



Fodbold Fitness

Implementeringen af en ny fodboldkultur



Fodbold Fitness

Implementeringen af en ny fodboldkultur

Ph.d.-afhandling
Søren Bennike

*Denne Ph.d.-afhandling er indleveret til ph.d.-skolen ved
Det Natur-og Biovidenskabelige Fakultet, Københavns Universitet*

Institutnavn: Institut for Idræt og Ernæring

Name of department: Department of Nutrition, Exercise and Sports

Forfatter: Søren Bennike

Titel: Fodbold Fitness – implementeringen af en ny fodboldkultur.

Title: Football Fitness – the implementation of a new football culture.

Vejleder: Associate Professor Lektor Laila Susanne Ottesen, Københavns Universitet, Institut for Idræt og Ernæring.

Bedømmelsesudvalg: Associate Professor Lone Friis Thing, Københavns Universitet, Institut for Idræt og Ernæring. (formand)

Professor Eivind Skille, Høgskolen i Hedmark, Afdeling for Folkehelsefag.

Associate Professor Josef Fahlén, Umeå Universitet, Pedagogiska institutionen.

Afleveret den: 1. februar 2016

Antal sider: 377

Indhold

INTRODUKTION & KONTEKST

Kapitel 1: Introduktion & Kontekst	9
"Kast traditionerne op i luften"	9
Problemformulering	12
Samfundsmæssig relevans og forskningsambition	13
Læsevejledning	15
Kontekst	18
Et historisk tilbageblik på fodbold og den foreningsbaserede idræt	19
Fodbold Fitness præsenteres i 2010	23
State of the art: Implementering i den frivilligt organiserede idræt	27
Det er en særdeles kompleks kontekst	30

TEORI & METODE

Kapitel 2: Den analytiske ramme	41
To undersøgelser og tre analytiske dele	42
Arbejdsspørgsmål der knytter sig til implementeringsstudiet	45
Arbejdsspørgsmål der knytter sig til casestudiet	45
Empiri på tre implementeringsniveauer	45
Kapitel 3: Den teoretiske ramme	47
Et implementeringsteoretisk og ny-institutionelt udgangspunkt	47
Implementeringsteori	50
Den integrerede implementeringsmodel	51
Fodbold Fitness som fodboldpolitik	52
Formuleringsfasen	53
De implementeringsmæssige mål	54
Det implementeringsmæssige ansvar	54
De implementeringsmæssige midler	57
Implementeringsprocessen	58
Organisatorisk og interorganisatorisk implementeringsadfærd	58
Markarbejderens jobkarakteristika og opgavemæssige forhold	59
Ledelsesredskaber der knytter sig til ledelsen af markarbejdere	61
Implementeringsresultaterne	63
Implementeringspræstationer og implementeringseffekter	63

De ny-institutionalistiske perspektiver	65
Hvad er en institution? – en introduktion	65
Ny-institutionalistisk teori	66
Hvad er en institution – The Pillar Framework	71
De tre institutionelle søjler	72
Institutionel forandring	76
Stiafhængighed	77
Teorien om stibrydende koncepter	79
Translation	81
Kapitel 4: Den metodiske ramme	83
Den kvalitative metode	83
Empiri.....	85
Implementeringsstudiet – Empiri	85
Dokumenter som undersøgelsesstrategi.....	86
Interview som undersøgelsesstrategi.....	90
Fokusgruppeinterview som undersøgelsesstrategi.....	94
Casestudiet – Empiri	100
Casestudiet som undersøgelsesstrategi.....	100
Casestudieempiri og fremgangsmåde.....	106
Observation.....	109
Empirioversigter knyttet til casestudiet.....	112
Den empiriske analysestrategi	116
Hermeneutisk analysestrategi	116
 ANALYSEDEL 1	
Kapitel 5: Fodbold Fitness – den nye sti?	125
Fritidsfodbold og professionel fodbold.....	125
Professionel fodbold – et brud med fritidsfodbolden	126
Fodbold Fitness – Fodbold Version 3.0	127
Fodbold Fitness – et nyt brud med fritidsfodbolden	135
 ANALYSEDEL 2	
Kapitel 6: Implementeringsstrategien.....	141
Kvalitative formål og kvantitative målsætninger.....	142
Tre systemer har det implementeringsmæssige ansvar.....	144
En ny kunstgræsbane bruges som instrument	149
Opsamling: En hierarkisk implementeringsstruktur	152

Kapitel 7: Implementeringsprocessen.....	153
Tre implementeringssystemer med hver deres logik og interesse	154
Det centrale implementeringssystem: Dansk Boldspil Union	154
Det regionale implementeringssystem: DBU's Lokalunioner	157
Det lokale implementeringssystem: De frivillige fodboldklubber	159
To sekventielle relationer mellem implementeringssystemerne	163
Det første led: Det centrale system og det regionale system	164
Det andet led: Det regionale system og det lokale system	170
Fokus på det økonomiske fundament.....	174
Udviklingskonsulenter, FF-konsulenter og ledelsen af disse er afgørende	175
Udviklingskonsulenter og FF-konsulenterne	175
FF-projektleder og FF-administratorer.....	179
Opsamling: Implementeringsprocessen er udfordrende.....	183
Kapitel 8: Implementeringsresultaterne	185
Implementeringspræstationer og effekter	185
Hvor mange?.....	187
Hvem og hvordan?	189
Hvordan fungerer FF-startpakken?	195
Opsamling: Målene er delvist opfyldt	197
 ANALYSEDEL 3	
Kapitel 9: Den lokale implementering.....	201
Case 1: "Fodboldklubben som den anden familie"	203
Kort beskrivelse af klubben og klubbens Fodbold Fitness hold	204
Klubbens institutionelle søjler	207
Begyndelsen på FF	212
Klubbens translation af Fodbold Fitness	213
Aktørspecifikke forhold	217
Case 2: Børnenes fodboldklub.....	219
Kort beskrivelse af klubben og klubbens Fodbold Fitness hold	220
Klubbens institutionelle søjler	223
Begyndelsen på FF	229
Klubbens translation af Fodbold Fitness	230
Aktørspecifikke forhold	234
Case 3: Lokalsamfundets fodboldklub.....	237
Kort beskrivelse af klubben og klubbens Fodbold Fitness hold	238
Klubbens institutionelle søjler	241
Begyndelsen på Fodbold Fitness.....	247
Klubbens translation af Fodbold Fitness	248
Aktørspecifikke forhold	252

Case 4: En præstationsorienteret breddefodboldklub	255
Kort beskrivelse af klubben og klubbens Fodbold Fitness hold	256
Klubbens institutionelle søjler	259
Begyndelsen på Fodbold Fitness.....	264
Klubbens translation af Fodbold Fitness	265
Aktørspecifikke forhold	268
Opsamling: Cross-case syntese	271
Spiller FF-startpakken en rolle for translationen?	271
Spiller indholdet i de institutionelle søjler en rolle?.....	273
AFSLUTNING	
Kapitel 10: Diskussion	281
Implementering er ingenlunde nogen let opgave.....	281
Det centrale og lokale implementeringssystem oplever bedre implementeringsvilkår end det regionale.....	283
Fodbold Fitness bryder inertien og kan løfte 'community needs'	287
Afhandlingens kvalitet	291
Validitet	292
Reliabilitet	295
Generaliserbarhed	295
Kapitel 11: Konklusion	299
Fodbold Fitness – en ny fodboldkultur.....	300
Implementeringen af en ny fodboldkultur er ingen let opgave.....	300
En lokal adaption	302
Resumé	303
Summary	309
Efterskrift	315
Bilag.....	317
Referenceliste	365

INTRODUKTION OG KONTEKST

Kapitel 1: Introduktion og kontekst

Kapitel 1: Introduktion & Kontekst

”Kast traditionerne op i luften”

Samme overskrift som ovenstående indledte et nyhedsopslag på Danmarks Idrætsforbunds (DIF) hjemmeside den 7. marts 2015 (DIF, 2015). Dette nyhedsopslag kom i kølvandet på DIF kongres 2015¹, som på sin vis bekræftede og italesatte, at den organiserede idræt er midt i en brydningstid, der også betyder at fodbolden og dens rammer er i bevægelse. Det er en brydningstid, der har været undervejs i årtier, men nu står den i lys luge, og særligt to strømninger, er relevante for denne afhandling. For det første oplever de store danske idrætsorganisationer et pres på de økonomiske midler til den frivillige idræt, samtidigt med, at der øjensynligt eksisterer et stigende politisk ønske om at inddrage denne i offentlige social- og sundhedsmæssige opgaver. For det andet synes der at være tale om forandringer i danskernes idrætsmønster, hvor stadig flere dyrker selvorganiseret idræt (Laub, 2013). At disse to strømninger gør sig gældende og skaber en række problemstillinger, blev særdeles tydelig på førnævnte kongres. Her udtalte formanden for DIF, Niels Nygaard, som kommentar til en paneldebat der omhandlede idrætsorganisationers faldende statslige økonomiske tilskud, at *”idrætten bløder”*. Dette blev fulgt op af en ordsprogsinspireret udtalelse om, at den manglende støtte forårsager at *”hestene bides ved krybben”*. Udtalelserne er rettet mod det forhold, at støtten fra kulturministeriet til idrættens organisationer, primært via udlodningsmidlerne², har været faldende siden 2007 (KUM, 2014).

Niels Nygaard og DIF repræsenterer 61 specialforbund, herunder Dansk Boldspil Union (DBU) der er organiseret i en paraplystruktur. Disse er modtagere af økonomisk støtte via det, der betegnes som ’DIF’s fordelingsnøgle’. Meget simpelt, er det således, at jo færre penge DIF modtager, desto færre penge er der at dele ud af³. Blandt andet spiller danskerne ikke Lotto i samme grad som tidligere, hvilket reducerer overskuddet fra Danske spil A/S, hvor de midler, som Kulturministeriet udlodder til dansk idræt kommer fra. Danske Gymnastik og Idrætsforeninger (DGI) skrev i en pressemeddelelse 19. december 2014 (DGI, 2014), at der i 2015 er *”135 mio. kr. mindre til uddeling end forventet og dermed skrider det økonomiske grundlag under foreningsdanmark”*. DGI er sammen med DIF, de to idrætsorganisationer, der som Danmarks største idrætsorganisationer modtager den største del af den ”økonomiske kage”, hvorfor DGI ligesom DIF er særdeles optaget af de faldende økonomiske midler fra Udlodningsloven.

1 DIF Kongres 2015: ”Skal idrætten redde verden eller skal verden redde idrætten?” (5/3-7/3 2015)

2 Bekendtgørelse af lov om udlodning af overskud fra lotteri samt heste- og hundevæddemål (udlodningsloven). LBK nr. 115 af 31/01/2015.

3 De enkelte specialforbund genererer imidlertid også penge uden om DIF.

Hvilken rolle den faldende økonomiske støtte til idrættens organisationer vil betyde for de frivillige idrætsforeninger er svært at spå om. De frivillige idrætsforeninger modtager nemlig offentlig støtte via kommuner gennem Folkeoplysningsloven⁴ og rammes derfor ikke direkte af en reduktion i midlerne til idrættens hovedorganisationer. Alligevel kan de frivillige idrætsforeninger godt blive påvirket af ovennævnte økonomiske forandringer, da idrætsforeningerne som oftest er medlemmer af en eller flere af idrættens specialforbund/organisationer, der noget forsimplet, fungerer som serviceorgan for idrætsforeningerne.

I en anden paneldebat ved DIF kongres 2015, udtalte Idrætsordfører fra Enhedslisten Jørgen Arbo-Bæhr om midlerne til idrætten, at *"når man bevilger penge, bliver man nødt til at få noget igen"* og professor på Institut for Statskundskab Lars Bo Kaspersen udtalte i sit kongresoplæg at *"der vil komme et større pres på, at idrætten skal kunne dokumentere at den producerer samfundsnytte og konkurrencekraft"*. Kaspersen fulgte op med påstanden om, at *"der i idrættens verden vil være et stigende behov for folk der kan dokumentere den samfundsmæssige nytteværdi af de penge staten investerer i idræt – kan vi li' det? – nej! – er der noget at gøre ved det? – måske ikke!"*. Der eksisterer altså ifølge Kaspersen et "noget-for-noget-rationale", der vil præge det frivillige foreningsliv, hvor idrætten overfor staten som økonomisk bidragsyder, skal dokumentere den samfundsmæssige nytteværdi i højere grad end det hidtil har været tilfældet. I bogen *"Danmark i verden"* udfolder Kaspersen, hvordan Danmark og den danske samfundsmodel er *"et resultat af de eksistensbetingelser, omverdenen har skabt for Danmark, og de interne ressourcer, disse ydre betingelser er blevet mødt med"* (Kaspersen, 2008:omslag). På samme måde må man tænke, at Kaspersens pointe er, at idrætten ligeledes er og bliver et resultat de eksistensbetingelser omverdenen skaber, og hvordan disse betingelser mødes af interne ressourcer.

Inden for det fodboldpolitiske liv gjorde lignende tendenser sig gældende ved et seminar om fodbold og sundhed arrangeret af DIF, DBU og Center for Holdspil og Sundhed (DBU(i))⁵, med undertitlen *"Fodbold Fitness som forebyggelse og behandling"*. Til dette seminar bød næstformand i DIF, Preben Staun, velkommen med sætningen; *"hvordan kan Fodbold Fitness blive en del af den kommunale sundhedspolitik?"*. Ved dette seminar fik deltagerne udleveret DBU's folder *"Brug bolden – forebyg livsstilssygdomme og aktiver udsatte borgere"*, der opfordrer til partnerskaber mellem kommuner og frivillige fodboldklubber (DBU(a)). Denne folder er i 2014 blevet fulgt op af folderen *"styrk samspillet – Inspiration og gode råd til et styrket samarbejde mellem klubber, kommuner og DBU"* (DBU(j)). Denne folder indledes med teksten: *"DBU og lokalunionerne vil (...) gerne være med til at tage et større samfundsansvar"*, hvorefter der følger eksempler på hvordan lokale fodboldklubber, kommuner og DBU i fællesskab kan løse opgaver indenfor *"'sundhed', 'børn og unge' og 'social indsats'"*. Disse er klare eksempler på,

4 Bekendtgørelse af lov om støtte til folkeoplysende voksenundervisning, frivilligt folkeoplysende foreningsarbejde og daghøjskoler samt om Folkeuniversitetet (folkeoplysningsloven) LBK nr. 854 af 11/07/2011.

5 "Seminar om Fodbold og Sundhed: Fodbold Fitness som forebyggelse og behandling" (28/5 2013)

hvordan idrættens organisationer agerer som velfærdspolitiske initiativtagere. I hvert fald på ord. Idrætten legitimerer og positionerer aktivt og særdeles eksplicit sin rolle, hvilket kan få væsentlige betydninger for det danske idrætsliv. Dette antydes i udtalelsen af Lars Bo Kaspersen ovenfor, hvor både frivillige idrætsforeninger, specialforbund og idrættens store organisationer nu skal løse, hvad der tidligere kunne betegnes som statslige og kommunale velfærdsopgaver.

Et andet emne på den idrætspolitiske dagsorden er *"Vision 25-50-75"* (DIF & DGI, 2014), der ligeledes knytter sig til idrættens politiske rolle, men i særdeleshed til forandringer i danskernes idrætsmønster. Ifølge undersøgelser der giver et billede af danskeres idrætsvaner, stiger antallet af voksne (16+) danskere, der er idrætsaktive og har gjort det siden 1964 (Laub, 2013:54). Dette synes imidlertid ikke tilfældet for den idrætsdeltagelse, der organiseres af frivillige idrætsforeninger. Frem mod 2007 vokser denne støt, ligesom det var tilfældet for den generelle idrætsdeltagelse, men ifølge seneste måling stagnerer den i perioden 2007-2011 (Laub, 2013:96). Andre undersøgelser tegner et værre billede, og identificerer et fald (Bak et al., 2012; European Commission, 2014). Modsat er andelen, der dyrker selvorganiseret idræt steget kraftigt fra 1993 til 2011, hvor løb, styrketræning og vandreture er de absolut mest populære idrætsgrene (Laub, 2013:76&79). I disse idrætsformer er en meget lille del af de aktive organiseret i idrætsforeninger (Laub, 2013:85). Samtidigt er der siden 1964 sket en voldsom stigning i antallet af idrætsaktive ældre (+50) (Laub, 2013:55). Det er blandt andet på denne baggrund at DIF & DGI i fællesskab har udarbejdet visionen om at, i 2025 skal 50 % af alle voksne danskere være aktive i en forening, og 75 % af alle voksne danskere skal være fysisk aktive uanset organisationsform. Denne vision blev præsenteret i november 2013, midt i det arbejde, der blev betegnet som *"idrættens udredning"*⁶ (KUM, 2014), hvor fordelingen af de økonomiske midler til idrætten skulle *"ses efter i sømmene"*. Niels Nygaard udtaler i en pressemeddelelse, der omhandler *"Vision 25-50-75"*, at han forventer at denne vil indgå i de fremadrettede overvejelser i kulturministeriets udredningsarbejde⁷ (DIF, 2013).

"Vision 25-50-75" kan ses som et klart signal om, at DIF og DGI ønsker at tydeliggøre deres rolle i forhold til, hvorledes den organiserede idræt bidrager til det danske samfund. Dette sker i en tid, hvor stadig flere vælger at dyrke selvorganiseret idræt, hvilket er en væsentlig pointe for at forstå udarbejdelsen af visionen og det arbejde der følger. I visionen fremgår det, at DIF og DGI ønsker at øge antallet af især voksne foreningsaktive. I en præsentation af visionen, udtalte næstformand i DIF, Preben Staun, at *"vi tror på at foreningerne er den bedste ramme at dyrke idræt i"*, *"vi skal lave nogle nye ting"*, *"vi skal ind og se på målgrupper"* og *"vi skal finde på måder at tilbyde voksen begynderidræt"*. I visionen skriver Visionsgruppen som opsamling på en række anbefalinger for udviklingen af syv satsningsidrætter samt gadeidræt, *"at fitness, forstået som "god form, sundhed og fysisk overskud" er i centrum for alle idrætters udviklingsfor-*

6 Bestilt af Kulturministeriet.

7 Resultatet af udredningsarbejdet blev bl.a. en omfordeling af midlerne i dansk idræt, hvor DIF og DGI eksempelvis må aflevere et mindre årligt omstillingsbidrag, til særlige omstillingsaktiviteter på idrætsområdet frem til 2018.

slag” og ”at seniorerne er i fokus i alle syv idrætsgrupper. Derfor er det relevant at igangsætte en samlet seniorsatsning” (DIF & DGI, 2014:7).⁸

I 2011 lancerede DBU i samarbejde med DIF, Fodbold Fitness (FF), med sloganet ”*sundt, sjovt og socialt*”. Ganske kort er FF ifølge DBU en ny måde at organisere foreningsbaseret fodbold på, hvor fleksibilitet og sundhed fremhæves som nøgleord. FF der er et omdrejningspunkt i denne afhandling, kan ses som en reaktion på de strømninger skitseret ovenfor, hvor stat og kommune i højere grad indtænker idrætten i eksempelvis sundhedsfremmende opgaver, og hvor danskernes foreningsaktivitet er stagneret eller faldende alt afhængig af hvilken kilde man finder pålidelig. I det lys kan FF iagttages som en strategisk politisk manøvre af DBU, hvor målet blandt andet er at skabe rammerne for, at den organiserede fodbold kan markere sig, legitimere sig og forandre sig. FF, der er udviklet og designet af DBU ønskes operationaliseret af DBU’s lokalunioner (LU) for dernæst at blive realiseret i de omkring 1600 frivillige fodboldklubber. Netop denne implementeringsmæssige ansvarsdeling, hvor DBU fremstår som den centrale implementeringsaktør, LU’erne fremstår som den regionale implementeringsaktør og de frivillige fodboldklubber fremstår som den lokale implementeringsaktør, er et springbræt til afhandlingens problemformulering, der vil blive yderligere aktualiseret i det følgende.

Problemformulering

Hvordan implementeres Fodbold Fitness og hvilken rolle spiller de involverede institutioner?

⁸ Flere udtalelser i introduktionen kræver at blive placeret i en kontekst. Ikke desto mindre underbygger disse udtalelser, at idrætten som nævnt er midt i en brydningstid, hvor den traditionelle organisering udfordres. Jeg har valgt nogle nedslag, der underbygger en række pointer, der har relation til udviklingen af FF.

Samfundsmæssig relevans og forskningsambition

Både nationalt, men også internationalt er ovenstående strømninger at finde, hvilket gør FF og implementeringen desangående yderst interessant og relevant at undersøge. Flere forskere fremhæver at lande rundt om i Europa oplever et lignende statsligt ønske om, at den organiserede idræt skal spille en større rolle i velfærds- og sundhedspolitik (Houlihan, 2005; Bloyce & Smith, 2010; Bergsgard et al., 2007), og flere undersøgelser tyder på, at fleksibilitet og sundhed spiller en rolle for valg af idrætsaktivitet (e.g. European Commission, 2014; Scheerder, et al., 2011; Lamprecht et al., 2014 (Schweiz); Tiessen-Raaphorst & van den Dool, 2015 (Holland)). Disse strømninger og mulige konsekvenser (som eksempelvis udviklingen af FF og andre lignende initiativer) er til stede i større eller mindre grad, alt afhængig af landenes samfundsmæssige opbygning og idrætsmæssige støttestruktur.

Implementeringen af FF kan fremstå som en case, der kan skabe genkendelse i andre europæiske lande, særligt de skandinaviske, men også i eksempelvis Tyskland, Østrig og Holland, hvor idrætten ligesom i Danmark, organisatorisk set er domineret af frivillige foreninger (Ibsen & Eichberg, 2012). Med stor sandsynlighed vil disse lande opleve lignende situationer, hvor traditionelt etablerede idrætsgrene vil/må gentænke, måden de tilbyder og organiserer idræt på og dernæst implementere disse. Derudover kan casen skabe genkendelse i andre idrætsforbund der står overfor implementeringen af lignende aktiviteter. Eksempelvis er ”MotionsFloorball” på tegnebrættet, initieret af Dansk Floorball Union (motionsfloorball, 2015) og Dansk Håndbold Forbund udviklet og igangsat ”Håndbold Fitness” (DHF, 2015). Sidstnævnte sker bl.a. efter at håndboldforbundet har oplevet faldende medlemstal siden 2004 (DIF, 2014). I begge disse initiativer, har man ligesom i FF udeladt turneringsstruktur.

Udover at implementeringen af FF kan skabe genkendelse, er den samfundsmæssige relevans trefoldig. For det første, er det ønsket at skabe et produkt som kan komme DBU og de direkte involverede i implementeringen af Fodbold Fitness til gavn. Dette skal ses i lyset af DBU’s økonomiske bidrag til undersøgelsen, og det faktum at implementeringen ikke er afsluttet på nuværende tidspunkt. Med denne afhandling bliver det altså muligt at tage fremtidige beslutninger omhandlende FF på et stærkere grundlag end det ville have været tilfældet uden afhandlingens indsigt. Det vil sige, at der kigges på et implementeringsmæssigt delaspekt, der indfanget et øjebliksbillede af et initiativ og en implementering desangående der er i konstant udvikling. Afhandlingen forholder sig ikke til om Fodbold Fitness er ”godt eller skidt”, ”rigtigt eller forkert”. Ønsket er at analysere og diskutere implementeringen af et initiativ, der er skabt af DBU for derefter at blive realiseret af frivillige fodboldklubber. Hvorfor er det udviklet? Hvad går det ud på? Hvem er involveret i implementeringen? Hvilken rolle spiller de? Hvordan griber implementeringen an? Hvordan vil de involverede fodboldklubber tage imod initiativet? Disse er blot få af mange spørgsmål, der bør stilles netop nu, hvor også andre specialforbund udvikler lignende aktiviteter. Det er en helt unik forskningsmæssig mulighed, at få adgang til at følge og

forstå udviklingen og implementeringen af en ny måde at organisere klubfodbold på, og deraf bidrage til den eksisterende forskning, der i forvejen er sparsom og hvor der efterspørges mere viden (se fx Fahlén et al. 2015), særligt i den form som afhandlingen indtager (se fx Skille, 2008; O’Gorman, 2011).

For det andet kan det komme idrætspolitiske aktører til gavn, i en tid hvor retningen peger mod, at frivillige organisationer vil blive inddraget i løsningen af velfærdsmæssige udfordringer. Det gælder eksempelvis idrætsorganisationernes rolle i den nye skolereform. At den organiserede idræt løser velfærdsmæssige udfordringer, er imidlertid ikke revolutionært, men det synes nyt, at idrættens samfundsnyttige rolle er gået fra at være passiv og symbolsk til nu at være målrettet og ambitiøs (se fx Casey et al. 2012), hvilket en lang række eksempler i denne introduktion illustrerer. Eksempelvis har DBU for alvor fået øjnene op for, hvordan sundhedsmæssig forskning kan bidrage til fodboldens samfunds-mæssige image og position. Ligesom lokale fodboldklubber drager nytte af at profilere sig på andre ”baner” end de traditionelle, så som partnerskaber med kommuner og patientforeninger samt organiseringen af FF. I de senere år viser aktuelle forandringstendenser, at idrætten har forstærket sin position i den danske og skandinaviske velfærdspolitik (Forum for Idræt, 2011). Ottesen & Jacobsen (2011) skriver med reference til Nordbergs (2011) artikel om den svenske velfærdspolitik, ”at idrætten er kommet fra et sidespor ind på velfærdstatens hovedvej” og spiller nu en stadig større og mere direkte rolle i løsningen af sundheds- og socialpolitiske problematikker. Idrætten bidrager altså i højere grad til statens samlede konkurrencekraft, hvilket understreges i tidligere citat af Kaspersen. Hvad vil det betyde for den frivilligt organiserede idræt og hvordan skal de agere? Når DBU støtter et forskningsprojekt som dette, viser det, at idrætsorganisationer, i dette tilfælde DBU, efterspørger en viden om hvad der skal til for at blive i stand til at implementere nye initiativer, der skal rekruttere samt fastholde medlemmer. Ikke mindst i lyset af Vision 25-50-75, der opfordrer traditionelle idrætsgrene til at re-tænke og ”kaste traditionerne op i luften”. Denne afhandling vil bidrage med viden, der belyser dette.

For det tredje kan afhandlingen komme sundhedspolitiske aktører til gavn. Indenfor implementering af forebyggelse og sundhedsfremme, fremhæver Sundhedsstyrelsen (2010) at der er brug for forskning for at styrke viden og praksis på området. Indenfor forskning desangående argumenterer Poland et al. (2009) for vigtigheden af at tage udgangspunkt i de specifikke ’settings’, som danner udgangspunkt for sundhedsfremme. I dette tilfælde er det den organiserede idræt og særligt den frivillige idrætsforening, der vil være ’setting’ for implementeringen af en fodbold-baseret aktivitet, der slår sig op som en effektiv og sundhedsskabende træningsform, hvilket er forskningsmæssigt underbygget (SJMS, 2010; 2014). Derudover fremhæver Laitakari et al. (1996) at der er brug for viden om, hvordan fastholdelse af sundhedsfremmende interventioner med henblik på at fremme fysisk aktivitet kan foregå, da både politikere som forskere, nationalt som internationalt stiller spørgsmål ved hvordan sundhedsinterventioner i givet fald skal

implementeres og organiseres, så de kan anvendes i praksis (Forebyggelseskommissionen, 2009; Green et. al, 2009). Henderson (2009) noterer at den meste litteratur, der beskæftiger sig med at forbedre befolkningens sundhedsvaner, knytter sig til individuel handling og kognition, hvorfor forfatteren konkluderer, at der er brug for ny viden, om nye måder at forbinde sundhed og idræt. Set i dette perspektiv er forskningsprojektet en unik mulighed for at følge og analysere implementeringen af et sundhedsmæssigt evidensbaseret initiativ i en 'setting', der involverer den etablerede organiserede idræt.

Gennemgående er målet, at producere kritisk reflekterende og anvendelsesorienteret forskning, der udbytterigt bidrager til den eksisterende forskning, midt i en tid, hvor den danske idrætssektor er under forandring. Hertil skal fremhæves, at "man kan tvinge hesten til truget, men man kan ikke tvinge hesten til at drikke". I den form som idrættens organisering har lige nu, kan ingen idrætsforeninger tvinges til at løse social- og velfærdsopgaver dikteret af enten idrætsforbund, kommune eller stat. Men der er ingen tvivl om, at der eksisterer et pres på staten, hvilket forplanter sig i alle kroge af samfundet, herunder også den organiserede idræt, der nyder godt af økonomisk statslig støtte.

Læsevejledning

Afhandlingen er opdelt i 11 kapitler. Det aktuelle kapitel (kap. 1) indeholder problemformuleringen, en introduktion der fører læseren frem til selvsamme samt en redegørelse for hvordan og hvorfor denne afhandlingen er relevant, udbytterig, nødvendig og bidrager til ny viden på et felt der er i konstant bevægelse. I det følgende afsnit udfoldes afhandlingens kontekst yderligere. Dette afsnit indtager en beskrivende karakter og præsenterer et historisk overblik over den foreningsbaserede idræt og en præsentation af FF med referencer til tekstuelle beskrivelser præsenteret af DBU fra tiden før sommeren 2013. Dernæst præsenteres den eksisterende forskning, der behandler den frivilligt organiserede idræt i et implementeringsperspektiv.

I kapitel 2, 3 og 4 følger en præsentation og argumentation af afhandlingens teoretiske og metodiske grundlag. Formålet med disse kapitler er at skabe gennemsigtighed i forskningsprocessen. Flere af de valg der er foretaget indenfor hhv. teori og metode er tæt forbundet, hvorfor kapitel 2 ganske kort skitserer den samlede analytiske ramme, og involverer både teoretiske og metodiske valg, i samspil med videnskabsteoretiske overvejelser. Dernæst følger en mere uddybende begrundelse og præsentation af afhandlingens teoretiske ramme i kapitel 3, efterfulgt af en mere uddybende begrundelse og præsentation af afhandlingens metodiske ramme i kapitel 4, der også indeholder en præsentation af afhandlingens analysestrategi.

I kapitel 5, 6, 7, 8 og 9 følger afhandlingens analyse. Kapitel 5 betegnes analysedel 1 og knytter sig til en forståelse af FF initiativet og udviklingen af dette. Denne forståelse følger op på nedenstående relativt korte beskrivelse af FF, men er mere empirisk drevet og analytisk funderet.

Kapitel 6, 7 og 8 betegnes analysedel 2 og knytter sig til implementeringen som et samspil mellem tre systemer; DBU, lokalunion og klub. I denne analyse forudsættes det, at implementeringsaktører med samme implementeringsmæssige opgaver besidder samme karakteristika og agerer ens. Adfærdsmæssige forskelle benævnes, men disse udforskes ikke yderligere. Analysedel 2 afsluttes med en præsentation af de foreløbige implementeringsresultater, der fungerer som oplæg til kapitel 9, hvor der netop levnes plads til de implementeringsmæssige nuancer, der ikke inkluderes i de foregående kapitler.

I kapitel 10 og 11 følger en diskussion og afhandlingens konklusion. I kapitel 10 diskuteres udvalgte analyseresultater med udgangspunkt i den eksisterende forskning, hvorefter afhandlingens kvalitet belyses, under overskrifterne validitet, reliabilitet og generaliserbarhed. Afhandlingen afsluttes med kapitel 11, der indeholder konklusionen.

Løbende findes figurer, tabeller, tekstboks og billeder. Disse er betegnet, således at nummerringen illustrerer hhv. kapitel og et fortløbende nummer. Det vil sige at figur 6.1 er den første figur i kapitel 6.

Enkelte centrale pointer i afhandlingen findes også formidlet i disse 4 publikationer:

- Bennike, Wikman & Ottesen (2014a): Fodbold Fitness – et implementeringsstudie. *Center for Holdspil og Sundhed & Institut for Idræt og Ernæring*.
- Bennike, Wikman & Ottesen (2014b): Football Fitness - a new version of football? A concept for adult players in Danish football clubs. *Scand J Med Sci Sports* 2014; 24 (Suppl. 1): 138–146.
- Ottesen, Bennike & Thing (in print): The emergence of the Danish Football Fitness concept. *Proceedings of the 8th World Congress on Science and Football*.
- Bennike & Ottesen (in print): How does interorganisational implementation behaviour challenge the success of Football Fitness? *European Journal for Sport and Society, Special Issue: Sport Organisations in Europe – changes and challenges*.

Et særskilt bilagsbind til bedømmere

I to særskilte bilagsbind til afhandlingens bedømmere findes interviewtransskriptioner (bilagsbind 1), observationsnoter (bilagsbind 1) og dokumenter (bilagsbind 2), der af hensyn til anonymitet og fortrolighed ikke kan offentliggøres.

Forkortelser

I afhandlingen anvendes en række forkortelser. Dog bruges den fulde betegnelse flere gange i løbet af afhandlingen. Disse er listet i nedenstående tabel.

Tabel 1.1: Forkortelser

DBU	Dansk Boldspil Union	KK	Den Kulturelt-Kognitive søjle
DGI	Danske Gymnastik- og Idrætsforeninger	LU	Lokalunion
EFA	The English Football Association	NO	Den Normative søjle
FF	Fodbold Fitness	RCI	Rational Choice Institutionalisme
FFA	Fodbold Fitness Administrator	RE	Den Regulative søjle
FFK	Fodbold Fitness Konsulent	SI	Sociologisk Institutionalisme
HI	Historisk Institutionalisme	UK	Udviklingskonsulent

Kontekst

Dette kapitel skal sammen med introduktionen skabe rammen for de analyser der følger. Kapitellet indledes med at præsentere den foreningsbaserede idræt i en historisk kontekst, hvor fodboldens historiske udvikling kortfattet kommenteres. Det historiske perspektiv er fordelagtigt, da det kan bidrage til en forståelse af de aktuelle forhold, hvoraf flere allerede er skitseret som ”to strømninger” i det foregående. Den historiske dimension er samtidig vigtig for at forstå implementeringen af FF, herunder hvordan FF adskiller sig fra hhv. traditionel fritidsfodbold og professionel fodbold, hvordan implementeringsstrategien tilrettelægges og hvordan de involverede i implementeringen agerer, hvilket er omdrejningspunkter i kapitel 5, 6 og 7. En relativ omfattende præsentation af DBU, lokalunionerne (LU) og klubberne følger i kapitel 7. Når nu disse tre betegnes som de institutioner der er involveret i implementeringen, er det nødvendigt at nævne, at Danmarks Idrætsforbund (DIF) som økonomisk bidragsyder til FF, har været involveret i udarbejdelsen af FF og også har en medarbejder placeret i FF-styregruppen. Dog udtaler DIF-repræsentanten i FF-styregruppen, at DIF ikke har påvirket implementeringen i særlig grad:

”... vi giver et projekttilskud til DBU ... og så er det DBU, der disponerer, (...) og det har vi sagt ja til, ikke. Vi er heller ikke med til at ansætte de folk, det gør de selv. Så har vi en styregruppe, hvor vi sidder i, hvor vi spørger ind til, hvordan det går, og vi kommer med nogle synspunkter omkring forløbet.”

Også FF-projektlederen kommenterer DIF’s rolle:

”... økonomisk betaler de (DIF) 60 %, så den (rolle) er jo stor økonomisk. Ud over det så sidder de selvfølgelig i styregruppen på FF, og halvårligt et eller andet sted har skullet nikke ja eller nej til, om det skulle fortsætte.”

Ser man bort fra det økonomiske bidrag viser citaterne, at DIF ikke er involveret i det daglige implementeringsmæssige arbejde, og de synes ikke at spille en nævneværdig rolle sammenlignet med de tre førnævnte – DBU, LU’erne og klubberne. I afhandlingen findes derfor ikke yderligere analyse af DIF’s rolle.

Efter det historiske tilbageblik beskrives FF i en relativ kortfattet form, der vil blive fulgt op af en mere analytisk tilgang i kapitel 5. Den kortfattede beskrivelse er baseret på fire udvalgte dokumenter (DBU(b); DBU(c); DBU(d); (DBU(l)) fra 2010 og 2011 og indsamlet i perioden 1. oktober 2012 – 1. juni 2013. FF har forandret sig undervejs (det gælder bl.a. at der løbende er sket forandring i relation til den implementeringsmæssige strategi), men vil i det følgende blive beskrevet som det blev lanceret i 2010. Den eneste forandring, der er nødvendig at nævne er, at et ønske om et ensartet elektronisk bookingsystem for FF-deltagere på de involverede klubbers hjemmesider er blevet droppet.

De udvalgte dokumenter er blot få af mange dokumenter, der er blevet analyseret i forbindelse med rapporten *"Fodbold Fitness – Implementeringsstudie"* (Bennike et al., 2014), der er udarbejdet som følge af et samarbejde mellem DBU, Center for Holdspil og Sundhed og Institut for Idræt og Ernæring. Dette samarbejde involverer også aftalen om den aktuelle Ph.d. afhandling. Rapporten blev udarbejdet 1. august 2013 og fungerede som led i DBU's evaluering af FF efter de første tre leveår.

Selv om afhandlingens teoretiske og metodiske ramme først præsenteres i del 2, er der allerede anvendt en række metodiske greb, som tekstanalyse, observation og interview. Dette vil skinne endnu tydeligere igennem i det følgende, hvor en række dokumenter citeres. Det er imidlertid ikke et omfangsrigt empirisk materiale der inddrages i dette kapitel og der forekommer ikke en tydelig teoridrevet analyse. Dette er imidlertid ikke tilfældet for de analyser der følger i del 3, hvorfor den teoretiske og metodiske ramme udfoldes, før disse præsenteres.

Et historisk tilbageblik på fodbold og den foreningsbaserede idræt

Med et udgangspunkt i idrætspolitik beskriver Ottesen (2012) samt Ibsen & Eichberg (2012) udviklingen i den organiserede idræt i Danmark. Begge forfattere skitserer udviklingen i tre faser. Ottesen (2012) fører idrættens udvikling tilbage til tre samfundsmæssige kriseperioder i den danske historie, der skaber tre samfundsmæssige reorganiseringer med betydning for idrætten, hvor Ibsen & Eichberg (2012) fremhæver tre skift i statslig politisk involvering i idrætten som udgangspunkt for en tredeling. Men uanset hvordan disse reorganiseringer/skift defineres rokker det ikke ved at idrættens udvikling hænger uløseligt sammen med samfundsmæssige strømninger.

Begrænset statslig involvering

Ifølge Ottesen skal den første samfundsmæssige reorganisering, der har betydning for idrættens organisering, ses i relation til en længere konflikt med Tyskland i 1800-tallet. I forlængelse af denne konflikt oprettes De Danske Skytteforeninger (DDS) i 1861, hvorefter skytteforeninger bliver oprettet landet over. Særdeles vigtigt for oprettelsen af DDS er vedtagelsen af Grundloven i 1849, hvor forenings- og forsamlingsfrihed stadfæstes. Netop Grundloven er en central hjørnesteen i forhold til den struktur, der eksisterer i det danske idrætsliv i dag, hvorfor Ibsen & Eichberg (2012:157) placerer denne som udgangspunktet for den første af tre perioder i dansk idrætspolitik.

Aktiviteterne i skytteforeningerne består naturligvis af skydning, men bliver også suppleret med gymnastik og øvelser. Efterhånden skabes en stærk gymnastikbevægelse, hvorefter de første gymnastikforeninger oprettes af "udbrydere" fra skytteforeningerne. Skytte- og gymnastikforeningerne har en omfattende organisatorisk historie med en række brud og fusioner, der i dag er resulteret i organisationen DGI. En vigtig pointe, er at skytte- og gymnastikforeninger modtog

økonomisk statsstøtte for at bidrage til det nationale forsvar og en mere produktiv arbejdsstyrke (Ottesen, 2012:213). Mod slutningen af 1800-tallet og parallelt med udviklingen af den danske gymnastikbevægelse, dannes særligt i byerne og med inspiration fra den engelske sport (cricket, fodbold, roning, tennis mfl.) nye organisationer og idrætsforeninger. Modsat skytte- og gymnastikforeningerne bliver disse ikke i særlig grad statsligt støttet før et godt stykke inde i 1900-tallet, hvor deres civilsamfundsmæssige rolle kom til at fremstå tydelig (Ottesen, 2012:213). Dette er et tidligt eksempel på hvordan staten aktivt prioriterer økonomisk støtte til idrætten i forhold til politiske interesser. Et forhold der i dag eksempelvis eksisterer i en prioritering mellem idrættens frivillige/non-profit aktører, der modtager støtte og idrættens kommercielle aktører, der ikke gør.

Københavns Boldklub (KB) stiftes i 1876, som den første boldklub i Danmark. Langbold og cricket er de primære aktiviteter, og fodbold bliver ikke organiseret i boldklubben før 1878 (Grønkjær & Olsen, 2007:18-19). Herefter vokser antallet af cricket/fodboldklubber og i 1889 bliver DBU stiftet med det formål at fremme boldsporten i Danmark (DBU (x)). I tiden efter stiftes seks regionale unioner, for at sikre udbredelse til hele Danmark – Jydsk Boldspil-Union (1895), Sjællands Boldspil-Union (1902), Københavns Boldspil-Union (1903), Fyns Boldspil-Union (1904), Lolland-Falsters Boldspil-Union (1906) og Bornholms Boldspil-Union (1907). Jydsk Boldspil-Union stiftes af cricket entusiaster, som en ren cricket union, på grund af utilfredshed med fodboldens position i DBU (DBU Jylland (c)), hvilket vidner om en tidlig regional autonomi. Eftersom antallet af idrætsforeninger der ikke er involveret i skytte-, gymnastik- eller fodboldaktiviteter stiger, oprettes DIF i 1896, med 10 forskellige idrætsgrene, 18 medlemsforeninger, ét specialforbund (DBU⁹) og ca. 2000 medlemmer (Jørgensen, 1995a). DGI og DIF er vigtige institutioner i forhold til hvordan idrætten er organiseret i dag, hvor de sammen med Dansk Firmaidrætsforbund (DFIF) betegnes som idrættens tre hovedorganisationer, der hver især organiserer en række af de samme idrætsaktiviteter. Denne lighed til trods, er de baseret på forskellige organisationsprincipper og beror på forskellige kulturelle og politiske traditioner og relationer mellem idræt og det sociale liv (Ibsen & Eichberg, 2012:150). Selvom de danske skytte- og gymnastikforeninger modtager statslig støtte og disse aktiviteter anses som middel til at løse andre samfundsmæssige opgaver, var denne fase kendetegnet ved en begrænset offentlig involvering og engagement set i forhold til den kommende tid.

Idræt og stat knyttes

Den anden reorganisering af den danske stat, der ifølge Ottesen (2012:213-214) har betydning for idrætten, finder sted i mellemkrigstiden (1918-1939), hvor staten gradvis styrker sin egen rolle som velfærdssamfund. I dette arbejde bidrager idrættens organisationer og foreninger ved at løfte en række samfundsmæssige velfærdsopgaver bl.a. indenfor sundhed og dannelse. Idrættens samfundsmæssige bidrag, ikke bare som nationalt forsvarsværk, anerkendes i højere grad

9 DBU meldte sig ud igen i 1900, for så at vende tilbage til DIF i 1904 (Jørgensen, 1995b)

og indtænkes i en række love. Bl.a. pålægger skoleloven i 1937 skoler af en vis størrelse et krav om boldplads, og den enkelte skole er forpligtet til at stille denne facilitet til rådighed for idrætsforeninger efter skoletid (Ottesen & Ibsen, 2001). Idrættens organisationer og staten knyttes endnu tættere i denne periode, hvor antallet af idrætsforeninger er kraftigt stigende. Inden anden verdenskrig bryder ud, har DIF 300.000 medlemmer fordelt på ca. 2000 foreninger og 19 specialforbund (Jørgensen, 1995b). I denne periode er en række punkter til debat i DIF. Blandt andet diskuteres idrættens amatørkodeks, der gradvis lempes, (for til sidst helt at forsvinde efter mange års diskussioner¹⁰). Derudover diskuteres selvbestemmelse i de specialforbund der på dette tidspunkt var medlemmer af DIF, hvilket resulterer i den paraplystruktur, der eksisterer i dag, hvor det enkelte specialforbund har en høj grad af autonomi. I dag er den organisatoriske struktur sådan, at det ikke muligt for en forening at være medlem af DIF. Foreningerne er medlemmer af specialforbund, der varetager idrættens og foreningers interesser inden for en given aktivitet. Disse specialforbund er (hvis de accepteres) medlemmer af DIF. DBU er organiseret således, at den enkelte fodboldklub er medlem af en regional lokalunion (LU), der er medlem af DBU¹¹, der dernæst er medlem af DIF.

Fra kulturpolitik til sundhedspolitik

Den tredje statslige reorganisering med betydning for idrætten begynder efter anden verdenskrig hvor landet på flere niveauer skal genopbygges (Ottesen, 2012:214-217). Idrættens rolle intensiveres yderligere i forhold til udbygningen af velfærdsstaten og styrkelsen af det civile samfund. Den statslige støtte til DIF øges i 1945 og kommer på niveau med støtten til DGI, og bare tre år senere i 1948 vedtages tipsloven, der i dag er afløst af Udlodningsloven. Loven styrker den økonomiske støtte til idrættens organisationer yderligere, hvilket skaber en professionalisering og bureaukratisering af disse organisationer. Idrættens organisationer bliver i forlængelse af dette udbygget med større administrationer og veluddannet personale og bliver politisk stærke. I 1968 vedtages Fritidsloven, der ligesom Grundloven og Tipsloven er særdeles vigtig for idrættens samfundsmæssige position. Fritidsloven, der forpligter alle kommuner til at stille gratis faciliteter til rådighed for idrætsforeningerne (Ottesen, 2012:216), ledsages af en udbygning af idrætsfaciliteter over hele landet. Med vedtagelsen af denne lov eksisterer nu en struktur, hvor staten giver økonomisk støtte til idrættens organisationer via Tipsloven, kommunerne stiller lokaler til rådighed via Fritidsloven og borgerne betaler kontingent for medlemskab i frivillige foreninger, hvor de kan dyrke deres idræt. Der skabes et system, med to parallelle statslige/kommunale pengestrømme, der fortsat eksisterer i dag og har betydning for implementeringen af FF. Vedtagelsen af Fritidsloven efterfølges op gennem 1970'erne, af en tid med international økonomisk krise¹², der får betydning for det danske velfærdssamfund og indirekte betyd-

10 I dansk fodbold indfører DBU betalt fodbold i 1978 (Grønkjær & Olsen, 2007).

11 Imellem Lokalunionerne (LU) og DBU eksisterer Foreningen af Lokalunioner i Danmark (FLU). Teknisk set er LU'erne medlem af FLU, der er medlem af DBU. (se figur 7.2)

12 Oliekrise og recessionens begyndelse i 1973

ning for idrætten. Velfærdssamfundet har ikke længere samme økonomiske råderum og idrætsfaciliteterne bliver ikke vedligeholdt tilstrækkeligt. Samtidigt stilles der, som følge af begrænsede økonomiske midler, nu endnu mere skarpt på idrættens potentielle værdi i forhold til sundhed, integration, demokrati, dannelse, sociale problemer etc. Idrætten bliver i stigende grad et middel til at løse velfærdspolitiske udfordringer og bliver deraf en særdeles aktiv politisk medspiller. Trods en økonomisk krise tildeles idrætten yderligere midler, da Fritidsloven erstattes af Folkeoplysningsloven i 1990, der udover lokale støtte også forpligter kommunerne til at yde økonomisk støtte til foreningsaktiviteter for børn og unge under 25 år (Ottesen, 2012:216). For at modtage støtte, skal foreningen være non-profit, have en demokratisk valgt bestyrelse og være åben for alle. Foreningen skal have et formuleret formål med foreningsdannelsen, være almennyttig og kontinuerlig og ikke bryde med gældende lovgivning (Folkeoplysningsloven, 2011). Idrætten mister således ikke midler, snarere tværtimod – men får samtidigt tildelt en større rolle om man vil. Ibsen & Eichberg (2012:164) argumenterer for at idrættens tredje og sidste periode begynder i 1970, og adskiller sig fra de andre perioder ved, at staten i meget højere grad end tidligere involverer sig i idrætten. De skriver bl.a. at idrætten langsomt bliver en sektor i den statslige og kommunale intervention (Ibsen & Eichberg, 2012:147) og at den stigende støtte og involvering har medført at idrættens organisationer langsomt har udviklet sig fra civilsamfundsmæssige til halvstatslige institutioner (Ibsen & Eichberg, 2012:155). Dette skift er særdeles vigtigt for, hvorledes idrætten placerer sig i samfundet.

Opsamling: Idrættens nye rolle

Det er ikke til at overse, at idrætten i takt med den historiske og politiske udvikling har fået en større samfundsmæssig rolle og et større ansvar. Idrætten skal legitimere sin rolle og sin økonomiske støtte, hvilket skitseres i introduktionen, og relationen mellem staten og den organiserede idræt er under forandring. Tidligere har foreninger og kommuner fungeret relativt adskilt, hvor introduktionen eksemplificerer at staten og kommuner nu forventer, at foreningerne spiller en central rolle i forhold til sundheds- og velfærdsproblematikker. Set i det lys kan det blive en vigtig faktor, at kunne profilere sig som en organisation, der bidrager til at løfte en sundhedsopgave, der gavner staten. DBU er dybt forankret i disse forandringer og Fodbold Fitness fungerer som et særdeles illustrativt eksempel.

Fodbold Fitness præsenteres i 2010

I et internt oplæg (DBU(c)) fra 2010 der omhandler udviklingen af FF står, at de primære formål med FF er at:

”rekruttere flere voksne motionsfodboldspillere til de organiserede klubber, profilere fodbold som en sundhedsfremmende aktivitet, profilere DIF, DBU og lokalunionerne som fodboldens breddeorganisationer, skabe interesse for at bruge fodbold som træning og motion og støtte klubberne i at skabe mere fleksibilitet i tilbuddene til de voksne motionsfodboldspillere.”

Endvidere at:

”få endnu flere til at benytte faciliteterne i fodboldklubberne på skæve tidspunkter af døgnet og skabe kontakt til nye klubber, f.eks. med baggrund i boligforeninger”.

I samme oplæg(DBU(c)) står, at den overordnede målsætning frem mod udgangen af 2013 er at 200 klubber deltager og FF tiltrækker mindst 7.500 fodboldmotionister over 25 år som nye medlemmer. Såfremt projektperioden forlænges til 2015, er det målsætningen at 300 klubber deltager, at klubberne kan registrere en medlemsfremgang på 13.500 fodboldmotionister. Yderligere fordeles disse på hhv. mænd og kvinder. Nedenstående tabel ”målsætningstabel” findes i en intern projektbeskrivelse af FF.

Tabel 1.2: ”FF-målsætningstabel” (DBU(c)).

	Klubber	Mænd	Kvinder	I alt
2011	75	1.500	750	2.250
2013	200	5.000	2.500	7.500
2015 *)	300	9.000	4.500	13.500

*) Projektet løber i første omgang frem til og med 2013. Perspektiverne ved at fortsætte udover

Målsætningerne om medlemsfremgang og klubbeltagelse, præsenteres også officielt i form af en pressemeddelelse december 2010 (DBU(d)). I samme pressemeddelelse, skriver DBU, at de går sammen med DIF om et treårigt projekt, der har til formål at udvikle og tilbyde fodbold på en *”sportslig og organisatorisk helt ny måde, der bryder med den traditionelle organisering, administration og medlemsstruktur”*. I pressemeddelelsen citeres bestyrelsesmedlem Bent Clausen: *”Fodbold-fitness har til formål at åbne klubberne op for en helt ny gruppe af kunder, som gerne vil dyrke i vores øjne verdens mest sunde og sociale sportsgren”*. Derudover pointeres det, at FF skal prissættes til mellem en fjerdedel og halvdelen af et normalt kontingent. DBU indikerer altså, at FF er en aktivitet, der vil bryde med den traditionelle form, som fodbold indtager.

I den første FF-folder (DBU(b)), som DBU præsenterede på deres hjemmeside i begyndelsen af 2011, bliver der sat væsentligt flere ord på hvad FF handler om. Nedenstående er udklip fra denne folder, der stadig er at finde på DBU's hjemmeside i dag, hvorfor indholdet må forventes at være aktuelt.

"DBU introducerer nu FF, som er inspireret af det sociale og sjove fra fodbolden og fitnesscentrenes fleksibilitet. (...) Fodbold er den bedste kombinationstræning og meget effektiv til forebyggelse af livstilssygdomme. Derudover har fodbold vist sig at være den aktivitet, som er mest motiverende for udøveren og lettest at fortsætte med over en længere periode.(...) Konceptet er enkelt og forsøger at tage det bedste fra to verdener og kombinerer Danmarks mest populære boldspil med fitnesscentres fleksibilitet. Det er motionsfodbold med ligesindede, når det passer dig og fokus er på motion, sjov og sammenhold. FF skal være et tilbud i eksisterende fodboldklubber til de (...) som gerne vil spille fodbold, men som ikke har tid og lyst til at spille i de traditionelle rammer med træning flere gange om ugen og kamp på bestemte tidspunkter. (...) (FF er) altid med bold og på mindre baner, så hver enkelt spiller får flere boldberøringer og er en større del af spillet. En decideret træner er ikke nødvendig, ligesom fodboldspillet kan kombineres med fx fitnessøvelser, hvis deltagerne ønsker at træne hele kroppen. Fodbold er en effektiv træningsform til at forbedre sundheden og den fysiske form og er en bedre kombinationstræning end løb eller styrketræning. Derudover skabes der relationer på fodboldbanen, som betyder, at det er nemmere at holde fast i din nye vane."

Hvorfor Fodbold Fitness?

På et bestyrelsesmøde i DBU den 26. november 2010 og på et bestyrelsesmøde i DIF den 7. december samme år (DBU(d)), bliver det vedtaget at organisationerne tilsammen vil støtte FF med 4,5 millioner kroner over en treårig periode. Ud af de 4,5 millioner kroner, lyder DIF's bidrag på 2.694.000 kr. (DBU(d)). Projektperioden forløber fra januar 2011 – december 2013, og skal evalueres i sommeren 2013, med henblik på at afgøre om projektet skal fortsætte, og i så fald med eller uden økonomisk støtte¹³. Midlerne fra DIF kommer fra DIF's udviklingspulje (DBU(c)). Tanken er, at FF på sigt skal blive selvkørende i de lokale klubber.

Udover de tidligere nævnte forandringer i økonomi, politik og befolkningens idrætsmønstre, trækker udviklingen af FF overordentligt stærke tråde til hhv.:

1. DBU's strategi for videreudviklingen af dansk fodbold frem mod 2015.
2. Idéen om et marked for motionsfodbold i Danmark.
3. Videnskabelige undersøgelser der underbygger sammenhængen mellem fodbold og sundhed.

¹³ I januar 2014 bliver der indgået et fireårigt samarbejde mellem DBU, DIF og Nordea-fonden, der sikrer yderligere 6,345 mio. kroner til arbejdet med FF frem til udgangen af 2017. Nordea-fonden bidrager med 3,5 mio., DBU bidrager med 1,845 mio. og DIF bidrager med 1 mio. der fungerer som en del af DIF's medfinansiering af DBU's fireårige kommunestrategi (DBU(k)).

1. DBU's strategi frem mod 2015

I DBU's strategi "*Passion, Udvikling, Fællesskab*" (DBU(1)), formuleret af DBU's bestyrelse i 2010 står bl.a. at:

"Fodboldens position som landets mest attraktive holdsport baseret på markedsandele skal fastholdes og udbygges. (...) Nøgleordet er fleksibilitet i tilmelding og udøvelse. Tiltrækningen, udviklingen og fastholdelsen af spillere skal ske gennem tilbud af relevante og tidssvarende fodboldaktiviteter af høj kvalitet, uanset spillernes individuelle, potentiale og ambitioner. (...) Den brede opfattelse af fodbold som en unik holdsport (...) skal linkes til fodboldens sundhedsmæssige betydning, (og) fodboldens betydning for udviklingen af sociale kompetencer."

2. Markedsinteressen

I et internt oplæg (DBU(c)) fremlægges en række tabeller og figurer, som argument for at igangsætte FF. I disse tabeller findes argumentet om at udvikle en ny måde at organisere voksen fodbold på. Tabellerne er ledsaget af en tekst, der handler om, at organiseret fodbold er en yderst populær børneidræt, hvorefter denne popularitet sættes over styr for mænd og kvinder over 25 år. Dette efterlader et stort uudnyttet potentiale. Idrættens Analyseinstitut (Idan, 2010) skriver i deres nyhedsbrev nr. 31 fra 2010 at:

"Danske fodboldklubber må i gang med at udvikle voksenfodbolden – ellers må man forvente, at gymnastikforeninger, motionsklubber eller kommercielle aktører melder sig på fodboldbanen. (...) Efter de tidlige barneår er fodboldklubber verdensmestre i at udvikle talenter – og afvikle de mindre dygtige spillere. Teenagere og voksne forlader fodboldklubberne i rå mængder og drøner ud på løbestierne og ind i fitnesscentre for at dyrke aktiviteter, der ifølge de københavnske forskningsresultater (fra Institut for Idræt og Ernæring) hverken er nær så sunde og effektive eller nær så sjove og motiverende som fodbold! (...) Først og fremmest må forklaringen være, at fodboldklubberne ikke evner at organisere en fodboldtræning, som befolkningen har lyst til og mulighed for at deltage i efter de første børne- og ungdomsår".

Samme tekst bruges af DBU i det førnævnte interne oplæg (DBU(c)), som argument for udviklingen af FF, hvor også udenlandske "pay n' play"¹⁴ scenarier og det danske fodboldcenter "Fodboldfabrikken" (Fodboldfabrikken, 2015) nævnes som eksempler på kommercielle aktører, der kunne påtage sig rollen som udbyder af en fleksibel form for motionsfodbold. Afsnittet, der omhandler markedet for motionsfodbold, afsluttes med et opstillet "skræk-scenarie", hvor det understreges, at hvis ikke FF lykkes, kan DBU "*se frem til langt større konkurrence fra andre udbydere af motionsfodbold på det danske marked i fremtiden*" - hvis det derimod lykkes, "*lig-*

¹⁴ Direkte oversat betyder det "betal og spil". Det vil sige, at en kunde betaler et beløb og får adgang til faciliteter. Et eksempel herpå er Fodbold Fabrikken (Fodbold Fabrikken, 2015), hvor en gruppe spillere betaler en privat aktør for adgangen til en fodboldbane.

ger der endog meget store medlemsmæssige gevinster forude, med dertilhørende kontingentindtægter for fodboldklubberne”.

3. De videnskabelige undersøgelser

FF er udarbejdet efter forskningsresultater fra bl.a. Institut for Idræt og Ernæring, i en årrække frem mod 2010¹⁵ (SJMS, 2010) pegede på fodboldspillet gavnlige sundhedsmæssige effekter af både fysiologisk og social karakter. Disse undersøgelser, der også refereres til i et tidligere citat, skabte belæg for fodboldspillet som en effektiv fysisk træning og bredspektret forebyggelsesaktivitet, der forbedrer kondition, styrke og nedsætter risikoen for hjertekarsygdomme og sukkersyge. Blandt andet peger denne forskning på at fodboldspillet karakter er udslagsgivende, hvor en kombination af højintensiv løb, vendinger, hop, skud og tacklinger fungerer som udbytterig bredspektret kardiovaskulær, metabolisk og muskuloskeletal træning (Krustrup et al., 2010a, 2010b). Samtidigt viser et studie af Ottesen et al. (2010) at fodboldspillet sammenlignet med løb i højere grad kan genere et socialt fællesskab, der kan virke fastholdende. Knoepfli-Lenzin et al. (2010) har sammenlignet en motionsfodboldgruppe og en motionsløbegruppe bestående af midaldrene utrænede mænd, hvoraf fodboldtræningen viste sig mest effektiv på en række fysiologiske parametre. Begge grupper har arbejdet med den samme gennemsnitspuls. En anden vigtig pointe er at fodboldspillerne ikke oplevede aktiviteten som fysisk belastende i samme grad som løberne gjorde. Yderligere er forskellige spils scenarier blevet undersøgt (Randers et al, 2010), og det viser sig, at under fodboldtræning er pulsen høj. Det gælder, uanset hvem der spiller og hvor mange der spiller på hvert hold, at spillerne udfører mange intense aktioner i form af hurtigt løb, retningsskift, hop, tacklinger og skud.

15 Dette arbejde resulterede bl.a. i et særnummer af Scandinavian Journal of Medicine & Science in sports (SJMS, 2010): *Football for Health – Prevention of Risk Factors for Non-communicable Diseases*. Dette blev fulgt op af endnu et særnummer: *Football for Health – Prevention & Treatment of Non-Communicable Diseases across the Lifespan through Football* (SJMS, 2014)

State of the art: Implementering i den frivilligt organiserede idræt

Det er vigtigt at være bevidst, om hvordan man bidrager til den eksisterende forskning (Ridley, 2012:1), hvorfor man som forsker skal kende til den forskning, der allerede foreligger i det felt, der arbejdes indenfor. Dette afsnit vil skitsere en litteratursøgning og gennemgang af den artikelbaserede peer-reviewed engelsksprogede forskning, der behandler den frivilligt organiserede idræt [*sport* club**] som implementeringsaktør [*implement**] af centralt udviklede initiativer. Ved gennemgangen, vil der i særlig grad være fokus på implementeringsmæssige udfordringer.

Ud over ”search key words” skrevet i ’brackets’ i ovenstående, er det nødvendigt at spørge: ”*Implementering af hvilke centralt udviklede initiativer?*” Med udgangspunkt i den frivillige fodboldklub, er FF et initiativ, der er udviklet eksternt (centralt fra DBU) og udfordrer den ”traditionelle” måde at tænke fodbold på (se kap 5). Sundhed og fleksibilitet er nøgleord, og der eksisterer en eksplicit målsætning om, at FF skal øge antallet af fodboldspillere og således også antallet af medlemmer i hhv. DBU og DIF. Det vil sige (og lidt klunget formuleret), at der ønskes viden om den viden, der eksisterer i relation til den frivilligt organiserede idræt som implementeringsaktør i forbindelse med implementering af sundhedsfremmende- [*health*] og/eller sygdomsforebyggende- [*prevention*] aktiviteter, samt aktiviteter med det formål at øge idrætsdeltagelsen [*sports participation*].

Sidstnævnte (health, prevention og sports participation) anvendes ved manuel gennemgang af søgeresultater. Var disse begreber blevet anvendt i søgetråden som [AND(health* OR prevent* OR participation*)] ville søgningen have ekskluderet artikler, der ikke indeholdt disse. Det kunne eksempelvis være artikler med de mere samlende betegnelser ”sport policy” eller ”social goods”. Eichberg (2012:16-18) betegner policy som det forløb, der fører fra visse problemer til deres politiske løsning i en institutionel kontekst. I sport policy bruges idrætten som instrument til at løse disse problemer, der ofte er af velfærdsmæssig karakter. Det kunne eksempelvis være sundhed. Skille (2011a:241-242) skriver at ”social goods” refererer til alle de fordele som samfundet kan opnå via sport. Det kunne eksempelvis være sundhed.

Indledningsvist udvikles en søgetråd (tabel 1.3).

Tabel 1.3: Søgetråd (1)

Implementering		Den frivillige organiserede idræt
Implement*	AND	Sport* organi*ation
		OR
		Sport* association
		OR
		Sport* club

Denne søgning (uden yderligere 'refined selections') giver 1211 hits i Web of Science¹⁶, hvorefter en ny og mere målrettet søgematrix udvikles (tabel 1.4). Det antages at den frivillige idræt, vil blive inkluderet i termen (*sport* club**). Det gælder både idrættens organisationer og foreninger.

Tabel 1.4: Søgetråd (2)

Implementering		Den frivillige organiserede idræt
Implement*	AND	Sport* club*

Denne søgning (uden yderligere 'refined selections') giver 416 hits i Web of Science. Herefter udføres en 'refined selection' søgning hvor der søges på [*Languages:English*] (=364 hits) og [*Excluding:Patents*] (=227 hits). Flere hits omhandler idrætsskader fra et medicinsk udgangspunkt, hvilket ikke har afhandlingens interesse. Der søges derfor på [*NOT:Injur**] (=95 hits). Er det tilfældet, at relevante studier grundet denne implementeringskæde ikke bliver inkluderet, er det min overbevisning, at disse vil vise sig igennem 'snowball-metoden' (Ridley, 2012:56), hvilket er en proces, hvor udvalgte artikler studeres og referencer forfølges. Nedenstående tekstboks viser den søgestreng der er anvendt.

Tekstboks 1.1: Søgetråd (3)

You searched for: TOPIC:(**Implement***) AND TOPIC: (**Sport* club***) NOT TOPIC: (**injur***)
 Refined by: [**excluding**] DOCUMENT TYPES: (**PATENT**) AND LANGUAGES: (**ENGLISH**)
 Timespan: **All years.**

Disse 95 'hits' gennemgås på titel og tidskrift, hvor artikler, der tydeligt falder udenfor det ønskede ekskluderes. Det gælder eksempelvis titlen: "*Effects of movement of inertia on restricted motion swing speed*" (Schorah et al., 2015). Denne artikel er publiceret i tidskriftet '*Sports biomechanics*'. Efter denne screeningsproces findes 51 hits, hvor alle abstracts (i flere tilfælde hele artiklen) gennemgås. Her anvendes ovenstående tre begreber ('health', 'prevention' og 'participation') som yderligere rettesnor. Efter denne gennemgang står 13 artikler tilbage, hvorefter disse nærstuderes og interessante referencer forfølges. Samme proces har fundet sted i hhv. 'SocIndex' og 'SocAbstract'. De 13 artikler der er udvalgt gennem søgning i 'Web of Science', fremgår i nedenstående tabel, der yderligere indeholder 13 artikler der er relevante i relation til den frivilligt organiserede idræt og implementering. Disse er fundet via søgninger i førnævnte databaser eller via 'snowball-metoden'. I særdeleshed ved 'snowball-metoden' blev en række publikationer identificeret, der omhandler udarbejdelsen af sport policy (se fx Houlihan, 2005; Enjolras & Waldahl, 2007; Koski, 2012, Kay, 1996) og karakteristika ved frivillige idrætsforeninger, herunder også motivation/holdning til at arbejde med 'sport policy' (se fx

¹⁶ Web of Science anbefales som database af Det Samfundsvidenskabelige Fakultetsbibliotek ved Københavns Universitet

Seippel, 2004; Nichols et al., 2005, Nichols & James, 2008; Thiel & Mayer, 2009; Skille, 2009; Ibsen & Seippel, 2010). Imidlertid er omdrejningspunktet i disse artikler ikke implementering i en sådan grad, at de fremstår i nedenstående tabel.

Tabel 1.5: Udvalgte artikler der omhandler implementering

Udvalgte artikler fra Web of Science
1. (Ooms et al., 2015): Sporting programs for inactive population groups: factors influencing implementation in the organized sports setting.
2. (Kokko, 2014): Guidelines for youth sports clubs to develop, implement, and assess health promotion within its activities.
3. (Kokko et al., 2013): A review of settings-based health promotion with applications to sports clubs.
4. (Donaldson & Finch, 2012a): (ed.) Sport as a setting for promoting health.
5. (Donaldson & Finch, 2012b): (ed.) Planning for implementation and translation: Seek first to understand the end-users' perspectives.
6. (Casey et al., 2012): Organisational readiness and capacity building strategies of sporting organisations to promote health
7. (Donaldson et al., 2011): Sports policy development and implementation in context: Researching and understanding the perceptions of community end-users.
8. (Skille, 2011a): The conventions of sport clubs: enabling and constraining the implementation of social goods through sport.
9. (Harris et al., 2009): Great Expectations: Voluntary Sports Clubs and Their Role in Delivering National Policy for English Sport.
10. (Skille, 2008): Understanding sport clubs as sport policy implementers. A Theoretical Framework for the Analysis of the Implementation of Central Sport Policy through Local and Voluntary Sport Organizations.
11. (Priest et al., 2008a): (Cochrane review) Interventions implemented through sporting organisations for increasing participation in sport.
12. (Priest et al. 2008b): (Cochrane review) Policy interventions implemented through sporting organisations for promoting healthy behavior change.
13. (Stamm et al., 2001): "Getting Switzerland to move": evaluation of a new "Sport for All" programme.
Andre relevante artikler, der ikke fremgik af søgningen i Web of Science
14. (Fahlén et al., 2015): Resisting self-regulation: an analysis of sport policy programme making and implementation in Sweden.
15. (Stenling, 2014): Sport programme implementation as translation and organizational identity construction: the implementation of drive-in sport in Swedish sports as an illustration.
16. (Geidne et al., 2013): The youth sports club as a health-promoting setting: An integrative review of research.
17. (May et al., 2013): Implementing community sport policy: understanding the variety of voluntary club types and their attitudes to policy.
18. (O'Gorman, 2011): Where is the implementation in sport policy and programme analysis? The English Football Association's Charter Standard as an illusion.
19. (Wanner et al., 2011): Allez Hop, a nationwide program for the promotion of physical activity in Switzerland: What is the evidence for a population impact after one decade of implementation?
20. (Skille, 2010): Competitiveness and health: The work of sports clubs as seen by sport club representatives – a Norwegian case study.
21. (Casey et al., 2009a): Engaging community sport and recreation organisations in population health interventions: Factors affecting the formation, implementation, and institutionalisation of partnerships efforts.
22. (Casey et al., 2009b): Sustaining health promotion programmes within sport and recreation organisations.
23. (Eime et al., 2008): Making sporting clubs healthy and welcoming environments: A strategy to increase participation.
24. (Kokko et al, 2006): The health promoting sports club in Finland – a challenge for the settings-based approach.
25. (Dobbinson et al. 2006): Prevalence of health promotion policies in sports clubs in Victoria, Australia.
26. (Crisp & Swerissen, 2003): Critical processes for creating health-promoting sporting environments in Australia.

Det er en særdeles kompleks kontekst

Den frivilligt organiserede idræt er i et internationalt perspektiv et bredt begreb, der er udfordrende at belyse, uden at præsentere konteksten. Der eksisterer eksempelvis nationale forskelle i den overordnede organisatoriske struktur, som den frivilligt organiserede idræt indtager (se fx Breuer et al, 2015). Det gælder bl.a. den økonomiske støttestruktur og hvordan, den frivilligt organiserede idræt er placeret i det politiske system. Og det gælder national idrætsmæssig kultur, herunder graden af frivilligt arbejde, idrætsdeltagelse, idrætsaktiviteter, og størrelsen på idrætsforeninger. Disse forskelligheder har en betydning i forhold til, hvordan implementeringen foregår, og man bør være bevidst om, at disse forskelle er til stede. Tager man derefter implementeringsinitiativet i betragtning, herunder hvad det er der skal implementeres, hvem er det rettet mod og hvordan implementeringen skal foregå, bliver det for alvor komplekst. Nødvendigtvis findes den fælles ramme, at frivilligt arbejde finder sted i implementeringsprocessen. Det gælder for den lokale organisering af aktiviteter. I det forhold, at der eksisterer frivilligt arbejde i implementeringsprocessen, findes nogle iboende udfordringer, bl.a. knyttet til at ”tvang” ikke lader sig gøre. Arbejdet må bl.a. indeholde en grad af meningsfuldhed (Ibsen, 2012).

Nedenstående omhandler den viden der eksisterer om implementering af centralt udviklede initiativer i den frivilligt organiserede idræt. Disse initiativer er rettet mod hhv. sundhed og idrætsdeltagelse og er baseret på artiklerne i tabel 1.5. Der differentieres ikke yderligere imellem hvad der implementeres eller hvilken implementeringsstruktur, der eksisterer.

Fælles for alle artikler i tabel 1.5, er at den frivilligt organiserede idræt spiller en rolle, hvorfor flere artikler fremhæver denne som en særdeles vigtig ramme i forhold til at bidrage til samfundets sociale sammenhængskraft, herunder også sundhed. Eksempelvis indledes fire artikler (Crisp & Swerissen, 2003; Dobbins et al., 2006; Eime et al., 2008; Casey et al., 2009a)¹⁷ på følgende måder:

”The reach of sporting organizations into the community makes them an ideal vehicle through which to promote health to the general population” (Crisp & Swerissen, 2003:145).

”The sport setting has significant potential in improving community health outcomes” (Dobbins et al., 2006:121)

”Sporting clubs are an ideal setting to promote community-wide participation in physical activity” (Eime et al., 2008:146).

”Sport and recreation organisations can play a key role in the development of physical activity strategies in health promotion” (Casey et al., 2009a).

¹⁷ Alle fire publikationer er fra australske universiteter.

I den finske og australske forskning synes der at eksistere en stor interesse for 'the setting-based approach', hvor den organiserede idræt (i Finland særligt 'youth sports clubs') anses som en udbytterig sfære i forhold til sundhedsfremme, dog ikke uden implementeringsmæssige vanskeligheder (Se Crisp & Swerissen, 2003; Kokko et al., 2006; Casey et al., 2009a). Det gælder bl.a. initiativer der skal forbedre borgernes sundhed i forhold til rygning, alkohol og ernæring, men også i forhold til at øge befolkningens fysiske aktivitetsniveau. I Finland eksisterer konceptet 'The Health Promoting Sports Club', der har forskningsmæssig opmærksomhed fra Kokko og kollegaer (Se Kokko et al., 2006; Kokko, 2014).

Flere artikler tager udgangspunkt i en 'case', hvor implementeringen af et eller flere initiativer undersøges (Stamm et al., 2001; Eime et al., 2008; Casey et al., 2009a,b; Skille, 2010; Casey et al., 2012, Donaldson et al., 2011; Wanner et al., 2011; Stenling, 2014; Fahlén et al., 2015; Ooms et al., 2015), mens andre (ofte med udgangspunkt i illustrative eksempler) i højere grad omhandler implementeringsmæssige anbefalinger (Donaldson & Finch, 2012a,b; Kokko, 2014) og analyse af plausible problemstillinger baseret på eksempelvis den frivillige idrætsforenings karakter og/eller de statslige forventninger, der fungerer overfor den frivilligt organiserede idræt og den holdning de frivillige foreninger har til denne (Dobbinson et al., 2006; Harris et al., 2009; Skille, 2011a; May et al., 2013).

Fire artikler kan betegnes som såkaldte reviewartikler (Priest et al. 2008a,b; Geidne, 2013; Kokko, 2013). Priest et al. (2008a) behandler et review af studier ('controlled trials only'), der omhandler interventioner, hvor målet er at øge idrætsdeltagelsen, implementeret via 'sporting organisations'. Forfatterne finder ingen studier, der kan påvise en longitudinal sammenhæng mellem interventionen og en stigende idrætsdeltagelse. Priest et al. (2008b) behandler et review af studier ('controlled trials only') der omhandler policy interventioner hvor målet er at skabe 'healthy behavior change' implementeret via 'sporting organisations'. Ligesom i ovenstående review (Priest et al, 2008a), fandt forfatterne ingen studier, der påviser en longitudinal sammenhæng mellem interventionen og 'healthy behavior change'. Disse to reviews tegner altså et billede af, at vi ikke ved særligt meget om den langsigtede effekt, som en implementering forårsager. Kan man i forlængelse heraf konkludere, at initiativet eller implementeringen ikke har fungeret? I min optik er denne konklusion fejlagtig, eftersom det muligvis ikke er undersøgt tilstrækkeligt (og kun indenfor de metoder der anderkendes som 'controlled trials') og eftersom konteksten er i konstant bevægelse. Det initiativ, der var brug for, for 10 år siden, er muligvis ikke det samme som der er brug for i dag.

Disse reviews behandler ikke implementeringsprocessen. Endog fremhæver (Priest et al., 2008b:2) 'sporting organisations', som "an important setting for health promoting policies to create promoting environments and to support health orientated behavior change". Dette perspektiv bakkes op af Kokko et al. (2013), i et review af de mest anvendte teorier og metoder brugt indenfor the 'setting-based approach' i relation til sundhedsfremme. Målet er at analysere,

hvorledes disse kan avendes i forhold til 'the youth sports club setting'. Artiklen diskuterer, hvordan dette lader sig gøre, og forfatterne udarbejder en model, der skitserer hvordan en lang række forhold af både organisatorisk og personlig karakter gør 'the youth sports club setting' kompleks. Alle disse forhold, fra 'the managing persons of corporation' til 'the coaches' 'attitudes', 'knowledge' and skills' er afgørende for, hvordan implementeringen forløber.

Geidne et al. (2013:269) skriver, i et på sin vis tilsvarende studie, at "the review shows that youth sports clubs have plentiful opportunities to be or become health-promoting settings: however this is not something that happens automatically. To do so, the club needs to include an emphasis on certain important elements in its strategies and daily practices". Geidne et. al's (2013) mål er at identificere 'key issues' i den forskning, der behandler 'youth sports clubs as health promoting settings'. Geidne et al. (2013) præsenterer to figurer der hhv. illustrerer hvilke 'key actors' og hvilke 'key elements', der spiller en rolle i 'the health promoting youth sports club'.

Tre artikler af hhv. Skille (2008), O'Gorman (2011) og Stenling (2014) distancerer sig fra review-artiklerne og til dels også de artikler, der anvender et konkret initiativ som udgangspunkt, forstået på den måde, at disse i højere grad indtager en teoretisk diskussion af forhold, der knytter sig til skabelsen af viden om implementering i den frivilligt organiserede idræt. Det betyder imidlertid ikke, at de ikke anvender cases, der omhandler en implementeringsproces, som illustrative eksempler.

Skille (2008) diskuterer fire teoretiske perspektiver i forhold til ønsket om at analysere og forstå sport policy som det udføres af lokale frivillige idrætsklubber på græsrodsniveau. Artiklens konklusion er, at det mest udbytterige analytiske perspektiv er teorien om 'translation' (Campbell, 2004), hvilket er en teoretisk ramme der tilskriver værdi til den kontekst og de forhold som præger implementeringsaktøren, og derfor også kommer til at præge implementeringsprocessen og implementeringsresultatet. I dette tilfælde vil en idrætsklub "oversætte" en policy, og præsentere den på baggrund af den fortolkning, der er foregået. 'Translation' vil, bl.a. som følge af denne artikel være et bærende teoretisk element i afhandlingens analyse. Skille (2008:193-196) skriver:

"Out of the theories discussed in this article, the translation perspective of neo-institutionalism is the only one which starts at the local level. Taking the sport club as the point of departure for analyzing sport policy, both theoretically and empirically, it is of course possible to include other organizations in the model, for example, local authorities. (...) In sum, the theory of translation offers an analytical framework for analyzing the sport club, its processes of (re-)combinations of internal institutional elements and processes of import, interpretation and implementation of external institutional elements. (...)The local context, specific characteristics of the local organization and the life worlds of the representatives of the focal organizations are all crucial when

new institutional elements are imported. New elements may stem from the public sector, the market or from other parts of the voluntary sector in which the focal sport club operates”.

Skille (2008) refererer bl.a. til Lipsky (1980) og skriver, at implementeringsprocessen i særdeles høj grad er påvirket af implementeringsaktørerne. Det vil sige, at implementeringsaktørerne også er aktive ”medskabere” af det, der implementeres, og skal iagttages således. På den måde udviskes grænsen mellem udviklingen af policy og implementeringen af policy. (Se Skille (2010 & 2011b) og Stenling (2014) for eksempler på hvordan ’translation’ anvendes som analytisk omdrejningspunkt).

Ligeså argumenterer Stenling (2014) for at ’translation’ er et udbytterigt perspektiv til at forstå frivillige idrætsforeninger som et led i en implementeringsproces. Stenling (2014:56-57) skriver:

”(...) here is little knowledge of how and why VSCs (Voluntary Sport Clubs) as intended implementers interpret and act upon top-down sport programmes. The small, but growing body of research which has taken an explicit interest in the implementation of sport programmes in VSCs has shown that it might not be easy to govern VSCs as assumed in the top-down approaches taken in practice. These studies show that programmes have a tendency to change as they travel from formulators (i.e., governments or federating organizations) to implementer (i.e., VSCs).”

Stenling er fortaler for at man med fordel kan komplementere ’translation’ med det teoretiske perspektiv ’organizational identity’ med ønsket om forstå den translation der forekommer. I den aktuelle afhandling anvendes ’the pillar framework’ i præcis samme øjemed. Afhandlingen vil bl.a. bidrage til den sparsomme viden som Stenling pointerer eksisterer vedr. den translationsproces hvori frivillige idrætsklubber fortolker og forvalter top-down initiativer.

O’Gorman (2011) opfordrer i sin artikel forskere der arbejder med ’sport policy analysis’ til at inkorporere implementeringsteorier og modeller i deres analyse. I afhandlingens analyse, vil Winters (2012:258) ’integrerede implementeringsmodel’ og de implementeringsteoretiske perspektiver der knytter sig til denne være bærende elementer, og således følge O’Gormans opfordring. O’Gorman (2011:86-87) skriver:

”Although there is an abundance of research into sports programmes and policies that inherently discuss implementation, most fail to explicitly address this phenomenon, nor do they consider theories and concepts associated with implementation evident in social and political science. (...) This article seeks to encourage the incorporation, generation and innovation of existing implementation theories, concepts and models into sport policy analysis lexicon. (...) Understanding the practice of implementation is important for

polymakers, implementers and end users alike; it is often a major stumbling block (...)”.

O’Gorman (2011) præsenterer en række forskellige implementeringsteorier anvendt inden for ’public administration’, ’public policy’ og ’public management’ og knytter disse til eksempler, hvor den organiserede idræt udgør konteksten. Igennem hele artiklen understreges det at implementering er en ’complicated process’ og forfatteren slutter artiklen af med at anbefale at forskningen, der omhandler implementering af ’sport policy and programmes’, bør fokusere på at forstå enkeltdele med de teorier der eksisterer, eftersom de mere ”fuldkomne” implementeringsteorier, der eksisterer, ikke er overførbare i forhold til den (ofte særdeles forskellig) kontekst, der eksisterer i den organiserede idræt, hvilket understreges i dette afsnits indledning. I den aktuelle afhandling gøres der brug af den fremgangsmåde, som O’Gorman efterlyser.

Forholdet mellem idrætsorganisationer og idrætsforeninger

Hvis vi tager udgangspunkt i implementeringen af FF, eksisterer der som nævnt en implementeringsmæssig ansvarsdeling bestående af tre niveauer. Det centrale (DBU), det regionale (LU) og det lokale (klub), hvor der eksisterer potentielle implementeringsmæssige udfordringer på alle tre niveauer. Med udgangspunkt i de udvalgte artikler synes det imidlertid udbytterigt for forståelsen af den forskning der eksisterer, at lave en opdeling hvor hhv. bureaukratiske idrætsorganisationer, der bygger på professionel arbejdskraft står på den ene side og idrætsforeninger, der bygger på frivillig arbejdskraft står på den anden side. På den måde eksisterer en skillelinje mellem to forskellige systemer. I det følgende vil disse blive betegnet som idrætsorganisationer og idrætsforeninger.

Flere artikler behandler forholdet mellem den nationale idrætsorganisation (eksempelvis DIF) og de lokale idrætsforeninger i relation til implementering af ’policy’. Stenling (2014) har i udgangspunktet foretaget en opdeling imellem den svenske nationale idrætsorganisation (RF) og de regionale idrætsorganisationer (RSF), men i analysen grupperes disse to og sættes overfor de frivillige foreninger, i en facon der indikerer, at RF og RSF, fungerer på samme måde. Færre artikler behandler forholdet mellem idrætsspecifikke/regionale idrætsorganisationer (eksempelvis DBU) og idrætsforeninger (Crisp & Swerissen, 2003; Casey et al, 2009a,b; Ooms et al., 2015). Det er imidlertid ikke lykkedes at finde viden om den type organisation og den rolle, som DBUs lokalunioner indtager i implementeringen – en regional idrætsspecifik organisation, der referer til en national idrætsspecifik organisation, hvilket formentligt skyldes den relativt unikke form implementeringsstrukturen indtager. I det perspektiv synes afhandlingen at iagttage en særdeles underbelyst, men relevant implementeringsaktør (de regionale unioner), når de kontekstuelle forhold er, som det er tilfældet i organisering af fritidsfodbold i Danmark.

Langt størstedelen af artiklerne omhandler de implementeringsmæssige udfordringer, der eksisterer i idrætsforeningerne, hvor færre omhandler de implementeringsmæssige udfordringer, der

eksisterer i idrætsorganisationer (se dog Casey et al., 2009b; Casey et al., 2012; Fahlén et al., 2015; Ooms et al., 2015), hvilket ligeledes understreger nødvendigheden af aktuelle afhandling. Imidlertid kan det være svært at differentiere på denne måde, eftersom de udfordringer der fremhæves i idrætsforeningerne, ofte knytter an til de forhold, der eksisterer i idrætsorganisationerne og omvendt. Eksempelvis samarbejdet mellem fuldtidsansatte i idrætsorganisationer og frivillige (fx Casey et al., 2009a) eller de forventninger, der eksisterer fra idrætsorganisationernes rettet mod idrætsforeningerne i relation til sport policy, og hvorledes disse opfattes (fx Skille, 2010). Flere artikler behandler de interesser og ressourcer, der eksisterer i lokale idrætsforeninger. Disse artikler peger på en række forhold, der udfordrer implementeringen af centralt udviklede initiativer, der implementeres lokalt. Det gælder bl.a. at idrætsforeningerne er orienteret mod den daglige drift og organisering af deres kerneaktivitet (den/de aktivitet som foreningen organiserer) (fx Dobbinson et al., 2006; Kokko, 2006; Casey et al., 2009a; Harris, 2009; Casey et al., 2012, May et al., 2013), ofte i samspil med det kompetitive moment, der indgår i den sport, der udgør kerneaktiviteten (fx Skille, 2010, 2011a; Kokko, 2014). Jo tættere det ønskede initiativ synes på idrætsforeningens kerne-aktivitet og værdisæt, jo mere succesfuld bliver implementeringen (Dobbinson et al., 2006). Samtidigt har idrætsforeningerne begrænsede ressourcer, både hvad angår økonomi og arbejdskraft, hvilket bl.a. knytter sig til den frivillige organisationsform (Eime et al., 2008; Ooms, 2015; Casey, 2009a, Harris, 2009).

I forlængelse af denne opremsning af implementeringsmæssige udfordringer, er det en særdeles vigtig pointe, at understrege, at alle idrætsforeninger ikke kan skæres over en kam, ligesom der findes interne uenigheder i de enkelte foreninger (Dobbinson et al., 2006). Eksempelvis fandt May et al. (2013) en tydelig sammenhæng mellem foreningsstørrelse og graden af formel styring, hvilket dernæst påvirker implementeringen af policy. Jo større og mere formel en idrætsforening fungerer, jo mere policy-orienteret fremstår klubben. En policy-orientering der dog er relativt begrænset uanset størrelse og formalitet. Tilsvarende viste samme studie også, at mindre og mere uformelt styret foreninger indtog en position, hvor der eksisterer større modstand mod 'sports policy', end det var tilfældet for større foreninger.

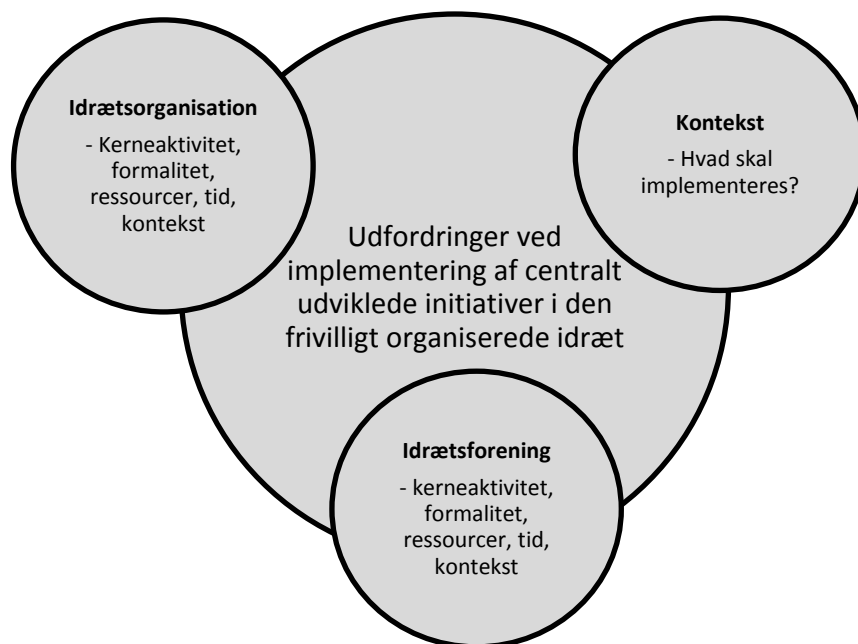
Casey et al. (2012) finder, at samme forhold gør sig gældende for idrætsorganisationerne. Her fremhæver forfatterne at jo større idrætsorganisationen er, jo mere formelt er den styret. Og jo mere er de involveret i 'health promotion'. Dog var alle idrætsorganisationer uanset størrelse, til forskel fra idrætsforeningerne, involveret i en eller anden form for 'health promotion'. Samme studie viste også, at de fleste idrætsorganisationer var rettet mod elitesport, særligt de organisationer der repræsenterede olympiske idrætsdiscipliner og at det ofte kræver eksterne midler at gennemføre 'health promotion'. Det er altså ikke kun idrætsforeningerne, der i høj grad er orienteret imod idrætten som mål og ikke som middel og det er ikke kun idrætsforeningerne, der er afhængige af ressourcer for at gennemføre initiativer, der ikke passer med kerne-aktiviteten. Fahlén et al. (2015) viser, at de svenske idrætsorganisationer oversætter 'policy' og får det til at

passe i organisationens allerede eksisterende aktiviteter. Det betyder imidlertid ikke, at de ikke arbejder med 'sports policy'. Casey et al. (2012) fremhæver at implementering af 'health promotion' ofte er en udfordring for idrætsorganisationerne, eftersom de ansatte ikke besidder de nødvendige kompetencer og til dels også interesse. Sidstnævnte skyldes bl.a. at idrætsorganisationerne ofte ansætter medarbejdere der selv har dyrket den pågældende aktivitet i en årrække, og derfor "kun" har interesse for aktiviteten som mål (Casey et al., 2012). I forhold til manglende interesse, viser et studie af Casey et al. (2009b), at det er fordelagtigt at inkludere 'stakeholders' i udviklingen af initiativer og sørge for relevant efteruddannelse i relation til det, der implementeres.

Ooms et al. (2015) har interviewet en række ansatte i idrætsorganisationer, der implementerer det Hollandske initiativ 'National Action Plan for Sport and Exercise' (NAPSE), og undersøgt implementeringsprocessen. Målet med NAPSE er at øge antallet af idrætsaktive. Studiet opridsrer en række udfordringer og fordelagtige scenarier for en succesfuld implementering. Studiet fremhæver bl.a. at det er særligt vigtigt, at initiativet matcher målgruppens forventninger og de interesser, der eksisterer i de lokale klubber (Se også Stamm et al., 2001; Dobbinson et al., 2006; Kokko, 2013, 2014, Casey et al., 2009a). Casey et al. (2009b) fremhæver at tilsvarende gør sig gældende for idrætsorganisationer. Det skal være let at implementere lokalt, både med hensyn til økonomi og ressourcer (se også Fahlén et al., 2015), og det kræver dedikerede aktører i både idrætsorganisationerne og idrætsforeningerne (se også Crisp & Swerissen, 2003; Dobbinson et al., 2006; Casey et al., 2009a), der har den nødvendige tid og ressourcemæssige støtte (se også Stamm et al., 2001; Eime et al., 2008; Wannar et al., 2011; Donaldson & Finch, 2012b). Derudover er det fordelagtigt, hvis idrætsorganisationerne er i personlig kontakt med de involverede idrætsforeninger, er opmærksomme på den kontekst idrætsforeningen eksisterer i (se også Donaldson, 2011; Skille, 2008,2009; Donaldson & Finch, 2012a) og har en klar rollefordeling (se også Dobbinson et al., 2006, Donaldson & Finch, 2012a). Sidst men ikke mindst skal initiativet følges op over tid (se også Donaldson & Finch, 2012b). Det er vigtigt at anderkende, at der er tale om en proces og ikke et projekt (se også Kokko, 2014).

Figur 1.1 forsøger, i en relativ simpel form, at samle op på de implementeringsmæssige udfordringer, der skitseres i ovenstående, hvor tre forhold gør sig gældende. Det gælder forhold der knytter sig til det der skal implementeres og forhold der knytter sig til to implementeringsinstitutioner hhv. idrætsorganisationen og idrætsforeningen. I et samspil kreerer disse udfordringerne ved implementeringen af centralt udviklede initiativer i den frivilligt organiserede idræt.

Figur 1.1: Udfordringer ved implementering af centralt udviklede initiativer i den frivilligt organiserede idræt.



Det er værd at bemærke, at gennemgangen af en række artikler viser at, overordnet set, er samme udfordringer til stede i idrætsorganisationen og idrætsforeningen. Imidlertid synes disse udfordringer, at kunne passe på de fleste organisationer (uanset kontekst), der stod overfor forandringer, så som implementeringen af et nyt initiativ (se fx Bakka & Fivelsdal, 2010:304-362). Alle organisationer har en kerneværdi, en formalitet, nogle ressourcer og en kontekst der præger dem. Disse vil naturligt også præge en implementering af et nyt initiativ. Det unikke ved implementeringen af nye initiativer i den frivilligt organiserede idræt findes i det samarbejde, der eksisterer mellem idrætsorganisationer og idrætsforeninger. Fahlén et al. (2015:402) skriver i forhold til samarbejdet mellem idrætsorganisationer og idrætsforeninger, i relation til implementeringen af initiativer, der har til formål at rekruttere og fastholde flere børn og unge i idræt:

“(...) RF (the Swedish Sports Confederation) and the NSOs (National Sports Organizations), on the one hand, are, in their capacity as representative organs, more concerned with acting in accordance with official politics and dependent on the legitimacy connected with compliance. The sports clubs, on the other hand, are, in their capacity as membership-based organizations, more concerned with the needs and wishes of their existing members (and dependent on their resources), rather than with answering to political expectations regarding recruitment of new participations and equality (Stenling, 2014). We argue that it is easier to align oneself with organizations higher up the hierarchy when the costs for alignments are low (i.e., RF and the NSOs can align their operations by simply rephrasing policy documents and guidelines) compared to when they are high (i.e., sports clubs actually have to change the basic idea of their activities from we-for-us to us-for-them)”

TEORI OG METODE

Kapitel 2: Den analytiske ramme

Kapitel 3: Det teoretiske grundlag

Kapitel 4: Det metodiske grundlag

Kapitel 2: Den analytiske ramme

Enhver forsker står overfor at skulle vælge en metodisk tilgang, og i de fleste tilfælde, også en teoretisk tilgang, til analyse og fortolkning. Begge aspekter er styrende for, hvad man kommer til at ”se” (Bjerg & Villadsen, 2008:7). Det vil sige, at den analytiske ramme, herunder problemstillingen (se kapitel 1), den eksisterende viden om feltet (se kapitel 1) og det metodiske og teoretiske grundlag, bliver særdeles afgørende. Derfor er det nødvendigt, at modtagere af forskningen kan følge den metodiske proces, såvel som det teoretiske analyse- og fortolkningsgrundlag, ligesom det er nødvendigt at disse spiller konstruktivt sammen, således at det man ønsker at undersøge, undersøges på den en hensigtsmæssig måde. Dette kapitel der bl.a. vil kredse om afhandlingens ontologiske og epistemologiske udgangspunkt (se også kap. 4), og de følgende to kapitler skal tydeliggøre den proces, der i sidste ende fører til afhandlingens konklusion.

Først og fremmest er det problemformuleringen og de arbejdsspørgsmål, der knyttes hertil, der afgør hvilke forskningsmetoder, der skal anvendes (Bjerg & Villadsen, 2008). Det gælder både i forhold til de metodiske og de teoretiske valg. I dette tilfælde er ønsket jf. introduktionen, at *forstå*, hvordan FF implementeres, og hvilken rolle de involverede institutioner spiller. Allerede her findes det første metodiske begreb, der bør adresseres; jeg ønsker at *forstå*. Dette begreb knytter i særlig grad an til en hermeneutisk fortolkende tradition. Det er ikke målet ”blot” at beskrive hvad der foregår, men også forstå, hvorfor det foregår. Og for at forstå, er man nødt til at fortolke (Collin, 2013:28). I den henseende er den kvalitative metode særlig udbytterig. Sat overfor den kvantitative metode, er det med denne muligt at komme tættere på det fænomen, der studeres (Creswell, 2007:18), og det er da også tilfældet, at afhandlingen beror på kvalitative metoder. Forud for dette metodevalg, og i den grad også undervejs, spiller begreberne ontologi og epistemologi en vigtig rolle. Hvordan man forholder sig til ontologi og epistemologi leder så at sige op til metodologi og til sidst den egentlige metode, der har betydning for hvordan vi tilrettelægger tilegnelsen af viden. Ontologi beskæftiger sig med læren om det ”værende”, hvor epistemologi beskæftiger sig med måden, hvorpå der søges viden og hvilken adgang man har til dette (Creswell, 2007:16-19; Høyer, 2012:18-20; Thing & Ottesen, 2013:18). De antagelser, der knytter sig til disse to begreber, kan ikke udelades, uanset om de præsenteres eller ej. De spiller en afgørende rolle for hvordan viden opfattes, skabes og findes gyldig, hvorfor de bør fremgå eksplicit for læseren. Høyer (2012:18-19) differentierer mellem en stabil og en flydende ontologi, hvilket afhænger af forskerens antagelse om den viden der skabes. Når man arbejder kvalitativt og fortolkende (den epistemologiske antagelse) med sin empiri indtager man en ontologi, hvor man omfavner idéen om at der findes mere end en sandhed (Creswell, 2007:16). Høyer (2012:19) betegner dette som en flydende ontologi. En særdeles vigtig pointe er her, at man er bevidst om, og anerkender, at hvis en anden person undersøger samme fæno-

men, på et andet tidspunkt, eller fra en anden vinkel, vil resultatet blive anderledes (Høyer, 2012:20), eftersom kontekst spiller en afgørende rolle. I den kontekst indgår både det undersøgte fænomen, men også den forsker, der gennemfører undersøgelsen. Derimod er det ofte tilfældet ved kvantitative metoder at de bunder i en stabil ontologi, hvor en gældende sandhed forsøges indfanget i en lovmæssighed. I den kvantitative forskning afdækkes det empiriske genstandsfelt gennem optælling, og resultaterne præsenteres i form af talmæssige udtryk for statistiske sammenhænge. Bjerg (2012:42) skriver at den kvantitative forsker søger at opstille lovmæssigheder, som har den størst mulige grad af generaliserbarhed, hvor den kvalitative forsker stræber efter en beskrivelse, der sætter os i stand til at *forstå* et fænomen, hvorfor det aktuelle forskningsprojekt gør brug af en række kvalitative metoder. Formålet er at tilvejebringe informationsrigdom og ikke statistisk repræsentativitet (Neergaard, 2010:11). Formålet er at forstå og belyse implementeringsmæssige problemstillinger og ikke opstille og forklare lovmæssige årsagsmekanismer i relation til implementeringen af FF. Som det vil fremgå i kapitel 4 indeholder afhandlingen en række arbejdsantagelser, der kunne anskues som hypoteser, hvilket ofte er måden hvorpå forskning i en positivistisk tradition indledes. I dette tilfælde skal de imidlertid ikke opfattes som testbare hypoteser, men snarere som ”lommelygter”, der skal fokusere empiriindsamling og analyse. De har altså en mere eksplorativ karakter end hypoteser ville have. Dog skal der rettes opmærksomhed mod, at man kun kan se noget, der hvor lommelygten lyser hen, hvorfor det skal fremgå tydeligt. I det følgende beskrives det, hvordan det teoretiske udgangspunkt fører til to undersøgelser, hvorefter de metoder der er anvendt til indsamling af empiri i hver af de to undersøgelser præsenteres.

To undersøgelser og tre analytiske dele

Problemformuleringen er besvaret ved at gennemføre to empiriske undersøgelser i forlængelse af hinanden. I et forsøg på at skabe gennemsigtighed i processen kaldes disse to undersøgelser for hhv. ’implementeringsstudiet’ og ’casestudiet’. Den distinktion som titlerne indikerer, er imidlertid misvisende, da begge studier beskæftiger sig med implementering – implementeringen af FF.

To undersøgelser

Forklaringen på, at to undersøgelser er blevet gennemført, knytter sig til de implementeringsteoretiske perspektiver i den ’integrerede implementeringsmodel’ (Winter & Nielsen, 2010:18; Winter, 2012:258), samt det implementeringsmæssige arbejde der foregår i de lokale frivillige fodboldklubber og idéen om at analysere implementeringen som bestående af tre niveauer. Sidstnævnte er inspireret af en analyse af de beslutningskæder, der eksisterer ved implementeringen af beskæftigelsespolitik (Winter & Nielsen, 2010:78-88), hvor de involverede aktører placeres i tre niveauer, hhv. det centrale, det regionale og det lokale. Denne opdeling går igen i forhold til implementeringen af FF, der involverer DBU, LU’erne og klubberne i en ansvars-

mæssig tredeling, skitseret tidligere – på et centralt niveau, et regionalt niveau og et lokalt niveau. I kapitel 1 i afsnittet ”*kast traditionerne op i luften*”, der leder op til problemformuleringen, betegnes disse som hhv. den centrale implementeringsaktør, den regionale implementeringsaktør og den lokale implementeringsaktør. I afhandlingen vil disse tre implementeringsaktører blive betegnet som tre implementeringssystemer, bl.a. fordi betegnelsen aktør har en individuel og personificeret klang.

I hvert system eksisterer en række beslutningstagere. Begrebet system vil blive anvendt som betegnelse for alle de beslutningstagere, der opererer på samme niveau. Det vil sige at alle implementeringsmæssige beslutningstagere, der opererer på det centrale niveau tilhører det centrale implementeringssystem og agerer ud fra de præmisser, der eksisterer i dette system og så fremdeles. Dette efterlader et krav om at definere, hvorledes hvert system fungerer ud fra gældende forhold på hvert implementeringsniveau (se fx kap. 7). Denne opdeling i implementeringssystemer i samspil med de implementeringsteoretiske perspektiver, der eksisterer i den integrerede implementeringsmodel, lægger op til at beslutningstagere, der opererer i samme implementeringssystem og har samme implementeringsopgave, agerer på samme måde. Denne generalisering og definition af systemer har været særdeles udbytterig for at forstå, hvilke udfordringer, der eksisterer, når flere organisationer er involveret i en implementering, og hvilke iboende udfordringer, der eksisterer i en række implementeringsmæssige funktioner. Det gælder eksempelvis for det arbejde som FF-konsulenterne udfører og de ledelsesmæssige udfordringer der knytter sig hertil. Imidlertid medfører denne generalisering og anvendelsen af den integrerede implementeringsmodel også visse begrænsninger, eftersom der ikke levnes plads til at udfolde den forskellighed, som implementeringsstudiet viser, at der eksisterer - særligt på det lokale implementeringsniveau, der udgøres af lokale frivillige fodboldklubber. FF diffunderer, trods flere overordnede ligheder, i forskellig form. Det er endog en vigtig pointe, der vil blive understreget i kapitel 9, at FF indtager en fleksibel form, hvor der netop lægges op til, at indholdet kan organiseres på mange måder. Det vil sige, at FF først indtager sin endelige form, når den lokale implementering eksekveres. Som følge af det teoretiske perspektiv og den empiri, der foreligger i implementeringsstudiet, kunne disse forskelle ikke forfølges i tilfredsstillende grad. Det kunne blot konstateres, at fodboldklubberne, som nævnt organiserer FF forskelligt og oplever forskellig succes.

Samtidigt gælder det, at den ’integrerede implementeringsmodel’, der benyttes som et teoretisk greb, ikke er udviklet med henblik på at behandle implementeringsaktører, der placerer sig i civilsamfundet, som eksempelvis den frivillige fodboldklub og de særlige forhold, der knytter sig hertil. Der opstod altså et ønske om at blive klogere på den implementering, der forekommer i den lokale fodboldklub og besvare spørgsmål som: er det muligt at identificere hvordan FF formes i de lokale klubber og forklare hvorfor FF diffunderer forskelligt? Disse overvejelser førte til designet af et studie med specifik fokus på den lokale implementering af FF. Dette stu-

die betegnes 'casestudiet', eftersom fire cases belyser den lokale implementering yderligere. Det teoretiske perspektiv i 'casestudiet' bygger på de ny-institutionelle teorier 'translation' (Campbell, 2004) og 'the pillar framework' (Scott, 2014), hvilke vil blive udfoldet i kapitel 3.

Tre analysedele

Som det læses i en tidligere overskrift bygger afhandlingen på tre analytiske dele. To er allerede skitseret ovenfor. Det gælder hhv. en analyse af implementeringen som et samarbejde mellem tre systemer, der bygger på implementeringsteoretiske perspektiver og knytter sig til 'implementeringsstudiet', og en analyse af den lokale implementering, der bygger på ny-institutionelle teorier og knytter sig til 'casestudiet'. Imidlertid er det ikke muligt at studere implementeringen af FF, uden at studere det, der skal implementeres. Som forløber for de to andre analysedele, er det altså nødvendigt at stille skarpt på FF. Denne analyse er en del af 'implementeringsstudiet', hvor forståelsen af FF bygger på ny-institutionelle teorier om stiafhængighed (Mahoney, 2000; Sydow et al. 2005), hvilke vil blive udfoldet i kapitel 3. Det vil sige, at to studier og tre analysedele står oven på hinanden og bidrager til den totale forståelse af FF og implementeringen desangående med udgangspunkt i hhv. implementeringsteoretiske og ny-institutionelle teorier. Samtidigt står disse studier på skuldrene af et pilotstudie (Krustrup & Ottesen, 2014), udarbejdet i 2011. Her indledte DBU og Institut for Idræt et samarbejde, hvor Institut for Idræt skulle levere en status på den hidtidige implementering af FF, i det omfang et pilotstudie tillader. Ønsket fra DBU's side var at få sparring og mulighed for tidlig koncept- og implementeringsmæssige justeringer. Pilotstudiet pegede på en række udfordringer i forhold til implementeringen af FF¹⁸. Flere af disse udfordringer forfølges i aktuelle afhandling, ligesom anvendelsen af 'den integrerede implementeringsmodel', der danner rammen for pilotstudiet, også spiller en væsentlig rolle i aktuelle afhandling.

Til hver analysedel, knytter sig en række arbejdsspørgsmål. Alle i relation til afhandlingens problemformulering og de nævnte teoretiske perspektiver. De to arbejdsspørgsmål, der knytter sig til analysedel 1, er først blevet præciseret og teoretisk styret efter indsamlingen af empiri og relativt sent i analysen. Det forekom, at den mest udbytterige måde at forstå FF på, var ved at se FF i forhold til de "normale" måder som DBU organiserer fodbold på – hhv. professionel fodbold og fritidsfodbold. Fra et teoretisk perspektiv fandt denne analyse inspiration fra to artikler, der ikke var identificeret før empiriindsamlingen var afsluttet og analysen var fremskreden, bl.a. fordi den ene artikel (Karp et al., 2014) er publiceret efter indsamlingen af empiri var afsluttet. Karp et al. (2014) diskuterer inert i det svenske idrætssystem, hvilket ledte mig til Sydow et al.'s (2005) teori om 'path-breaking concepts'. I den anden artikel der har været afgørende for analysen (Rowe et al., 2013) diskuterer forfatterne cykling som hhv. konkurrence, fritid og

18 Bilag 1 opsummerer kortfattet de implementeringsmæssige udfordringer og anbefalinger der fremlægges i pilotstudiet. For yderligere indsigt, hvor også implementeringsmæssige fordele fremhæves, anbefales det at læse hele rapporten.

transport, hvilket gav inspiration til at se fodbold i forhold til hhv. professionel fodbold og fritidsfodbold.

Arbejdsspørgsmål der knytter sig til implementeringsstudiet

Analysedel 1: Hvad er Fodbold Fitness?

- En analyse af hvordan Fodbold Fitness distancerer sig fra traditionel fritidsfodbold og professionel fodbold.
- En analyse af hvorfor og hvordan Fodbold Fitness er et stibrydende koncept (Sydow et al., 2005).

Analysedel 2: Hvordan implementeres Fodbold Fitness og hvilke implementeringsresultater forekommer?

- En analyse af Fodbold Fitness' design og implementeringsstrategi (Winter & Nielsen, 2010; May, 2012).
- En analyse af organisatorisk og interorganisatorisk implementeringsadfærd. (O'Toole & Montjoy, 1984; Winter & Nielsen, 2010; O'Toole, 2012)
- En analyse af konsulenternes jobkarakteristika og opgavemæssige forhold (Winter & Nielsen, 2010; Meyer & Nielsen, 2012) samt de jobkarakteristika og opgavemæssige forhold, der knytter sig til ledelsen af konsulenterne? (Winter & Nielsen, 2010).
- En analyse af implementeringsmæssige resultater (Winter & Nielsen, 2010).

Arbejdsspørgsmål der knytter sig casestudiet

Analysedel 3: Hvordan foregår implementeringen af Fodbold Fitness i den lokale fodboldklub?

- En analyse af hvorvidt indholdet i foreningens institutionelle søjler (Scott, 2014) påvirker den lokale klubs translation (Campbell, 2004) af Fodbold Fitness.

Empiri på tre implementeringsniveauer

Overordnet set er der blevet indsamlet empiri på 3 implementeringsniveauer, skitseret i tabel 2.1, der opsummerer de anvendte empiriindsamlingsmetoder og de overordnede analyse-spørgsmål. Det centrale niveau, der udgøres af DBU's hovedorganisation og betegnes det centrale system. Det regionale niveau, der udgøres af DBU's lokalunioner (LU'ere) og betegnes det regionale system. Og det lokale niveau, der udgøres af frivillige fodboldklubber landet over og betegnes som det lokale system. Trekanten både illustrerer og understreger hvordan den implementeringsmæssige beslutningskæde forløber fra spids til fundament. Eller top til bund om man vil.

Det empiriske materiale i implementeringsstudiet, der knytter sig til analysedel 1 og 2, indeholder en række udvalgte dokumenter på det centrale og regionale implementeringsniveau, individuelle interviews på det centrale implementeringsniveau og fokusgruppeinterviews på det regionale og lokale implementeringsniveau. Empirien i implementeringsstudiet er indsamlet og analyseret primært i perioden 1/1 – 1/8 2013. Den analyse, der knytter sig til forståelsen af FF ud fra det teoretiske perspektiv om 'path-breaking concepts', er foretaget senere end de angivne datoer. Helt frem til udgangen af 2015, vendes der i analyseøjemed tilbage til empirien.

I samarbejde med ph.d. vejleder Lektor Laila Ottesen og AC-fuldmægtig Johan M. Wikman er der blevet gennemført to online spørgeskemaundersøgelser på det lokale implementeringsniveau. Én stilet til bestyrelsesformænd i 1247¹⁹ frivillige fodboldklubber (svarprocent 38 %), og én stilet til FF kontakter i 112 FF klubber²⁰ (svarprocent 56 %). Kontaktoplysninger på respondenterne i spørgeskemaundersøgelserne er blevet udleveret af DBU. Statistiske analyser og modeller baseret på den kvantitative empiri vil indgå i afhandlingen med referencer til en evalueringsrapport (Bennike et al. 2014a) og en artikel (Bennike et al. 2014b). Indsamlingsmetode og databehandling, der knytter sig til den kvantitative metode, vil ikke blive udfoldet i aktuelle afhandling²¹.

Det empiriske materiale i casestudiet, der knytter sig til analysedel 3, hvor det lokale implementeringsniveau belyses mere dybdegående, end det er tilfældet i implementeringsstudiet bygger, som navnet indikerer, på casestudier, hvor udvalgte FF-klubber udgør hver sin case. Her gennemføres hhv. dokumentanalyser, individuelle interviews og observationer. Empirien er indsamlet og analyseret i perioden 1/8 2014 – 1/10 2015. Også i casestudiet, er det tilfældet, at der i analyseøjemed, helt frem til udgangen af 2015 vendes tilbage til empirien.

Tabel 2.1: Undersøgelsesmatrix

	Implementeringsstudiet Tid: 1/1-1/8 (2013)	Casestudiet Tid: 1/8 (2014) – 1/10 (2015)
Det centrale system: DBU	Dokumentstudier 3 individuelle interviews	
Det regionale system: LU	Dokumentstudier 3 fokusgruppeinterviews	
Det lokale system: Fodboldklub	4 fokusgruppeinterviews (2 online spørgeskemaer)	<u>4 casestudier:</u> Dokumentstudier 16 observationer 12 interviews
Analysedel	<u>1 + 2:</u> Hvad er FF? Hvordan implementeres FF og hvilke implementeringsresultater forekommer?	<u>3:</u> Hvordan foregår implementeringen af FF i den lokale fodboldklub?

19 1247 klubber, var det antal klubber, som DBU kunne udlevere e-mail adresser på.

20 112 udgjorde samtlige FF-klubber på undersøgelsestidspunktet.

21 Wikman har gennemført alle statistiske analyser på baggrund af ønsker og indsigt fra Bennike og Ottesen.

Kapitel 3: Den teoretiske ramme

I forlængelse af afhandlingens problemformulering og arbejdsspørgsmål er Fodbold Fitness (FF) afhandlingens samlede begreb. Det er allerede blevet skitseret hvilke samfundsmæssige strømninger, der har ført til udviklingen af FF, og det er delvist beskrevet hvad FF indebærer og indeholder. Herfra indledes afhandlingens mere analytiske del, hvor FF og implementeringen vil blive belyst ud fra en række teoretiske perspektiver. Disse inkluderer udvalgte implementeringsteoretiske og ny-institutionalistiske perspektiver. Det vil sige, at afhandlingen anvender en pragmatisk tilgang til teori som analyseredskab, hvor flere ”lommelygter” tages i brug med ønsket om at få maksimalt lys på den virkelighed eller det fænomen der undersøges – nemlig implementeringen af FF. Ønsket om en fyldestgørende og komplet analyse i forlængelse af afhandlingens problemformulering og arbejdsspørgsmål ligger til grund for denne teoretiske eklekticisme, der synes den mest farbare vej, hvis man ønsker at forstå den implementeringsproces, der foreligger. Dette valg kræver imidlertid yderligere indsigt og argumentation, hvilket følger i nedenstående.

Et implementeringsteoretisk og ny-institutionelt udgangspunkt

Både implementeringsteori og ny-institutionalisme er omfangsrige teoretiske felter, der er præget af interne uenigheder. Begge sæt af teorier indtager ikke en sammenhængende position, og inden for begge sæt eksisterer konkurrerende perspektiver, der dog samles om en ting: hhv. begrebet implementering og begrebet institution. Eksempelvis kan implementeringsteorien forekomme relativt fragmenteret, ligesom ny-institutionalismen indeholder en række forskellige skoler, der på nogle områder har modstridende idéer. Samtidigt er implementeringsteori og ny-institutionalisme to tilgange, der indeholder en stor berøringsflade, hvorfor de kan supplere hinanden. Ønsket er således, at kombinere implementeringsteoretiske og ny-institutionalistiske perspektiver for at skabe en forståelse af et ellers særdeles komplekst forskningsfelt.

Eksempelvis fremhæver Peters (2012) i bogen *Institutional Theory in Political Science – The New Institutionalism*, Hjern & Porters artikel (1981) ”*Implementation structures: A New Unit of Administrative Analysis*”, at implementering foregår i komplekse strukturelle forhold hvor organisationer vil påvirke det, som ønskes implementeret. Det vil sige, at institutionelle forhold, der eksisterer i involverede organisationer, er dybt indlejret i en implementering, hvilket også er tilfældet for implementeringen af FF.

Ifølge Winter (2012) har det i implementeringsforskningens forholdsvis korte levealder endnu ikke været muligt at konstruere en generel implementeringsteori, selv om det ofte har været et ultimativt ønske. Dette skyldes bl.a. at implementering er et yderst komplekst fænomen, der

strækker sig fra hvordan en idé/politik skabes og til de ønskede effekter opnås, og den daglige praksis er vedvarende forandret (Nielsen & Ottesen, 2013). I denne proces spiller utallige faktorer en rolle. Disse mange faktorer kan ikke indfanges i en enkelt teori eller fuldstændigt begrebsapparat, og Winter er derfor fortalende for teoretisk diversitet og udviklingen af partielle teorier. Winter (2012:271) skriver:

“My suggestions for further development of implementation research can be summarized in five points: (1) provide theoretical diversity; (2) focus on partial rather than general implementation theories; (...).”

Winter (2012) har udviklet *'den integrerede implementeringsmodel'* (se fig. 3.1), der ikke skal forstås som en kausal model, men som et analyseredskab, der samler de mest veldokumenterede og interessante implementeringsteoretiske perspektiver, der blandt andet også inkluderer en række institutionelle forhold. Modellen kan ikke betegnes som ”fuldstændig”, hvortil Winter & Nielsen (2010:22) skriver, at de implementeringsmæssige perspektiver, der indgår i den integrerede implementeringsmodel, kan anvendes hver for sig uden at hele modellen bringes i spil. Heri ligger altså, at dele af en implementering kan belyses som enkelte faktorer, ud fra sine egne teoretiske perspektiver, uden nødvendigvis at tage hensyn til hvordan disse faktorer forholder sig til andre. Det er dog nødvendigt ikke at glemme dette forhold, hvilket den integrerede implementeringsmodel illustrerer ved de pile, der netop signalerer et samspil imellem faktorer.

Ligesom Winter argumenterer for en hvis grad af eklekticisme inden for implementeringsteori argumenterer Peters for en hvis grad af eklekticisme inden for ny-institutionalistisk teori. Han skriver bl.a. (2012:2):

“ (...) New Institutionalism is not a single animal but rather (it) is a genus with a number of specific species within it. These approaches to institutions also should be seen as complementary (Ostrom, 1990). (...). This differentiation further implies that there may well be a need in many instances to blend several of the versions of the New Institutionalism if researchers want a more complete perspective (...). In short, we will be arguing throughout this exploration of the institutional approach that some eclecticism in the use of approaches is likely to pay greater intellectual dividends for political science than a strict adherence to a single approach”.

Ovenstående citat skal læses i forlængelse af argumentationen om, at hver enkelt ny-institutionelle retning kommer til kort, når den udfordres tilstrækkeligt, og at alle retninger kan lære fra hinanden uanset teoretisk paradigme (Peters, 2012; Campbell, 2004). Alle ny-institutionelle retninger indeholder stærke argumenter og forklaringsmodeller indenfor nogle institutionelle forhold og svage argumenter indenfor andre.

I stil med Winters ønske om at samle flere implementeringsmæssige perspektiver i *'den integrerede implementeringsmodel'*, forsøger Scott (2014) at integrere flere forskellige ny-

institutionelle retninger i 'the pillar framework' (Scott, 2014:55-85). Her er målet at skabe en fuldstændig forståelse af en institution, der kan ligge til grund for en analytisk ramme. Med 'the pillar framework' er det ønsket at inkludere institutionelle forståelser fra de tre største ny-institutionelle retninger (Rational Choice Institutionalisme (RCI), Historisk Institutionalisme (HI) og Sociologisk Institutionalisme (SI)), men fortsat levne plads til den forskellighed, de hver især indeholder.

Trods denne pragmatiske tilgang til teorianvendelse, er det naturligvis ønsket at skabe en stringent ramme for afhandlingen. I den forbindelse placeres 'den integrerede implementeringsmodel' som en styrepind, der i nogen grad, også skaber grobund for afhandlingens opbygning. Det vil være en ramme der indtager et implementeringsmæssigt udgangspunkt, hvor ny-institutionalistiske perspektiver finder plads i udvalgte positioner, hvor de kan bidrage til en yderligere forståelse af genstandsfeltet. De implementeringsmæssige perspektiver, der vil spille en særlig rolle i afhandlingen, er alle inkluderet i 'den integrerede implementeringsmodel' og de ny-institutionelle perspektiver er, udover 'the pillar framework', hhv. 'stiafhængighed' og 'translation'. Disse to ny-institutionelle perspektiver synes aktuelle på tværs af institutionelle retninger.

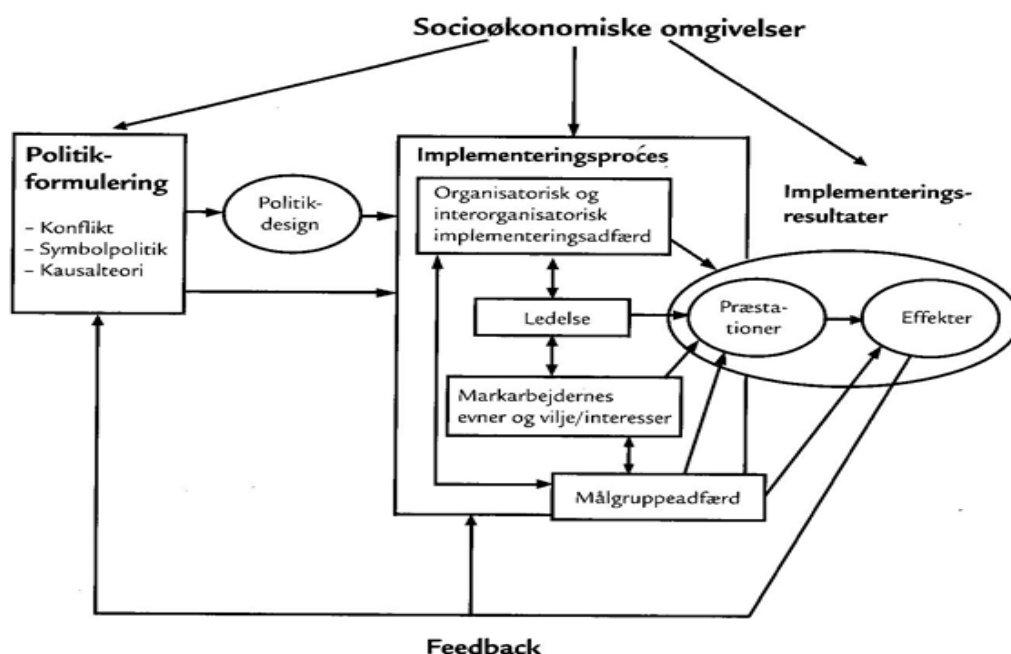
Forhåbentligt vil denne kombination af implementeringsteori og ny-institutionalisme kunne bidrage til en både dybere og bredere forståelse af hvilke processer, der er i spil, når FF og implementeringen nærstudies, samtidigt med at sammenhængen ikke tilsidesættes.

Nedenfor følger en introduktion til Winters integrerede implementeringsmodel og en præsentation af de udvalgte implementeringsteoretiske perspektiver, hvorefter ny-institutionalistisk teori introduceres og de udvalgte ny-institutionelle perspektiver præsenteres.

Implementeringsteori

Som tidligere nævnt er implementeringsforskningen en relativt ny disciplin, hvor Pressman & Wildavskys bog fra 1973 med titlen *"Implementation"*, af mange implementeringsforskere anses som begyndelsen. Det er en videnskab, der bygger ovenpå evalueringsforskningen, men hvor en klassisk evalueringsanalyse er rettet mod at dokumentere effekt, er en implementeringsanalyse udover effekt ofte også interesseret i "leveringen" af det initiativ, der søger at skabe denne effekt (Winter, 2012:256). Det er ligeledes en videnskab der breder sig over flere discipliner, herunder 'public policy', der fokuserer på indholdet af politiske beslutninger, årsagerne til disse og deres konsekvenser, og 'public administration', der har interesse for implementeringsmæssig adfærd hos både det centrale og operative personale (Winter & Nielsen, 2010:17). Ofte belyses implementeringsmæssige udfordringer også under andre betegnelser som 'public management', 'governance' og også under betegnelsen 'new institutionalism' (Winter 2012:256), hvilket understreger snitflader mellem implementeringsteori og ny-institutionalistiske teori. At det som nævnt ikke har været muligt at skabe konsensus om en generel implementeringsteori, skyldes bl.a. en stor grad af implementeringsmæssig kompleksitet og kontekstafhængighed, uenighed om hvilke implementeringsmæssige variable, der skal placeres som afhængige og i særdeleshed en debat om hvorledes implementering skal studeres som en 'top-down' eller 'bottom-up' problematik. Winter erkender disse udfordringer og forsøger i stedet at integrere de mest lovende implementeringsteoretiske perspektiver i 'den integrerede implementeringsmodel' (Winter & Nielsen, 2010:18; Winter, 2012:257

Figur 3.1: Den integrerede implementeringsmodel (Winter & Nielsen, 2010:18)



Som allerede nævnt skal den integrerede implementeringsmodel ikke forstås som en kausal model, men som et analyseredskab, der placerer essentielle implementeringsteoretiske perspektiver i forhold til hinanden. Modellen tager ikke stilling til 'top-down'/'bottom-up' -diskussionen og skelner ikke mellem implementeringsadfærd (output) eller implementeringseffekter (outcome) som den afhængige variabel.

I det følgende vil modellen blive introduceret, hvorefter udvalgte områder vil blive uddybet yderligere. De socioøkonomiske omgivelser er til dels blevet skitseret på et deskriptivt niveau i kapitel 1 og grundet afhandlingens fokus og omfang vil 'målgruppeadfærd'²² og 'feedback' ikke blive inddraget. For yderligere indsigt i målgruppeadfærd fra et teoretisk perspektiv henvises til Winter & Nielsen (2010:165-188) og fra et empirisk/analytisk perspektiv med FF som genstandsfelt henvises til Ottesen et al. (2016, in print). For yderligere indsigt i 'feedback' med implementeringen af FF som genstandsfelt henvises til Bennike et al. (2014a).

Den integrerede implementeringsmodel

Noget forsimplet kan modellen forstås som bestående af tre dele. Den første del er formuleringsfasen, der dækker over 'politikformulering' og 'politikdesign'. Den anden del er 'implementeringsprocessen'. Og den tredje del er 'implementeringsresultaterne'. Øverst i modellen ses det, at alle tre dele kan påvirkes af de 'socioøkonomiske omgivelser' og nederst i modellen ses det, at der kan opstå 'feedback' fra 'implementeringsprocessen' og/eller 'implementeringsresultaterne' der kan føre til forandringer i både 'formuleringsfasen' og 'implementeringsprocessen'.

'Formuleringsfasen' indeholder som nævnt hhv. 'politikformulering' og 'politikdesign', der hver især har betydning for 'implementeringsprocessen' og således også for 'implementeringsresultaterne'. 'Formuleringsfasen' handler om udviklingen af et initiativ og dernæst en strategi for hvordan implementeringen af dette initiativ skal forløbe. 'Implementeringsprocessen' er jf. modellen noget mere kompleks og indeholder 'organisatorisk og interorganisatorisk implementeringsadfærd', 'ledelse', 'markarbejdernes evner og vilje/interesser' og 'målgruppeadfærd'. 'Organisatorisk og interorganisatorisk implementeringsadfærd' er aktuel i den henseende at flere forskellige aktører er involveret i implementeringen. 'Ledelse' knytter sig til arbejdet med at omsætte implementeringsmæssige strategier til handling, med ønsket om at nå opstillede mål. I den aktuelle afhandling vil teorien på dette område omhandle de 'ledelsesmæssige redskaber', der knytter sig til ledelsen af markarbejdere. Markarbejderbegrebet dækker over de medarbejdere, der, ansigt til ansigt, møder målgruppen i det direkte møde. I den aktuelle afhandling vil teorien på dette område omhandle markarbejdernes jobkarakteristika og opgavemæssige forhold. Ligesådan spiller målgruppens adfærd en rolle for implementeringen, og indgår i et gensidigt

22 Her tænkes på de aktive FF-spillere

samspil med markarbejderne. Slutteligt findes implementeringsresultaterne, hvor der differentieres imellem 'præstationer' (output) og 'effekter' (outcome). Præstationer er placeret halvt inde i implementeringsprocessen, eftersom det er en fælles betegnelse for det arbejde, der sker i implementeringsprocessen, og som nødvendigvis har afgørende betydning for implementeringseffekterne, der er en betegnelse for hvilke konsekvenser implementeringen har forårsaget.

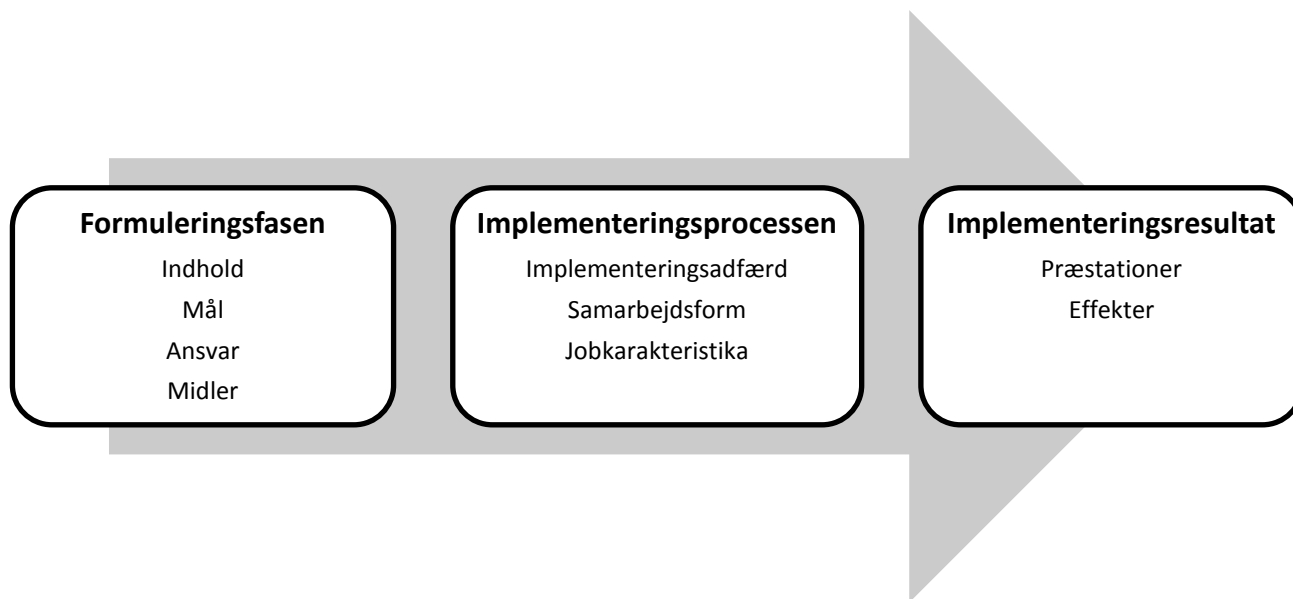
'Den integrerede implementeringsmodel' er præsenteret i bogen *"Implementering af politik"*, i en titelrække der betegnes med fællesbetegnelsen *"Offentlig forvaltning i Danmark"*. Med ønsket om at anvende denne model, hvor politikbegrebet, også inkluderes i hhv. 'politikformulering' og 'politikdesign' til at belyse implementeringen af FF, er det nærliggende og nødvendigt at spørge sig selv, hvordan FF og implementeringen af selvsamme kan opfattes som politik og offentlig forvaltning, hvilket er det felt som modellen knytter an til.

Fodbold Fitness som fodboldpolitik

Jævnfør rationale og målsætning for FF (kap. 1) er FF designet med det formål at påvirke den traditionelle opfattelse af fodbold og således også den adfærd, der eksisterer i danske fodboldklubber, og den adfærd, der eksisterer hos deltagerne i FF. Præcis ligesom en politik der vedtages, og som derefter skal forvaltes med det formål at påvirke samfundsinstanter og samfundsmedlemmers adfærd. FF indeholder idrætspolitiske perspektiver fra DBU's strategi ((DBU(I)) og kan anses som en fodboldpolitisk beslutning, samtidigt med at implementeringen også igangsættes og delvist varetages af DBU og LU'erne, der er en organisationer med stærke forvaltningsstrukturer. FF er således et eksempel på et initiativ, der iværksættes af en politisk organisation, og hvor resultatet er afhængigt af implementeringsprocessen, fra udvikling og formulering over implementeringsdesign til den aktuelle gennemførelse af FF-træningen i den enkelte klub. Forinden og undervejs i denne proces skal der tages en række beslutninger af en række involverede implementeringsaktører, hvilket 'den integrerede implementeringsmodel' er velegnet til at analysere. At FF er fodboldpolitik, understreges bl.a. af de beslutningstagere, der påvirker konceptet. Her er bl.a. tale om personer i DBU's organisation, der undervejs i empiriindsamlingen er blevet refereret til som "politikere" af interviewdeltagere.

Med udgangspunkt i forrige kapitel, kan man placere udviklingen i det danske idrætsliv som socioøkonomiske faktorer, der har påvirket tilblivelsen af FF, præcis som bevægelser i samfundet bidrager til udviklingen af en politik. Konceptet starter på skrivebordet hos DBU, hvor indhold og implementeringsstrategier bliver præciseret, ligesom når embedsmænd formulerer en politik og forvaltningen af denne. Herefter følger en implementeringsproces, hvor en række adfærds-, samarbejds- og forståelsesmæssige perspektiver spiller en afgørende rolle for implementeringsresultatet. Denne proces er illustreret i figur 3.2.

Figur 3.2: Tre implementeringsfaser



Formuleringsfasen

“Mulighederne for at implementere en politik er afhængige af, hvordan den er skruet sammen” (Winter & Nielsen, 2010:41). Sådan indledes et kapitel med overskriften *politikdesign og implementering*. Det er altså nødvendigt at kigge på, hvad der tidligere er blevet betegnet som formuleringsfasen, for bedre at kunne forstå implementeringsprocessen og implementeringsresultaterne. Denne fase indledes af ’politikformulering’, der jf. ’den integrerede implementeringsmodel’ er præget af de samfundsmæssige socioøkonomiske omgivelser. Her defineres et problem, der ønskes løst, og der præsenteres et indhold i det initiativ, der skal løse det. FF er i dette tilfælde initiativet, og problemet er et pres på de økonomiske midler til den organiserede idræt og et stigende politisk ønske om at inddrage denne i offentlige velfærdsopgaver, samt forandringer i danskernes idrætsmønster. Særligt sidstnævnte fremhæves som særdeles truende i et internt oplæg (kommenteret i kap. 1). ’Politikformuleringen’ kan være præget af konflikter hvor involverede parter hver især må ”gi’ og ta’”, hvilket også er tilfældet for udviklingen af ’politikdesignet’ (May, 2012). At skelne skarpt mellem ’politikformulering’ og ’politikdesign’, kan være problematisk og vil derfor, i det følgende blive behandlet under fællesbetegnelsen ’formuleringsfasen’. Analytisk er det dog en fordel at skelne imellem indholdet i det, der ønskes indført og dernæst den implementeringsmæssige strategi der anvendes, herunder de implementeringsmæssige ’mål’, ’ansvar’ og ’midler’ (Winter & Nielsen, 2010; May, 2012). De valg der foretages i formuleringsfasen vil få afgørende betydning for implementeringsprocessen og det efterfølgende implementeringsresultat. I mange tilfælde vil flere af disse valg være givet på forhånd i forhold til indholdet i det der ønskes implementeret, og ofte vil ét valg spille en rolle for et andet. Det kan også være tilfældet, at valgene beror på regulative forhold, traditioner, allerede

kendte metoder eller en bestemt ideologi, der fungerer mere eller mindre deterministisk (Winter & Nielsen, 2010; May 2012).

Det synes umuligt at opstille entydige retningslinjer for hvordan en implementering skal designes, for at opnå bedst mulige vilkår for succes (May, 2012). May (2012:280) fremhæver John Dryzeks (1983) ordvalg om, at 'policy design' er ligesom at opfinde. Der skal udvikles og fin-tunes undervejs. I dette ligger det implicit, at formuleringsfasen er en proces, hvilket også understreges af den dynamik, der eksisterer i den integrerede implementeringsmodel, hvor "feedback" kan spille en rolle i formuleringsfasen. Bagved de valg, der eksisterer i formuleringsfasen findes en kausal måde at tænke på. Det skal forstås således, at både de handlinger, man igangsætter, men også den måde de igangsættes på, forventes at skabe de tilsigtede konsekvenser. Winter & Nielsen (2010:41) anfører at implementeringsforskningen imidlertid sjældent viser, at disse forventninger holder i virkeligheden, hvilket illustrerer, at formuleringsfasen ofte hviler på en kausalteori, der ikke er valid, hvorfor den ofte forandres undervejs. Flere faktorer er i konstant bevægelse, hvilket især gælder for den kontekst, implementeringen foregår i.

De implementeringsmæssige mål

I relation til 'de implementeringsmæssige mål' fremlægger Mazmanian & Sabatier (1981; 1983) argumentet om at hvis ikke implementeringsmålene er klare, entydige og konsistente, vil man ikke kunne forvente en succesfuld implementering (May, 2012:280). Dette er sidenhen blevet kritiseret med argumentet om at implementeringsmæssige mål ofte er uklare, da de er politiske konstruktioner, hvor symbolværdi spiller en afgørende rolle (May, 2012:280). Det kunne eksempelvis være, at målene er skabt med det formål at sørge for commitment hos implementeringsaktører, og derfor indeholder flere perspektiver. Det er således sværere end som så at definere hvordan de bedst mulige målsætninger skabes og tager sig ud.

Det implementeringsmæssige ansvar

I relation til det implementeringsmæssige ansvar refereres til de aktører der skal være ansvarlige for at varetage implementeringen samt organiseringen af disse. Denne organisering har betydning for, hvordan de udvalgte aktører samarbejder, hvilket påvirker implementeringsprocessen. Yderligere indsigt i aktørernes samarbejde i implementeringsprocessen vil blive uddybet i afsnittet der omhandler 'organisatorisk og interorganisatorisk implementeringsadfærd'. Antallet af involverede organisationer kan i mange tilfælde være omfangsrigt, og det er ikke uvæsentligt hvem og hvor mange, der indgår. Det vil gøre sig gældende, at nogle vil udvise større engagement og interesse for det, som ønskes implementeret, end andre, og nogle vil besidde en større viden inden for det, som ønskes implementeret, ligesom der også vil være forskel i ressourcer til rådighed (Winter & Nielsen, 2010).

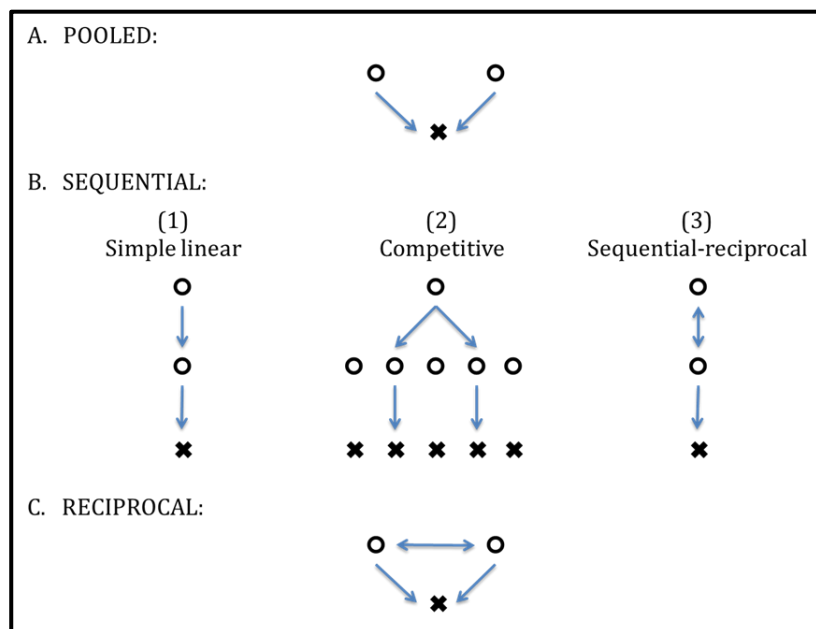
Hierarki, marked og netværk som organiserende princip

Olsen (2006) argumenterer for, at organiseringen af de ansvarlige aktører enten kan være i form af 'hierarki', 'netværk' eller 'marked'. Disse er dog ikke gensidigt udelukkende. Hierarki som organiserende princip (Winter & Nielsen, 2010:45) indebærer en implementering med den ansvarlige i toppen af hierarkiet, hvorefter andre involveret i implementeringen følger i en hierarkisk orden. Markedet som organiserende princip (Winter & Nielsen, 2010:46) indebærer at en implementeringsaktør betaler for implementeringsydelse udført af private aktører, og netværk som organiserende princip (Winter & Nielsen, 2010:47) indebærer at implementeringen sker i et samarbejde mellem flere ligestillede aktører. Det kan godt udspille sig således, at der eksisterer et hierarki, hvor den aktør i toppen, betaler en anden aktør på markedspræmisses for at løse en implementeringsmæssig opgave. Her vil der være tale om en organisering, der kombinerer hierarki og marked. Udover at se på den overordnede organisering argumenterer O'Toole & Montjoy (1984) for vigtigheden af, hvordan de forskellige implementeringsaktører knytter sig til hinanden.

Implementeringsmæssige afhængighedsrelationer

Med reference til Thompson (1967) beskriver O'Toole & Montjoy (1984:493-495) tre forskellige 'implementeringsmæssige afhængighedsrelationer' (se figur 3.3), og gør samtidigt opmærksom på at disse ofte vil være forsimplede og i nogen grad kan fungere i samspil. I figuren illustrerer cirklerne implementeringsaktører og krydserne illustrerer målgruppen.

Figur 3.3: Implementeringsmæssige afhængighedsrelationer



En 'pooled relation' (A) eksisterer når implementeringen udføres af flere aktører, uden at disse aktører egentligt behøver at have en relation. Én organisations arbejde er altså ikke afhængig af en anden og organisationerne kræver ikke noget af hinanden. I dette tilfælde vil der sjældent opstå samarbejdsvanskeligheder aktører imellem, da et samarbejde ikke forventes. Én organisation kan løse sit arbejde på én måde og en anden organisation kan løse sit arbejde på en anden måde.

Ved en 'sekventiel relation' (B) er det arbejdsmæssige output fra en organisation det arbejdsmæssige input til en anden, der dernæst møder målgruppen. Denne kæde kan til tider forekomme lang og kan minde en række opstillede dominobrikker hvor en reaktion afstedkommer en anden, og målet ikke kan nås hvis bevægelsen stopper undervejs. I denne sammenhæng vil et brud et sted i "kæden" blive fatalt for implementeringen. Det er særligt for denne organisering, at ikke alle, der er involveret i implementeringsarbejdet, er i berøring med målgruppen. I tilfælde af en 'sekventiel relation' kan denne yderligere defineres som ' simpel lineær' (B1), 'kompetitiv' (B2) og 'sekventiel-reciprok' (B3) (O'Toole & Montjoy, 1984). Figur 3.2 er yderst illustrativ, når det kommer til en forklaring af disse betegnelser, men det vil fortsat være tilfældet, at der findes implementeringsaktører, der ikke er i berøring med målgruppen. For at forstå forskellen skal man tænke i hvordan forholdet mellem de involverede aktører er skabt. I eksemplet med dominobrikkerne vil den næste i rækken fortsætte det arbejde, der er blevet igangsat. Dette er tilfældet ved en ' simpel lineær sekventiel relation' (B1). Men det kan også forekomme således, at en organisation (Y) kan vælge at acceptere eller afvise at videreføre implementeringsarbejdet fra organisation (X). Hvis situationen er således, at X ikke kan acceptere en afvisning, så har Y noget at forhandle med, i forhold til de implementeringsmæssige aftaler der indgås. Dette er tilfældet ved en 'sekventiel-reciprok relation'. Det kan også forholde sig sådan at hvis B afviser at gennemføre implementeringen kan X gå til en anden aktør eller, hvis implementeringsaftalen ligefrem er fordelagtig for Y, kan der opstå konkurrence om at "få" implementeringsopgaven. Det kræver naturligvis at flere B'er kan løse opgaven. Dette er tilfældet ved en 'sekventiel kompetitiv relation' (B2).

En reciprok relation (C), indeholder på sin vis elementer fra både 'pooled-' og 'sekventiel relation'. Alle aktører er i berøring med målgruppen, og alle aktørers arbejde er afhængigt af hinanden og har betydning for hinandens arbejde. Her er der mulighed for hele tiden at forhandle de implementeringsmæssige arbejdsopgaver. Dette kan både bidrage med nye muligheder, men også med store udfordringer. På sin hvis kan man tale om et kontinuum i forhold til hvor meget de forskellige implementeringsaktører er involveret og afhængige af hinanden. Ved en 'pooled relation' er implementeringsaktørerne ikke afhængige af hinanden. Ved sekventiel relation eksisterer ensidig afhængighed, hvor der ved en 'reciprok relation' eksisterer en gensidig afhængighed.

De implementeringsmæssige midler

I relation til 'implementeringsmæssige midler' præsenterer Winter & Nielsen (2010) tre spørgsmål, som implementeringsforskningen har beskæftiget sig med. Hvilke instrumenter kan anvendes som implementeringsmæssigt middel? Hvilke konsekvenser har det om man vælger det ene eller det andet instrument? Hvorfor vælges nogle instrumenter frem for andre?

Winter & Nielsen opstiller fire former for implementeringsinstrumenter, og det som gør hver enkelt implementering unik er, hvordan disse instrumenter sammensættes, hvilke aktører der indgår og den kontekst de indgår i.

1. *Regler* (tilladelser, påbud og forbud med dertil hørende sanktioner).
2. *Informationer* (en ikke-retligt bindende oplysning eller vejledning).
3. *Økonomiske styringsredskaber* (tilskud, belønning, afgifter, konkurrence)
4. *Serviceleverancer* (den service politikken indeholder).

Ligesom det er svært at definere hvordan målsætninger opstilles bedst muligt og hvilke konsekvenser de medfører, er det svært at definere hvilke konsekvenser det har om man vælger det ene eller det andet instrument. Regler med dertil hørende sanktioner samt økonomiske styringsredskaber kan være særdeles effektive og enkle instrumenter. Det forudsætter dog at skabelsen af regler og adgangen til økonomiske midler er inden for rækkevidde, og at den økonomiske belønning eller straf er tilstrækkelig. Winter & Nielsen (2010:57) skriver, at man ikke kan forvente positive implementeringsresultater hvis der ikke er afsat ressourcer. Imidlertid er det dog svært at påvise en sammenhæng mellem mængden af ressourcer og implementeringsresultater, og man bør derfor forholde sig skeptisk til en formodet direkte sammenhæng mellem ressourcer og resultater (Winter & Nielsen, 2010). Der eksisterer også eksempler på såkaldt symbolpolitik, hvor der foretages overlagte valg velvidende at de implementeringsmæssige effekter ikke kan indfries (Winter & Nielsen, 2010:59-60). Det som umiddelbart kan virke som en effektløs politik tjener altså et andet formål.

Implementeringsprocessen

Fra formuleringsfasen bevæger vi os nu over i implementeringsprocessen jf. figur 3.1 og 3.2. Det, der ønskes implementeret og hvordan det skal foregå, er nu blevet beskrevet, og skal sættes i værk. I det følgende vil en række teoretiske perspektiver, der knytter sig til implementeringsadfærd, blive præsenteret. Det gælder den adfærd der eksisterer når flere institutioner er involveret og den adfærd som involverede individuelle aktører udviser. I aktuelle afhandling stilles skarpt særlige træk der knytter sig til DBU, LU'erne og klubber samt FF-projektlederen, FF-administratorerne, udviklingskonsulenterne og FF-konsulenterne.

Organisatorisk og interorganisatorisk implementeringsadfærd

I dette afsnit beskrives, det, der i den integrerede implementeringsmodel betegnes som 'organisatorisk og interorganisatorisk implementeringsadfærd' (O'Toole & Montjoy 1984, Winter & Nielsen 2010, O'Toole 2012). Det hører til sjældenheder at noget er selvimplementerende, og som oftest er flere organisationer involveret i implementeringen. I den forbindelse er det relevant at se nærmere på de organisationer, der er involveret og hvordan samspillet imellem dem fungerer. Når flere end én organisation er involveret i implementeringsprocessen, hvilket er tilfældet for implementeringen af FF, vil der forekomme interorganisatorisk implementeringsadfærd. Dette vil uomtvisteligt have indflydelse på implementeringsresultaterne. I den henseende er særligt to faktorer væsentlige. Det første er antallet af involverede organisationer (Pressman & Wildawsky, 1973, Winter & Nielsen, 2010) og det andet er måden hvorpå de samarbejder (O'Toole & Montjoy, 1984; Winter & Nielsen, 2010; O'Toole, 2012). samarbejdet vurderes som værende mere afgørende end antallet (O'Toole, 2012). Ifølge Winter & Nielsen (2010) er det karakteristisk, at organisationer varetager egne interesser ud fra egne perspektiver og tidshorisonter, hvilket kan påvirke implementeringen og dens resultater. Udover at forskelle i interesser og varetagelsen deraf påvirker implementeringen, skriver O'Toole & Montjoy (1984) at forskellige 'rutiner' og 'logikker' ligeledes besværliggør en implementering der involverer mere end en organisation. At der eksisterer forskelle i hhv. interesser og logikker hos involverede organisationer er en særdeles vigtig pointe for at forstå den implementeringsadfærd, der udvises. I samspil med disse forskelle og den implementeringsmæssige struktur, vil samarbejdsformen mellem de involverede organisationer bidrage yderligere til implementeringsmæssig kompleksitet.

Implementeringsmæssig samarbejdsform

Tidligere er organiseringen af implementeringsaktører og implementeringsmæssige afhængighedsrelationer blevet berørt. I forlængelse heraf opremser O'Toole & Montjoy (1984:492) tre former for samarbejde mellem aktører, der har betydning for den adfærd de udviser. Den første er 'autoritet', hvor B samarbejder med A, fordi B føler at det er en forpligtelse. Samarbejdet er således baseret på et autoritært forhold. Den anden form for samarbejde er 'fælles interesse',

hvor B samarbejder med A fordi B føler at det vil gavne B's interesse. Den sidste form for samarbejde er 'bytte', hvor B samarbejder med A fordi B modtager noget i bytte. Det vil være i form af en "belønning" udover opfyldelsen af de implementeringsmæssige mål i sig selv. Disse tre samarbejdsformer er ikke gensidigt ekskluderende, og de fungerer ofte i samspil. Præcis som det er tilfældet for hvordan det implementeringsmæssige ansvar er organiseret som 'hierarki', 'netværk' eller 'marked' eller hvilken form for 'implementeringsmæssige afhængighedsrelation', der eksisterer ('pooled', 'sekventiel' eller 'reciprok').

Hvis der eksisterer en 'fælles interesse' i det som implementeres, eller en særdeles stærk 'autoritet', kan dette være nok i sig selv, i forhold til at få samarbejdet til at fungere. Men hvis hverken 'fælles interesse' eller 'autoritet' er til stede, og samarbejdet primært er baseret på 'bytte', kræver det, at begge parter er tilfredse med det bytte, der forekommer. Disse tre faktorer kan der skrues hhv. op og ned for. Eksempelvis kan der indføres sanktioner for at tydeliggøre og styrke det autoritære forhold. Måske er det muligt at ændre på indholdet i det der ønskes implementeret for at optimere en fælles interesse, eller måske er det muligt at optimere det 'bytte', der eksisterer, således at incitamentet til at løse en implementeringsopgave stiger.

Markarbejderens jobkarakteristika og opgavemæssige forhold

Nu efterlades organisationsniveauet til fordel for et fokus på implementeringsteori knyttet til de implementeringsmæssige beslutningstagere betegnet 'markarbejdere'. Michael Lipsky (1980) der introducerede begrebet 'markarbejdere' (street-level bureaucrats), understreger, at de virkelige beslutningstagere er dem, der, som sidste led i implementeringskæden, afleverer initiativet til målgruppen (Winter & Nielsen 2010:103). Det er eksempelvis skolelærere, politibetjente, sundheds- og sygdomspersonale, og det er også DBU's udviklingskonsulenter og FF-konsulenter. Meyers & Nielsen (2012:307) skriver:

"They operate, in Michael Lipsky's (1980) term, as bureaucrats who not only deliver but also actively shape policy outcomes by interpreting rules and allocating scarce resources. Through their day-to-day routines and decisions, they produce public policy as citizens experience it".

Citatet understreger den vigtige position som markarbejderne besidder, hvorfor deres adfærd bliver særdeles afgørende for en implementering. I tabel 3.1 opsummeres fem jobkarakteristika (Winter & Nielsen, 2010:106; Meyers & Nielsen, 2012:306) for markarbejderens arbejde, hvoraf flere er tæt knyttet til hinanden. Deraf følger fem implementeringsmæssige konsekvenser. Disse karakteristika og konsekvenser knytter sig særligt til, at markarbejderen indgår i en såkaldt 'joint-produktion', og er ansat til at handle på vegne af andre (Winter & Nielsen, 2010; Meyers & Nielsen, 2012).

Markarbejderen indgår i joint-production med målgruppen

At markarbejderen indgår i 'joint-production' betyder at denne, i samarbejde med målgruppen udvikler en "løsning". Markarbejderens arbejde er altså afhængig af det med/mod-spil der kommer fra målgruppen. Målgruppen er som oftest uhomogen, ligesom markarbejderne heller ikke er en homogen gruppe. Konsekvensen er, i samspil med andre kontekstafhængige perspektiver, at to situationer sjældent er ens. Dette umuliggør at arbejdet kan være detailreguleret og fuldstændigt standardiseret. En markarbejder skal derfor kunne agere ud fra et skøn om hvilken beslutning der er den rigtige. Dette skøn kan både omhandle beslutning af væremåde og beslutning vedrørende hvilke midler der skal anvendes til at opnå målet (Winter & Nielsen, 2010:107). Det ligger i skønnet, at der sjældent findes konsensus om hvilke metoder der er fordelagtige, måske netop fordi to situationer sjældent er ens. At arbejdet ikke kan detailreguleres betyder også, at det er svært at kontrollere og kræver store ressourcer at monitorere, hvilket resulterer i, at det sjældent bliver det. Det betyder samtidigt at, uden ledelsesmæssig monitorering kan markarbejderen, måske uden at skulle stå til regnskab, udvise en adfærd, som afviger fra det ønskede, og på den måde være bremseklods for eller ligefrem sabotere en implementering. Det kan være tilfældet, hvis markarbejderen ikke er enig i den politik, der ønskes implementeret eller den metode, der anvendes (Winter & Nielsen, 2010:123).

Markarbejderen handler på vegne af andre

Markarbejderen er ansat af en arbejdsgiver, hvilket betyder, at de er ansat til at handle på vegne af andre (Winter & Nielsen, 2010:113). De er ikke ansat med frit mandat. Til trods for, at der eksisterer en stor grad af skøn, kan markarbejderen ikke bare agere som de vil. Deres adfærd er styret af arbejdsgiveren, der har opstillet arbejdsopgaven og forventer at denne løses med bedst muligt udbytte for arbejdsgiveren. Det vil sige, at de står til ansvar for at forvalte en opgave, hvis indhold og præmisser, de ikke selv har fuld frihed til at fastsætte. Eksempelvis er der ofte begrænsede ressourcer til rådighed. I nogle tilfælde kan markarbejderen være bundet af flere arbejdsgivere, hvilket yderligere komplicerer arbejdsopgaven. Ved implementeringen af FF er det tilfældet at FF-konsulenterne har sin arbejdsgang i det regionale implementeringssystem men refererer til det centrale implementeringssystem. I situationer med flere arbejdsgivere, kan der eksistere et krydspres hvor en arbejdsgiver ønsker arbejdet gennemført på en måde, og en anden arbejdsgiver ønsker arbejdet gennemført på en anden måde. Det gælder også at målgruppen vil have holdninger til hvordan arbejdet udføres, ligesom markarbejderen også selv har en holdning. Det kan også være tilfældet, at markarbejderen skal agere i omgivelser, hvor deres arbejde ikke ønskes udført på den måde, de er blevet instrueret i. I visse tilfælde kan de ende som en "lus mellem to negle", hvor de skal stå til ansvar for deres handlinger overfor flere aktører.

Tabel 3.1: Markarbejderens jobkarakteristika og disses konsekvens²³ (Winter & Nielsen, 2010:106).

Jobkarakteristika	Konsekvens
1. Deres genstandsfelt er ikke detailreguleret	1. De skal udøve et skøn
2. Deres arbejde er et led i joint-production	2. Deres adfærd skabes i samspil med andre
3. De skal handle på vegne af andre.	3. De står til ansvar for at forvalte en opgave, hvis indhold og præmisser de ikke selv har frihed til at fastsætte.
4. Deres adfærd er vanskelig at monitorere.	4. De kan udvise adfærd, som afviger fra det ønskede.
5. Der er sjældent fuldstændig konsensus om arbejdsmetoder og der er ikke uanede ressourcer til rådighed.	5. De kan opleve et krydspres. Fra forskellig side og ud fra forskellige værdikriterier sættes spørgsmålstegn ved deres handlinger.

Ledelsesredskaber der knytter sig til ledelsen af markarbejdere

Markarbejdernes jobkarakteristika har naturligt nok betydning for arbejdsgiverens jobkarakteristika og de opgavemæssige forhold, der knytter sig til ledelsen af markarbejdere. Det ingenlunde en let opgave at lede markarbejdere, der eksisterer og agerer i opgavemæssige forhold, hvor de selv kan/skal forvalte det der implementeres. I aktuelle afhandling fremstår både FF-projektlederen og FF-administratorerne som ledere af markarbejdernes arbejde. Winter & Nielsen (2010:163) skriver:

”Ledernes forsøg på at påvirke markarbejderne er udsat for en stærk konkurrence fra markarbejdernes egen faglige viden og deres egne præferencer vedrørende politik, instrumenter og arbejdsbyrde”.

Der eksisterer en række ledelsesredskaber, der kan anvendes i forhold til at sikre, at markarbejderne forvalter deres arbejdsopgaver til gavn for organisationen. Disse opdeles i ’kapacitetsopbyggende ledelsesredskaber’ (Winter & Nielsen, 2010:151) og ’målrettede ledelsesinstrumenter’ (Winter & Nielsen, 2010:153).

Kapacitetsopbyggende og målrettede ledelsesredskaber

’Kapacitetsopbyggende ledelsesredskaber’ omfatter skabelsen af markarbejderkapacitet i form af ressourcer og information. Det vil imidlertid være fejlagtigt at konkludere, at eksempelvis flere ressourcer nødvendigvis giver et bedre implementeringsmæssigt udbytte, da valget af det kapacitetsopbyggende instrument skal være meningsfuldt i forhold til de udfordringer, der fore-

²³ Ordvalg i tabellens indhold er redigeret af afhandlingens forfatter. I den originale tabel er findes der 7 karakteristika og ikke 5. Det gør sig gældende i aktuelle model, at 2 karakteristika og slået sammen under et og det 7’ende karakteristika, der omhandler hvordan markarbejdernes adfærd og beslutninger har betydning for andre, er ikke inkluderet.

ligger. Samtidigt er effekten betinget af markarbejdernes holdninger og evner. Disse er eksempler på hvorfor det kan være svært at konkludere hvilken effekt forskellige implementeringsinstrumenter vil have. Winter & Nielsen skriver (2010:152) at det er nødvendigt at undersøge forholdet mellem 'kapacitetsopbyggende ledelsesredskaber' og markarbejderadfærd nærmere'.

'Målrettede ledelsesinstrumenter' omfatter bl.a. rekruttering af markarbejdere, man har tillid til, skabelsen af motivation hos markarbejderen, og løbende holdningsbearbejdning. Det er måske indlysende, at medarbejderen skal passe til organisationens målsætning både fagligt og holdningsmæssigt for at levere de bedste resultater, ligesom det måske også synes indlysende, at markarbejderne skal have nogle klare informationer om arbejdsopgaver og forventninger. Man kan ikke forvente at markarbejderne opfylder organisationens mål, hvis de ikke kender disse (Winter & Nielsen, 2010:155). Samtidigt kan det være fordelagtigt, hvis lederen kan udarbejde fornuftige metoder til at monitorere hvorvidt markarbejdernes arbejde lever op til de forventninger, der eksisterer til dette. Lederen bør skabe incitament, der motiverer markarbejderen til at forfølge de organisatoriske mål og løbende holdningsbearbejde dem, forstået på den måde, at jo bedre markarbejderens holdninger stemmer overens med det arbejde de udfører, jo mindre er sandsynligheden for at de vil bremse eller sabotere implementeringsprocessen. Yderligere kan det fungere som et styringsredskab at indføre sanktioner, såfremt man mener at arbejdet ikke udføres tilfredsstillende.

Det gælder for ledelsesinstrumenterne, at de kan anvendes 'ex ante' (tilstanden før) og/eller 'ex post' (tilstanden efter) (Winter & Nielsen, 2010:154). Eksempelvis vil en rekruttering af en markarbejder inden implementeringsarbejdet igangsættes være 'ex ante', hvor indførelsen af sanktioner når implementeringsarbejdet allerede er i gang knytter sig til 'ex post'. Der kan skrues op og ned for disse ledelsesinstrumenter. Hvis der eksisterer en stor grad af tillid mellem markarbejder og ledelse, og markarbejderen besidder den fornødne viden, er det ikke nødvendigt med kontrol, incitamentsstyring og holdningsbearbejdning, ligesom effekten af disse med sikkerhed kan forudses. Studier viser effekterne af de nævnte ledelsesredskaber er afhængige af markarbejderens viden, motivation og profession (Winter & Nielsen, 2010). Eksempelvis vil øget kontrol ikke kunne kompensere for manglende viden. Således er effekten i høj grad afhængig af konteksten, hvilket umuliggør generelle kausale teorier.

Implementeringsresultaterne

Fra implementeringsfasen bevæger vi os nu over til implementeringsresultaterne jf. figur 3.1 og 3.2. Det er en væsentlig pointe, at der i 'den integrerede implementeringsmodel' skelnes imellem 'implementeringspræstationer' og 'implementeringseffekter'. Både præstationer og effekter anses som en variabel, der er afhængig af implementeringsprocessen (Winter, 2012:258), og som implementeringsresultater, der kan belyses uafhængigt af hinanden. Alligevel giver det ikke mening at udelade det ene eller det andet, da implementeringspræstationer især bliver relevante, når de ses i sammenhæng med implementeringseffekter og omvendt (Winter & Nielsen, 2010). Forskellen på implementeringspræstationer og implementeringseffekter antydes i 'den integrerede implementeringsmodel' (fig. 3.1) og i betydningen af begreberne præstationer og effekter. Implementeringspræstationer er en samlet betegnelse for forvaltningsapparatets adfærd i implementeringsprocessen. En adfærd der fører til de implementeringseffekter, der vedrører målgruppens adfærd (Winter & Nielsen, 2010:29).

Implementeringspræstationer og implementeringseffekter

Ofte er det et ønske at vurdere om en implementering er succesfuld eller ej. I forlængelse heraf er det nødvendigt at definere vurderingsstandarder. Der er imidlertid flere udfordringer forbundet ved sådanne standarder. Ofte er det tilfældet at der både eksisterer implementeringsmæssige målsætninger af officiel karakter og af mere intern karakter. Dette er også tilfældet for implementeringen af FF, og ofte er det tilfældet at disse knytter sig til implementeringseffekt og ikke implementeringspræstation. I fald det besluttes, at de mål, der knytter sig til effekt, skal placeres som vurderingsstandard, kan det være meget simpelt at vurdere om implementeringen er/var succesfuld eller ej. Det gælder især hvis disse er af kvantitativ karakter og hvis måleredskaberne er let tilgængelige. Derimod kan det være særdeles komplekst at vurdere målsætninger af mere kvalitativ karakter. I forhold til at anvende vurderingsstandarder, er det imidlertid nødvendigt at være opmærksom på hvordan disse er udarbejdet. Til tider eksisterer der nemlig en bagvedliggende struktur, der er ansvarlig for skabelsen af en målsætning, der allerede fra begyndelsen er urealistisk. Eksempelvis kan det være en målsætning, der bruges i politisk øjemed jf. tidligere nævnt symbolpolitik. I sådanne tilfælde kan der være forskelle på formelle målsætninger og reelle målsætninger. Lignende udfordringer gør sig gældende i forhold til at vurdere om implementeringspræstationerne er succesfulde eller ej. Imidlertid er det ikke altid, at disse er ligeså klart præciseret som målsætninger vedr. effekt og ganske ofte er de slet ikke tilstede (Winter & Nielsen, 2010:29-39).

Det vil være nærliggende at problematisere hvorledes det er muligt, at der kan eksistere ulighed mellem præstation og effekt, forstået på den måde, at der kan være tale om en succesfuld implementeringspræstation og en mislykket implementeringseffekt eller omvendt. Dette scenarie er imidlertid ikke sjældent, og det afhænger af hvordan vurderingsstandarderne defineres. Sam-

tidigt bør et sådan resultat give stof til eftertanke hos implementeringsmæssige beslutningstagere, der bør overveje at forandre det implementeringsmæssige design, de opstillede målsætninger eller måske endda begge dele.

Det er nødvendigt at gøre sig tanker omkring hvad der anvendes som vurderingsstandarder, og disse bør fremgå tydeligt ved en analyse. Anvendelsen af officielle standarder, hvis de er tilgængelige, fremstår som den letteste måde at vurdere en implementering på. Det er ligeledes vigtigt at være opmærksom på, at vurderingsstandarder nødvendigvis ikke er direkte transformerbare over tid og sted og kan/vil variere. I den henseende er konteksten afgørende (Winter & Nielsen, 2010). For det første kan der eksistere stedmæssige forskelle i implementeringsaktørers og målgruppers adfærd, som følge af de omgivelser, der præger deres arbejde. Og for det andet vil implementeringen ofte fungere bedre, efterhånden som tiden går, hvilket noget forsimplet kan forklares med ordsproget ”øvelse gør mester”. Der læres så at sige af fejltagelser og erfaring, hvilket også illustreres i ’den integrerede implementeringsmodel’ (figur 3.1), hvor ’feedback’ peger tilbage til formuleringsfasen og implementeringsprocessen.

I afhandlingen vil implementeringseffekter blive kommenteret i forhold til de målsætninger der er opstillet af DBU. Der eksisterer ikke målsætninger for implementeringspræstationen, hvilket dog ikke er ensbetydende med, at disse ikke vil blive kommenteret. Imidlertid findes der ikke en vurderingsstandard at sætte analysen op imod.

De ny-institutionalistiske perspektiver

I afhandlingen vil FF og implementeringen desangående i fire lokale fodboldklubber, blive analyseret med udgangspunkt i ny-institutionalistisk teori. I forlængelse heraf, er det nødvendigt at tydeliggøre, hvorledes DBU, LU'erne og i særlig grad de frivillige fodboldklubber er at betegne som institutioner. At dette er tilfældet vil der blive argumenteret for i nedenstående korte introduktion til begrebet institution. Dernæst introduceres tre ny-institutionalistiske retninger: rational choice institutionalisme (RCI), historisk institutionalisme (HI) og sociologisk institutionalisme (SI). Disse tre retninger lægger fundamentet for den teori, der anvendes i analysedel 1 og 3, hvorfor denne relativt korte præsentation er relevant. Eksempelvis ønsker Scott (2014), med 'the pillar framework' at inkludere en forståelse af alle tre retninger. Slutteligt følger en beskrivelse af hvordan den ny-institutionelle teori forholder sig til forandring, hvor begreberne 'stafhængighed' og 'translation' uddybes.

Hvad er en institution? – en introduktion

Grunden til at afsnittet betegnes som en introduktion, er at opfattelsen af hvordan en institution defineres varierer i forhold til hvilken ny-institutionalistisk retning, man tager udgangspunkt i. En mere specifik definition af institutionsbegrebet, der vil danne grobund for afhandlingens analyser, vil derfor blive beskrevet efter en præsentation af tre ny-institutionalistiske retninger og tage udgangspunkt i 'the pillar framework' (Scott, 2014).

Trods definitions-mæssige udfordringer indleder Campbell (2004:1) bogen "*Institutional change and globalization*" på følgende måde:

"Institutions are the foundation of social life. They consist of formal and informal rules, monitoring and enforcement mechanisms, and systems of meaning that define the context within which individuals (...) and organizations operate and interact with each other".

I følge Campbell indeholder en institution altså formelle og uformelle regler, der definerer den kontekst, som individet og institutioner agerer i. Således spiller institutioner en afgørende rolle for samfundsmæssige bevægelser, både på det individuelle og institutionelle niveau. Dette understreges af indledende sætning i ovenstående citat om institutioner som fundamentet for det sociale liv.

Uanset ny-institutionalistisk retning er der enighed om, at en institution indeholder formelle og uformelle regler. Men hvorledes disse vægtes hvad angår betydning for handlinger og hvad disse indeholder, er grund til debat, hvor et svar forudsætter nogle generelle opfattelser af individ, af institution og af tilgang til en institutionel analyse af selvsamme spørgsmål.

Ifølge Peters (2012:19-20) er fire elementer til stede, i fald vi har at gøre med en institution. Der skal eksistere en struktur, en stabilitet, en adfærdspåvirkning og et fælles mål. Disse fire ele-

menter, der til dels også kan genfindes i Campbells ovenstående beskrivelse af en institution, går ifølge Peters (2012:19) igen på tværs af ny-institutionel teoretisk retning. Det er altså nødvendigt, for overhovedet at kunne definere ”noget” som en institution, at der eksisterer en struktur, herunder både formelle og uformelle regler og normer. Disse regler og normer skal sammenbinde en gruppe af individer og dermed også distancere sig fra ”bare” at være en gruppe af individer. Dette skaber den struktur, der sammenbinder involverede aktører og skaber det beslutningsgrundlag, de agerer ud fra og vil i sagens natur påvirke adfærden hos de individer, der er involveret. Derudover skal en institution have stabilitet over tid og besidde en form for fælles mål. Altså arbejde i ”samme retning”.

Med udgangspunkt i disse fire elementer samt Campbells forståelse jf. ovenstående citat, eksisterer ingen tvivl om at både DBU, LU’erne og de frivillige fodboldklubber kan betegnes som institutioner og derfor kan belyses ud fra institutionelle perspektiver. Mere specifikt eksisterer der for DBU og LU’erne formelle visioner og strategier (se kap. 7), og for fodboldklubberne eksisterer formelle vedtægter (se kap. 7 og 9). Disse formelle normer er, sammen med de mere uformelle, der ligeledes eksisterer, med til at definere hvordan, man skal opføre sig.

Ny-institutionalistisk teori

Den tidlige institutionalisme

Med begrebet ny-institutionalisme ligger det implicit at der også eksisterer en ”gammel”-institutionalisme. Denne trækker tråde helt tilbage til antikkens tanker om samfund med udgangspunkt i filosofi. De politiske analyser og idéer fortsatte op gennem tiden hvor det i særdeleshed handlede om at rådgive og optimere tidens politiske system (Peters, 2012:3-11). I slutningen af 1800-tallet udviklede tanker om institutioners rolle i samfundet sig hastigt og blev en del af politologien. Den gængse opfattelse var, at individet og dets handlinger var rodfæstet i de samfundsmæssige institutioner, og de institutionelle analyser var på dette tidspunkt optaget af hvordan lovmæssigheder og formelle statslige strukturer påvirkede og kunne påvirke individets handlinger (Peters, 2012:8). Med tiden bredte institutionalismen sig til en lang række videnskabsfelter, hvilket bl.a. spiller en rolle for nutidens institutionelle idéer, der har rødder i bl.a. økonomi, politologi og sociologi.

Den tidlige institutionalisme var ikke i særlig grad teorigenererende, men kan karakteriseres som deskriptiv og normativ. Det var bl.a. den normativitet som tilhængere af behaviorisme og rational choice(RC)-idéen angreb i 1950’erne (Peters, 2012:12-18). Disse to retninger var derimod meget optaget af teorigenerering, videnskabelig metode og anti-normativitet. De byggede på individet som autonomt handlende, hvilket betød at analyser af politiske forhold i højere grad tog udgangspunkt i individet og ikke i institutionen, som tidligere var tilfældet. De gjorde op med institutionalismen i den form, den tidligere havde indtaget, og bliver af Peters (2012:12)

betegnet som ”*the behavioral and the rational revolution*”. Men allerede i slutningen af 1970’erne skete et modoprør, hvor man igen tillagde samfundsmæssige strukturer og institutioner en vigtig rolle. Dette modoprør blev startskuddet til det, som man i dag kender som ny-institutionalismen.

Ny-institutionalismen

I 1984 publicerede March & Olsen (1984) artiklen ”*The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life*”, hvor de skarpt kritiserede den behavioristiske idé og RC-tilgangen til analyser af politiske forhold. Her grundlægges navnet ny-institutionalisme, dog endnu uden helt at vide, hvordan ny-institutionalismen skal tegnes. March & Olsen argumenterer for at behaviorismen og datidens RC-tilgang er gået for vidt i forhold til at reducere institutionens rolle, og de mener, at den tidlige institutionalisme fejlagtigt er blevet negligeret til fordel for en kraftig fokusering på individet. Det til trods, er de ikke fortalere for at vende tilbage til den tidligere institutionalisme, hvilken de ligesom tilhængere af RC-idéen, også kritiserer for at være normativ og samtidigt for ensidigt at fokusere på statslige formelle institutioner. De ønskede derimod et stærkere fokus på de uformelle institutionelle aspekter, hvilket den tidlige institutionalisme ikke tillagde værdi. I forlængelse af deres kritik udviklede flere skoler sig under betegnelsen ny-institutionalisme. Et begreb der blev brugt for at tydeliggøre en distance til de tidlige udviklere af institutionel teori.

Der er delvist uenighed om hvor mange forskellige ny-institutionelle retninger der findes i dag. Peters (2012:20-21) argumenterer for at kunne identificere mindst 6 forskellige ny-institutionalistiske versioner (’normative’, ’rational choice’, ’historical’, ’empirical’, ’sociological’, ’international’), hvor Campbell (2004:2-3) argumenterer for, at der eksisterer tre ’major’ versioner (’rational choice’, ’historical’, ’organizational’). Ved at orientere sig i litteraturen fremstår to retninger, som meget tydeligt defineret. Her er tale om ’rational choice-institutionalisme’ (RCI) og ’historisk institutionalisme’ (HI). Den tredje retning, som også vil blive præsenteret i det følgende, er ’sociologisk institutionalisme’ (SI). Hall & Taylor (1996) anvender denne tredeling, hvor Peters (2012:128) mener, at Hall & Taylor fejlagtigt ikke differentierer imellem det som han betegner som normativ institutionalisme og SI, men anerkender samtidigt en lang række ligheder. Han argumenterer for, at den afgørende forskel er, at i forhold til adfærdsregulering, vægter ’normativ institutionalisme’ institutioners normative elementer højest, hvor SI vægter institutioners kognitive elementer højest. Både de normative og de kognitive elementer vægtes højt i den retning som Campbell (2004:17-23) definerer som ’organisatorisk institutionalisme’, hvor han andetsteds (Campbell, 2013:556) skriver at den organisatoriske institutionalisme nu og da kaldes for SI. Fælles for både Hall & Taylors (1996:946-950) forståelse af SI, Peters’ (2012:25-46) forståelse af normativ institutionalisme og Campbells (2004:17-23) forståelse af organisatorisk institutionalisme er, at de alle tillægger March & Olsens artikel fra 1984 en afgørende betydning for udviklingen af den retning, som i det følgende samlet set

bliver betegnet 'sociologisk institutionalisme' (SI). At der findes disse nuancer og variationer inden for retningen, udfordrer ønsket om en klar definition. Tilsvarende gør sig gældende inden for andre retninger, ligesom der også eksisterer en række fællestræk på tværs ny-institutionelle retninger. Disse udfordringer underbygger valget om, at afhandlingen tager udgangspunkt i teoretiske begreber, snarere end teoretiske retninger.

Tre ny-institutionelle retninger

Fælles for både RC, HI og SI er, for det første, at de er langt mindre normative end det er tilfældet for den gamle institutionalisme. For det andet anerkender alle tre retninger, at institutioner spiller en rolle, hvilket ikke var udtalt i behaviorismen og den tidlige RC. Og for det tredje trækker alle tre retninger tråde til flere forskellige videnskabsfelter, som sociologi og politologi over økonomi til historie og filosofi. Selvom der findes ligheder, eksisterer også markante forskelle, der gør en adskillelse mulig og nødvendig, og det vil være fejlagtigt at skære ny-institutionalisme over en kam, da både opfattelsen og den værdi, de teoretiske begreber tillægges, varierer. Det gælder blandt andet måden begreberne institution og institutionel forandring forstås og defineres, hvor særligt RCI og SI har forskellige opfattelser og en forskellig tilgang til institutionalistisk analyse.

Alle ny-institutionelle retninger er optaget af institutioner og i den forbindelse af samspillet mellem institutioner og aktører (Hall & Taylor, 1996), herunder hvordan institutioner påvirker aktører og hvordan aktører påvirker institutioner og den beslutningslogik, der eksisterer. Alle retninger er også optaget af hvordan institutioner skabes, forandres, reproduceres og forsvinder. Netop forandring, herunder de teoretiske begreber 'stiafhængighed' og 'translation', vil spille en rolle i aktuelle afhandling og blive uddybet nedenfor. Hall og Taylor (1996:939) stiller spørgsmålet: "*Hvilken rolle spiller institutioner i forhold til hvordan individer opfører sig?*" I deres besvarelse udfoldes to tilgange, som kan hjælpe i forståelsen af ny-institutionel teori. Den første tilgang er 'the calculus approach' (Hall & Taylor, 1996:939). Heri opfattes individets adfærd som strategisk og beregnende ud fra tanken om at individet altid søger maximal udnyttelse af en given situation. Institutioner påvirker individets adfærd i form af regler (uformelle og formelle), der samtidigt gør det muligt for individet at forudsige andre individers adfærd. Den anden tilgang er 'the cultural approach' (Hall & Taylor, 1996:939). Heri opfattes adfærd, som præget af individets verdenssyn og adfærdsmæssige rutiner, hvilket er dybt indlejret i institutionelt skabte forhold, som normer, moral og kognitive dimensioner, der danner grobund for individuel fortolkning. Denne tilgang opfatter individet som "tilfredstillere", snarere end "maximal udnyttelse". Adfærd er i 'the cultural approach' i højere grad baseret på fortolkning, snarere end beregning. Det er dog vigtigt at understrege at tilhængere af the cultural approach ikke fornægter beregnende adfærd, men tilskriver, at en beregnende adfærd er en del af en fortolkende adfærd. I det følgende vil det blive tydeligt at RCI er tilhænger af 'the calculus approach', HI ind-

tager en position, der tilskriver begge opfattelser betydning, mens SI er tilhænger af the 'cultural approach'.

Rational choice institutionalisme (RCI)

RCI tager afsæt i individet som autonomt, individuelt handlende, ud fra ønsket om maximal egennytte. Det er altså underforstået, at individet har et fasttømret sæt af præferencer og vil fortage valg, der i forhold til præferencerne, vil være af optimal udnyttelse og således være baseret på 'the calculus approach' (Hall & Taylor, 1996). Peters (2012:51) skriver om RCI:

"The different variations of the rational choice version of institutionalism all assume that individuals are the central actors (...) and that those individuals act rationally to maximize personal utility."

Tanken om maximal egennytte blev yderst populær i tiden lige efter 2. verdenskrig, hvorfra den udviklede sig hastigt frem mod 1980'erne, hvor bl.a. March og Olsen udtrykte deres kritik. Det betød imidlertid ikke at tanken, hvor individet er i centrum ophørte, men snarere at begreber, som 'choice within constraints', og 'begrænset rationalitet' blev inddraget, videreudviklet og tillagt teorien. Således åbnede RCI op for vigtigheden af institutionelle forhold, der har givet retningen plads under betegnelsen ny-institutionalisme. Dog udviser disse begreber ikke præmissen om, at individer altid handler ud fra ønsket om at maximere egen vinding. RCI analyser vil derfor tage udgangspunkt i et mikroniveau med individet som udgangspunkt (Campbell, 2013:554), hvilket også understreges i ovenstående citat.

'Choice within constraints' er et begreb der anerkender at institutioner og særligt institutionens formelle regulative forhold sætter rammerne for hvordan det er muligt at handle. En særdeles vigtig pointe i den forbindelse er, at individet accepterer disse regler, formelle som uformelle, eftersom de også er gældende for andre. 'Begrænset rationalitet' er et begreb der anerkender, at også kognitive dimensioner, som verdensopfattelse, manglende viden og manglende evner til at skaffe denne viden, kan sætte rammerne for adfærd. Heri findes en af retningens udfordringer, for selv om en individuel handling viser sig ikke at være rationel, vil det altid være muligt at argumentere for at, i det øjeblik et individ handlede, blev det gjort med udgangspunkt i egen interesse og ønsket om optimal vinding uanset udfaldet af denne handling. Det vil sige at et RCI "forsvar" af en handling, som ikke viste sig som værende fordelagtig for individet, er at individet i handlingsøjeblikket enten ikke *måtte* handle som det skulle have gjort eller ikke *kendte* til hvad fremtiden ville bringe.

Historisk institutionalisme (HI)

I HI indtager historien en vigtig position, som det fremgår af selve begrebet. I overskriften på et bogkapitel af Peters (2012:70), med titlen "*Legacy of the Past: Historical Institutionalism*", understreges dette perspektiv yderligere. Campbell (2004:25) skriver om HI:

”Central to this perspective is the notion that the institutions that guide decision making reflect historical experience. In other words, once institutions have been established through complex struggles and bargaining among organized groups, they have a continuing effect on subsequent decision-making and institution-building episodes”.

HI har stærke rødder i politologi, hvor institutioner blev analyseret på et makro-niveau, hvilket muliggjorde komparative studier af forskellige nationers statsapparater. Netop at analyser som oftest foretages på et makro-niveau, med fokus på institutionen, og ikke individet, adskiller HI fra RCI. Ifølge Hall & Taylor (1996:938) definerer HI institutioner som bestående af særligt formelle, men også uformelle procedurer, rutiner og principper indlejret i en organisatorisk struktur. I den henseende at institutionelle regler sætter rammerne for handling, ligger i tråd med begrebet 'choice within constraints', der anvendes af RCI. Imidlertid kan opfattelsen af institutioner indeholdende uformelle rutiner, der påvirker beslutninger, også forstås med begrebet 'logic of appropriateness', der anvendes i SI. Det er bl.a. på det punkt at HI adskiller sig fra den tidlige institutionalisme, der ensidigt fokuserede på institutioners formelle regler. I nogen grad er retningen eklektisk, og både 'the calculus approach' og 'the cultural approach' anvendes som forklaringsmodeller for hvordan institutioner påvirker individets adfærd (Hall & Taylor, 1996). Denne eklekticisme skyldes at HI ikke har været særligt optaget af hvordan individet forbindes til og påvirkes af den institution, som individet er en del af (Peters, 2012:70-89), og således har overtaget idéer fra andre retninger. Det gælder dog ikke idéen om, at når individet bliver en del af institutionen, vil individet være påvirket af valg, som andre individer i institutionen tidligere har taget. Men hvordan individet "oversætter" denne påvirkning, der dernæst resulterer i en adfærd, synes ikke nævneværdigt berørt.

Sociologisk institutionalisme (SI)

SI adskiller sig fra RCI og HI i kraft af et større fokus på de normative og kognitive aspekter ved institutionel adfærd. Hall & Taylor (1996:948) skriver om SI:

“Institutions influence behavior not simply by specifying what one should do but also by specifying what one can imagine oneself doing in a given context. (...) It follows that institutions do not simply affect the strategic calculations of individuals, as rational choice institutionalists contend, but also their most basic preferences and very identity. (...) Central to this perspective is the notion that action is tightly bound up with interpretation”.

SI definerer institutioner væsentligt bredere end det er tilfældet for både RCI og HI, og inkluderer, som ovenstående citat understreger, både formelle og uformelle regler, procedurer og normer, men også kognitive dimensioner, som moral, kultur og andre forhold, der danner og former et fortolkningsgrundlag for individuel handling. Hall & Taylor (1996:947) skriver endvidere, at denne definition lader institutioner og begrebet kultur smelte sammen, hvilket ligger i tråd med Campbells idé om institutioner som fundament for det sociale liv jf. tidligere citat. Med

udgangspunkt i denne brede definition fremstår det tydeligt, at SI er tilhængere af 'the cultural approach', hvor normer og værdier i institutioner, men også i deres omgivelser, resulterer i en adfærd, der ikke nødvendigvis hviler på rationelle antagelser, hvilket adskiller SI fra RCI. Ifølge SI er handlinger 'passende' i forhold til deres omgivelser. Dette betegnes som 'logic of appropriateness', og indebærer at individet ofte vil overtage den praksis, som de mener at deres institutionelle omgivelser finder passende. Derigennem vil individet eller institutionen søge legitimitet, uanset om denne praksis øger egen vinding, institutionens effektivitet eller ingen af delene. Handlinger er på denne måde en reaktion på normative faktorer, herunder værdiladede former for pres i omverdenen, men også kognitive dimensioner, som vaner og rutiner, hvilke verden fortolkes igennem. Institutionen præger altså adfærd, smag og identitet, hvilket understreges i ovenstående citatet. Det betyder dog ikke, at sociologiske institutionalister ikke mener, at handlinger er rationelle. Men det betyder, at opfattelsen af rationalitet er socialt og kulturelt konstrueret. Heri findes også en kritik af SI for ikke at tillægge individet betydning.

Hvad er en institution – The Pillar Framework

Scott mener at institutionel teori er den stærkeste analytiske "linse" til at forstå det sociale liv (Scott, 2014:ix). Han har i 'the pillar framework' (Scott, 2014) forsøgt at skabe en fuldstændig definition af institutionsbegrebet, med ønsket om en analytisk ramme, der inkluderer vigtige perspektiver fra alle tre ny-institutionelle retninger introduceret ovenfor. Ønsket er, at der i en integreret analysemodel også levnes plads til den forskellighed, de hver især indeholder. Han lægger ikke skjul på sin sociologiske baggrund, der på sin vis kan forklare, at han er tilhænger af en bred definition af institutionsbegrebet, hvilket selv sagt også vil være en nødvendighed, hvis denne definition skal kunne favne vigtige perspektiver fra alle tre retninger. I 'the pillar framework' definerer Scott (2014:56-57) institutioner således:

"Institutions compromise regulative, normative, and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life".

Denne definition vil spille en vigtig rolle i aktuelle afhandling, og inkluderer både formelle, men i særdeleshed også uformelle regler og kognitive strukturer. Disse tre former for elementer; 'regulative', 'normative' og 'kulturelle-kognitive', beskrives også som værende en del af tre 'pillars' (Scott, 2014:59-70), der påvirker adfærd og skaber stabilitet. I det følgende vil 'pillars' blive oversat til 'søjler', dog vil begrebet element også anvendes, hvilket også er tilfældet i ovenstående definition, som måden at beskrive indholdet i hver af disse søjler. Ud over disse, inkluderer Scott's definition også "*associated activities and resources*", hvilket åbner op for en individorienteret tilgang, som ikke i særlig grad betones inden for SI, men derimod vægtes inden for RCI. Scott (2014:57) fremhæver en metafor, brugt af Hallet & Ventresca's (2006) og skriver, at institutioner er beboet af mennesker og deres interaktion, hvorfor han argumenterer for, at det vil være en fejl at isolere de regulative, normative og kulturelt-kognitive elementer,

fra de individer, der indgår i institutioner. Imidlertid vil afhandlingen indtage en analytisk position, hvor de tre institutionelle søjler der udgør institutionen, anses som styrende for den implementeringsadfærd, der udvises af lokale implementeringsaktører, men dog være bevidst om, hvilken rolle, med dertil hørende ressourcer eller særlige forhold, som individer involveret i implementeringen af FF besidder.

Scott (2014:58) gør endvidere opmærksom på at institutioner nødvendigvis ikke må tolkes som udelukkende at være grænsesættende i forhold til handlinger, som det synes tilfældet i de tre ny-institutionelle retningers fremstilling af institutioner, og som til dels også eksisterer i ovenstående citat, hvor institutioners evne til at skabe stabilitet, og ikke forandring, fremhæves. Institutioner og de institutionelle elementer spiller også en rolle for skabelsen af idéer og muligheder og kan støtte op om initiativer, som eksempelvis FF, og dermed være skaber af forandring.

De tre institutionelle søjler

Indholdet i de tre institutionelle søjler; den regulative (RE), den normative (NO) og den kulturelt-kognitive (KK), bevæger sig fra det bevidste og ofte nedskrevne til det ubevidste og taget-for-givet. Inden for disse tre søjler vil rational choice institutionalismen, til trods for en anerkendelse af kognitiv elementer have tendens til, at vægte RE højest i forhold til adfærdsregulering. Derimod vil sociologisk institutionalisme i højere grad vægte KK, og tildele denne afgørende værdi. Det afgørende i 'the pillar framework', er at disse søjler fungerer i samspil og skaber en ramme, der betinger individets og institutionens adfærd, og ikke hvilken søjle eller hvilke elementer, der er mest afgørende.

Den regulative søjle (RE)

RE udgøres af institutionens formelle rammer, hvilket fremhæves som betydningsfuldt i alle tre institutionelle retninger. RE knytter an til formelle nedskrevne regler, der på en eksplicit tvingende måde regulerer adfærd (Scott, 2014:59-64). Det klareste eksempel på indholdet i RE, er de lovmæssigheder der opretholdes og håndhæves af retssystemet og politi, hvilket eksemplificerer, hvordan regler formålstjenesteligt påvirker individer. Det er så at sige en formalisering af et regelsystem, der betyder at handlinger begrænses, hvilket bl.a. er tilfældet for 'choice within constraints'. Thøgersen & Iversen (2014:62-63) beskriver den institutionelle rammes betydning for idrætsforeningers trivsel, RE som statslig lovgivning, tilskuds-ordninger/betingelser, facilitetsvilkår og andre økonomiske og politiske reguleringer. Med udgangspunkt i en frivillig fodboldklub, er disse de mest øjensynlige eksempler på klubbens RE. Foreningens vedtægter befinder sig i et grænseland mellem RE og NO. Nogle dele af vedtægterne er formuleret på en måde, så RE ikke er til at tage fejl af, hvor andre dele af vedtægterne har normativ karakter. Imidlertid er foreningens vedtægter det tætteste man kommer en forenings lovmæssige grundlag. Eksempelvis har en forening mulighed for at ekskludere medlemmer, der modarbejder foreningens formål, såfremt det er tilføjet i vedtægterne. Ofte er det bestyrelsen, der har den nød-

vendige myndighed til at træffe beslutninger om eksklusion af medlemmer, hvor det berørte medlem derefter har ret til at få sin eksklusion behandlet ved førstkommende generalforsamling. I den aktuelle analyse i kapitel 9, vil fodboldklubbens vedtægter og andre nedfældede regler/retningslinjer indgå som tilhørende RE, selvom indholdet kan have normativ karakter. Måden at skelne på i den aktuelle undersøgelsen er et analytisk greb i forhold til at forstå klubben og i særdeleshed i forhold til at præsentere denne forståelse. Scott (2014:59-64) definerer RE som regler, der har stor betydning for hvordan individer fastlåses til at udføre bestemte handlinger. Disse regler vil ikke være til at gradbøje, og de vil kunne bruges til at løse konflikter, hvor udfaldet af konflikten kan forsvares med henvisning til formelle regler. Med en analogi til konkurrencesport svarer RE til de nedskrevne regler, der er gældende. En overtrædelse af disse medfører en straf, der ofte, ligesom det er tilfældet for reglen, vil være nedskrevet. Således tvinges man til at følge disse regler. Scott (2014:62) skriver at RE indeholder:

”Constitutions, laws, codes, rules, directives, regulations, and formal structures of control.”

Den normative søjle (NO)

I modsætning til RE, udgøres NO af institutionens uformelle rammer, der består af både værdier og normer (Scott, 2014:64-66). Ligesom det er tilfældet for RE påvirker NO ligeledes adfærd, men det knytter an til forventninger om en passende adfærd, som det er tilfældet i ’logic of appropriateness’. En term der, som nævnt, i særlig grad benyttes af tilhængere af sociologisk institutionelisme. Konsekvenser ved ikke at følge den passende adfærd er skyld og skam og ikke en straf, som det ville være tilfældet ved ikke at følge RE. NO er altså drevet af moral og ikke en decideret tvingende adfærd. Scott (2014:64) skriver om værdier og normer, at værdier er opfattelsen af det foretrukne og det ønskværdige og er konstruktioner som eksisterende strukturer og handlinger kan vurderes og måles i forhold til. Normer, derimod, foreskriver hvordan adfærd bør være i forhold til en passende måde at forfølge værdier på. Med udgangspunkt i en frivillig fodboldklub, vil der her være tale om foreningens værdier og hvordan den på en passende måde vil arbejde hen imod disse. I den aktuelle analyse i kapitel 9, skelnes der mellem eksplicite nedskrevne værdier og retningslinjer, der kan bruges til at løse en evt. konflikt, jf. ovenstående bliver knyttet til den regulative søjle, og dernæst for de værdier og normer, der italesættes, hvilke bliver knyttet til den normative søjle. For at følge analogien til konkurrencesport, er der her ikke bare tale om målet, eksempelvis at vinde mesterskabet, men også om hvordan holdet, på en passende måde, skal nå dette mål. Nogle normer og værdier vil gælde for alle individer indlemmet i institutionen, hvor andre normer og værdier vil differentiere alt afhængig af position, hvilket med visse undtagelser, ikke er tilfældet for de formelle rammer i RE. Dette åbner op for en diskussion af individuelle roller (Scott, 2014:64). Eksempelvis eksisterer der i en frivillig fodboldklub en formand, en kassér, en træner, en spiller, en forælder og i forbindelse med implementeringen af FF, også en FF-kontakt. Til hver enkelt rolle eksisterer normative elementer, skabt i samspil mellem rolleindehaveren, de omgivende positioner og institutionens konstrukti-

on. Det gælder også at de forskellige roller har forskellige ressourcemæssige muligheder, hvilket understreger, at en analyse af den adfærd, der eksisterer i en institution, også bør være opmærksom på individerne, der indgår. Disse roller, sammen med institutionelle forventninger til hvordan disse roller skal opføre sig er i konstant udvikling. Dermed ikke sagt at de forandrer sig hele tiden, hvilket ville være særdeles fejlagtigt at konkludere. Scott (2014:65) skriver om den normative dimension:

“The central imperative confronting actors is not ”what choice is in my own best interests?” but rather, ”Given this situation, and my role within it, what is the appropriate behavior for me to carry out””.

Den kulturelt-kognitive søjle (KK)

Ligesom NO eksisterer KK i institutionens uformelle rammer. I forhold til NO går KK et skridt længere ”baglæns” og beskæftiger sig med spørgsmålet om hvordan mening, herunder normer og værdier, skabes. Over tid etableres nogle ubevidste mønstre, der tages for givet og påvirker de normer og værdier der skabes. For at være mere konkret består KK af både kulturelle og kognitive elementer, som også præger hinanden. Bindestregen imellem de to begreber (den kulturelle-kognitive søjle) signalerer, at interne fortolkende kognitive elementer er formet af eksterne kulturelle elementer (Scott, 2014:67). Samtidigt fremhæver Scott (2014:67) at de kognitive elementer ligeledes påvirkes af symboler, herunder omgivelser, ord, tegn og gestikulationer, der er medskabere af mening. Således foregår skabelsen af mening både i relationer og fysiske rum. Scott (2014:67) fremhæver Hofstedes (1991) metafor ”the software of the mind”, og gør opmærksom på ligheden mellem KK og Bourdieus (2004) habitus-begreb. Med ønsket om at forstå handlinger bør man således medtage den fortolkning, der skaber mening og dermed også grundlag for handling. KK er dybt indlejret i institutionen og påvirker forhold som logik, ideologi, rutiner og som nævnt også normer og værdier. Det er en institutionel diskurs der gør, at man ikke stopper op og spørger/undres, og hvis man gør, vil man blive mødt med undren. Med udgangspunkt i en frivillig fodboldklub, vil der her være tale om foreningens ”ånd”. Det er fælles opfattelser, der tages for givet og udgør den karakter, der findes indlejret i fodboldklubben. Scott (2014:70) skriver om KK:

“Actors who align themselves with prevailing cultural beliefs are likely to feel competent and connected; those who are at odds are regarded as, at best, ”clueless or, at worst, ”crazy””.

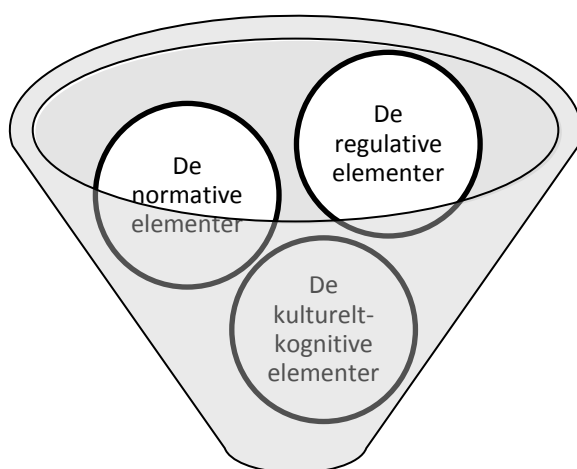
Institutionen

Disse tre søjler (den regulative, normative og kulturelt-kognitive) udgør tilsammen institutionen, som i dette tilfælde er en frivillig fodboldklub, hvilket illustreres i figur 3.4. Scott (2014:70) understreger at disse tre søjler ikke fungerer uafhængigt af hinanden og at alle søjler er i spil hele tiden:

"(...) it is important to restate the truth that in most empirically observed institutional forms, we observe not one, single element at work but varying combinations of elements."

Ved første øjekast er RE mest tydelig og lettest at iagttage, hvor KK er mindst synlig, hvorfor KK er placeret længst nede, og skjult under tragtens kant i figur 3.4. I en analyse, kan det være særdeles udfordrende at skelne mellem indholdet i de tre søjler jf. ovenstående citat, hvorfor man bør være eksplicit omkring hvordan det undersøges. Hvordan det gør sig gældende i aktuelle afhandling vil fremgå i kapitel 4.

Figur 3.4: Fodboldklubbens 3 søjler



Når indholdet i de tre søjler har ”den samme retning” skabes et særdeles stabilt og effektivt system. Scott (2014:70-71) skriver:

“In stable systems, we observe practices that persist and are reinforced because they are taken for granted, normatively endorsed, and backed by authorized powers”.

Det er imidlertid ikke altid at de tre søjlers indhold har samme retning og således forstærker hinanden. I tilfælde hvor dimensioner ”trækker” i forskellige retninger, vil forskellige handlinger kunne underbygges af den ene eller anden søjle. I sådanne tilfælde, hvor der eksisterer modsætninger, kan forandringer føre til forvirring, der kan resultere i konflikt.

Institutionel forandring

Som allerede nævnt, er ny-institutionalismen optaget af institutionelle forandringsprocesser og ønsket om at forstå hvordan en institutionel forandring skabes, for derefter at definere graden af forandring. Imidlertid synes der ikke at være enighed om, hvorledes disse forandringsprocesser fungerer, hvilket bl.a. skyldes forskellige grundlæggende antagelser inden for forskellige ny-institutionelle retninger. I en diskussion af institutionel forandring skelner Campbell (2004:31-61) mellem evolutionær og revolutionær forandring. Evolutionær forandring er en forandringsproces, der kan karakteriseres som gradvis fortløbende og uden store udsving. Betegnelsen synes ”stjålet” fra biologiens verden, hvor evolutionen beskriver hvordan arveanlæg ændres gradvist over generationer. Således vil et nyt institutionelt ”arrangement” ikke i særlig grad være forskellig fra gårsdagens ”arrangement”. Modsat vil en revolutionær forandring være en forandringsproces, der består af et ”skarpt/skarpe” udsving. Det vil sige, at et nyt institutionelt ”arrangement” er voldsomt forskelligt fra gårsdagens ”arrangement”. En revolutionær forandring er, som ordet signalerer altså voldsommere end en evolutionær forandring, men det synes særdeles vanskeligt at definere hvornår der er tale om den ene forandring kontra den anden. Campbell (2004:32) skriver at en revolutionær forandring er en forandring, hvor flere institutionelle dimensioner forandres, hvorimod en evolutionær forandring er en forandring, hvor få dimensioner forandres. Imidlertid kan man hævde, at man med denne distinktion ikke kommer tættere på en skarp skelnen, og det må forventes at forandringer af nogle dimensioner er mere omfattende og afgørende end forandringen af andre.

Ifølge RCI vil aktører, som en del af en institution forfølge egne interesser inden for de grænser, som institutionen sætter. Det betyder også, at en institution kun ændres, hvis et individ kan fremme sin egen interesse. Men da forandring af institutioner ofte er omkostningsfyldte, er RCI tilhængere fortalere for at institutioner vil udvikle sig langsomt og på en måde, hvor forandringsnormen er evolutionær. Nogle RCI tilhængere er dog fortalere for begrebet punktuert ligevægt, der accepterer at omfattende systematiske ”rystelser”, nu og da skaber forholdsvis voldsomme evolutionære forandringer, hvorefter en langsom forandringsproces igen overtager. Men udgangspunktet er fortsat, at systemet af både formelle og mere uformelle institutionelle regler forandres som følge af egennyttig adfærd. Tilhængere af HI, argumenterer også for at evolutionær forandring er normen. Men i modsætning til RCI tilskriver HI, at forandringen sker som følge af et pres på institutionen og ikke på individet. Når forandringen indtræffer, er den i særdeles høj grad præget af institutionens historie, der vil udfordre og besværliggøre revolutionære forandringer. Det til trods, er HI også optaget af abrupte skift, der markerer afgørende brud med fortiden, hvor dele af HI, ligesom dele af RCI er tilhængere af idéen om ’punkteret ligevægt’. Andre vil dog mene, at hvis forandringen analyseres i tilstrækkeligt omfang og over et tilstrækkeligt tidsinterval, vil den i alle tilfælde fremstå som evolutionær. Tilhængere af SI er mindre tilbøjelige til altid at betegne forandringer som evolutionære, som tilhængere af RCI og HI som oftest gør det. SI hævder, ligesom nogle dele af både HI og RCI, at forandringer vil føl-

ge 'punktueret ligevægt'. Ikke underligt er SI fortalere for at institutioner forandrer sig som følge af et pres fra omgivelserne på institutionen, særligt med udgangspunkt i de aktører der eksisterer inden for samme felt som selvsamme institution der forandrer sig (Campbell, 2004:17).

I afhandlingen er det ikke hensigten at definere, om en forandring er evolutionær eller revolutionær, bl.a. som følge af de udfordringer der eksisterer i forhold til en skarp skelnen mellem disse. Det er snarere hensigten at bruge de to begreber som analytisk "dåseåbner", når forskellige forandringsprocesser sættes i relation til hinanden. Det gælder både i den empiriske analyse, der knytter sig til kapitel 5, men også med ønsket om at skabe klarhed i forhold til nedenstående teoretiske begreber – 'stiafhængighed' og 'translation'.

Stiafhængighed

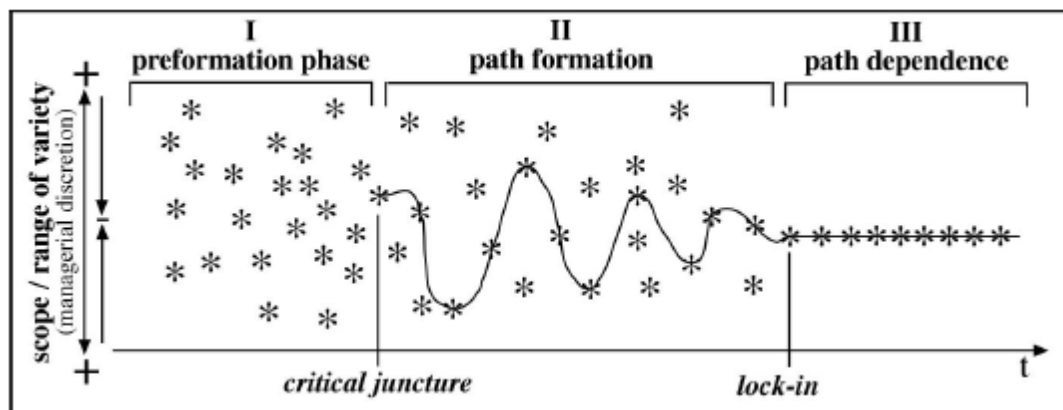
Et teoretisk begreb der hænger uløseligt sammen med forandring eller mangel på samme, er teorien om stiafhængighed (path-dependence) (Mahoney, 2000; Sydow et al., 2005). Begrebet blev først anvendt inden for økonomisk teori med ønsket om at forklare hvorfor ineffektive løsninger blev valgt, trods fornuftige alternativer. Herfra blev begrebet også en del af politologi og beslægtede områder, og på det seneste også anvendt inden for sundheds- (fx Greener, 2002; Evans, 2005; Ross, 2007) og idrætsforskning (fx Green & Collins, 2008; Houlihan et al., 2010; Ibsen & Seippel, 2010; Karp et al., 2014). Meget forsimplet betyder stiafhængighed at den beslutning, der tages i dag, er påvirket af den beslutning, der blev taget i går. Og den beslutning, der tages i dag, har stor betydning for den beslutning, der tages i morgen. Over tid fastlåses en institution på en bestemt "sti", og i en bestemt måde at gøre tingene på. Det vil i den forbindelse kræve et forholdsvist stort pres, før en institution vil skifte sti. Det er altså også et begreb, der knytter sig til skabelsen af institutionel stabilitet og institutionel inertie. Det er en kausal idé, der knytter sig institutioners udvikling og forandring, eller mangel på samme.

Flere (fx Sydow et al. 2005), mener dog at denne måde at forstå begrebet reducerer stiafhængighed til en metafor, der illustrerer at fortiden spiller en afgørende rolle for fremtiden. At institutioner følger den sti, de kender i forvejen, kan der være flere forklaringer på (Mahoney, 2000; Campbell, 2004; Sydow et al., 2005), hvor flere givetvis spiller en rolle samtidigt. For det første har en institution nogle gange været problemfyldt at skabe, hvilket hæmmer lysten og ønsket om forandring. For det andet eksisterer i mange tilfælde lovmæssigheder, der ofte besværliggør forandringer. Og for det tredje skaber og tilegner de individer, der er indlemmet i en institution, viden om hvordan man skal agere inden for de rammer, som institutionen skaber. Det betyder at både individer og institutionen er skabere af en kultur og struktur, der er svær at bryde.

Sydow et al. (2005) illustrerer i nedenstående figur, hvordan den klassiske forståelse af stiafhængighed kan iagttages som et faseforløb, bestående af tre faser. I forlængelse heraf kritiseres

teorien for at være for deterministisk, hvilket danner grobunden, for 'teorien om stibrydende koncepter' (Sydow et al., 2005), der vil blive uddybet i det følgende.

Figur 3.5: Tre faser i den klassiske forståelse af stiafhængighed (Sydow et al., 2005:9)

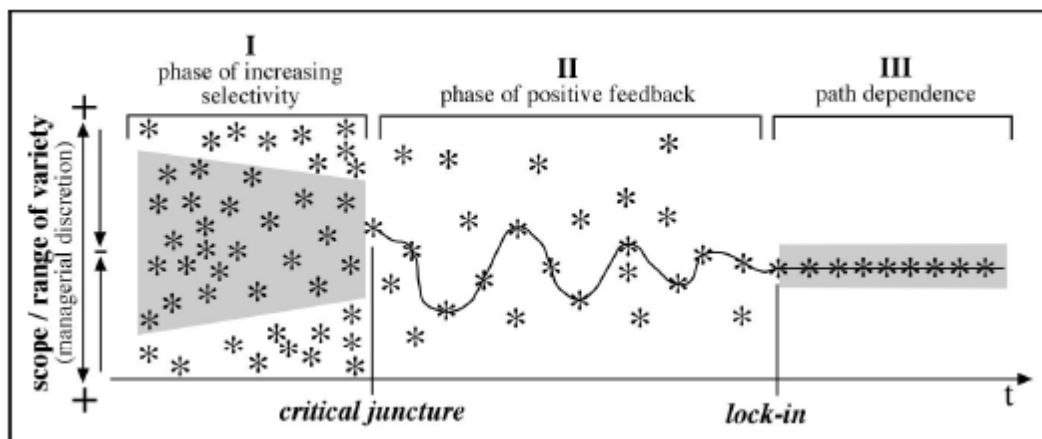


Den første fase, kaldet 'preformation phase', er den fase hvor stiafhængigheden grundlægges. I denne fase er et valg ikke præget af tidligere handlinger. Når dette valg er truffet igangsættes en proces, der grundlægger stien og langsomt indsnævres graden af valgfriheden. Dette tidspunkt karakteriseres af Collier & Collier (1991) som 'a critical juncture', der skaber transitionen til anden fase, der benævnes 'path formation'. At det betegnes som kritisk (critical) understreger, at når dette valg føres ud i livet, bliver det svært at returnere til udgangspunktet. I denne fase indtræder den kausale forståelse af begrebet, og stien forstærkes med tiden. Her eksisterer der, som nævnt, ikke samme grad af valgfrihed som i den første fase, og de valg, der foretages, er delvist styret af de tidligere valg. Ved indtrædelsen til tredje fase opleves et 'lock-in', der markerer overgangen til 'path dependence' (stiafhængighed). Nu er stien grundlagt og låst (lock-in), og den vil blive fulgt, ligesom et tog, der følger skinnerne i en bestemt retning, hvilket tydeligt illustreres i figuren.

Sydow et al. (2005) kritiserer den klassiske forståelse illustreret ovenfor, hvor den første fase indtager maximal valgfrihed, og hvor den sidste fase med et 'lock in' bliver deterministisk. Denne kritik er illustreret i figur 3.6 og figur 3.7, og fører til teorien om stibrydende koncepter. Argumentet er, at den første fase ikke kan sige sig fri fra en historisk kontekst, der skaber begrænset valgfrihed. Ligesom der foretages nogle mere eller mindre intentionelle valg og fravalg frem mod 'the of point critical juncture'. Jo flere valg der foretages i forlængelse af hinanden, jo mindre valgfrihed. Dette illustreres med den grå markering. I stedet for 'preformation phase' betegner Sydow et al. (2005) denne fase for 'phase of increasing selectivity'. Herefter foretages valgene på baggrund af, hvad Sydow et al. (2005) betegner som 'positive feedback', hvilket også benævner anden fase, førend der opleves et 'lock-in'. Dette 'lock-in' bør dog ikke opfattes som rigtigt, i den forstand, at det ikke er muligt at bryde (låse op) den sti, der er grundlagt. Med andre ord skal det ikke betyde at toget ikke kan skifte spor og bryde den stiafhængighed, der

synes skabt. I stedet betegner Sydow et al. (2005) markeringen i tredje fase som en 'restricting corridor', som et billede på, at når man går denne vej synes valgene begrænsede og begrænsede.

Figur 3.6: Tre faser i den modificerede forståelse af stiafhængighed (Sydow et al., 2005:18).



For at være tilhænger af at stiafhængighed kan brydes, kræver det nødvendigvis en mindre deterministisk forståelse af idéen. Er man tilhænger af, at stiafhængighed umuliggør "nye" valgmuligheder, vil det åbenlyst ikke være muligt at vælge disse nye veje og måske heller ikke være muligt at se dem. Sydow et al. (2005) introducerer 'teorien om stibrydende koncepter', med ønsket om at diskutere og analysere, hvorledes det er muligt, at stien brydes.

Teorien om stibrydende koncepter

Sydow et al. (2005:25) præsenterer nedenstående tabel 3.2 og argumenterer for fire særligt interessante elementer, der er med til at skabe stiafhængighed. Det helt centrale ved tabellen er, at de selvsamme elementer også kan være med til at bryde stiafhængighed. Det gælder hhv. 'et kognitivt-', 'et emotionelt-', 'et socialt-' og 'et ressourcemæssigt element'. I fald der rettes opmærksomhed mod disse i forbindelse med nye aktiviteter, stiger sandsynligheden for at stien vil brydes.

De fire elementer

'Det kognitive element' indeholder en "taget-for-givethed", der gør det svært at være kritisk reflekterende over den diskurs, der hersker. Eksempelvis kan det være tilfældet, at man ikke ser/kan se, hvad man ikke vil se. I tabellen betegnes det som 'reflection trap'. At kunne identificere denne diskurs og dernæst "irritere" den er et vigtigt skridt på vejen mod at bryde stiafhængighed. Her er det fordelagtigt at få nye perspektiver på situationen og tilegne sig ny viden, måske med eksterne øjne. I tabel 3.2 eksemplificeres dette som 'ekstern konsulent'. 'Det emotionelle element' handler om adfærd knyttet til følelser, engagement og identitet, der er skaber af

rutiner. Eksempelvis kan det være tilfældet at den energi, der skabes som følge af engagement, bliver en identitet, og jo større engagement – des stærkere identitet. I tabellen betegnes dette som 'commitment trap'. For at bryde stiafhængighed kræver det at adfærdsmæssige rutiner baseret på følelser 'irriteres'. Det gælder særligt de følelser, der er knyttet til det fællesskab, der eksisterer. 'Det sociale element' lægger sig tæt op af det emotionelle og handler om, at der skabes en selvforstærkende norm og en antagelse om at måden, tingene gøres på, er de rigtige fordi organisationen gør det på den måde. I tabellen betegnes det som 'normative trap'. For at bryde stiafhængighed kræves det, at denne norm gentagne gange bliver udfordret og irriteret. Sydow et al. (2005:23) skriver, at det handler om 'unfreezing fixated patterns and routines'. 'Det ressourcemæssige element', knytter sig både til frygten for at tabe ressourcer ved at skifte spor og nødvendigheden af at besidde og/eller omfordele ressourcer for at skifte spor. I tabellen betegnes det som 'sunk cost trap'. For at bryde stiafhængighed er det imidlertid nødvendigt ikke at lade sig styre af denne frygt og samtidig være bevidst om at det koster ressourcer at bryde stien.

Tabel 3.2: 4 hjørnesten for sti-brydende koncepter²⁴.

Element	Kilder til stiafhængighed	Tilgange til stibrydende koncepter
Det kognitive element	Selvforstærkende "blind-spots". "reflection trap"	Se den organisatoriske diskurs, ny viden/perspektiver fx suppleret af informationer fra en ekstern konsulent.
Det emotionelle element	Selvforstærkende eller eskalerende engagement. "Commitment (or identity) trap"	Adfærdsmæssige interventioner hovedsageligt på gruppeniveau.
Det sociale element	Selvforstærkende normer, standarder og antagelser. "Normative (or cultural) trap"	Systematiske interventioner der irriterer the sociale system og bryder rutiner og mønstre
Det ressourcemæssige element	Selvforstærkende resourceallokering. "sunk cost trap"	Omallokering af ressourcer i forhold til herskende kognitive og normative regler.

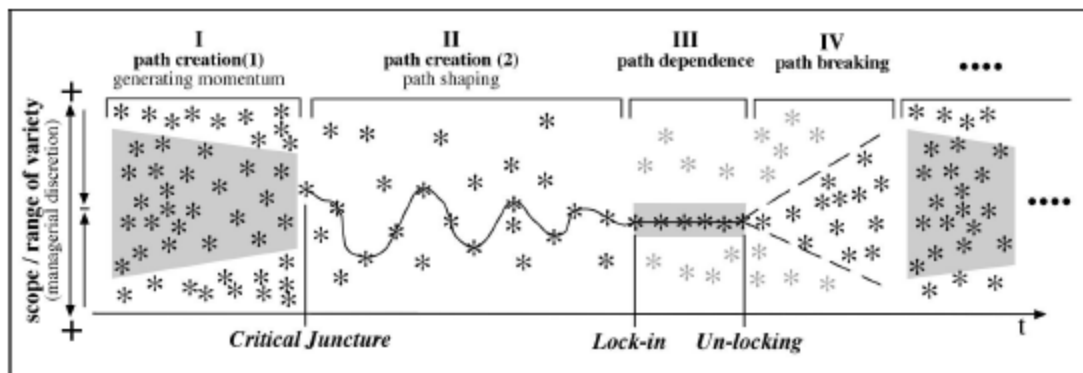
For at opgive den retning der allerede eksisterer, gælder det om at skabe et forandringsmomentum der er stærkt nok til at få toget til at skifte spor og bryde med stiafhængigheden. Dette er ikke nogen let opgave og kræver udover ressourcer også tid og vedholdende arbejde. Sydow et al. (2005:28) skriver:

"It would appear that the momentum must be so great that a critical mass develops, attracting additional actors with their resources and, eventually, distracting them from an existing path".

²⁴ Original titel: Anchors for applying path-breaking concepts (Sydow et al., 2005:25)

Figur 3.7 viser hvordan stiafhængighed brydes og en ny sti skabes. Som det fremgår tilføjes endnu en fase i forhold til figur 3.6. Denne fase betegnes 'pathbreaking' og illustrerer hvordan et brud initieres ved *unlocking*, hvilket skaber en proces hvor der igen åbnes gradvist for valgmuligheder. Og således vil processen begynde på ny. Når en ny sti skabes kan den gamle sti imidlertid godt fortsætte, hvilket kan efterlade institutionen med to potentielt divergerende stier. De udfordringer der kunne ligge heri berøres ikke yderligere.

Figur 3.7: Stibrud og skabelsen af nye stier²⁵.



Translation

En anden måde at tænke stiafhængige forandringer er bricolage- og translationsprocesserne (Campbell 2004:69-89). Bricolage er en forandringsproces, der består af en kombination af eksisterende institutionelle elementer, hvilket som regel resulterer i evolutionær forandring, da allerede kendte arbejdsgange og elementer recombines. Således skabes et nyt output af allerede kendte arbejdsgange. I dette tilfælde vil stiafhængigheden formentligt ikke blive brudt. Sommetider kan det allerede kendte repertoire udvides/forandres med nye elementer, hvilket vil betyde at forandringen får en mere revolutionær karakter, da den nye løsning ikke vil udvise ligeså stor lighed med fortidens løsning, som det ville være tilfældet hvis man kombinerede allerede kendte elementer. Det kunne være tilfældet hvis man tager arbejdsgange fra det private marked og indfører dem i civilsamfundet. Eksempelvis var DBU, ved udviklingen af FF, særligt optaget af den fleksibilitet, et online bookingsystem ville kunne skabe. I dette tilfælde kan der opstå momenter, der kan føre til at stiafhængigheden brydes, eftersom man indarbejder et, for organisationen, nyt element – online booking.

Som oftest vil disse nye arbejdsgange blive oversat af involverede institutionelle entreprenører og tilpasset den aktuelle institution, hvilket betegnes 'translation'. Ofte vil det betyde at stien ikke brydes, eftersom den herskende sti, vil forme den nye arbejdsgang. Translation-processen minder om bricolage med den forskel, at en del af de elementer, der er til rådighed ved foran-

25 Original titel: Breaking and creating paths (Sydow et al., 2005:32)

dringsprocessen, er kommet til udefra og er ikke allerede kendt af institutionen. Jo flere udefrakommende elementer, der inddrages, jo større er sandsynligheden for at forandringen vil afvige markant fra nedarvede praksisser og således blive mere revolutionær end evolutionær. I den forbindelse kan forandringen, der skabes, udfordre det allerede etablerede system, og der kan være tale om at stien brydes. Alligevel er begge processer kendetegnet ved at den pågældende institution påvirker og hæmmer muligheden for en revolutionær forandring. Translation vil også betyde at resultatet af en diffusion vil blive ujævn, da hver enkelt institution "oversætter" på sin egen måde givet af institutionel kontekst (Campbell, 2013:565). Det vil sige, at når en ny idé skal implementeres (eksempelvis FF), vil det spille en afgørende rolle, hvorledes denne idé opfattes og forvaltes i de kredse hvor idéen skal udspille sig. Det gælder bl.a. hvordan idéen korreponderer med de institutionelle forhold, der allerede eksisterer.

Kapitel 4: Den metodiske ramme

De metodiske greb, der anvendes, er allerede skitseret i kapitel 2, hvor det fremgår at afhandlingens metode er af kvalitativ karakter. Den kvalitative empiri er som nævnt blevet indsamlet over to ”indsamlingsfaser” - hhv. implementeringsstudiet og casestudiet. De metodiske valg, der er foretaget i disse to studier, vil blive udfoldet i dette kapitel. Indledningsvis knyttes nogle kommentarer til den kvalitative metode i al almindelighed, hvorefter de videnskabelige metoder anvendt i hhv. implementeringsstudiet og casestudiet præsenteres. I afhandlingens diskussion, vil undersøgelsens validitet, reliabilitet og generaliserbarhed blive kommenteret, hvorfor det ikke indgår i dette kapitel.

To metoder til indsamling af empiri går igen i begge studier. Det gælder for dokumentstudie (Lynggaard, 2010) og det individuelle interview (Kvale & Brinkman, 2009). De overordnede metodiske linjer, der knytter sig hertil, vil af gode grunde ikke blive præsenteret to gange. Det gælder også at analysestrategier, der knytter sig til de valgte indsamlingsmetoder, vil have en lang række sammenfald. Hvordan dette forholder sig, bliver præsenteret sidst i kapitlet.

Den kvalitative metode

Den kvalitative metode er særdeles stærk, når ønsket er at få et indgående og detaljeret kendskab til det fænomen, man ønsker at undersøge (Creswell, 2007:36-52). I den aktuelle afhandling er formålet som nævnt, at forstå implementeringen af FF og den rolle de involverede institutioner spiller. Afhandlingen søger derfor en detaljerighed, som den kvalitative metode kan bidrage med. En anden fordel ved den kvalitative metode, er den diversitet, der eksisterer i forhold til valg af empiriindsamlingsstrategi, hvilket skinner tydeligt igennem i Denzin & Lincolns (2011:3) beskrivelse af kvalitativ forskning (hvilket blot er én beskrivelse blandt mange):

“Qualitative research is a situated activity that locates the observer in the world. Qualitative research consists of a set of interpretive, material practices that make the world visible. These practices transform the world. They turn the world into a series of representations, including field notes, interviews, conversations, photographs, recordings, and memos to the self. At this level, qualitative research involves an interpretive, naturalistic approach to the world. This means that qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of or interpret phenomena in terms of the meaning people bring to them”.

I rækken af nævnte eksempler på kvalitativ empiri i ovenstående citat, skal også tilføjes dokumenter og analysen af disse, hvilket er en datakilde, hvor forskeren, i modsætning til de nævnte,

ikke på samme måde transformerer eller er medskaber af virkeligheden i empiriindsamlingsøjeblikket.

Det gælder for involverede i implementeringen af FF (og sådan set også for initiativet i sig selv), at de er placeret i en social konstrueret verden, hvor en række faktorer hverken kan isoleres, udelades eller kontrolleres, og det gælder, at disse studeres i et konstant levende miljø, hvilket kvalificerer forskningsprojektets metodiske valg, hvor forskellige kvalitative metoder tages i brug for at opnå den bedst mulige viden om implementeringen af FF. Det vil sige, at der i afhandlingen gøres brug af den diversitet som den kvalitative metode tilbyder. Eftersom de involverede i implementeringen hverken er ens eller agerer ens, og altså også eksisterer i forskellige sociale konstruktioner, er det ikke fornuftigt (udelukkende) at udvikle og gennemføre komplet standardiserede empiri-indsamlingsmetoder. Det er i den forbindelse nødvendigt at understrege at implementeringen af FF er et særdeles komplekst fænomen, der ikke kan beskrives i en simpel årsags-effekt sammenhæng, hvilket også underbygges af de teoretiske valg, der danner grobund for analyse og fortolkning. Det er altså ikke muligt at opstille generelle lov-mæssigheder, som en kvantitativ metodisk tilgang, ville forsøge at gøre. Derimod ønskes den detaljerigdom og dybdegående viden, der nævnes ovenfor, hvorfor der gennem kvalitative metoder stræbes efter frugtbare beskrivelser, der kan bidrage til en forståelse af fænomenet. Denzin & Lincoln (2011:9) betegner disse beskrivelser som 'rich descriptions', og understreger, at disse er en nødvendighed for kvalitative forskere. Med ønsket om at få disse righoldige beskrivelser (rich descriptions), går forskeren ud i feltet og placerer sig selv i verden, og i den forskning der udføres, hvilket netop understreges i ovenstående citat. Forskeren transformerer virkeligheden. I forlængelse heraf kritiseres den kvalitative metode for at mangle objektivitet (Denzin & Lincoln, 2011:1-19). Denne kritik er bl.a. rettet med henvisning til, at forskeren er medskaber af empiri og således er en integreret del af den viden, der produceres, i forhold til forskerens eget syn på verden og på det som undersøges. Den kvalitative forsker er i mange henseender sit eget forskningsredskab (Kvale & Brinkmann, 2009:155). Disse forhold er nødvendige at adressere, hvilket også understregedes i foregående kapitel og vil blive det yderligere i afhandlingens diskussion (kap. 10).

Det er i særlig grad vigtigt at tydeliggøre den metodiske vej, hvorpå man skaber sine resultater, så andre kan følge denne vej. Som tidligere nævnt betyder det imidlertid ikke, at hvis en anden forsker tog den samme vej, ville resultatet blive det samme, eftersom forskeren ikke er den samme, og det undersøgte fænomen befinder sig i en omskiftelig kontekst. Det er samtidigt nødvendigt, at der eksisterer en metodisk sammenhæng, således at den vej, der vælges, fører fornuftigt og logisk frem til målet.

Den kvalitative forskning der gennemføres i denne undersøgelse indebærer at man møder det der udforskes i en social interaktion. Tjørnhøj-Thomsen & White (2012:112) skriver at man i dette møde konfronteres med etiske dilemmaer. Disse knytter sig til eksempelvis til det forhold

at beskrivelser om andre menneskers liv, lægges offentligt frem (Kvale & Brinkmann, 2009:80). I løbet af afhandlingen vil etiske forhold blive berørt. Det gælder informeret samtykke og fortrolighed.

Empiri

Jævnfør ovenstående skal empirien udvælges eller skabes. Hvad skal transformeres og hvordan? Uanset om det gælder observationer, interviews eller dokumentanalyser, skal der foretages en række valg. Hvad skal der kigges på og efter? Hvem skal spørges om hvad? Og hvilke dokumenter skal nærlæses, og hvordan skal de findes? Disse valg kan ikke basere sig på tilfældigheder, hvilket ville give tilfældige oplysninger. Neergaard (2010:11), der beskæftiger sig med casestudier i kvalitative undersøgelser, skriver om udvælgelsen af informanter, at den altid bør være formålsbestemt, således at den empiri, der analyseres, giver størst mulighed for læring. Det spiller ingen rolle, at Neergaards pointer er skrevet med henvisning til casestudiet som metode, eftersom de samme overvejelser gør sig gældende uanset metode. I den aktuelle undersøgelse er empirien udvalgt efter forskellige kriterier, der vil blive udfoldet, når hver metode præsenteres. Forud for empiriindsamlingen i både implementeringsstudiet og casestudiet blev der udarbejdet en række åbne ”arbejdsantagelser” i tilknytning til problemformuleringen og de tidligere præsenterede arbejdsspørgsmål og i forhold til hvordan en succesfuld implementering forløber. I sidstnævnte findes antagelsen. Formålet med disse er at fokusere undersøgelsen, og ikke nødvendigvis besvare disse antagelser. Allerede efter de første interviews i implementeringsstudiet var disse antagelser på sin vis forældet, forstået på den måde, at ny viden skabes, som undersøgeren bliver klogere på feltet. Det betyder imidlertid ikke, at den overordnede ramme og den centrale problemformulering har ændret sig. I det følgende vil arbejdsantagelserne blive beskrevet, men ikke forfulgt yderligere i de kommende analyser. De har spillet en rolle for udviklingen af interviewguides og observationsstrategier, og formålet med at præsentere disse, er at skabe gennemsigtighed, og være eksplicit omkring vejen til afhandlingens konklusion. Antagelserne udviklet forud for implementeringsstudiet knytter sig til den viden skabt i pilotstudiet (Krustrup & Ottesen, 2014) og i nogen grad til ’den integrerede implementeringsmodel’ (Winter & Nielsen, 2010; Winter 2012). Antagelserne udviklet forud for casestudiet knytter sig til den viden skabt i implementeringsstudiet og til teorien om ’translation’ (Campbell, 2004) og ’the three pillar framework’ (Scott, 2014).

Implementeringsstudiet – Empiri

Målet med empirien indsamlet i implementeringsstudiet knytter sig til analysedel 1 og 2, hvor ønsket er at forstå FF og implementeringen heraf som et samarbejde mellem tre institutioner; DBU, LU og klub. Nedenfor følger en præsentation af de videnskabelige metoder, der er anvendt til indsamling af empiri, herunder ’dokumenter’, ’interview’ og ’fokusgruppeinterview’.

Afsnittet indledes med en præsentation af de førnævnte arbejdsantagelser, der knytter sig til implementeringsstudiet. Bemærk endnu engang, at disse er udarbejdet, før en egentlig berøring med feltet. Imidlertid med afsæt i en pilotundersøgelse udarbejdet i 2011 (Krustrup & Ottesen, 2014).

Arbejdsantagelser forud for implementeringsstudiet

Det synes, at to systemer er vigtige at betragte, herunder et 'bureaukratisk system' (DBU) og et 'frivilligt system' (fodboldklubberne)²⁶. To systemer der fungerer på meget forskellig vis. Her er det essentielt at se på systemerne hver for sig samt deres indbyrdes relation/samarbejde, hvilket giver 3 perspektiver. I alle perspektiver er designet af konceptet vigtigt, hvorfor det bør undersøges.

1. Implementeringens succes er betinget af en velfungerende organisation (DBU).
 - De mange organisatoriske led i DBU skal føle ejerskab.
 - Uklarheder omkring opgavefordeling, opgaveløsning og internt samarbejde i DBU er afgørende.
 - Udviklingskonsulenternes arbejdsvilkår er afgørende.
2. De foreninger, der tager fodboldfitness til sig, har nogle særlige kendetegn (klub).
 - Bredefokus.
 - Lønnede ansatte i dagligdagen.
 - Ildsjæl der tager ansvar for FF.
3. Implementeringens succes er betinget af en velfungerende relation mellem DBU og foreningen (samarbejde).
 - Der skal findes en god balance mellem styring og brugerfleksibilitet.
 - Begge parter skal kunne se en gevinst.

Dokumenter som undersøgelsesstrategi

I afhandlingen indgår en række dokumenter som empiri. Det gælder både i forhold til implementeringsstudiet og i forhold til casestudiet. Dokumentmaterialet anvendt til analysedel 1 og 2 er overvejende publiceret af DBU og LU'erne, hvor dokumentmaterialet anvendt til analysedel 3 er publiceret af frivillige fodboldklubber. Sidstnævnte vil blive yderligere kommenteret i afsnittet '*Casestudiet – Empiri*'.

Lynggaard (2010:138) skriver, at begrebet tekst til tider anvendes særdeles bredt og også indeholder fotografier eller fysiske objekter, ud fra idéen om at disse, ligesom tekstuelle dokumen-

²⁶ Som skrevet flere steder behandles implementeringen som tre systemer. At DBU skulle iagttages som bestående af to systemer (DBU og LU'erne) viste sig særdeles tydeligt ganske kort efter at undersøgelsen blev sat i gang.

ter, er fikseret i tid. I casestudiet, anvendes fotos taget i forbindelse med observationer. Disse indgår ved en efterfølgende analytisk proces, på samme måde som en lydoptagelse af et interview. I dette afsnit vil der blive fokuseret på den skrevne tekst som empirisk materiale, eksemplificeret med udgangspunkt i dokumenter publiceret af DBU og LU'erne. I afhandlingen indgår endog referencer til en lang række tekster, som rapporter, bøger, populærartikler og akademiske publikationer.

Allerede i afhandlingens første kapitel er der anvendt tekstdokumenter som kilder. Disse er blevet udvalgt, eftersom de kan belyse FF og de samfundsmæssige problemstillinger, der har ført til udviklingen af selvsamme. Udover at de er udvalgt med et formål, er tekstuelle passager også citeret, hvilket understreger, at der er foregået en analytisk proces. I de følgende kapitler vil analysen dog få en mere systematisk karakter, og de udvalgte dokumenter vil blive analyseret ud fra et teoretisk perspektiv, hvilket ikke, i samme eksplicite form, har været tilfældet i det foregående. Når den skrevne tekst anvendes som metode, er det bl.a. nødvendigt at være opmærksom på hvorfor og hvordan de udvalgte dokumenter indsamles, hvordan man får adgang til disse og hvordan de skal analyseres (Lynggaard, 2010). Er man ikke opmærksom på, hvad man kigger efter, kommer man let til at drukne i irrelevant materiale, og ved man ikke hvor skal kigge, kan det være svært at finde noget. Det vil sige, at analysen allerede starter ved identifikation af dokumenter.

Identifikation af dokumenter

I dokumentidentifikationen er DBU tildelt en særlig central position, da DBU's officielle udmeldinger vedr. FF tilskrives høj værdi i forhold til undersøgelsens forskningsspørgsmål. Det er et tegn på dokumenternes troværdighed, eftersom det er DBU der har udviklet FF. Der ønskes altså ikke (med dokumentanalysen) en forståelse af FF eller implementeringsstrategien på baggrund af andre aktører, der vil have et fortolkende blik på det der ønskes undersøgt. Det kunne eksempelvis være dagbladsartikler.

De dokumenter, der vil blive omtalt i nedenstående, er bl.a. blevet identificeret ved et konstruktivt samarbejde med FF-projektlederen, der efter mine ønsker har fremsendt en række dokumenter. Samtidigt er der søgt på DBU's og DBU LU's hjemmesider, bl.a. under fanen "FF"²⁷. Derudover er der foretaget en internetsøgning på (*Fodbold Fitness*) og (*fodboldfitness*) hvor "hits" er blevet systematisk forfulgt. Det betyder at flere dokumenter er elektronisk tilgængelige²⁸. I dette tilfælde skal man imidlertid være opmærksom på, at disse elektroniske dokumenter kan ændre form og også forsvinde. Eksempelvis er DBU's værdigrundlag i dag ikke nødvendigvis det samme i morgen, hvilket udfordrer tidligere nævnte idé om at kilden er fikseret i tid. Dog kan den tekst, som en analytiker sidder med i analyseøjeblikket, ikke forandre sig, og det

27 http://www.dbu.dk/turneringer_og_resultater/Alternativ_fodbold/Fitness

28 I referencelisten fremgår web-adresser

er netop det, som er afgørende for argumentet om at kilden er fikseret²⁹. I forbindelse med identifikation af dokumenter skelnes der imellem primære, sekundære og tertiære dokumenter. Forskellen ligger overvejende i, hvilke aktører dokumentet cirkuleres blandt, og hvornår det er produceret i forhold til det indhold der præsenteres (Lynggaard, 2010:138-139). Forskellige dokumenter giver adgang til forskellige informationer.

Et primært dokument cirkuleres blandt få aktører på et tidspunkt relativt tæt på det indhold, der eksisterer i dokumentet. Det kan eksempelvis være personlige mails/breve eller forhandlingsoplæg, der ikke er henvendt til en bredere offentlighed. Adgang til disse dokumenter vil ofte være begrænset. Jeg har haft adgang til forholdsvis mange primære dokumenter, som følge af et samarbejde med FF-projektlederen. I afhandlingens analyse indgår tre dokumenter af primær karakter. Disse er et internt projektoplæg, der beskriver og argumenterer for hvorfor DBU's bestyrelse bør afsætte penge til FF (*Fodbold Fitness – motionsfodbold (DBU(c))*), en status på FF fra november 2011 (*Status og ressourcer Fodbold Fitness og Street Soccer (DBU(n))*) og en status på FF fra december 2012 (*Status Fodbold Fitness December 2012 (DBU(q))*). Disse tre er ikke offentlige.

Et sekundært dokument er i princippet tilgængeligt for alle på et tidspunkt relativt tæt på det indhold, der eksisterer i dokumentet. Disse dokumenter har ikke nødvendigvis offentligheden som målgruppe, men de er tilgængelige for offentligheden. Det kan eksempelvis være avisartikler eller lovtekster. I afhandlingen er størstedelen af de dokumenter, der indgår i analysen, af sekundær karakter. Jeg har igennem hele forskningsperioden indsamlet en stor mængde dokumenter i relation til FF, herunder presseudklip fra en lang række nyhedsmedier. Eksempler på sekundære dokumenter er tekster hentet på DBU's og LU'ernes hjemmesider, der er offentligt tilgængelige. Det gælder eksempelvis disse organisationers lovmæssige grundlag, værdier, strategier og visioner (*DBU's love (DBU(t)); Love for DBU Jylland (DBU Jylland(a))*), men også dokumenter i relation til hhv. beskrivelsen af FF, eksempelvis en pressemeddelelse (*Fodbold som fitness (DBU(d))*), og til beskrivelsen af implementeringsmæssige procedurer på et ”praktisk” plan (*Fodbold Fitness – Klubmanual version 1.0 (DBU(o))*).

Et tertiært dokument er et dokument, der ligesom et sekundært dokument, er tilgængeligt for alle, men det er produceret længe efter det, som dokumentet referer til. Disse tekster har det tilfælles, at det ofte er en analytisk bearbejdning af begivenheder efter at disse har udspillet sig. Det kan eksempelvis være bøger, der gengiver historiske episoder eller akademiske tidsskriftsartikler. Eksempler på tertiære dokumenter, der indgår i afhandlingen, er en beskrivelse af DBU's historie (*DBU's historie 1889-1920 (DBU(x))*) og en beskrivelse af DBU Jyllands historie (*DBU Jyllands Historie (DBU Jylland (c))*).

29 Alle elektronisk tilgængelige dokumenter er ved afhandlingens afslutning stadig tilgængelige i den form de er blevet analyseret.

Når man arbejder med dokumenter som empiri, er det, udover indhold, nødvendigt at være bevidst om hvem, der er afsender og hvem, der er mulig modtager. Det er i særlig grad nødvendigt afhængig af hvad man skal bruge empirien til (Lynggaard, 2010:139). I dette tilfælde er målet at opnå viden om FF, og hvordan implementeringen er tilrettelagt, hvilket gør viden om afsendere og modtagere mindre væsentlige end det ville have været tilfældet, hvis målet var at analysere en skjult dagsorden, en diskurs, eller afdækning af en beslutningsproces. Dermed ikke sagt at den er ligegyldig. Den viden, der søges, er de informationer, der står ”sort på hvidt”. I forhold til de tre dokumenter af primær karakter, er de alle rettet mod modtagere med beslutningskompetencer i forhold FF, hvor projektoplægget (*Fodbold Fitness – motionsfodbold*) har til formål at sikre at projektet vil blive sat i gang, og de to statusoplæg har til formål at dokumentere projektets status, og formentligt også sikre, at projektet ikke stoppes. I de tilfælde hvor dokumenterne er af sekundær og tertiær karakter, og alle produceret af DBU/LU’erne, er DBU/LU’erne øjensynligt afsender, hvor en lang række aktører er mulige modtagere. Det gælder enkeltindivider, frivillige fodboldklubber, kommuner, virksomheder og andre med interesse for FF.

En række dokumenter publiceret af DBU/LU’erne har været mere betydningsfulde for analysen end andre. Disse særligt centrale dokumenter kaldes monomenter (Lynggaard, 2010:142). Dokumenter, der har været særligt centrale for den viden, der er blevet tilegnet i implementeringsstudiet, er listet i nedenstående tabel, der er opdelt i forhold til, om dokumentet har givet viden om FF og implementeringsstrategi eller viden om DBU og/eller LU’erne som implementeringssystem.

Tabel 4.1: Tekstuelle monomenter i implementeringsstudiet

Indsigt	Tekstuelle monomenter
Viden om Fodbold Fitness og implementeringsstrategi	<p><i>Primære dokumenter</i></p> <p>DBU(c): DBU (2010): <i>Fodbold Fitness (motionsfodbold)</i>. (Internt dokument)</p> <p>DBU(n): DBU (2011): <i>Status og ressourcer Fodbold Fitness og Street Soccer</i>. (Internt dokument)</p> <p>DBU(q): DBU (2012): <i>Status Fodbold Fitness December 2012</i>. (Internt dokument)</p> <p>DBU (u): DBU: <i>Evaluering af udviklingsprojekt Fodbold Fitness 2011-2013</i> (internt dokument)</p> <p><i>Sekundære dokumenter</i></p> <p>DBU(b): DBU (2011): <i>Fodbold Fitness – Din sunde og fleksible mulighed</i>. Revideret i 2014.</p> <p>DBU(d): DBU (2010): Pressemeddelelse dec. 2010: <i>Fodbold som fitness</i>.</p> <p>DBU(l): DBU (formuleret af DBU’s bestyrelse 2010): <i>PASSION, UDVIKLING, FÆLLES-SKAB – Strategi for videreudviklingen af dansk fodbold til 2015</i>.</p> <p>DBU(o): DBU: <i>Fodbold Fitness – Klubmanual version 1.0</i>. (bilag 2)</p> <p>DBU(p): DBU: <i>UNO minibane</i>.</p>
Viden om implementeringssystem	<p><i>Sekundære dokumenter</i></p> <p>DBU(t): DBU (2015): DBU’s love.</p> <p>DBU(z): DBU (2015): <i>DBU’s Værdigrundlag</i>.</p> <p>DBU Jylland(a) (2014): <i>Love for DBU Jylland</i>.</p> <p>DBU Jylland(b) (2015): <i>God organisationsledelse i DBU Jylland</i>.</p> <p>DBU Sjælland(a) (2015): <i>DBU Sjællands love</i>.</p> <p>DBU Sjælland (b) (2015): <i>Idé- og strategigrundlag</i></p>

Interview som undersøgelsesstrategi

I undersøgelsen indgår en række interviews som empirisk materiale. I implementeringsstudiet er der foretaget tre interviews i FF-styregruppen, og i casestudiet er der foretaget 12 interviews. Henholdsvis tre interviews i fire forskellige klubber. Disse vil blive kommenteret i afsnittet *Casestudie - Empiri*. De tre interviews i FF-styregruppen repræsenterer det centrale implementeringssystem, og de danner rammen om nedenstående. Det gælder dog, at mange metodiske forhold er nøjagtigt de samme uanset om interviewene er foretaget som en del af implementeringsstudiet eller casestudiet.

Det kvalitative forskningsinterview er velegnet, når formålet er at tilegne sig viden om og forståelse for menneskers handlinger, intentioner, oplevelser og motiver (Christensen et al., 2012:61). Metoden kan skabe en indsigt og forståelse for andre menneskers situation, og hvordan de oplever fænomener (Kvale & Brinkmann, 2009:30-31). Det er en metode, hvor viden konstrueres i interaktionen mellem interviewer og den interviewede (Kvale & Brinkmann, 2009:18). Det vil sige, at den viden, der produceres, er afhængig af den sociale relation, der skabes mellem interviewer og interviewpersonen. Det er imidlertid vigtigt at understrege, at det ikke er en dialog mellem ligestillede parter, men en dialog, der har en struktur og et formål, og at det er forskeren som definerer og kontrollerer situationen med den ønskede vidensproduktion for øje (Kvale & Brinkmann, 2009:32).

Det semistrukturerede forskningsinterview

Den anvendte interviewstrategi kan defineres som et '*semistruktureret interview*' (Kvale & Brinkmann, 2009; Christensen et al., 2012). Det gælder for alle 15 interviews. Heri ligger, at interviewet hverken er stramt struktureret eller helt frit. Interviewet vil primært være af eksplorativ karakter og hovedsagligt bygge på åbne spørgsmål. Disse vil give interviewpersonen mulighed for at give beskrivelser af konkrete oplevelser, hvorefter interviewer har frihed til at forfølge disse beskrivelser med afklarende spørgsmål. Man vil altså ikke stringent følge de formulerede spørgsmål, men lade interviewet udvikle sig i et samspil mellem interviewer og interviewperson. Det skal dog, som det også nævnes ovenfor, understreges, at jeg hele tiden har haft som rettesnor, hvad der ønskes undersøgt, således at spørgsmålene bidrog til en vidensproduktion inden for genstandsfeltet (Kvale & Brinkmann 2009:71-74). At interviewet ikke er stramt standardiseret betyder, at interviewer agerer i situationen, hvilket stiller en række krav. Det gælder både til evner som interviewer, men også til viden om det emne, der ønskes undersøgt. En viden, der er nødvendig for at kunne stille betydningsfulde og relevante opfølgende spørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2009:155), der grundet interviewform ikke kan forberedes.

Interviewguide og den praktiske fremgangsmåde

Kvaliteten af interviewene er særdeles afgørende, da de udgør et råmateriale for undersøgelsen. Derfor er det særligt vigtigt at man som interviewer er godt forberedt og opnår størst muligt

udbytte af interviewsituationen. Inden hvert interview er der blevet udarbejdet en 'interviewguide'³⁰ (Kvale & Brinkmann, 2009; Christensen et al., 2012). Interviewguiden (bilag 3) fungerer som en tematiseret guide, indeholdende mulige eksempler på direkte interviewspørgsmål. Disse fungerer som støtte, men ikke som et regelsæt der skal følges. Interviewguiden er altså med til at sikre, at den røde tråd i interviewet fastholdes. Som det fremgår i de to vedlagte interviewguides, er opbygningen ikke ens. Hver interviewguide er designet til den pågældende interviewperson i forhold til hvilke emner, der ønskes belyst. En nødvendig pointe i forhold til interviewguides, som også knytter sig til afviklingen af fokusgruppeinterviews, er at interviewguiden kan og har forandret sig, selv om "samme slags" interviewperson interviewes, eftersom forskeren løbende bliver klogere på genstandsfeltet og nye perspektiver opstår og forfølges.

Alle interviews er gennemført af afhandlingens forfatter og indledtes med en uformel snak, hvor hensigten var at skabe en udbytterig ramme for interviewet. Dernæst blev der gjort rede for min rolle, position og baggrund, herunder hvilket formål interviewet havde, og hvordan empirien vil blive opbevaret og formidlet. Det understregedes at interviewpersonen ville blive lydoptaget og efterfølgende anonymiseret, men at denne anonymitet ikke nødvendigvis betyder at interviewpersonen ikke kan blive genkendt, eftersom de vil fremgå med den titel de besidder. Eksempelvis 'FF-kontakt (i klub)' eller 'FF-projektleder'. Derudover understreges det, at empirien vil blive behandlet med diskretion og at interviewpersonen godt kan stoppe interviewet undervejs eller efterfølgende, hvis der bliver fremlagt informationer, som interviewpersonen ikke ønsker skal frem. Alle interviewpersoner har givet deres samtykke til brug af informationer, og de fulde interviewtransskriptioner opbevares fortroligt. Alt afhængig af kontekst, vil personfølsomme informationer blive sløret. To gange var det tilfældet, at en interviewperson, fortalte noget, som vedkommende ikke ønskede at blive citeret for. Dette blev sagt i umiddelbar forlængelse af det sagte og har ikke betydning for analysen, eftersom det knyttede sig til person- eller klubspecifikke forhold, der ikke havde relation til implementeringen af FF.

Alle interviews er rammesat til ca. 60 minutter, hvilket er et vejledende tidsperspektiv, og alle interviews indledes med et meget åbent introduktionsspørgsmål, hvor interviewpersonen bliver bedt om at fortælle kort om dem selv og deres rolle i den pågældende organisation, de er en del af. Herefter er interviewguiden delt op i hhv. tematiske forskningsområder og direkte interviewspørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2009:153). For interviewguides, der knytter sig til casestudiet, er det teoretiske perspektiv også tydeliggjort. Efter hvert enkelt interview blev der brugt ca. 10 min. på at nedskrive umiddelbare refleksioner og indtryk. Undervejs i interviewet er der blevet taget enkelte noter. Disse fungerer primært som "løbende huskeseddel", forstået på den måde, at interviewpersonen ofte fortæller interessante brudstykker, der skal følges op på senere i interviewet.

30 2 interviewguides er vedlagt som bilag. Det er hhv. et interview med et FF-styregrupped medlem, der knytter sig til implementeringsstudiet og et interview med en FF-kontakt i en klub, der knytter sig til casestudiet.

Interviewtransskription

Alle interviews er blevet transskriberet, hvilket fungerer som første del af analysen. I denne fase forvandles den mundtlige samtale til en skreven tekst, der egner sig til analyse (Kvale & Brinkmann, 2009:199). I denne proces, er det nødvendigt at være bevidst om en række metodiske forhold. I det talte sprog, og i den fysiske relation eksisterer stemmeleje, intonation og kropssprog som vigtige elementer for forståelsen. Disse fremgår ikke i den transskriberede tekst. Lydoptagelsen forårsager det første tab af forståelse, hvorefter transskriptionen forårsager endnu en. Det betyder imidlertid ikke, at interview ikke bør transskriberes, men det betyder som sagt, at man bør gøre sig nogle overvejelser om denne proces. Disse overvejelser hænger nøje sammen med hvad man skal bruge interviewet til. I det aktuelle forskningsprojekt er der ikke fokus på det usagte, og der er heller ikke fokus på det kommunikative eller den sproglige stil. Der er fokus på indholdet af det, der siges, hvorfor en særlig specialiseret form for transskription ikke er nødvendig (Kvale & Brinkmann, 2009:204). Derfor vil denne diskussion om tab af indhold, ikke udfoldes yderligere. Ironi skal dog nævnes som en sproglig form, det er nødvendigt at være opmærksom på, når fokus er på indholdet af det talte. Anvendes der ironi, bliver det noteret i transskriptionen.

I aktuelle undersøgelse er interviewtransskriptionen udført af en ekstern medarbejder, hvorefter transskriptionen er blevet nøje gennemlæst og sammenholdt med det bandede interview. Undervejs i denne gennemlæsning blev der foretaget nødvendige korrektioner, således at teksten fremstår præcis, som det var tilfældet ved interviewet. Inden interviewene blev transskriberet, blev der udarbejdet en transskriptionsguide (bilag 4), der angiver, hvordan transskriptionen skal udføres. Til interviewtransskriptionen er der anvendt et filafspilningssystem (DSS Player Pro, ver. 3).

Rekruttering og interviewpersoner i implementeringsstudiet

De tre interviewpersoner i implementeringsstudiet udgør tre ud af seks personer tilknyttet det som betegnes FF-styregruppen. Adgangen til disse har været let, da DBU som bidragsyder til undersøgelsen har bakket om, at involverede i FF stod til rådighed for interviews. Alle tre interviews blev gennemført på interviewpersonens arbejdsplads.

Interviewpersonerne er udvalgt på grund af deres forskellige roller, arbejdsopgaver og ansvarsområder i relation til FF, men også i relation til DBU som organisation. Det vurderes at disse tre har bidraget med den nødvendige viden, hvorfor interview af den resterende del af styregruppen ikke indgår i undersøgelsen. Interviewpersonerne er hhv. FF-projektleder, repræsentant fra DBU's bestyrelse og repræsentant fra DIF, der qua DIF's økonomiske bidrag har et sæde i FF-styregruppen. FF-projektlederen fungerer som styregruppens sekretær. Det er bl.a. grundet deres forskellige positioner, at det individuelle interview som metode er valgt. De tre interviewpersoners organisatoriske roller og arbejdsopgaver er uhomogene, hvilket gør det individuelle

interview velegnet. Det er samtidigt min overbevisning, at medlemmerne i styregruppen ville tale mere åbent og ærligt, hvis de bliver interviewet enkeltvis. Nedenstående tabel opsummerer informationer vedr. de tre individuelle interview foretaget i implementeringsstudiet.

Tabel 4.2: Individuelle interviews i implementeringsstudiet.

Interview nr.	Organisation	Rolle	Interviewsted	Varighed	Dato
Det centrale implementeringsniveau					
1	DBU	DIF-repræsentant	Interviewpersonens arbejdsplads	59:25	14/2-2013
2	DBU	FF-Projektleder	Interviewpersonens arbejdsplads	1:04:48	20/2-2013
3	DBU	DBU-Bestyrelse	Interviewpersonens arbejdsplads	56:28	28/2-2013

Fokusgruppeinterview som undersøgelsesstrategi

I afhandlingen indgår syv fokusgruppeinterviews (N: 35), alle i relation til implementeringsstudiet. Disse kan opdeles i tre grupper, styret af de interviewpersoner der indgår i de forskellige fokusgrupper. En gruppe indeholdende regionale FF-administratorer og to grupper indeholdende regionale konsulenter fra hhv. Vestdanmark og Østdanmark³¹. Sidstnævnte to grupper er ansvarlige for implementeringen på det regionale niveau. Derudover bestod fire grupper af udvalgte interviewpersoner som repræsentanter for fire udvalgte FF-klubber, hvoraf to klubber er placeret i Vestdanmark og to er placeret i Østdanmark. De tre grupper, der indeholder hhv. FF-administratorer og konsulenter, repræsenterer det regionale implementeringssystem, og de fire grupper, der udgøres af fire fodboldklubber, repræsenterer det lokale implementeringssystem, hvilket illustreres i tabel 4.3. Gruppen med FF-administratorer er vigtig, da de bl.a. administrerer konsulenternes tid og er ansvarlige for at disse udfører deres arbejde på bedst mulig vis. De to grupper med udviklingskonsulenter er vigtige, da disse er yderste led i det regionale implementeringssystem med direkte kontakt til det lokale system. Deres rolle må derfor tænkes at have en afgørende betydning for det endelige implementeringsresultat. Endeligt er de lokale fodboldklubber vigtige, da disse realiserer FF og møder FF-deltagerne. To såkaldte FF-konsulenter er indlemmet i de to fokusgruppeinterviews, der udgøres af konsulenterne. Disse er ansat efter implementeringen af FF blev igangsat, og der eksisterer forskelle i ansættelsesforhold, det er nødvendigt at være opmærksom på. Når en FF-konsulent bliver citeret i afhandlingen, vil det fremgå.

Fokusgruppeinterviews er en fordelagtig metode, til at producere viden om sociale gruppers fortolkninger, hvorimod metoden er mindre velegnet til at producere viden om enkelte individers livsverdener (Halkier, 2012:7-20), hvor det individuelle interview at foretrække. En del af forklaringen skal findes i metoden, hvor enkeltpersoner i et fokusgruppeinterview ikke opnår samme taletid som det ofte vil være tilfældet ved individuelle interviews, ligesom det ikke i samme grad er muligt at forfølge individuelle fortællinger. Det kan også være tilfældet at atypiske handlinger eller atypiske forståelser af et fænomen heller ikke vil komme frem som følge af en social kontrol, hvor visse handlemønstre eller opfattelser er mere legitime end andre (Halkier, 2012:13). På samme måde som den sociale interaktion kan virke begrænsende, er det imidlertid også denne, der er fokusgruppeinterviewets styrke. Halkier (2012:14) skriver:

”Typisk vil de forskellige deltagers sammenligninger af erfaringer og forståelser i gruppeprocesserne kunne producere viden om kompleksiteterne i betydningsdannelser og sociale praksisser, som er svære for forskeren at få frem i de individuelle interviews (...). Deltagerne spørger ind til hinandens udtalelser og kommenterer hinandens erfaringer og forståelser ud fra en kontekstuel forståelse som man ikke har som forsker”.

31 Øst og vest for Storebælt

Det vil sige at metoden bruger gruppedynamikken som middel, hvor empirien produceres via interviewpersonernes sociale interaktion omkring et emne, som forskeren har bestemt (Morgan, 1997:15). Det er netop et ønske, at de involverede interviewpersoner vil diskutere de implementeringsmæssige succeser og barrierer, og at denne diskussion vil kunne bidrage til at få belyst problemstillinger, som ikke ville komme frem ved individuelle interviews. Dette stiller andre krav til interviewerens rolle end det er tilfældet ved det individuelle interview. Forskeren indtager i højere grad en moderatorrolle (Halkier, 2012:48-51), og skal facilitere en proces, hvor deltagerens sociale interaktion producerer den viden, der ønskes. Flere aspekter bliver afgørende i den henseende. Herunder hvordan gruppen sammensættes og hvor meget moderatorinvolvering, der skal foregå. Er gruppen for homogen, risikerer man, at diskussioner udebliver eller kun belyses ensidigt, og er gruppen for heterogen, risikerer man, at der opstår voldsomme konflikter, at holdninger forties eller at interviewpersonerne slet og ret ikke kan diskutere, eftersom de ikke forstår hinandens argumenter. I fokusgruppemetodelitteraturen beskrives tre former for interviewstruktur (Halkier, 2012:38-40), hvor valget naturligvis også hænger sammen med det, der ønskes undersøgt. For det første kan interviewet gennemføres med en løs struktur med meget få og meget åbne spørgsmål. Det kan eksempelvis være en fordel, hvis det er måden, hvorpå interviewpersonerne diskuterer eller danner konsensus på, der er det, der ønskes undersøgt. I aktuelle undersøgelser er der i ringe grad fokus på hvordan interviewpersonerne interagerer. Det er dog vigtigt at være bevidst om betydningen af interaktionen mellem deltagerne for den empiri, der produceres. For det andet kan der anvendes en stram struktur med flere og mere specifikke spørgsmål. Det kan eksempelvis være en fordel, hvis fokusgruppen indeholder mange interviewpersoner eller hvis man har tydeligt definerede forskningsspørgsmål, der lægger op til snævre svar. For det tredje kan man anvende en kombination af disse, hvor man starter relativt åbent med lav moderatorinvolvering og slutter mere struktureret. Det er denne model, som den aktuelle undersøgelse gør brug af, hvilken Morgan (1997:41-42) betegner som den 'tragtmodellen'³² (Halkier, 2012:38-42).

Interviewguide og den praktiske fremgangsmåde

Betegnelsen tragt-modellen, er et billede på at man starter med en løs struktur og slutter med en strammere styring. På den måde gives der plads til at perspektiver, man som undersøger ikke havde tænkt på, kan blive udfoldet, samtidigt med at man får svar på en række på forhånd ønskede spørgsmål. At tragt-modellen anvendes som styringsredskab fremgår tydeligt af interviewguiden (bilag 5)³³, der udarbejdes af de samme grunde, der gør sig gældende ved det individuelle interview. Det er naturligvis ligeså vigtigt ved fokusgruppeinterviews, at den bedste empiri skabes. Hver enkelt interviewguide er designet til den pågældende fokusgruppetype i forhold til hvilke emner, der ønskes belyst, men fremgangsmåden for alle fokusgruppeinter-

32 På engelsk: *The funnel*

33 2 interviewguides er vedlagt som bilag. Det er hhv. et fokusgruppeinterview med LU'ernes konsulenter og et fokusgruppeinterview med en udvalgt FF-klub.

viewene er tæt på ens. De er alle rammesat til 90 minutter, og de indledes alle med et beskrivende spørgsmål, hvorefter der følger en række vurderende spørgsmål. Det gælder for alle spørgsmålene at de skal kunne starte og understøtte meningsudvekslinger og diskussioner deltagerne imellem (Halkier, 2012:49). Med udgangspunkt i dette ønske, var der ca. midtvejs placeret en øvelse, hvor deltagerne individuelt skal nedskrive hhv. 3-5 gode ”ting” ved FF og 3-5 udfordringer. Dernæst skal de i samråd prioritere disse udsagn i en rækkefølge. Formålet med denne øvelse er at skabe rammerne for en diskussion, hvor indholdet er afgørende for analysearbejdet.

Ligesom det var tilfældet for de individuelle interviews, er alle fokusgruppeinterviews gennemført af afhandlingens forfatter, og de indledende procedurer har været ens, hvor forskningsprojektet skitseres, formalia vedrørende etik gennemgås og deltagerne giver samtykke til at informationer må anvendes. Interviewet indledes også med at, moderatoren fortæller om det særlige ved et fokusgruppeinterview, hvor interviewpersonerne opfordres til at snakke med hinanden. Til forskel fra de individuelle interviews blev fokusgruppen videooptaget. Det kan være en fordel når flere interviewpersoner taler samtidigt, at man kan skelne hvem der siger hvad på en videooptagelse. Det var tilfældet ved et fokusgruppeinterview på det regionale implementeringsniveau, at to deltagere ikke ønskede, at blive optaget på video, hvorefter de blev placeret uden for videokamerarets vinkel. Denne beslutning blev der ikke stillet yderligere spørgsmål til, eftersom det kunne påvirke den efterfølgende interaktion, hvilket det efter min opfattelse ikke gjorde. Dernæst følger en kort præsentationsrunde, hvor hver interviewperson i fokusgruppen præsenterer sig selv. Det gælder både, at der kan forekomme vigtige informationer i forhold til undersøgelsesområdet i denne præsentationsrunde, men det gør det også lettere at transskribere interviewet, især hvis interviewet ikke videooptages. Ved alle fokusgruppeinterviews har der været en assistent med, til at sørge for praktiske og tekniske opgaver. Eksempelvis, at det opstillede videokamera fungerede som det skulle, hvilket betød at jeg som moderator kunne koncentrere mig om min rolle. Den person der assisterede har været den samme som transskriberede interviewene, umiddelbart efter fokusgruppeinterviewet blev afsluttet.

Interviewtransskription

Ligesom det er tilfældet for transskriberingen af de individuelle interviews, er denne proces ligeledes første del af analysen, og ligesom det var tilfældet ved de individuelle interviews er interviewtransskriptionen udført af en ekstern medarbejder (som nævnt var denne medarbejder, i modsætning til de individuelle interviews, med til fokusgruppeinterviewene) hvorefter transskriptionen er blevet nøje gennemlæst og sammenholdt med det videooptagede interview. Undervejs blev der foretaget nødvendige korrektioner, således at teksten og interviewet fremstår identiske, præcis som det var tilfældet med interviewene. Se vedlagte bilag for en transskriptionsguide (bilag 4).

Rekruttering og interviewpersoner i det regionale implementeringssystem

Eftersom ønsket var at interviewe alle regionale medarbejdere, hvor den praktiske implementering af FF figurerer i deres arbejdsbeskrivelse, er der ikke foretaget valg i forhold til inklusion. Imidlertid var det ikke muligt for alle regionale medarbejdere at deltage i interviewet, som følge af sygdom og andet arbejde. Samlet set deltog 12 ud af 16 konsulenter og interviewene blev gennemført i hhv. DBU Sjællands lokaler i Roskilde og DBU Jyllands lokaler i Århus. Kontakten til disse medarbejdere er blevet faciliteret gennem FF-projektlederen, der har sørget for at opsætte de nødvendige aftaler. På grund af organisatoriske roller og ansættelsesmæssige forhold, blev FF-administratorer samlet i én gruppe og konsulenterne samlet i to grupper. At konsulenterne blev delt i to, skyldes antallet af interviewpersoner og geografisk distance, således at konsulenter vest for Storebælt, samles under betegnelsen konsulenter(vest) og konsulenter øst for Storebælt samles under betegnelsen konsulenter(øst).

Med hensyn til de regionale FF-administratorer var det ikke muligt at mødes fysisk. Bl.a. på grund af geografiske afstande. Derfor blev dette fokusgruppeinterview gennemført som virtuel videokonference, hvor 3 ud af 4 FF-administratorer deltog. En lang række overvejelser ved at anvende virtuelle fokusgruppe er de samme som hvis gruppen havde været fysisk tilstede, alligevel er det en anderledes interviewform (Halkier, 2012:64-67). Eksempelvis viste det sig hurtigt, at det stillede anderledes krav til moderatorens evne til at styre samtalen og diskussionerne. Det var ikke muligt, at lade en diskussion fungere på samme måde, som hvis man havde siddet i samme lokale. Det var nødvendigt at moderatoren indtog en ordstyrerrolle, så interviewpersonerne ikke talte i munden på hinanden. At 3 deltog udfordrer hvor mange deltagere der skal til, før det kan betegnes et fokusgruppeinterview, hvor størrelsen af fokusgruppen er afgørende for hvilken form for dialog, der føres. Halkier (2012:33-36) noterer dog, at litteraturen om fokusgrupper rapporterer om succesfulde grupper på såvel 3-4 deltagere, og skriver, at man bør udvælge antallet af interviewpersoner i hver gruppe ud fra, hvad der passer bedst til emnet. I dette tilfælde gav valget sig selv, da 4 (alle FF-administratorer) blev inviteret og da interviewet blev udført som et videomøde med høj grad af styring, var antallet velfungerende.

Rekruttering og interviewpersoner i det lokale implementeringssystem³⁴

I forhold til rekrutteringen af interviewpersoner på det lokale implementeringsniveau har FF-projektlederen ligeledes spillet en vigtig rolle. Men denne gang i samspil de regionale FF-administratorer. Disse har i samarbejde lokaliseret de involverede klubber, efter ønsker fra undertegnede. Eftersom DBU kunne fremvise FF-målgruppemæssig spredning, hvor flest FF-hold bestod af kvinder, er der udvalgt én klub der har FF for mænd, én klub der har FF for mixhold og to klubber der har FF for kvinder. Derudover eksisterer en geografisk spredning, så to klubber findes i Østdanmark og to klubber findes i Vestdanmark. Ydermere eksisterede der et ønske om forskellige forhold i relation til succes og implementeringsmæssige vanskeligheder. 'En

34 Der er gennemført to spørgeskemaundersøgelser, der behandler implementeringen på det lokale niveau.

klub er særlig succesfuld, og implementeringen har forløbet/forløber let, to klubber er relativt succesfulde og har haft/har nogle implementeringsmæssige udfordringer, og én klub har mindre succes og har/har haft en meget besværlig implementeringsproces. Fortolkningen af initiativets succes og implementeringsvanskeligheder har i dette tilfælde været op til FF-projektlederen, der forelagde en række mulige klubber, hvorefter jeg ud fra FF-projektlederens informationer om disse udvalgte fire. Det er dog vigtigt at notere at FF, trods udfordringer, fungerer i de fire klubber, der er involveret. Det vil sige, at der i disse klubber eksisterer en implementeringsstrategi, der fungerer mere eller mindre succesfuldt. Men den fungerer vel at mærke, eftersom klubben tilbyder FF. En konsekvens ved dette inklusionskriterium, er at de klubber, der har opgivet at implementere FF, ikke inddrages³⁵. Det er vigtigt at pointere, at intentionen er at følge implementeringen fra ”start til slut”, og da de lokale klubber er en væsentlig del af implementeringskæden før FF kommer i kontakt med målgruppen, er de en nødvendig del af analysen. Når det er sagt, vil det være interessant, i højere grad end det er tilfældet, at sætte fokus på de klubber, der ikke formår at gennemføre implementeringen. Det er imidlertid tilfældet, at de tre fokusgruppeinterviews, der inkluderer de regionale implementeringsaktører, bidrager med viden om hvorfor nogle klubber ikke oplever den ønskede succes eller slet ikke deltager. Det gælder til dels også for de tre interviews gennemført på det centrale implementeringsniveau. Men en nødvendig pointe i den henseende er, at den viden, der generes her, kommer fra det regionale og det centrale implementeringssystemets perspektiv.

De udvalgte klubber blev kontaktet pr. telefon, hvorefter de fik yderligere information pr. mail (bilag 6). Bemærk igen, at hver klub udgør en fokusgruppe. I mailen stod bl.a. at fokusgruppen skulle indeholde minimum fire deltagere, hvoraf klubbens bestyrelsesformand og FF-kontakten skulle indgå. Derudover blev også klubbens kassører, FF-træner, FF-spiller, FF-initiativtager og andre bestyrelsesmedlemmer inviteret. Som tabel 4.3 illustrerer, har flere deltagere i fokusgruppeinterviewet mange forskellige roller i klubben. Det er eksempelvis tilfældet, at den samme person i klub(øst1) både er FF-kontakt, FF-træner og bestyrelsesformand.

35 Der er gennemført en spørgeskemaundersøgelse adresseret formænd i 1288 fodboldklubber (ca. 1600 klubber i DK), hvor der er spurgt til hvorfor implementeringen fejlede eller hvorfor de ikke har startet FF.

Tabel 4.3: Fokusgruppeinterview i implementeringsstudiet

Fokusgr. nr.	Organisation	Antal deltag.	Rolle	Interviewsted	Tid	Dato
Det regionale implementeringsniveau						
1	LU'er	3	FF-administratorer	Videokonf DBU	1:32:14	4/3 2013
2	LU'er øst	5	Konsulenter	DBU Sjælland	1:47:36	6/3 2013
3	LU'er vest	7	Konsulenter	DBU Jylland	1:20:24	8/3 2013
Det lokale implementeringsniveau						
4	Klub(vest1) FF-mix-hold ”Relativ” succes Nogen implementeringsmæssige udfordringer	6	Formand	Klubben	1:31:16	22/4 2013
			Førsteholdstræner + Mangeårigt medlem			
			Kassérer + FF-spiller			
			FF-kontakt + Ungdomstræner + FF-spiller			
			Bestyrelsesmedlem + FF-spiller			
			FF-spiller			
5	Klub(øst1) FF-kvinder Stor succes Få implementeringsmæssige udfordringer	5	Formand + FF-træner + FF-kontakt	Klubben	1:38:01	7/5 2013
			FF-hjælpetræner			
			Kassér + FF-spiller			
			FF-spiller			
			FF-spiller			
			FF-spiller			
6	Klub(øst2) FF-mænd (har også FF-kvinder) ”Relativ” succes Nogen implementeringsmæssige udfordringer	4	Formand	Klubben	1:35:55	28/5 2013
			FF-træner + FF-kontakt + Bestyrelsesmedlem			
			Kassérer			
			Mangeårigt medlem			
7	Klub(vest2) FF-kvinder Lille succes Store implementeringsmæssige vanskeligheder	5	Formand	Klubben	1:40:42	17/6 2013
			FF-træner + FF-kontakt + FF-spiller			
			FF-spiller			
			FF-spiller			
			FF-spiller			
			FF-spiller			

Casestudiet – Empiri

Målet med casestudiet knytter sig til analysedel 3 og det opstillede arbejdsspørgsmål, der retter sig mod den lokale implementering af FF. Empirien i casestudiet er indsamlet som fire casestudier, hvori der anvendes dokumentstudie, interview og observation som metode. I nedenstående knyttes indledningsvist nogle kommentarer til casestudiet som undersøgelsesstrategi, hvorefter udvælgelsen af cases og de enkelte empiri-indsamlingsmetoder udfoldes. Dokumentstudie og interview som metode er blevet præsenteret i ovenstående, hvorfor følgende afsnit, med undtagelse af observation som metode, helliger sig udvælgelsen af kilder og hvordan der arbejdes med dataindsamlingen. Sammen med en præsentation af casestudiet som metode, vil arbejdsantagelsen der knytter sig til casestudiet blive introduceret. Denne er ifølge Yin (2014), en særlig vigtig del af casestudiemetoden. I forhold til de antagelser, der blev udviklet forud for implementeringsstudiet, er disse antagelser primært teoretisk styret, og de vil i højere grad blive fulgt og til dels besvaret.

Casestudiet som undersøgelsesstrategi

Med ønsket om at opnå dybdegående viden om et fænomen som, i modsætning til historiske begivenheder, udspiller sig, mens man undersøger det, er casestudiet et oplagt metodisk valg, der kan bringe data fra flere kilder, hvilket muliggør triangulering (Yin, 2014:120). Derudover er det en udbytterig metode, når forskeren ikke kan kontrollere det oplevede og isolere faktorer, der muligvis påvirker det undersøgte (Flyvbjerg, 2004). Det er en metode, hvor man indsamler empiri i den verden, som det undersøgte agerer i, og mens det undersøgte agerer. Flyvbjerg (2004:429) skriver om undersøgerens position:

“(...) the most advanced form of understanding is achieved when the researchers place themselves within the context being studied. Only in this way can researchers understand the viewpoints and the behaviour that characterizes social actors.”

Det er ligeledes en udbytterig metode, når der allerede er blevet skabt en viden, hvortil der kan spørges hvordan og hvorfor (Yin, 2014:2). Med andre ord er et casestudie en god metode, når man ønsker at forstå en ”real-world case”, hvor konteksten spiller en afgørende rolle, og hvor forskeren allerede har et kendskab til det, som undersøges, hvilket er tilfældet, eftersom casestudiet bygger ovenpå på allerede tilegnet viden (fra implementeringsstudiet). Derfor anses casestudiemetoden som en fordelagtig undersøgelsesstrategi for at forstå den lokale implementering af FF. Disse pointer underbygges i Yin’s (2014:2) definition af et casestudie:

”The first part of a twofold definition, a case study investigates a contemporary phenomenon (“the case”) in its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident. The second part of the definition points to case study design and data collection features, such as how data triangulation helps to address the distinc-

tive technical condition whereby a case study will have more variables of interest than data points”.

Ligesom det er tilfældet for alle kvalitative studier, er det nødvendigt, at casestudieprocessen er gennemskuelig og tydeligt beskrevet, da der ikke findes en ”gylden” opskrift (Yin, 2014:72-75). Udover at udarbejde antagelser, argumenterer Yin for, at der dernæst skal udvikles rivaliserende forklaringer i forhold til disse antagelser. Yin (2014:30,36) skriver:

”Only if you are forced to state some propositions will you move in the right direction”. (...) “When doing case studies, a major and important alternative strategy (for interpreting a case study’s findings) is to identify and address rival explanations for your findings.”

Disse ’propositions’ og ’rival explanations’, vil have til formål at operationalisere og fokusere indsamlingen af empiri og den efterfølgende analyse. Igen er det vigtigt at understrege, at målet, med hensyn til at præsentere nedenstående antagelse og i dette tilfælde også rivaliserende forklaring, ikke er at kunne bekræfte eller forkaste disse, som det ofte vil være hensigten ved udarbejdelse af eksempelvis hypoteser³⁶. Det vil snarere være at udforske dem og bruge dem som et redskab til at åbne og som nævnt fokusere empiriindsamling og dernæst analyse. Det er nødvendigt og fordelagtigt, når du træder ind i et felt, hvor der er så meget kontekst, at du ved, hvad du skal kigge efter. I undersøgelsens casestudie indtages en position eller en antagelse om man vil, hvor det forventes, at implementeringen af FF påvirkes af de institutionelle elementer og tre institutionelle søjler der skaber den klub der organiserer FF. Denne antagelse er afgørende for, hvordan casestudierne gennemføres, eftersom der vil blive søgt efter mønstre (patterns) (Yin, 2014:143) som enten viser, at dette gør sig gældende eller at dette ikke gør sig gældende. Som en rivaliserende forklaring rettes fokus mod aktørspecifikke forhold, herunder adfærd og ressourcer. Denne rivaliserende forklaring forfølges ikke i samme grad som antagelsen, men den er med til at forskeren forholder sig kritisk til sit arbejde. Jævnfør ’the pillar framework’, beskrevet i kapitel 3, tilskrives aktørspecifikke forhold værdi. Set i det lys, er der ikke tale om en eksplicit teoribaseret rivaliserende forklaring. Imidlertid vil den rivaliserende forklaring se på, om de aktørspecifikke forhold er til stede uanfægtet de institutionelle elementer.

En rivaliserende forklaring kunne også være udviklet efterfølgende, men alt andet lige, er det en fordel, hvis forskeren er bevidst om denne allerede inden indsamlingen af empiri indledes (Yin, 2014:140). Naturligvis kan der eksistere flere antagelser og rivaliserende forklaringer, men det er imidlertid afgørende at mange antagelser og rivaliserende forklaringer ikke ”udvander” den empiri, der indsamles. Jo mere der skal ”kigges efter”, jo mindre fokuseret bliver empirien og den efterfølgende analyse.

36 Yin (2014:61) anvender både begrebet ’proposition’ (Yin, 2014:30,36) og begrebet ’hypothesis’ (Yin, 2014:61)

Arbejdsantagelser forud for casestudiet

I implementeringsstudiet fremgår det, at FF diffunderer forskelligt, eftersom den måde de involverede klubber realiserer aktiviteten på er forskellig. Målet med casestudiet er at udforske dette, med udgangspunkt i antagelsen om, at det skyldes indholdet i klubbernes institutionelle søjler.

Antagelse:

Klubbens institutionelle elementer (Scott, 2014) (regulative, normative og kulturelt-kognitive) vil være afgørende for hvordan klubben og involverede implementeringsaktører translaterer (Campbell, 2004) Fodbold Fitness.

Rivaliserende forklaring:

Klubbens institutionelle elementer er ikke væsentlige. Derimod er det de enkelte aktører, som eksempelvis FF-kontakt og klubbens formand, og deres adfærd og/eller ressourcer der, uafhængigt af klubbens institutionelle elementer, vil være afgørende for, hvordan klubben translaterer Fodbold Fitness.

Udvælgelse af cases

Når man arbejder med casestudier er det vigtigt at afgrænse og tydeligt definere casen (Yin, 2014:31), og, som tidligere nævnt, er det afgørende at udvælge den eller de cases, der kan belyse det, der ønskes bedst muligt. Det er ligeledes nødvendigt at tage stilling til hvilken form casestudiet skal have. I aktuelle studie er målet, som nævnt, at blive klogere på den lokale implementering af FF, med udgangspunkt i ovenstående antagelse. I den henseende anvendes et multiple-case design (Yin, 2014:56-57), hvor fire udvalgte klubber udgør fire forskellige cases. Fremgangsmåden ved hvert enkelt case vil være ens, hvilket muliggør pælle single-case studier og efterfølgende 'cross-case syntese' (Yin, 2014:164-167). Det vil sige at der udvælges flere cases, hvor det samme forskningsspørgsmål vil blive undersøgt, og den samme forskningsmetodik vil blive anvendt. Yin (2014:164,238) definerer 'cross-case syntese' således:

“Cross-case synthesis is a compiling of data for a multiple-case study, by examining the results for each individual case and then observing the pattern of results across the cases. (...) The technique is especially relevant if a case study consists of at least two cases. (...) The technique treats each individual case study as a separate case.”

Ved at vælge et multiple case-design og udarbejde 'cross-case syntese', styrkes resultaterne, eftersom "det samme" undersøges flere gange, og afslutningsvist sammenlignes (Neergaard,

2010:22; Yin, 2014:57,164). Yin (2014:57) betegner denne strategi som en såkaldt replikationslogik, hvor replikationen, i fald de samme resultater findes, bestyrker fundende. 'Cross-case syntese' kræver nødvendigvis, at de udvalgte cases (og det der undersøges) kan sammenlignes, hvilket udover replikationslogikken, stiller krav til case-udvælgelsen. Og eftersom ca. 180 klubber (beror på tal fra FF-projektlederen) på undersøgelsestidspunktet (august 2014) tilbyder FF er der potentielt mange case-kandidater at vælge imellem.

Screening af cases

I forbindelse med implementeringsstudiet er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse stilet til alle danske fodboldklubbers (DBU medlemmer) formænd (475 klubber er repræsenteret). Spørgeskemaundersøgelsen er anvendt til at screene casestudiekandidaterne. At det er muligt at screene casene på denne måde kaldes "a two phase approach" (Yin, 2014:95), hvor et stort antal kandidater reduceres på baggrund af nogle udvalgte karakteristika. Valget vil naturligt nok have indflydelse på resultaterne og derfor også for hvad, man kan udtale sig om. Derfor skal man være bevidst om udvælgelsen, der ikke må baseres på tilfældigheder, hvorfor det af Neergård (2010:11) betegnes som formålsbestemt udvælgelse. Der skal eksistere en sammenhæng mellem det, der ønskes undersøgt og de cases, der udvælges. I aktuelle afhandling indeholder udvælgelsen af disse karakteristika både argumenter med reference til allerede tilegnet viden, men også argumenter med reference til den anvendte teori, der skal danne rammen for analysen. Som nævnt bør inklusionskriterierne sørge for en hvis grad af sammenlignelighed, eftersom der anvendes en metodiske og analytisk replikationslogik. Imidlertid kan forskelle også være utroligt udbytterige, så frem en sammenligning forsat er meningsfuld.

Naturligvis gælder det, at alle fire klubber i casestudiet er danske, kan karakteriseres som foreninger og fungerer efter dansk lovgivning, hvilket betyder at en række regulative elementer vil være ens. I forhold til en række væsentlige elementer, der knytter sig til indholdet i den regulative søjle, er klubberne tilnærmelsesvist ens. Eftersom der er tale om en forening, skal der eksistere en demokratisk beslutningsstruktur, hvor medlemskabet er frivilligt og i princippet åbent for alle (Clemmensen, 1987:9-11). Bestyrelsen skal være valgt af medlemmerne, der skal foreligge et regnskab og foreningens indhold skal være almennyttigt og beskrevet i foreningens vedtægter (folkeoplysningsloven, 2011³⁷). I forhold til disse elementer er alle fire klubber ens. Derudover skal alle fire klubber for det første tilbyde FF og have svaret på spørgeskemaet (N:84), eftersom ønsket som nævnt er at følge "implementeringen til dørs". For det andet skal alle fire klubber have mellem 200-299 medlemmer. Tidligere nævnte spørgeskema viste at, i forhold til andre klubstørrelser har mange FF-klubber mellem 200-299 medlemmer. I forbindelse med klubstørrelse vil der altså være tale om en typisk case (Neergaard, 2010:27). At denne faktor holdes konstant er fordelagtig for en sammenligning. For det tredje skal alle fire klubber have eksisteret i mere end 30 år. Dette kriterium er væsentligt, eftersom det antages, at de insti-

37 Flere forhold gør sig gældende (se 'Folkeoplysningsloven', 2011)

tutionelle elementer er afgørende for implementeringen. De institutionelle elementer skal have haft tid til at ”udvikle” sig og indtage en stabil form. For det fjerde skal FF-holdet i alle fire klubber have eksisteret i mere end ét år og have mere end 10 deltagere. Ønsket med dette kriterium, er at sikre, at FF fungerer som en relativ regelmæssig del af klubbens aktiviteter. For det femte, og slutteligt, vil der blive udvalgt to klubber i Østdanmark og to klubber i Vestdanmark, hvoraf to klubber organiserer FF for mænd og to klubber organiserer FF for kvinder. Tidligere nævnte spørgeskema viser, at ganske få klubber tilbyder FF for mix-hold, hvorfor denne målgruppe udelades. I forbindelse med geografisk placering og målgruppe, er der i modsætning til klubstørrelse tale om en relativ stor variation mellem cases.

I nedenstående tabel fremgår de klubber (6) der ved screening har 200-299 medlemmer, har eksisteret i minimum 30 år, har tilbudt FF i mere end et år, har flere end 10 deltagere og tilbyder FF for enten mænd eller kvinder. Da spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i foråret 2013, har alle klubber, der angiver at de organiserer FF, på undersøgelsestidspunktet for casestudiet, tilbudt FF i mere end et år ved casestudiets begyndelse. Derfor bliver klubber ikke ekskluderet, selvom de ikke har angivet et opstartsstarttidspunkt, hvilket er tilfældet for klubben ”Vest2”³⁸.

Tabel 4.4: Klubber der efter screening kvalificerer sig til at casestudiet

Navn	Opstart	Målgruppe
Øst 1	jan-jun 2012	Kvinder
Øst 2	jan-jun 2012	Mænd
Øst 3	jan-jun 2013	Kvinder
Vest 1	jan-jun 2013	Kvinder
Vest 2	-	Mænd
Vest 3	jan-jun 2012	Kvinder

Klubberne blev efter screening kontaktet pr. telefon og derefter pr. mail (se bilag 7). Som nævnt ønskes to klubber der tilbyder FF for mænd, og eftersom kun to klubber lever op til ovenstående kriterier vælges hhv. Øst 2 og Vest 2. Efter telefonisk henvendelse meddelte Øst 3, at de ikke ville deltage, hvilket betød at Øst 1 vælges, eftersom det er et ønske at have to klubber i Østdanmark. Dernæst kontaktes og udvælges Vest 1, der hurtigt responderede på henvendelsen og var positivt indstillet. Eftersom fire klubber, der lever op til inklusionskravene nu er inkluderet, bliver Vest3 ikke kontaktet og indgår ikke i undersøgelsen. Således indgår følgende fire klubber i casestudiet. Hver enkelt case vil blive præsenteret i kapitel 9.

38 Fra den kvalitative empiri fremgår det, at de begyndte jan-jun 2013.

Tabel 4.5: Klubber der indgår i casestudiet

Case nr.	Klub	Placering	Medlemmer	Grundlagt	Opstart	Målgruppe
1	Øst 1	Sjælland	275	1973	Jan-jun 2012	Kvinder
2	Øst 2	Sjælland	250	1982	jan-jun 2012	Mænd
3	Vest 1	Jylland	200	1943	jan-jun 2013	Kvinder
4	Vest 2	Fyn	200	1919	-	Mænd

De udvalgte klubber er blevet informeret om, at de bliver en del af et forskningsprojekt, der kræver min tilstedeværelse i klubben. Det understreges, at jeg vil lave interviews og observationer, med lyd og billeder, hvilket klubbens formand har givet samtykke til. Eftersom billeder, eksempelvis af klubhus og omgivelser, er en del af observationsstrategien, er en fuldkommen anonymisering ikke mulig. Ved billeder præsenteret i afhandlingen, hvor personer kan identificeres har disse givet tilsagn. Billeder hvorpå der fremgår børn er sløret, så de ikke kan genkendes, eftersom børnenes forældre ikke er blevet informeret. Derudover understreges det, at empirien vil blive behandlet med diskretion.

Hvordan identificeres de institutionelle elementer?

En fodboldklub skal leve op til en række krav for at legitimere sig selv som støtteberettiget jf. folkeoplysningsloven. Således indeholder de fodboldklubber, der behandles i casestudiet, en række regulative institutionelle elementer, der vil være gældende for alle klubber³⁹. (Det er også tilfældet at medlemmerne naturligvis skal følge almen dansk lovgivning). Hvilken rolle disse (fx frivillig demokratisk ledelse) spiller for implementeringen af FF forfølges ikke yderligere i den analyse, der knytter sig til casestudiet, eftersom dette gælder alle fire klubber. Det vil dog skinne igennem i den analyse, der knytter sig til implementeringsstudiet (se kap. 7).

Udover disse generelle regulative elementer, kan klubberne have lokale aftaler af formel regulativ karakter i form af procedurer, som eksempelvis ordensregler, ansættelseskontrakter eller formaliserede samarbejdsaftaler med andre aktører. Nogle, men ikke alle, regulative procedurer vil fremgå af foreningens vedtægter. Scott (2014:59-64) skriver jf. kapitel 3, at den regulative søjle knytter an til nedskrevne regler, der på en tvingende måde regulerer adfærd. Denne opfattelse anvendes til at identificere, hvad der skal iagttages for en forståelse af klubbens regulative

³⁹ Der eksisterer endog forskelle på den kommunale støtte (økonomiske tilskud og facilitetsmæssige rammer) fra kommune til kommune (Thøgersen & Iversen, 2014). Hvordan (i fald det er tilfældet) dette forhold påvirker implementeringen FF er ikke medtænkt aktuelle afhandling.

elementer, der i den kommende analyse også indeholder iagttagelser af forhold, som facilitetsvilkår og kommunikationsplatforme, der kan fremstå begrænsende i forhold til adfærd. I den forbindelse vil dokumentanalyse af bl.a. vedtægter, samt observation af de fysiske omgivelser spille en særlig vigtig rolle. På trods af, at klubbens vedtægtsmæssige forhold også knytter an til den normative søjle, vil dette indgå som et regulativ element, eftersom det er det tætteste en frivillig forening kommer på et lovgrundlag.

Med ønsket om at identificere fodboldklubbens normative søjle skal opmærksomheden rettes mod at iagttage klubbens værdier, herunder mål, visioner og uformelle regler. Foreningens mål skal ifølge lovmæssigheder stå beskrevet i foreningens vedtægter (der i denne analyse er knyttet den regulative søjle), hvilket dog ikke er ensbetydende med at den tekst, der fremgår, også stemmer overens med, hvordan den normative søjle tager sig ud. I den forbindelse vil interviewanalyser spille en særlig vigtig rolle. Det gælder eksempelvis, at uformelle regler ofte vil kunne italesættes.

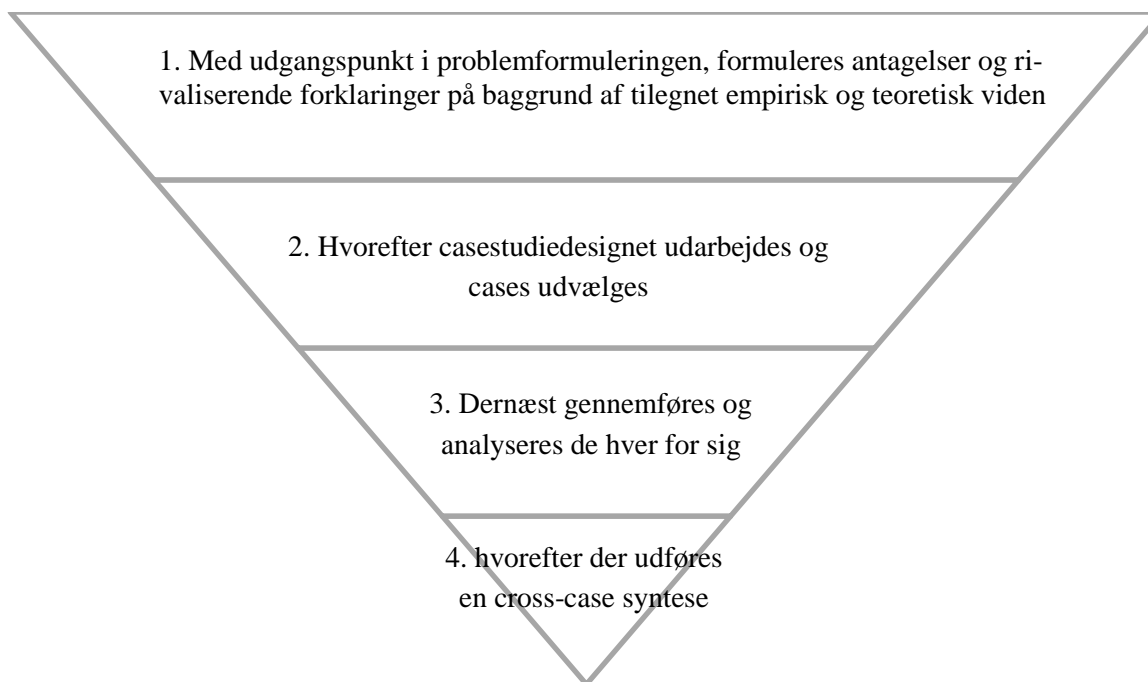
Det antages derimod, at denne italesættelse ikke i fyldestgørende grad, er mulig i forhold til at identificere indholdet i foreningens kulturelt-kognitive søjle, der jf. kapitel 3 indeholder den usagte taget-for-givethed, der eksisterer og som ingen stiller spørgsmålstejn ved. Det være sig vaner og rutiner. For at iagttage den kulturelt-kognitive søjle vil observationer være særligt nødvendige.

Den regulative søjle vil ofte være den letteste at identificere, da den i højere grad er eksplicit i sin form, hvorimod den kulturelle-kognitive søjle er sværere at indfange, hvilket også illustreres af figur 3.4, hvor de kulturelle-kognitive elementer er ”skjult under overfladen”. I forhold til at være opmærksom på aktørspecifikke forhold, vil interviews med FF-kontakt og klubbens formand, være særligt vigtige.

Casestudieempiri og fremgangsmåde

Hver klub vil som nævnt udgøre hver sin case, der vil blive analyseret som et single-case studie, for derefter at blive genstand for komparative analyser. Indsamlingen af empiri foregik fra august – november 2014, og den efterfølgende analyse foregik løbende og blev afsluttet 1. oktober 2015. Nedenstående figur indfanger casestudiets aktuelle arbejdsproces fra forskningsspørgsmål til cross-case syntese og illustrerer hvordan den har bevæget sig over fem punkter, fra formulering af forskningsspørgsmål over en stor mængde empiri til cross-case syntese og konkluderende opsamling.

Figur 4.1: Casestudiets fremgangsmåde



I det følgende vil der blive knyttet kommentarer til de metoder anvendt til indsamling af empiri i casestudiet. Hver case bygger på empiri fra en række udvalgte dokumenter, fire observationer og tre interviews. Se tabel 4.6, 4.7, 4.8 og 4.9 for en case-specifik oversigt over disse. Det vil sige, at empiri fra tre indsamlingsmetoder belyser samme fænomen fra flere perspektiver, og argumentationen for fundende vil stå stærkere, eftersom en forskellig empiri kan komplimentere hinanden (Yin, 2014:164). Gennemførelsen af hvert casestudie indledes med en gennemgang af klubbens hjemmeside og de relevante tekstdokumenter, der kan udledes derfra. Efter dette gennemføres en observation af klubbens omgivelser og klubhus, hvorefter de resterende empiriindsamlingsmetoder benyttes i en mindre fastlåst skabelon. Det vil sige, at interviewet med formanden i nogle cases kan ligge placeret relativt tidligt i empiriindsamlingen, mens det kan ligge placeret relativt sent i andre (tabel 4.6, 4.7, 4.8 og 4.9 giver indsigt i hvilken rækkefølge empiriindsamlingen foregik i).

Identifikation af dokumenter i casestudiet

Der er anvendt to strategier, i forhold til at indsamle og identificere dokumenter. Som nævnt, er første skridt i hvert casestudie at besøge klubbens hjemmeside. I denne proces skabes det første indtryk af klubben, og det er en proces, der bidrager til at kvalificere efterfølgende observationer og interviews. Det er som at læse et Curriculum Vitae – der dannes nogle forestillinger om hvordan tingene kan være. En hjemmeside kan forandre sig fra dag til dag og således ændre det indtryk, der skabes eller i andre tilfælde slet ikke have forandret sig i en lang periode, ligesom indholdet uanset om det er forældet eller ej, kan vise sig ikke at være troværdigt. Det er derfor

nødvendigt ikke at drage forhastede konklusioner på baggrund af måden, en klub præsenterer sig selv på. Således bør man forholde sig kritisk overfor det indtryk, der skabes.

Den første strategi i forhold til at indsamle dokumenter er altså at identificere dokumenter fra hjemmesiden, der synes at bidrage til viden vedr. klubbens regulative, normative og kulturelt-kognitive søjler, for på et senere tidspunkt at blive genstand for en mere dybdegående analyse. De dokumenter, der findes på klubbens hjemmeside, er overvejende af sekundær karakter. Altså dokumenter, der er offentligt tilgængelige på et tidspunkt relativt tæt på den begivenhed, der beskrives. Imidlertid vil den indledende gennemgang af hjemmesiden ikke i første omgang bidrage med, hvordan klubbens institutionelle søjler har påvirket implementeringen af FF. Denne kobling er ikke mulig at foretage, før der er skabt en viden om, hvordan klubbens FF hold er organiseret. Men den indledende gennemgang af hjemmesiden vil være medskaber af den empiri, der indsamles efterfølgende.

Den anden strategi i forhold til at identificere dokumenter, foregår i forbindelse med de interviews og observationer, der gennemføres. Undervejs har det vist sig, at involverede personer besidder dokumenter, der kan belyse klubbens historie. Det gælder eksempelvis et ældre medlemsblad, en velkomstfolder og et lokalblad.

Rekruttering og interviewpersoner i casestudiet

I hvert casestudie gennemføres tre individuelle interviews, med hhv. 'klubbens formand', 'Klubbens FF-kontakt' og et 'mangeårigt medlem', der har været en del af klubben i mere end 25 år. De tre informanter er udvalgt, eftersom det vurderes, at disse vil bidrage med den empiri, der ønskes⁴⁰. For det første antages det, at formand og i særdeleshed FF-kontakten er vidende om implementeringen af FF. Og for det andet antages det, at formanden og i særdeleshed et mangeårigt medlem er vidende om klubbens historie og nuværende kultur og struktur. Ved udvælgelsen af cases, blev det gjort klart for formanden, at undersøgelsen også ville omfatte tre interviews, med de nævnte roller (formand, FF-kontakt og mangeårigt medlem). Formanden har derefter formidlet kontakten. 10 af 12 interviews er gennemført i den pågældende klubs lokaler, hvor ét er gennemført på interviewpersonens private adresse og ét er gennemført på Københavns Universitet. Det vurderes, at denne forskel i lokation ikke har påvirket empirien, men måden, hvorpå der skabes en udbytterig stemning, varierer i forhold til omgivelser.

40 I case 1 er formand og FF-kontakt en og samme person og interviewet er foretaget som ét interview.

Observation

I casestudiet indgår 16 observationer som empirisk materiale, hhv. fire observationer i hver case, med hver deres omdrejningspunkt. Det gælder observation af hhv. 'klubbens omgivelser og klubhus', 'børnetræning' (8-16 år), 'FF-træning' og '1. herreseniortræning'. Hver af disse vil blive uddybet i det følgende.

Yin (2014:113) indleder et afsnit, der handler om brugen af observation i casestudieforskning, således:

“Because a case study should take place in the real-world setting of the case, you are creating the opportunity for direct observations”.

Det er som nævnt ganske unikt, at det der studeres foregår, mens man undersøger det, hvilket muliggør at det kan observeres, og at man som forsker i visse tilfælde også kan blive inddraget i de aktiviteter, der foregår. I den forbindelse er observation en unik metode til at studere, hvad mennesker gør (Ottesen, 2013:107), hvor et interview i højere grad vil spørge ind til og søge forklaringer på, hvad mennesker gjorde. I forhold til den aktuelle undersøgelse er dette en særdeles vigtig pointe, eftersom der eksisterer et ønske om at identificere institutionelle elementer, der knytter sig til klubbens kulturelt-kognitive søjle. Man kan ikke forvente at interviewpersoner kan sætte ord på handlinger og den sociale interaktion, der er taget for givet. Ofte er det tilfældet, at individer ikke er bevidste om, hvorfor de handler som de gør. Her kan observationen hjælpe forskeren med at ”se” forhold, der dybt indlejret i det, der undersøges. Ved observation som metode, er der altså fokus på direkte aflæselige træk i en situation, hvilket kræver at man kommer tæt på det, der foregår (Raudaskoski, 2010). Til dette knytter sig også en kritik af observation som metode. Det er en kritik, der ligesom den overordnede kritik rettet mod kvalitative metoder, knytter sig til objektivitet. Ottesen (2013:118) skriver at problematikken handler om balancen mellem ’involvement’ og ’detachment’. Som forsker skal man være opmærksom på i hvor høj grad man er en del af de aktiviteter, man kigger på. Studerer man eksempelvis sin egen familie, mens man er en del af den, bør man være bevidst og eksplicit om, hvorledes denne dobbelthed kan påvirke de videnskabelige konklusioner, der skabes. Er man ikke i stand til at distancere sig fra feltet, vil det påvirke validiteten i negativ retning. I hvilken grad det er tilfældet, afhænger af det epistemologiske udgangspunkt. Dette forhold, er ikke det eneste, der kan påvirke kvaliteten af de observationer, der udføres, hvilket er vigtigt af de samme grunde, som knytter sig til interviews og fokusgrupper som metode. Det er råmaterialet for den undersøgelse, der udføres. Derfor kræver det, at man har foretaget en række velovervejede valg, inden man igangsætter observationen. Det gælder bl.a. hvordan man skal observere, hvor man skal observere og hvad man skal observere.

Observatøren som deltager

Det gælder, at man skal man være bevidst om den feltrolle forskeren indtager. Kristiansen og Krogstrup (1999) henviser til Golds klassificering af fire forskellige feltroller hhv. den 'totale observatør', 'observatøren der deltager', 'deltageren, der observerer' og den 'totale deltager'. Den totale deltager skjuler sin rolle for det, der undersøges, hvorimod den totale observatør skjuler sig fra det, der undersøges. Derimellem findes rollen som deltageren, der observerer og observatøren, der deltager. Forskellen på disse er graden af involvering. Ottesen (2013:108-109) skriver, at denne opdeling kan fungere som et kontinuum hvor forskeren kan bevæge sig imellem roller. I de observationer, der indgår i casestudiet, kan feltrollen karakteriseres som observatøren, der deltager. Kontakten til det, som undersøges, er kortvarig. Den er ikke på noget tidspunkt skjult, og den er ikke på noget tidspunkt deltagende i de aktiviteter, der foregår. Alle er orienteret om at jeg er der, hvem jeg er og om at de bliver observeret. Ved alle observationer er der kontakt mellem forsker og personer, og der stilles spørgsmål i en uformel kontekst. I en ud af de fire observationer, er omdrejningspunktet klubhus og omgivelser, hvor der ikke (som udgangspunkt) observeres en social interaktion mellem mennesker. På dette punkt adskiller denne observation sig fra de tre andre observationer (hhv. FF-træning, børnetræning og 1.herreseniortræning) der indeholder omdrejningspunkter, hvor der foregår social interaktion mellem klubmedlemmer.

Den praktiske fremgangsmåde og observationsguide

Udover at definere observatørens overordnede feltrolle, kræver observationsrollen yderligere overvejelser i forhold til hvor og hvor længe, man observerer og slutteligt er det helt afgørende at vide hvad man skal kigge efter. I forhold til dette er der udarbejdet en observationsguide (bilag 8)⁴¹, der nødvendigvis er forskellig i forhold til det, der observeres, præcis som en interviewguide er forskellig i forhold til hvem, der interviewes.

Som nævnt er fire omdrejningspunkter udvalgt, eftersom det vurderes, at disse vil bidrage med den empiri, der ønskes. Ved alle observationer vil der være særligt fokus på at indfange den kulturelle-kognitive institutionelle søjle jf. tidligere argument om at observationer er en særlig fordelagtig metode, når dette er hensigten. Der vil i høj grad blive kigget på den sociale interaktion mellem medlemmer, herunder dialog, kropssprog, stemning og handling. Der vil blive kigget efter følelser og situationer, der viser sociale rutiner. Ønsket er blandt andet, at sammenholde observationer med interviews og dokumentanalyse, og på den måde triangulere empirien. Ved observation af klubhus og omgivelser er der i høj grad fokus på de symboler og objekter, der eksisterer, og som bl.a. signalerer hvilken kultur der findes. Disse symboler er en vigtig medskaber af kulturelt-kognitive elementer (Scott, 2014:67), og det er derfor nødvendigt at de iagttages. Ved observation af børnetræning (min. 8 år – max. 14 år) og 1. herre-seniortræning

41 To observationsguides er vedlagt som bilag. Det er hhv. en observation af klubhus/omgivelser og en observation af FF-træning.

kigges i særlig grad efter klubbens forhold til sportslige præstationer. Det gælder bl.a. den stemning, der eksisterer mellem spillere, trænere og forældre og de aktiviteter, der foregår. Det er en antagelse, at observationen af disse to træninger (bl.a. sammen med observation af klubhus og omgivelser) kan give en indsigt i den kulturelt-kognitive søjle. Ved observation af FF-træning, er fokus i høj grad på at tilegne sig viden om hvordan FF organiseres i den aktuelle klub. Hvilke aktiviteter der foregår, og hvordan det sociale samspil imellem deltagerne udspiller sig. Alle observationer af aktiviteter, dvs. børnetræning, herre-seniortræning og FF-træning begynder (så vidt det har været muligt) ca. 30 minutter før træningen, og slutter ca. 30 minutter efter, eftersom der foregår en interessant social interaktion, når spillerne ankommer og når deres træning er slut. De angivende tidspunkter er imidlertid vejledende og styres af mængden af interessante iagttagelser, der kan bidrage til at belyse problemformuleringen. Udover planlagte observationer og interviews, er der opstået nogle unikke muligheder for iagttagelser og uformelle snakke undervejs, der er blevet forfulgt i det omfang, det var muligt. Eksempler på dette, er samtale med trænere, med forældre og andre tilknyttet klubben. Enkelte af disse er optaget på diktafon, hvor der i andre tilfælde er blevet taget skriftlige noter undervejs. Det gælder også, at rollen som observatør, har givet lejlighed til at stille spørgsmål til deltagerne efter den aktivitet, der er foregået. Disse spørgsmål har både handlet om klubben, men også om episoder, der netop har udspillet sig. Disse forskellige observationsaktiviteter fremgår af nedenstående empirioversigter knyttet til casestudiet (tabel 4.6, 4.7, 4.8, 4.9). De uformelle samtaler, der er blevet optaget, er ikke transskriberet i sin fulde form, og efter samme stringente transskriptionsguide, som det er tilfældet for de tre længerevarende interviews, der også er gennemført som en del af casestudiet. Eftersom alle observationer (og interviews) ikke er gennemført den samme dag, har der været mulighed for at vende tilbage til den observation der har klubhus og omgivelser som omdrejningspunkt. Det har været en udbytterig mulighed, hvor nye spændende iagttagelser løbende dukkede op. Det var samtidigt muligt at følge op på undren og se nærmere på forhold flere gange.

Alle observationer er beskrevet detaljeret, hvor forhold som omgivelser, udråb fra spillere etc. er noteret. I denne proces er der også blevet taget fotos. Alle observationsnoter og fotos er arkiveret og efterfølgende renskrevet og sammensat i en "casemappe" for hver enkelt case, der også indeholder udvalgte dokumenter, interviewtransskriptioner, samt andre feltnoter. Efter hver observation er der nedskrevet umiddelbare refleksioner, hvorefter disse og observationsnoterne renskrives snarest efter. Slutteligt skal det nævnes at observationerne har spillet en vigtig rolle som inspiration til spørgsmål ved efterfølgende interviews. Ligesom det også bør nævnes, at interviewene, ligeledes har bidraget til "de øjne" som efterfølgende observerede. Det gælder i øvrigt også for de udvalgte dokumenter. På den måde, er der et gensidigt samspil mellem de anvendte metoder.

Empirioversigter knyttet til casestudiet

Tabel 4.6: Case 1: Øst1 empirioversigt

Hjemmeside 6/8 Gennemlæses som forberedelse til observationer og interviews.

Udvalgte dokumenter der anvendes i analysen:

Dok. nr.	Titel	Kilde
1	"Print af forside på hjemmeside"	Hjemmeside 6/8
2	"Vedtægter"	Hjemmeside 6/8
3	"Kontakt bestyrelsen"	Hjemmeside 6/8
4	"På vej mod NN-løbet"	Hjemmeside 6/8
5	"Holdoversigt NN"	DBU 6/8
6	"Velkomstfolder"	Formand 14/8
7	"Medlemskort for NN"	Hjemmeside 19/9
8	"Kontingentsatser"	Hjemmeside 19/9
9	"Badminton og Motionsløb"	Hjemmeside 19/9
10	"Bestyrelsen"	Hjemmeside 19/9

Obs. 1	11/8	Observation af klubhus og omgivelser.	
Obs. 2	11/8	Observation af ungdomstræning årgang 99/00.	
Int. 1	14/8	Interview med mangeårigt medlem ⁴² .	41:46
Int. 2+3	14/8	Interview med formand og FF-kontakt ⁴³ .	70:00
Obs. 3	28/8	Observation af FF-træning.	
Obs. 4	28/8	Observation af 1.herresenior.	

Uformelle samtaler optaget undervejs:

Snak nr.	Dato	Aktivitet	Tid (m)
1	11/8	Snak med en gruppe bestående af formandens kone og forvalter af kiosken, en FF-deltager og bestyrelsesmedlem, en træner og et mangeårigt medlem.	10:30
2	11/8	Snak med hjælpetræner 1.	3:22
3	11/8	Snak med hjælpetræner 2.	9:35
4	28/8	Snak med klubbens kassér, der også er FF-spiller.	6:24
5	28/8	Snak med FF-træner, der også er formand i klubben.	9:13
6	28/8	Snak med FF-holdet efter træning.	2:43
7	28/8	Snak med en 1.herreseniorspiller, der kommer ned for at kigge	2:15
8	28/8	Snak med 1.herreseniorspillere efter træning	3:00

I forbindelse med analysen er formanden blevet kontaktet per telefon, eftersom der forelå enkelte uklarheder.

⁴² Medlem i 40 år (klubben er 41 år) og tidligere bestyrelsesmedlem.

⁴³ Denne interviewperson er både formand (i 18 år) og FF-kontakt. Samtidig er han også FF-træner. Har været en del af klubben i 25 år

Tabel 4.7: Case 2: Øst2 empirioversigt

Hjemmeside 25/8 Gennemlæses som forberedelse til observationer og interviews.

Udvalgte dokumenter der anvendes i analysen:

Dok.nr.	Beskrivelse	Kilde
1	”Print af forside på hjemmeside”	Hjemmeside 25/8
2	”Vedtægter”	Hjemmeside 25/8
3	”Beskrivelse af værdisæt og grundprincipper”	Hjemmeside 25/8
5	”Holdbeskrivelser”	Hjemmeside 25/8
6	”Bestyrelse”	Hjemmeside 25/8
7	”Blog, facebook og twitter”	Hjemmeside 25/8
8	”FF-video på youtube”	Hjemmeside 25/8
9	”NN slagsang på youtube”	Hjemmeside 25/8
10	”Medlemsblad for fodboldklubben NN”. Nr. 1, marts 2000, 19. årgang.	Mangeårigt medl. 17/9

Obs. 1	25/8	Observation af klubhus og omgivelser.	
Obs. 2	25/8	Observation af ungdomstræning årgang 06.	
Obs. 3	27/8	Observation af FF-træning (mix ⁴⁴).	
Obs. 4	27/8	Observation af 1.herresenior.	
Int. 1	16/9	Interview med formand ⁴⁵ .	68:27
Int. 2	17/9	Interview med mangeårigt medlem ⁴⁶ .	63:39
Int. 3	23/9	Interview med FF-kontakt ⁴⁷ .	57:52

Uformelle samtaler optaget undervejs:

Snak nr.	Dato	Aktivitet	Tid (m)
1	25/8	Snak med en forælder og formand	3:40
2	25/8	Snak med formand	11:17
3	25/8	Snak med børneholdleder, der også er FF-kontakt	18:36
4	27/8	Snak med holdleder/spiller på klubbens 1.hold	8:48
5	27/8	Pausesnak mellem spillerne til FF-træning	2:55
6	27/8	Snak med FF-spillere efter træning	7:09

I forbindelse med analysen er formanden blevet kontaktet per telefon, eftersom der forelå enkelte uklarheder.

44 Betegnelsen ”mix” betyder i denne sammenhæng, at alle kan spille med, uanset alder og niveau. Kvinder er velkomne på alle FF-hold.

45 Har været formand i 1 år og har været en del af klubben i 8 år.

46 Har været en del af klubben i 32 år.

47 Har været en del af klubben i 6 år.

Tabel 4.8: Case 3: Vest1 empirioversigt

Hjemmeside	29/8	Gennemlæses som forberedelse til observationer og interviews	
Udvalgte dokumenter der anvendes i analysen:			
Dok.nr.	Beskrivelse	Kilde	
1	”Bestyrelse”	Hjemmeside 29/8	
2	”Træningstider”	Hjemmeside 29/8	
3	”Bowls”	Hjemmeside 29/8	
4	”NN Hallen”	Hjemmeside 29/8	
5	”Holdoversigt”	DBU 29/8	
6	”40 års jubilæum”	Mangeårigt medl. 4/9	
7	”Sang til 50 års jubilæumsfest”	Mangeårigt medl. 4/9	
8	”NN Boldklub”	DBU 2/12	
9	”Vedtægter”	Formand 31/12	
Obs. 1	3/9	Observation af klubhus og omgivelser	
Int. 1	3/9	Interview med FF-kontakt ⁴⁸	47:37
Obs. 2	3/9	Observation af børnetræning (piger U11)	
Int. 2	4/9	Interview med mangeårigt medlem ⁴⁹	95:39
Int. 3	4/9	Interview med formand ⁵⁰	44:55
Obs. 2	4/9	Observation af FF-træning	
Obs. 3	4/9	Observation af 1.herresenior	
Uformelle samtaler optaget undervejs:			
Snak nr.	Dato	Aktivitet	Tid (m)
1	3/9	Rundvisning med FF-ansvarlig	35:11
2	3/9	Snak med FF-kontakt under pigetræning	6:22
3	3/9	Snak med pigerne efter deres træning	3:00
4	4/9	Spørgsmål til FF-holdet efter træning	3:50
5	4/9	Snak med seniortræner	3:11
6	4/9	Snak med FF-kontakt under seniortræning	8:25
I forbindelse med analysen er formanden og FF-kontakten blevet kontaktet per telefon, eftersom der forelå enkelte uklarheder.			

48 Har været en del af klubben i 25 år.

49 Har været en del af klubben i 49 år.

50 Har været formand i 3 år og en del af klubben i 17 år.

Tabel 4.9: Case 4: Vest2 empirioversigt

Hjemmeside 27/10 Gennemlæses som forberedelse til observationer og interviews.

Udvalgte dokumenter der anvendes i analysen:

Dok.nr.	Beskrivelse	Kilde
1	”Print af forside på hjemmeside”	Hjemmeside 27/10
2	”Klubblad nr. 1 – 2012”	Hjemmeside 27/10
3	”Vedtægter”	Hjemmeside 27/10
4	”FC klubsamarbejde”	Hjemmeside 27/10
5	”Aktivfest”	Hjemmeside 27/10
6	”Fusionsartikel 1”	NN Stiftstidende X/X
7	”Fusionsartikel 2”	NN Stiftstidende X/X
8	”Lokalblad, nr. 15, 2013”	Formand 28/10

Obs. 1 28/10 Observation af klubhus og omgivelser

Int. 1 28/10 Interview med mangeårigt medlem⁵¹. 42:17

Int. 2 28/10 Interview med formand⁵². 59:52

Obs. 2 28/10 Observation af 1.herresenior

Int. 3 11/11 Interview med FF-kontakt⁵³ 41:38

Obs. 3 11/11 Observations af ungdomstræning (U17 piger)

Obs. 4 11/11 Observation af FF

Uformelle samtaler optaget undervejs:

Snak nr.	Dato	Aktivitet	Tid (m)
1	28/10	Snak med ny 1. herreseniortræner, der også træner u17 piger	5:13
2	28/10	Snak med klubmedlem, hvis kone bestyrer cafeteriet	4:08
3	28/10	Snak med formand angående multibane	3:50
4	11/11	Snak med cafebestyrer og hendes mand, hvor også FF-kontakt kommer	5:18
5	11/11	Snak med formand	1:26
6	11/11	Snak med pigespillere efter træning	2:15
8	11/11	Snak med FF-spillere	2:10

I forbindelse med analysen er formanden blevet kontaktet per telefon, eftersom der forelå enkelte uklarheder.

51 Var med til at starte oldboys holdet i 1970. Er i dag spiller og holdleder for veteranholdet (super masters). Har været en del af klubben i 46 år.

52 Har været medlem af klubben i 28 år og bestyrelsesformand i 6 år.

53 FF-kontakten er også medlem af bestyrelsen og har været en del af klubben i 31 år.

Den empiriske analysestrategi

Dette afsnit retter sig mod den analytiske proces, der er foregået ved både implementeringsstudiet og casestudiet, og som følger, når forskeren har forladt ”feltet”, og sidder ved skrivebordet med interviewtransskriptioner, observationsbeskrivelser og de udvalgte dokumenter. Imidlertid kan denne proces ikke adskille sig fra indsamlingen af empiri. Som nævnt, begynder analysen allerede når empirien indsamles. Mange valg af analytisk karakter er altså allerede blevet præsenteret i det foregående. Blandt andet i det øjemed, vil det være problematisk at indsamle empiri gennem de kvalitative metoder, der er præsenteret tidligere, hvor forskeren har været en central og integreret del af indsamlingen, for så, i den efterfølgende analyse, at søge lovmæssigheder og generaliserbarhed i en positivistisk forstand. Det vil altså være problematisk, for ikke at sige fejlagtigt, at bryde med det ontologiske og epistemologiske standpunkt i en sådan grad.

Således er nogle overordnede rammer givet på forhånd, som følge af den proces, der leder op til analysen. Det gælder også måden hvorpå problemformuleringen er udarbejdet, hvor et nøgleord i den aktuelle problemformulering er at ”forstå”, hvilket bringer mig videre til en præsentation af den hermeneutiske analysestrategi.

Hermeneutisk analysestrategi

Den analysestrategi, der eksisterer i den aktuelle afhandling, har sine rødder i den hermeneutikken (Dahlager & Fredslund, 2012:157-181) og er en strategi, der eksisterer i en naturlig forlængelse af den metode, der er anvendt til indsamling af empiri, hvor forskeren fremhæves som et vigtigt værktøj. I den analysestrategi, der anvendes i aktuelle afhandling, spiller forskeren, præcis som det er tilfældet for indsamlingen af empiri, en afgørende rolle. Forskeren fortolker empirien, og fungerer som et aktivt element i forståelsen af et fænomen.

Forforståelse

Særligt for den hermeneutiske analyse er, at man tilskriver forskerens forforståelse værdi og nødvendighed (Dahlager & Fredslund, 2012:157), hvor denne forforståelse i en positivistisk forstand truer den ønskede objektivitet. Ifølge de tanker, der ligger bag hermeneutikken, kan subjekt (forskeren) og objekt (empirien) ikke adskilles. Dahlager og Fredslund (2012:161) skriver med referencer til Gadamer (1998):

”... at vores forforståelse (fordomme) er en altid tilstedeværende, men også nødvendig betingelse for forståelse. Forforståelsen sætter betingelserne for forståelse, og den omfatter alt, hvad vi på forhånd ved eller tror om den anden eller det andet, vi skal forstå. Forforståelsen er altid i spil og ofte i ubemærkethed”.

Som forsker kan man altså ikke (og tillige bør man heller ikke) lægge sin forforståelse bag sig, hvilket gør troen på objektiv videnskab til en utopi. Birkler (2010:95) skriver at hermeneutikken i en videnskabsteoretisk kontekst bliver til et ontologisk princip, hvor forståelse er en betingelse mere end blot en metode. Det vil sige, at man med fordel kan forholde sig kritisk metodisk til forforståelsen, eftersom den hverken kan eller ønskes fjernet. Det indbefatter bl.a. at forholde sig eksplicit til sin egen forforståelse og være åben for andre fortolkninger. Min forforståelse, der præger analysen, er et produkt af den teoretiske referenceramme, de udarbejdede forskningsspørgsmål og arbejdsantagelser, den viden jeg har tilegnet mig undervejs i empiriindsamlingen, den viden jeg tilegner mig undervejs i analysen og sidst men ikke mindst min egen livsmæssige erfaring. Forforståelsen er dog umulig at indfange til fulde, og det gør sig gældende, at forforståelsen også forekommer ubevidst (Dahlager & Fredslund, 2012:167). Det er derfor nødvendigt at anerkende, at den er til stede og være opmærksom på, hvad den gør ved forståelsen af et fænomen og det er nødvendigt at være åben for en ny forståelse af et fænomen, som man måske ikke havde forestillet sig (Dahlager & Fredslund, 2012:167). I den henseende skal man (forsøge at) sætte sin forforståelse i parentes, men dog anderkende, at man aldrig vil kunne frigøre sig fra den (Brinkler, 2010:99). Det er en del af den analytiske grundighed også at gøre rede for den (Malterud 2001:484).

I afhandlingens teoretiske og metodiske kapitler, inklusiv dette, tydeliggøres undersøgelsens ”vej” til konklusionen, herunder forskningsspørgsmål, teoretisk referenceramme og de metodiske valg og i de følgende par sætninger følger et lille udsnit af hvad, der har formet min person, deriblandt tanker, meninger, holdninger og viden, der spiller en rolle for min tilgang til genstandsfeltet og analysen af empiri.

Jeg er 33 år, bor i byen, vokset op i en forstad og været særdeles idrætsaktiv i en forening indtil jeg stiftede familie. Jeg har i skiftende perioder også været medlem af en fitnesscenterkæde. Gennem mange års engagement i en badminton klub, har jeg et godt kendskab til foreningsidræt. Jeg har dog ikke været involveret i bestyrelsesarbejde. Jeg har ikke været involveret i en fodboldklub, og før undersøgelsestidspunktet, havde jeg ikke et særligt kendskab til DBU og til de regionale Lokalunioner. Det betyder imidlertid ikke, at jeg før undersøgelsestidspunktet, ikke havde en viden om fodbold og opbygningen af det danske idrætssystem, herunder DBU, eftersom jeg i min uddannelsesmæssige og professionelle baggrund, har beskæftiget mig med idræt, fysisk aktivitet, bevægelse og sundhed, i både teori og praksis. I 2010 blev jeg uddannet fra Institut for Idræt ved Københavns Universitet, hvorefter jeg underviste på pædagoguddannelsen på University College Sjælland i perioden indtil jeg igangsatte min Ph.d.-uddannelse og det aktuelle forskningsprojekt i slutningen af 2012. Igennem min studietid har jeg haft flere tidsbegrænsede jobs, bl.a. indenfor foreningsliv, kommunal puljerettet støtte til idrætsforeninger og kommerciel idræt.

Kodning og kondensering

Den analyse, der udføres, følger overordnet den form som Creswell (2007:148) betegner som 'the general proces' for kvalitativ forskning, og indeholder tre stadier. Det gælder hhv., at de empiriske kilder transformeres til tekst, derefter kodes og slutteligt præsenteres.

Imidlertid er det noget mere komplekst end som så, og den adskillelse, der signaleres mellem de tre analytiske stadier er flydende. Som tidligere nævnt begynder analysen af empiri, allerede når den indsamles, så en skarp adskillelse af indsamling og analyse af empiri er heller ikke mulig. Blandt andet jf. ovenstående pointe om ikke at, bryde med det ontologiske og epistemologiske udgangspunkt. Det er allerede beskrevet, hvordan de empiriske kilder er transformeret til tekst, hvilket fremstår som det første analytiske stadie jf. ovenstående tredeling af Creswell. Dette forhold muliggør at empirien uanset indsamlingsstrategi, kan undergå samme analytiske fremgangsmåde, eftersom den form empirien indtager, er ens. Der eksisterer derfor en række ligheder i tilgangen til analysen af empiri, uanset indsamlingsmetode og uanset implementeringsstudie eller casestudie. Det gælder også at den bærende fremstilling af empirien i begge studier foregår som en præsentation af citater, der fremhæver og underbygger den analytiske fortolkning. I forhold til det, der ønskes belyst, er målet med analysen af empirien derimod forskellig, jf. de forskningsspørgsmål og antagelser, der knytter sig hertil.

De tekstuelle empiriske kilder samles og kodes i det digitale analyseprogram Atlas.ti 6.2 (<http://atlasti.com/>). Programmet er velegnet til at kode kvalitative data, og bruges af forskere indenfor en række videnskabelige områder. At kodningen foregår elektronisk og i 'Atlas.ti' betyder ikke, at den foregår radikalt anderledes, end det ville have været tilfældet i en mere "manuel" form, men det giver nogle andre muligheder for at skabe et overblik. Dette overblik er fordelagtigt, eftersom kodningen af empiri er en kompleks proces. Man går ind i analysen med et stykke tekst og kommer ud med en ny konstrueret fortælling, der skal hjælpe til at forstå virkeligheden. Malterud (1996) betegner dette som en dekontekstualisering og en rekontekstualisering. Den tekst, man kom med, er blevet brudt ned i enkelte dele, for så at blive samlet igen på en måde, der bidrager til at kunne besvare forskningsspørgsmålet. Creswell (207:150) skriver, at forskeren i denne proces arbejder i analytiske cirkler, hvor man hele tiden vender tilbage til empirien for at genlæse og reflektere på ny. Man følger så at sige, ikke en lige vej. Denne analytiske cirkelbevægelse kan betegnes som den hermeneutiske spiral (Dahlager & Fredslund, 2012:174). Det gør sig gældende, at løbende indsigt i fænomenet skaber en ny forståelseshorison, der betyder at empirien fortolkes anderledes, og så fremdeles vil den analytiske proces køre i ring.

Kodning er det centrale aspekt i analysen af kvalitativ empiri. I denne proces "renses" empirien, eftersom det ikke er alt, der bliver sagt i et interview, eller alle observationsnoter, der er relevante. Denne proces kan ske mere eller mindre deduktivt (Creswell, 2007:152-153). I begge undersøgelser (implementeringsstudie og casestudie) kodes efter en række pre-definerede tema-

er (Creswell, 2007:152), der styrer hvordan der kigges på empirien. Disse temaer er genereret ud fra arbejdsspørgsmål, teoretiske perspektiver og de opstillede arbejdsantagelser præsenteret tidligere. Imidlertid er analysen hele tiden åben for, at andre temaer kan opstå (Creswell, 2007:152), og det forholder sig således, at de pre-definerede koder løbende inddeles i underkoder, der ikke er pre-definerede, men udvikles undervejs. Det gælder at analysen af empiri i implementeringsstudiet er mere induktiv end analysen af empiri i casestudiet, hvor de teoretiske perspektiver er særdeles styrende for analysen. Der er altså plads til, at kodningen kan udvikle sig relativt induktivt, i nogle relativt deduktive rammer. Det gælder især for implementeringsstudiet.

Ligesom der forberedes en interviewguide til hvert enkelt interview, forberedes et kodetræ (bilag 9)⁵⁴ til analysen af hvert enkelt interview, hvor de pre-definerede koder opstilles. I modsætning til interviewguiden fremstår kodetræet også som et ”koderesultat”, eftersom det afslutningsvist giver et overblik over hvilke temaer, empirien behandler. Inden empirien kodes, læses den i sin fulde længde. For det første er formålet, at opnå et helhedsindtryk inden teksten brydes ned i mindre dele. For det andet er formålet, at sammenholde de umiddelbare indtryk af teksten med de pre-definerede temaer, der skal sikre, at kodetræet er meningsfuldt. Er det ikke tilfældet justeres det. Det gælder for undersøgelsen, at det samme kodetræ er anvendt, når empiri af samme karakter analyseres. Eksempelvis er det samme kodetræ anvendt ved analysen af de to fokusgruppeinterviews, der består af LU’ernes udviklingskonsulenter (implementeringsstudiet) og analysen af de fire individuelle interviews af FF-kontakter (casestudiet). Nødvendigt har den rækkefølge, kodningen sker i, en betydning. Eksempelvis har det første fokusgruppeinterview med konsulenter en betydning for kodningen af det andet, ligesom det også kan være tilfældet, at nye koder opstår, hvilket betyder, at man må gå tilbage til allerede kodede interviews og se efter om man har overset disse. Dette er et eksempel på hvordan man bevæger sig frem og tilbage imellem empiri og fortolkning. Tabel 4.10 skitserer den rækkefølge som empirien ”udsættes for” første kodning. Grunden til dette ordvalg – ”første kodning” – er netop den pointe, at der hele tiden vendes tilbage til empirien. Man kan altså ikke definere at analysen er afsluttet i en form, der betyder at empirien skrinlægges, før sidste punktum i konklusionen er sat. Den rækkefølge, der eksisterer i den analytiske proces i implementeringsstudiet stemmer overens med den rækkefølge, som empirien er indsamlet i. Dette gør sig imidlertid ikke gældende for analysen af de enkelte case-klubber, der følger den analytiske opskrift, hvor dokumenter kodes først og efterfølges af observationer og interviews. Det er dog tilfældet at den overordnede case-analyse rækkefølge følger den rækkefølge, empirien er indsamlet i. Det vil sige, at den case, hvor empirien er indsamlet først (case 1), også er den, der kodes først og samtidigt også præsenteres først i den aktuelle afhandling. Ingen casestudier er kodet, før al empiri, der er tilknyttet alle cases, var indsamlet. Analysen af dokumenter, der knytter sig til implementeringsstudiet, er

54 2 kodetræer er vedlagt som bilag. Det er hhv. et kodetræ for et fokusgruppeinterview med LU’ernes konsulenter (implementeringsstudiet) og et interview med en FF-kontakt i en fodboldklub(casestudiet). Det er markeret hvis koden er kommet til efter analysen er påbegyndt.

udeladt i nedenstående tabel, eftersom det ikke er muligt at præcisere den rækkefølge, disse er blevet inddraget. Alligevel bør det noteres, at gennemlæsning af en række dokumenter indledte undersøgelsen, ligesom der blev foretaget indledende samtaler med FF projektleder og gennemlæsning af pilotstudiet (en undersøgelse som jeg ikke har bidraget til), med ønsket om at opbygge viden om genstandsfeltet. Disse samtaler er ikke optaget eller transskriberet og indgår ikke som empirisk materiale, men har dog haft en betydning som en del af den forforståelse, som man indtræder i feltet med. Det er også nødvendigt at pointere, at formanden og/eller FF-kontakten i casestudiet er blevet kontakten per telefon, såfremt det var nødvendigt at afklare eller følge op på indholdet i det pågældende casestudie.

Tabel 4.10: Rækkefølgen for analyse af interviews og case-klubber.

Empiri	Implementeringssystem	Studie
Pilotstudie, samtaler med FF-projektleder, tilegnelse af teoretisk viden og gennemlæsning af udvalgte dokumenter, har påvirket tilblivelsen og analysen af nedenstående empiri.		
1. Styregruppemedlem (DIF) 2. Projektleder 3. Styregruppemedlem (DBU)	Det centrale	Implementeringsstudie
4. FF-administratorer 5. Udviklingskonsulenter Øst 6. Udviklingskonsulenter Vest	Det regionale	Implementeringsstudie
7. Klub 1 8. Klub 2 9. Klub 3 10. Klub 4	Det lokale	Implementeringsstudie
Et analysearbejde af ovenstående og nye teoretiske perspektiver påvirker tilblivelsen og analysen af nedenstående empiri		
11. Case-klub 1 (Øst1) 12. Case-klub 2 (Øst2) 13. Case-klub 3 (Vest1) 14. Case-klub 4 (Vest2)	Det lokale	Casestudie

Den kodning der har foregået, kan opsummeres i nedenstående 7 punkter:

1. Der udarbejdes en række pre-definerede temaer, der har relation til forskningsspørgsmål og teoretiske perspektiver.
2. Det tekststykke der analyseres, gennemlæses i sin fulde form.
3. Tekststykket gennemarbejdes, og der kodes hver gang et tema optræder.
4. Såfremt de pre-definerede temaer er for brede, udarbejdes der løbende underkoder.
5. Såfremt der opdages nye temaer, formuleres disse og der kodes igen.
6. Alle underkoder sammenholdes. Det kan være tilfældet at underkoder ”ligner” hinanden. Disse kan med fordel slås sammen, evt. under en ny betegnelse.
7. Bagved alle koder findes tekstuelle citater. En række af disse præsenteres og underbygger fortolkende konklusioner.

ANALYSEDEL 1

Kapitel 5: Fodbold Fitness – den nye sti?

Kapitel 5: Fodbold Fitness – den nye sti?

Dette kapitel placerer sig mellem kapitel 1 og kapitel 6, forstået på den måde, at den analyse, der følger og knytter sig til arbejdsspørgsmålet, ”Hvad er FF?”, allerede er påbegyndt i kapitel 1, og altså fortsættes i dette kapitel. Ønsket er at forstå det, der skal implementeres, hvilket er nødvendigt for at forstå den implementering, der forekommer. Til forskel fra kapitel 1, vil dette kapitel være styret af ’teorien om stibrydende koncepter’ (path-breaking concepts) (Sydow et al., 2005) og tage afsæt i et større empirisk materiale indsamlet i implementeringsstudiet.

Jævnfør kapitel 1, er FF ifølge DBU (DBU(d)) organiseret på en ”sportslig og organisatorisk helt ny måde, der bryder med den traditionelle organisering, administration og medlemsstruktur” og det ”kombinerer Danmarks mest populære boldspil med fitnesscentres fleksibilitet”. I dette kapitel forfølges påstanden om at FF, er en helt ny måde at organisere fodbold på. Det sker overvejende med udgangspunkt i empiri fra det centrale og det regionale implementeringssystem.

Inspireret af en diskussion af Rowe et al. (2013) der placerer cykling i tre søjler hhv. som *konkurrence, fritid og transport*, er målet (der ikke har noget med cykling at gøre), at analysere hvordan FF adskiller sig spilmæssigt og organisatorisk fra to andre former for fodbold, der organiseres under DBU, hhv. ’fritidsfodbold’ og ’professionel fodbold’, samt belyse det forandringsmomentum, der eksisterer med udgangspunkt i Sydow et al.’s (2005) ’teori om stibrydende koncepter’. Inden denne adskillelse kan give mening, er det imidlertid nødvendigt at definere hhv. ’fritidsfodbold’ og ’professionel fodbold’.

Fritidsfodbold og professionel fodbold

Fritidsfodbold termen, som den benyttes i denne afhandling, knytter sig til den klassiske forståelse af foreningsfodbold hvor man træner én til to gange om ugen og deltager i en turneringsstruktur med kampe i weekenden. Siden KB organiserede fodbold i 1879 er ’fritidsfodbold’ blevet organiseret i danske idrætsforeninger og har spillet en væsentlig rolle i det danske idrætsliv. Det bør dog nævnes, at måden hvorpå en forening drives, har forandret sig siden 1879. At ’fritidsfodbold’ organiseres i foreninger betyder at organisationen bag er non-profit, modtager offentlig støtte og har en demokratisk organisationsstruktur, hvor deltagerne betaler et medlemskontingent. Se kapitel 7, for en yderligere uddybning af den ’logik’ og de ’interesser’, der eksisterer i de frivillige fodboldklubber. Som fodboldspiller i fritidsfodbold er man en del af et hold, der indgår i en turneringsstruktur med et regionalt/nationalt regelsæt. Disse regler er tæt knyttet til spillets internationale regler. Ofte vil turneringsstrukturen og fokus på denne, alt afhængig af niveau, betyde at fritidsfodbolden også indeholder et konkurrenceelement og et fokus

på fodboldmæssige færdigheder. Fritidsfodboldens succes og de fordelagtige vilkår for foreningsdannelse i Danmark har sammen med stærke amatøristiske idealer og en sen professionalisering af fodbolden bidraget til at fritidsfodbolden har grundlagt en særdeles stærk sti (Mahoney, 2000), der har eksisteret i mere end 130 år. Denne sti, indeholder en stærk inertie (Klausen, 1988), der kan være svær at bryde jf. teorien om stibrydende koncepter (Sydow et al., 2005).

I 1978, tæt på 100 år efter fritidsfodbolden første gang blev organiseret, opgav DBU amatøridealet og indførte betalt fodbold (Grønkjær & Olsen, 2007). DBU reagerede på et nationalt såvel som internationalt pres, for at organisere fodbold på internationalt konkurrenceniveau. De klubber, der konkurrerede på højeste niveau, forandrede gradvist deres organisatoriske system, og flere klubber dannede professionelle overbygninger i form af anpartsselskaber. I dag er de klubber, der forvalter professionel fodbold, markeds- og profitorienterede⁵⁵, privatiserede og har en hierarkisk organisatorisk opbygning. Spillerne er ansatte og kampene følger internationalt definerede regler. Spillet ligner til dels det spil, der foregår i fritidsfodbold, mens opbygningen af organisationen bag er markant anderledes. Disse forskelle i organisationens og spillets karakteristika er opsummeret i figur 5.1, hvor 'fritidsfodbold' og 'professionel fodbold' udgør hver sin søjle.

Professionel fodbold – et brud med fritidsfodbolden

Med udgangspunkt i tabel 3.2: *"4 hjørneste for stibrydende koncepter"* (Sydow et al. 2005:25), eksisterede ved indførelsen af professionel fodbold et stærkt forandringsmomentum i DBU, hvor alle fire elementer blev eller var blevet 'irriteret' (Sydow et al. 2005:25) i relativ voldsom grad. Det gælder hhv. 'det kognitive-', 'det emotionelle-', 'det sociale-' og 'det ressourcemæssige element'. I tiden op til 1978, blev DBU's opfattelse af amatøridealet kraftigt kritiseret og der eksisterede ikke længere en "taget-for-givet-hed". DBU var godt klar over de udfordringer, som deres organisatoriske diskurs indeholdt, og de var i den grad bevidste om muligheden om at professionalisere fodbolden. Derimod var det sværere at bryde med det emotionelle element, hvilket tilbageholdt beslutningen i flere år. DBU havde en identitet og en ideologi forbundet til amatøridealene. Som professionel fodbold vandt frem i 1950'erne i resten af Europa anså DBU de spillere, der tog penge for at spille fodbold, som "landsforrædere", der ikke passede til den danske mentalitet (Grønkjær & Olsen, 2007:158). De kunne sågar ikke længere deltage på det danske landshold. Sidenhen tillod DBU max. 5 professionelle spillere på landsholdet og de indførte et gaveregulativ, så divisionsklubberne kunne præmiere deres spillere med forbrugsgoder (Grønkjær & Olsen, 2007). Men det var ikke med DBU's gode vilje. Dette gaveregulativ blev gradvist liberaliseret og undergravede DBU's amatøridé frem mod 1978. Gaveregulativet kan ses som en afgørende begivenhed i forhold til et 'point of critical juncture', hvorefter der forekom mindre og mindre valgfrihed, frem mod et 'lock-in' og skabelsen af en

55 Flere professionelle fodboldklubber underskudsforretninger.

'restricting corridor' i 1978, hvor den professionelle sti, så at sige, blev formaliseret. I forhold til det sociale element blev normen om at fastholde amatøridealene udfordret, og gentagne gange 'irriteret' så voldsomt, at et brud til sidst var uundgåeligt. Samtidigt var DBU som organisation blevet professionaliseret i en sådan grad, at ressourcerne til at foretage et brud var til stede. Gradvist blev der altså oparbejdet et 'forandringsmomentum' (Sydow et al., 2005) stærkt nok til at en ny sti blev skabt. Det betød dog ikke at fritidsfodbolden forsvandt, men distinktionen mellem fritidsfodbold og professionel fodbold blev tydelig, og to parallelle stier eksisterede, hvilket også er tilfældet i dag. Særligt når det kommer til klubbernes organisatoriske form, er de to stier forskellige, hvorimod spillets form ligner hinanden, nødvendigvis på forskellige niveauer med hensyn til fysiske, tekniske og taktiske færdigheder.

Fodbold Fitness – Fodbold Version 3.0

I figur 5.1 er FF placeret som en tredje søjle til højre for fritidsfodbold. Fritidsfodbold er placeret i midten da professionel fodbold og FF er skabt på fritidsfodboldens fundament. Som det tydeligt læses i den indledende præsentation af FF, er det DBU's ønske at FF skal adskille sig fra den form 'fritidsfodbold' har. Hvordan det synes tilfældet præsenteres i det følgende under overskriften; *"Fodbold for voksne motionister med fokus på sundhed – ingen kampe og billigt kontingent"*, hvorefter det forandringsmoment, der forekommer og fører til udviklingen af FF, analyseres med udgangspunkt i tabel 3.2: *4 hjørneste for stibrydende koncepter* (Sydow et al., 2005). Inden da, vil idéen bag FF og navnet blive belyst.

Kort om idéen og navnet Fodbold Fitness

Udover at være et produkt af samfundsmæssige strømninger, fodboldmæssige markedsanalyser og et videnskabeligt fokus på fodbold jf. kapitel 1, er FF kraftigt inspireret af det mere fleksible og i flere henseender kommercielle 'five-a-side' fodbold⁵⁶. I flere lande og særligt i England er "small-sided" football som 'pay n' play' i voldsomt vækst. Også i USA findes en stærk kommerciel vinkel på fritidsidræt, der ser ud til at blive endnu større, end det er tilfældet i øjeblikket. Grundlæggeren og ejeren af franchisekonceptet i9 sports⁵⁷ udtaler, at *"amateur sport is the greatest secret in American small business"* (Harwell, 2014).

Det engelske fodbold forbund (EFA) skriver at *"small sided football (eks. five-a-side) is the most popular and fastest growing area of adult football"*⁵⁸. *This format of football has increas-*

56 'Five-a-side' betyder direkte oversat 'fem-på-hver-side', altså fem mod fem. Mange foreningsbaserede fodboldklubber, der praktiserer 'fritidsfodbold' anvender five-a-side spillet som en del af træningen eller i en mere social form. Det er ikke denne der form, der betegnes her.

57 "First and largest youth sports league franchise business in the US with over 1 mill. Registrations. i9 Sports offers youth sports leagues, camps and clinics for boys and girls ages 3-17 in today's most popular sports. With our focus on fun, safety, convenience and good sportsmanship, i9 Sports is reinventing the youth sports experience for families across the country" (i9 sports, 2015)

58 Small sided football knytter sig her til spillene 4v4, 5v5, 6v6, 7v7, beach soccer og futsal.

ingly become an integral part of the football family” (EFA(a)). I forhold til 11-mod-11-fodbold spilles kampene five-a-side i kortere tidsperioder og på mindre baner og mindre mål. Der spilles uden offside og der eksisterer ingen internationalt definerede regler⁵⁹. Dog har EFA udgivet hæftet *Small Sided Football – Laws Of The Game* (EFA, 2012), der indeholder anbefalede regler, der løbende opdateres, så de afspejler de regler, der eksisterer i de sfærer, hvor der spilles five-a-side, således at der kan afholdes stævner, hvor reglerne ikke skal uddybes eller debatteres. I five-a-side fodbold eksisterer ofte en uformel kultur og en løs organisering, hvor regler varierer alt efter hvor og med hvem man spiller, hvorfor regler ofte opsummeres inden kampstart (EFA, 2012). En repræsentant fra FF-styregruppen udtaler:

”Vi havde jo været ovre i England og se det her five-a-side, fem mod fem, der er i stor udvikling. Meget kommercielt i England, hvor firmaer bygger baner ligesom Fodboldfabrikken inde på Vesterbro. De laver simpelthen sådan et anlæg, og så ligesom et squashcenter i Danmark, så lejer de banerne ud og laver turneringer for små hold. Fem mod fem og sådan noget. Tre mod tre og sådan noget. Det er blevet kæmpe i England. Det kiggede vi lidt på og sagde, var det ikke noget (...) at kigge på, om ikke fodboldklubberne kunne komme med et alternativt tilbud (...) til de travle familiefædre, der måske gerne vil spille noget bold, men ikke har tid til faste træningstider og kamp om lørdagen og 11 mand og alt det der. Men lave nogle fleksible tilbud (...) Det drøftede vi, og ud af det kom så (...) FF.”

Trods en kommercialisering er EFA i nogle tilfælde involveret som partner i five-a-side fodbold. Eksempler på dette er EFA’s Mars Just Play! (EFA(b)) og Play Football 5-A-SIDE (playfootball.net, 2015). Som en del af EFA’s National Game Strategy 2011-2015 skriver de, at det er et fokusområde at sørge for *”local and flexible formats of football to suit changing consumer lifestyle”* (EFA, 2011). Jævnfør kapitel 2 findes lignende ordlyd i DBU’s strategi frem mod 2015. DBU skriver (DBU(l)): *”Tilgængeligheden til at dyrke fodbold skal styrkes. Nøgleordet er fleksibilitet (...)”*. Den fleksibilitet som fremhæves i FF, og som vil blive belyst yderligere, er tillige forsøgt indfanget i navnet FF. FF-projektlederen udtaler:

”Navnet kom på banen ved, at man blev inspireret af, at fodbold skulle være mere fleksibelt, og fleksibiliteten stammer jo lidt fra fitnesskulturen. Samtidig med det, så var en af de ting, man skulle lave, det var det her online-booking. (...) Der var aftalt midler til, at man rent teknisk kunne udarbejde denne her online-booking ligesom i fitnesscentre. Så det lugtede lidt af, at man skulle prøve at gøre det samme, som man gjorde i fitnesscentre. Onlinebooking og det var nemt at komme til, og det var fleksibelt.”

Navnet FF er udsat for en del kritik, og flere interviewdeltagere giver udtryk for, at navnet skaber udfordringer for implementeringen bl.a. fordi det kan forvirre folk. Eksempelvis er ingen ”fitnessmaskiner” involveret. En repræsentant fra FF-styregruppen udtaler:

59 I Futsal findes internationalt definerede regler udarbejdet af FIFA

”Jeg tror, det startede som en arbejdstitel, men det kom aldrig videre end til det. Vi har tit diskuteret, om det er et dårligt navn, men kreativiteten har ikke rakt til at finde ud af noget andet.”

FF-projektlederen udtaler:

”Her i huset havde vi mange snakke om, hvad det skulle hedde. Motionsfodbold, det var for kedeligt. Flexfodbold, som vi syntes var rigtig spændende, den havde DGI taget. Fodbold Fitness var der stadigvæk. Vi syntes stadigvæk, vi var bange for, at det ville forvirre folk. Samtidig så lavede vi den, der hed FF, fodbold fordi det er sjovt, sundt og socialt. Så vi lavede de der targets nedenunder, som vi håbede, at så ville folk forstå det.

Som skrevet tidligere er online booking, der også nævnes af FF-projektlederen i ovenstående citat, ikke længere eksisterende. Det er en organiseringsform, der bruges i de nævnte eksempler fra England og på Fodboldfabrikken (Fodboldfabrikken, 2015). I forhold til DBU's ønske om at skabe noget organisatorisk anderledes, har dette været en højt prioriteret. Det tekniske blev udviklet, men fik aldrig fodfæste. FF-projektlederen udtaler:

”Den (online booking) lå jo også som et pres på projektet, og os der sidder og arbejder med det. Vel vidende at vi ret hurtigt kunne se (...) at det var fuldstændig urealistisk. Fordi fodbold er en holdsport, hvor det ret basalt går ud på, at du er sammen med nogle ligesindede. Og oftest er du der også, fordi det er nogle, du har det godt sammen med. Det vil sige, at den her måde at tænke på, kan man ikke sidestille med fitness, som er individuelt. (...) Så det her onlinebooking gav nogle erfaringer med, at det var alt for komplekst for klubberne. Det forhindrede faktisk rigtig mange klubber i at være med. Så næste år sagde vi til klubberne, at det var en mulighed, og i tredje år der har vi faktisk nedtonet det.”

En FF-administrator udtaler:

”Der er ikke en basis for at starte det her (online booking) op. Så man er startet med for store tanker, og det er ikke for at skyde på nogen, fordi jeg var selv en af tilhængerne dengang. Jeg syntes, det var knaldsmart og en god ide, men lært af erfaring, så kan jeg godt se nu, at det havde ikke, og har nok stadig ikke gang på jorden. Der er simpelthen for lidt kendskab til og kultur omkring det. Der er mange, der slet ikke ved, det eksisterer ude på brugerniveau.”

Konsulenterne diskuterer online booking:

UK1⁶⁰: ”Det (online booking) er der jo ingen, der bruger i dag. (...) Nej, vi har jo heller ikke kultur eller tradition for det i vores foreninger.”

UK2: ”For mig at se, så er det lidt et forsøg på at tage noget fra fitnessverdenen og overføre det.”

FFK⁶¹: ”Det spiller slet ikke.”

UK3: ”Det var ikke tænkt godt nok igennem.”

UK2: ”Og jeg synes altså de er rigtig kreative ude i klubberne til at finde deres egne metoder, om det er forældreintra eller Facebook.”

Som sidste citat illustrerer, og som vi skal se i afsnittet ”implementeringsresultater”, anvendes Facebook eller andre online kommunikationssystemer som en tilmeldingsliste og som et redskab, eksempelvis så en træner/FF-kontakt kan forberede sig bedst muligt på træningen eller evt. aflyse. FF-Projektlederen udtaler:

”De klubber, der fungerer godt, de bruger Facebook, de bruger Holdsport, jamen de bruger de redskaber, som de ellers har brugt. Så de finder jo ud af, hvordan man skal koordinere det her med de sociale platforme, man har i forvejen.”

Fodbold for voksne motionister med fokus på sundhed – ingen kampe og billigt kontingent

Fire aspekter bør jf. beskrivelsen af FF i kapitel 1 fremhæves som karakteristiske i forhold til fritidsfodbold og professionel fodbold og vil blive kommenteret i det følgende. For det første er målgruppen voksne motionister +25. For det andet findes et italesat sundhedsperspektiv. For det tredje findes der ingen turneringsstruktur. Og for det fjerde tilbydes FF til et reduceret kontingent i forhold til fritidsfodbold. Særligt det faktum at FF-holdene ikke indgår i en turneringsstruktur medfører en række forhold, der alle er medskaber af en fleksibilitet i spillets form, hvilket spiller en central rolle i det følgende.

Målgruppen, der betegnes fodboldmotionister, beskrives i et internt oplæg (DBU(c)) af DBU som mænd og kvinder (+25), uden for de danske fodboldklubber. Der er altså tale om rekruttering af nye medlemmer. At FF er målrettet denne målgruppe uddybes i det interne oplæg (DBU(c)), der understreger at aldersgruppen +25 har et enormt medlemspotentiale. Nedenstående tabeller (tabel 5.1) er præsenteret i det interne oplæg og underbygger denne påstand. Som nævnt i kapitel 2, er DBU's medlemstal tydeligvis konstant og kraftigt faldende i forhold til alder. De røde markeringer viser målgruppen for FF (+25). Tabel 5.1 illustrerer at aldersgrupperne 26-60 og 60+ er dem, hvor færrest spiller fodbold. Særligt når det gælder kvinder. Kan

60 UK: Udviklingskonsulent

61 FFK: Fodbold Fitness Konsulent

det skyldes, at der ikke er nogen fodboldmæssige tilbud der passer disse grupper? Det er en plausibel forklaring.

Tabel 5.1: Medlems- og markedsandelstabel fra internt DBU oplæg (DBU(c))

2.1 Medlemmer og potentiale									
	Drenge (6-18)	Piger (6-18)	Mænd (19-25)	Kvinder (19-25)	Mænd (26-60)	Kvinder (26-60)	Mænd (60+)	Kvinder (60+)	I alt
Fodbold	161	52	28	6	62	8	4	0,5	321,5
Golf	9	2	4	1	60	23	31	20	150
Svømning	47	49	1	2	7	12	2,5	6	126,5
Håndbold	35	44	6	7	13	12	0,5	0,5	118
Gymnastik	20	45	1	3	2	31	14	9	112

Figur 1. De fem største idrætsgrene i 2010. (Antal medlemmer angivet i hele 1.000). Kilde: DIF

	Medlemstal DBU		Befolkning		Markedsandel	
	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder	Mænd	Kvinder
6-12 år	106.604	30.645	215.000	205.000	49,3 %	15,0 %
13-18 år	54.369	21.739	225.000	215.000	24,2 %	10,1 %
19-25 år	28.017	6.123	233.000	224.000	12,5 %	2,7 %
26-60 år	61.728	7.700	1.302.000	1.286.000	4,7 %	0,6 %
60+	3.833	464	550.000	655.000	0,7 %	0,07 %
I alt	254.551	66.671	2.525.000	2.585.000	10,1 %	2,6 %
Mænd og kvinder	321.222		5.110.000		6,3 %	

Figur 2. Medlemstal, befolkning og markedsandel DBU 2010. Kilde: DIF og Danmarks Statistik

Golf, der synes at være den mest eftertragtede idrætsgren under DIF for både kvinder og mænd over 25, er en sport, hvor der, lidt forsimplet, findes et skræddersyet tilbud til nybegyndere, eftersom man ”spiller” mod sig selv. I det interne oplæg fremgår det mellem linjerne, at det rigtige fodboldmæssige tilbud til nybegynderen eller motionisten over 25 ikke findes, hvilket FF vil råde bod på. I det interne oplæg står at hvis det lykkes at møde fodboldmotionisterne der, hvor de er, og udbyde fodbold på deres præmisser, ligger der store medlemsmæssige gevinster forude.

DBU skriver at FF skal ”profilere fodbold som en sundhedsfremmende aktivitet og skabe endnu større interesse for at bruge fodbold som træning og motion”. Fodbold tænkes altså som en træningsform, der skal resultere i en forbedret sundhed for deltageren. Bl.a. i det øjemed har DBU udviklet hæfterne ”Fodbold Fitness for kvinder – øvelseskort med 12 ugers fodboldtræning” (DBU(e)), ”Fodbold Fitness for kvinder – øvelseskort med 12 ugers fitnessstræning” (DBU(g)), ”Spiløvelser for mænd” (DBU(h)) og ”Styrkeøvelser for mænd” (DBU(m)). Disse fire hæfter, der kan fungere som inspiration i klubber, der organiserer FF, understreger at DBU ønsker, at klubberne skal gøre noget andet end det, de ”plejer”. Hæfterne fungerer som en måde at hjælpe dem på. Målet er fysiske aktivitet og sjovt, socialt samvær, snarere end tilegnelsen af fodboldmæssige færdigheder og konkurrence. At konkurrence ikke vægtes i samme grad, som

det er tilfældet ved professionel fodbold og fritidsfodbold, understreges yderligere af, at holdene, som nævnt, ikke indgår i en turneringsstruktur, hvilket er en særdeles vigtig pointe, der giver FF en formmæssig fleksibilitet.

Fleksibilitet nævnes af flere interviewpersoner som det aspekt, der tydeligst distancerer FF fra fritidsfodbold, men der er i høj grad uenighed om, hvordan denne fleksibilitet kommer til udtryk. I flere citater ovenfor berøres fleksibilitet som den fleksibilitet, der eksisterer i et fitnesscenter, der indebærer at deltageren selv kan vælge sit træningstidspunkt. Det er imidlertid ikke denne form for fleksibilitet, der er til stede. Det er muligt, at der var et ønske om dette, da FF blev præsenteret første gang i slutningen af 2010. Erfaringer med FF har vist, at det ikke muligt at overføre idéen om fleksible træningstider fra fitnesscentre til fodboldklubberne. I kapitel 8 bliver det tydeligt, at holdene er skrøbelige i forhold til deltagerantal. Det er i den sammenhæng en meget vigtig pointe, at fodbold er en holdsport. Deltagerne fortæller, at jo flere deltagere, jo sjovere er træningen, og det kræver i deres optik minimum 6-8 deltagere for at få spillet til at køre, så træningen bliver sjov. Derudover er klubber i større byer ofte underlagt nogle udfordringer i forhold til banekapacitet, da der typisk er flere, der ønsker banetider end der er ledige baner. Disse to aspekter besværliggør tanken om den løse træningsstruktur som man kender fra fitnesscentre. To udviklingskonsulenter udtaler:

"Hvad er fleksibilitet? Den er da ikke, at jeg kan komme og spille når som helst. Flexibiliteten er måske, at jeg ikke skal spille kamp i weekenden."

"Jeg synes ikke, at ordet fleksibilitet dækker, eller er passende, fordi (...) det er nødt til at være torsdag kl. 19, fordi ellers så mødes vi altså ikke nok. Med fleksibiliteten kan man sige, de gider ikke, at spille kamp mod andre. (...) Vi har nok i dem, vi er og mødes med. (...) Så det er minus kampe."

To konsulenter diskuterer fleksibilitet:

UK: "Jeg var ude hos en klub her forleden dag, og der sagde de netop, det der med den der fleksibilitet, den er der ikke."

FFK: "Jo, det er den jo."

UK: "Fordi det er en fast træningsdag, du har. Så fleksibelt er det ikke, fordi du er nødt til at være der på et bestemt tidspunkt. Der er ikke muligheder for også at træne FF på flere dage eller på forskellige tidspunkter. Det er jo en fast aktivitet ligesom alt muligt andet, vi har i klubberne."

FFK: "Fleksibiliteten ligger jo i, at man kan tillade sig at blive væk den ene uge, hvis det ikke lige passer og så komme igen i næste uge."

En FF-administratør siger om FF:

”Det er fodbold, når folk de har tid til det. (...) Det er ikke forpligtende på samme måde som den traditionelle fodbold, det er ikke træning to gange om ugen og kamp i weekenden, det er mere fleksibelt på den måde.”

Der eksisterer altså en fleksibilitet, der i særdeleshed kan tilskrives, at der ikke eksisterer en turneringsstruktur, hvilket fører en række forhold med sig. Eksempelvis er der, som FF-administratoren nævner, ikke kamp i weekenden. At der ikke er kamp betyder også, at der ikke eksisterer en intern konkurrence på holdet i forhold til udtagelser eller spillemæssig position, som kan være til stede i fritidsfodbolden. Den eksklusion der forekommer ved holdudtagelse eksisterer altså ikke. Der er heller ikke nogen, der forventer din tilstedeværelse med det henblik, at du og holdet skal dygtiggøre dig/jer, da holdet som samlet enhed ikke skal præstere. Det bliver også nævnt ovenfor, at konceptet er *”ikke forpligtende”*, og *”at man kan tillade sig at blive væk den ene uge, hvis det ikke lige passer og så komme igen den næste uge”*. Men denne uforpligtende fleksibilitet har dog to sider, da det kræver, at der er deltagere nok til at organiseringen kan fungere på den måde.

Derudover kan fleksibilitet iagttages, som klubbernes frihed til at organisere FF, i en form der passer til dem i relation til målgruppe og aktivitet og således foreligger muligheden for at møde målgruppen på deres præmisser jf. ovenstående ønske fra DBU. Også denne fleksibilitet knytter sig til dels til det faktum at FF-holdene ikke indgår i en turneringstruktur, hvor der spilles efter et officielt regelsæt, og hvor det handler om at præstere. Det betyder at der er fleksible muligheder i forhold til indhold i træning, trænergerning, banestørrelse og deltagerantal. En FF-administrator udtaler:

”(FF er) et fodboldspil, som ikke kræver den store forberedelse, og så kræver det heller ikke de store mængder materiale, to mål og en fodbold, og så er man i gang.”

En repræsentant fra FF-styregruppen udtaler:

”De mål, man bruger til FF, det er nogle små mål. Og de er altså så lette at flytte rundt på, så det bør ikke være noget problem at gøre det. Og du er ikke nødt til at opstregge en bane for at spille FF. Der sætter du nogle kegler op.”

Begrebet *”forberedelse”*, der nævnes ovenfor, har ligesom fleksibilitet flere nuancer. Nok kræver det ikke, at der er kridtet bane op, men for den person, der står for træningen (evt. FF-kontakten), kræver det ressourcer, både tidsmæssige og i flere tilfælde også instruktørmæssige. Imidlertid kan klubben organisere det, i en form så de krav der er til FF-kontakten stemmer overens med den organisation der eksisterer.

I forhold til den aktivitet der foregår, betyder fleksibiliteten også, at det enkelte hold kan tilpasse regler til den form de finder fornuftig. I et historisk perspektiv var fodboldspillet regler lokale, men som spillet vandt indpas over hele verden blev reglerne internationaliseret, så der kunne

arrangeres internationale kampe (Grønkjær & Olsen, 2007). Da turneringsstruktur ikke er en del af FF, opstår muligheden for at føre reglerne tilbage til et lokalt grundlag.

At der ikke eksisterer turneringsstruktur, betyder samtidigt, at FF kan tilbydes til et reduceret kontingent, sammenlignet med fritidsfodbold, da der ikke er udgifter til dommere og turneringsadministration. Det bør dog nævnes, at DBU, LU'erne og enkelte klubber har taget initiativ til at arrangere FF stævneaktiviteter. Således eksisterer der en mulighed for at konkurrere mod andre klubber, for de hold, der ønsker dette. Afholdelsen af stævner kræver ensrettede regler, og ofte administration og dommergerning. Derudover ønsker de deltagende hold (muligvis) at vinde, og de vil derfor træne med formålet om at dygtiggøre sig. Det vil sige, at initiativet vedr. stævner på sigt kan udfordre flere af ovenstående pointer. I dette tilfælde nærmer FF sig fritidsfodbold, hvor turneringen vægtes højt. Disse stævner var ikke oprindeligt en del af FF og viser, at det er svært at bryde med den 'sti', der eksisterer i fodbold. Der er dog tale om turnering i stævneform, der afsluttes i løbet af nogle timer og ofte med et socialt arrangement. Det er ikke turnering over en længerevarende periode, hvor der spilles kamp weekend efter weekend, som det er tilfældet i fritidsfodbold.

Ved flere lejligheder har jeg haft mulighed for at observere FF-stævner for kvinder (der har ikke været afholdt FF-stævner for mænd), hvor der samtidig med konkurrenceelementer og et ønske om at vinde, når kampene er i gang, også eksisterer en særdeles "ikke-konkurrerende", venlig og til tider familiær stemning, hvor kvinderne føler sig som en del af en ny bevægelse (fodbold for voksne kvinder, der ikke (nødvendigvis) er i god fysisk form og ikke (nødvendigvis) har fodboldmæssige færdigheder!) og bakker hinanden op uanset hold. At konkurrencen ikke er i højsædet ved disse stævner understreges af nedenstående citat, hvor to FF-spillere, fra to forskellige hold, taler sammen ved et FF-stævne⁶²:

Spiller 1: "Hvordan er det gået med jeres hold?"

Spiller 2: "Vi har spillet en lige og to ulige".

Dette citat illustrerer hvordan den typiske fodboldmæssige diskurs, hvor det hovedsageligt handler om at vinde, ikke er til stede. Et andet eksempel på, at det er svært at bryde med den eksisterende diskurs, findes i et tidligere præsenteret citat vedr. "idéen", hvor en repræsentant fra styregruppen udtaler, at de ønskede at klubberne skulle komme med et alternativt tilbud til de travle familiefædre, underforstået at mænd er målgruppen. Fodbold Fitness har imidlertid vist sig overvejende at være en succes blandt kvinder (se kap. 8). At mænd, og ikke kvinder, er målgruppen for FF, er dog ikke tilfældet.

62 FF-stævne 4. oktober 2014

Fodbold Fitness – et nyt brud med fritidsfodbolden

Præcis som med beslutningen om at indføre professionel fodbold, eksisterer der et forandringsmomentum ved beslutningen om at igangsætte FF, hvilket bliver udfoldet i det følgende med udgangspunkt i tabel 3.2: *4 hjørneste for stibrydende koncepter* (Sydow et al., 2005). I begge tilfælde, hhv. ved indførelsen af professionel fodbold og ved indførelsen af FF, eksisterer nogle omgivelser, der presser på for en forandring. Dette pres har imidlertid forskellig karakter, hvilket spiller en rolle for implementeringen. Indførelsen af professionel fodbold bygger på en 'bottom-up source' (Jansen, 2004), hvor flere kræfter omkring DBU langsomt pressede på for skifte, som organisationen til sidst ikke kunne undgå. Som nævnt skete der en gradvis liberalisering af amatørreglerne, hvor den nye sti udviklede sig 'evolutionært' for til sidst at opleve et 'lock-in' og konsolidere professionel fodbold. I omgivelserne eksisterede en parathed i forhold til ønsket om at adaptere den professionelle fodbold. At det skulle vise sig sværere end som så for de involverede klubber, måske særligt med hensyn til det ressourcemæssige element, er dernæst en anden diskussion (se Grønkjær & Olsen, 2007:174-186). Indførelsen af FF bygger imidlertid på en top-down source (Jansen, 2004), og kan derfor opfattes mere revolutionær, hvor organisationen i modsætning til indførelsen af professionel fodbold, selv initierer idéen om at lancere FF. Det pres der har eksisteret har ikke fremstået ligeså tydeligt som ved indførelsen af professionel fodbold. Flere elementer i DBU's udvikling af dansk fodbold kan dog iagttages som førende op til FF og underbygge at der er tale om en 'evolutionær' forandring. Det gælder DBU's seneste strategi (DBU(l)) og satsningerne futsal, beach soccer, street, panna og DBU tour, der 'irriterer' den klassiske opfattelse af fodbold. Det ændrer imidlertid ikke på at DBU med lanceringen af FF, forsøger at være forudseende og strategiske i forhold til den fremtidige udvikling og intentionelt bryde med den sti der eksisterer i 'fritidsfodbold'. I modsætning til det "professionelle brud" står DBU i denne situation ikke overfor et (stort set) uundgåeligt brud.

I det interne oplæg (DBU(c)) opstilles et scenarie, hvor DBU vil få gevaldige udfordringer, hvis de ikke formår at re-tænke deres produkt. At DBU igangsætter FF oppefra, og klubberne, som det var tilfældet for professionel fodbold, ikke har efterspurgt FF, betyder at klubberne ikke i samme grad har en opfattelse af hvad det går ud på og har samme parathed i forhold til at implementere FF. Imidlertid kræver det ikke samme ressourcemæssige kapacitet, som det krævede at igangsætte professionel fodbold, eftersom FF er designet til at kunne passe i den organisatoriske form, der allerede eksisterer i klubberne. Og qua den "manglende" turneringsstruktur, efterlades en mulighed for bottom up aktiviteter. Ved introduktionen af professionel fodbold ændredes klubbernes organisatoriske form, hvorimod det er spillets organisering, der ændrer karakter ved introduktionen af FF. I det lys og med tanke på, at klubberne kan organisere det i en form der passer dem, kan klubberne selv afgøre graden af forandring. Med en analogi til IT, så er FF en ny version (version 3.0) af fodbold, som klubberne kan "downloade", og anvende som de har lyst, såfremt de har interessen.

I relation til de 4 elementer (Sydow et al., 2005) er forandringsmomentum ikke nær så stærkt som det var tilfældet i 1978 ved indførelsen af professionel fodbold. Det er muligt at idéen om FF eller lignende har eksisteret længe og således 'irriteret' (Sydow et al., 2005:25) det eksisterende system over længere tid, hvilket antydes tidligere jf. DBU's strategi og lanceringen af andre fodboldbaserede aktiviteter, nævnt ovenfor. Men uanset, så har fortalere for FF i DBU's organisation formået at mobilisere et forandringsmomentum stærkt nok til at igangsætte FF, hvor nedenstående citat fra Idan, i det interne oplæg (DBU(c)) omhandlende FF, fungerer som en 'ekstern konsulent' (Sydow et al., 2005:25) i forhold til at synliggøre den diskurs, der eksisterer i DBU. Den taget-givet-hed, der eksisterer i fritidsfodbolden udfordres. Uddrag fra citatet (Idan, 2010):

"Danske fodboldklubber må i gang med at udvikle voksenfodbolden. (...) efter de tidlige barneår er fodboldklubber verdensmestre i at udvikle talenter – og afvikle de mindre dygtige spillere. Teenagere og voksne forlader fodboldklubberne i rå mængder og drøner ud på løbestierne og ind i fitnesscentre for at dyrke aktiviteter. (...) først og fremmest må forklaringen være, at fodboldklubberne ikke evner at organisere en fodboldtræning, som befolkningen har lyst til og mulighed for at deltage i efter de første børne- og ungdomsår".

Som det vil blive præsenteret i de næste kapitler, har implementeringen af FF ingenlunde været en let proces. Eksempelvis erklærer 39 % af de danske fodboldklubber sig meget-uenige/uenige i at det er vigtigt for klubben at tilbyde fodbold, hvor der ikke er fokus på turneringer (se tabel 7.2) (Bennike et al., 2014a) og klubbernes vigtigste formål er, ifølge dem selv, hhv. at skabe et socialt fællesskab for medlemmerne og en sund fritidsbeskæftigelse for børn og unge (se tabel 7.1) (Bennike et al., 2014a). FF er som bekendt rettet mod voksne og ikke børn og unge, ligesom det er en aktivitet, der som udgangspunkt skal rekruttere nye medlemmer. Derudover angiver relativt få klubber, at det er et vigtigt formål at fremme sundhed og trivsel, hvor FF som bekendt indeholder et tydeligt italesat sundhedsperspektiv. FF udfordrer i særlig grad det kognitive-, emotionelle og sociale element steder, hvor fodbold opfattes som en konkurrencesport, der spilles 11-mod-11. Denne opfattelse kan naturligvis være mere eller mindre fastlåst afhængig af den diskurs, der eksisterer. Det gælder både i DBU-, LU- og klubregi.

I et mailsvar i forbindelse med en online spørgeskemaundersøgelse, der knytter sig til implementeringsstudiet, skriver en formand for en klub i en større by:

”Hej Søren”,

”Hvis jeg skulle uddybe hvorfor vi er skeptiske overfor fitness er det grundlæggende fordi vi er ekstremt pressede af konkurrence i den etablerede fodbold (hold/turneringsform), men har valgt at holde fast i den. Vi oplever konkurrencen fra andre sportsgrene - det er til at leve med - og her også på det sidste fra pay per play initiativer; især på indefodbold. Det er faktisk hammer hammer svært at have turneringshold i alle rækker over u13 i (stor by) i dag. Og senior fodbolden er også presset af mange bodegaklubber med lav styring, lav service og ekstremt billigt kontingent. Jeg kunne godt tænke mig at blive klogere på hvad det foreningstaktisk smarte vil være. Vi kunne da sagtens åbne for et fitness tilbud, men så tror jeg samtidig vi vil lukke for al "gammeldags organiseret" fodbold for U-15 til senior, og måske også for vore 5 old-boys hold. Vi har ikke frivillige og kapacitet samt organisatorisk setup til at kunne begynde dele.”




”En ganske frustreret hilsen herfra”.

Flere aspekter er interessante i ovenstående citat, der for det første illustrerer, at omgivelserne og konkurrencen derfra udfordrer, den daglige drift. Klubben er altså klar over, at de står overfor nogle udfordringer. For det andet fremgår det, at der tænkes i turneringsfodbold (fritidsfodbold), hvor det fremhæves, at klubben arbejder på at have turneringshold i alle rækker. Og for det tredje fremgår det, at FF øjensynligt opfattes, som truende i forhold til fritidsfodbolden. FF virker altså, i nogle klubber, truende for den identitet og kultur, der eksisterer. Citatet stammer som nævnt fra en mail, som jeg har modtaget, og det er svært at tolke hvilken forståelse afsenderen har af FF. Forstår vedkommende FF, som fitnessstræning med træningsmaskiner organiseret af fodboldklubben?

I forhold til det ressourcemæssige element vil tiden vise om DBU har afsat tilstrækkelige ’ressourcer’ til at FF vil konsolidere sig som en fast del af DBU aktiviteter, som fritidsfodbold og professionel fodbold er det. Ikke desto mindre er der blevet sat nok ressourcer af til at FF er blevet igangsat og fortsat udvikler sig. Tiden vil også vise om klubberne har de fornødne ressourcer til at fortsætte FF. Det er tilfældet at antallet af FF klubber vokser støt over tid, ligesom initiativet har bredt sig til Færøerne, hvor det har øget antallet af fodboldspillere med 10 %.

FF er forandringer i en fodboldkultur med hensyn til spillets form, og det er et brud med den sti, der eksisterer i ’professionel fodbold’ og ’fritidsfodbold’, hvor turneringselementet og konkurrence er meget i fokus. Dette er forsøgt indfanget i dette afsnits overskrift og tillige i nedenstående figurs (fig. 5.1) titel – *Fodbold Version 3.0*, der signalerer at der i dag er tale om 3 former for organiseret voksenfodbold.

Figur 5.1: Fodbold Version 3.0

3 former for organiseret fodbold			
			
	Professionel fodbold	Fritidsfodbold	Fodbold Fitness
Klubbens organisatoriske form	For-profit Privat støtte Hierarkisk organiseret Ingen medlemskontingent	Non-profit Offentlig støtte Demokratisk organiseret Medlemskontingent	Non-profit Offentlig støtte Demokratisk organiseret Reduceret medlemskontingent
Spillets form	Fodbold som job Forbedre færdigheder Internationale regler Turnering	Fodbold som hobby Forbedre færdigheder Nationale regler Turnering	Fodbold som træning Forbedre sundhed Lokale regler Ingen turnering

ANALYSEDEL 2

Kapitel 6: Implementeringsstrategien

Kapitel 7: Implementeringsprocessen

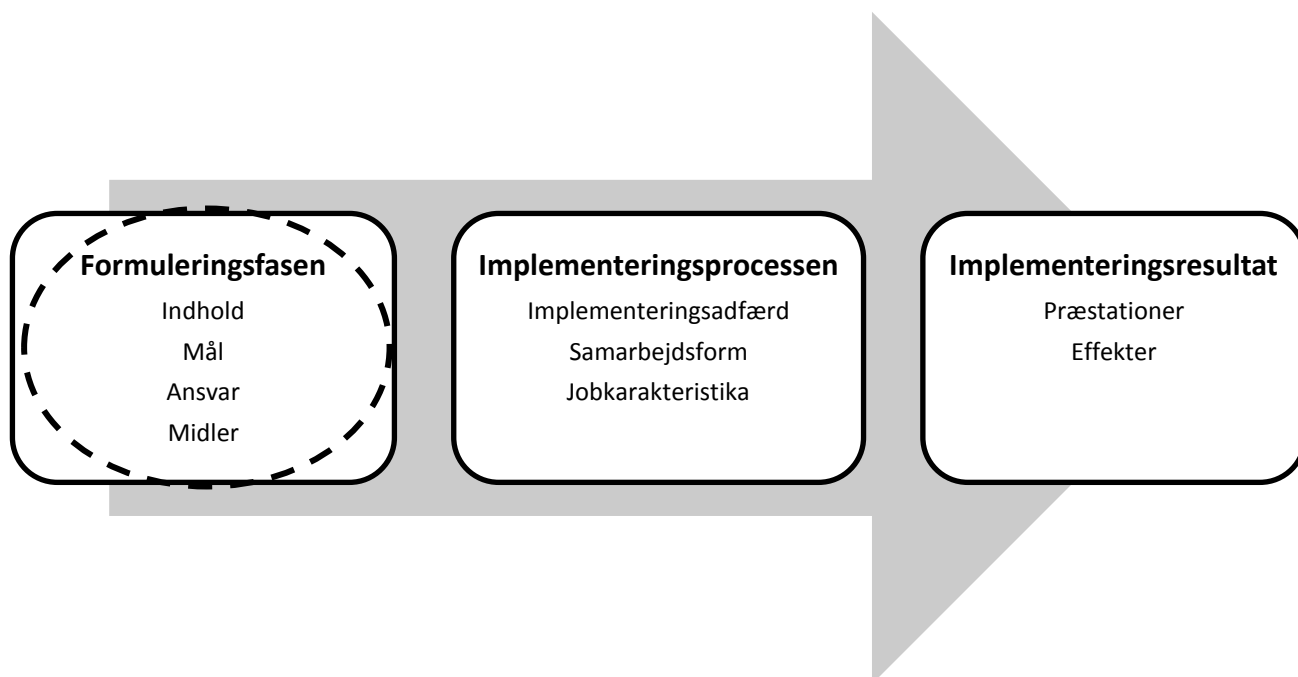
Kapitel 8: Implementeringsresultaterne

Kapitel 6: Implementeringsstrategien

I det foregående er aktiviteten FF blevet grundigt belyst, ligesom det også er blevet præsenteret, hvilke samfundsmæssige forhold, der har ført til tilblivelsen af FF, og hvordan FF adskiller sig fra hhv. fritidsfodbold og professionel fodbold. Dette kapitel vil fokusere på den implementeringsstrategi, der foreligger.

Udover at definere indholdet i det, der ønskes implementeret, er det afgørende at definere, hvorledes denne idé ønskes implementeret. Heri eksisterer en række valg af implementeringsstrategisk karakter, der har afgørende betydning for implementeringsprocessen og dermed også for den succes som FF vil opleve. Disse valg er placeret i den første fase jf. figur 3.1 og 3.2, og den følgende analyse vil beskæftige sig med de 'implementeringsmæssige mål', det 'implementeringsmæssige ansvar' og de 'implementeringsmæssige midler' (se fig. 6.1). Det der betegnes som 'indhold' i formuleringsfasen er som nævnt belyst i forrige kapitel.

Figur 6.1: Tre implementeringsfaser – vi befinder os i formuleringsfasen



Det er imidlertid uhyre svært at adskille mål, ansvar og midler, da flere valg gensidigt påvirker hinanden (Winter & Nielsen, 2010:41-72). Først og fremmest er det en vigtig pointe, at FF er designet og formuleret af DBU, og det er således DBU, der definerer de implementeringsmæssige mål, ansvar og midler. Jævnfør Winter og Nielsen (2010) kan det dog være tilfældet, at

valg er givet på forhånd og beror på ideologier, lovmæssigheder eller traditioner, hvilket i nogen grad er tilfældet for implementeringen af FF. Som tidligere nævnt, er udviklingen af en implementeringsstrategi, på sin vis ligesom at opfinde. Dette gør sig gældende for den implementeringsstrategi, der eksisterer for FF. Den er blevet udviklet undervejs og jævnlige justeret (fx DBU(n); DBU(q)), hvilket understreger, at implementeringen af FF er en dynamisk proces. Det eneste, der har været fuldstændig konstant, er den implementeringsmæssige arbejdsdeling, der fungerer mellem DBU, LU'erne og klubberne. Både implementeringsmæssige mål⁶³ og særligt midler har forandret sig løbende som implementeringen af FF har kastet erfaringer af sig. Nedenfor følger en analyse, hvor mindre forandringer ikke inddrages.

Kvalitative formål og kvantitative målsætninger

Jævnfør de tidligere præsenterede mål (kap. 1), er disse opstillet som en række punkter opdelt under overskrifterne 'primære formål' og 'overordnet målsætning' (DBU(c)). Om de implementeringsmæssige mål er opfyldt vil blive kommenteret i kapitel 8.

De primære formål har karakter af mål, der kan være svære at "måle". Det gælder eksempelvis at:

- *"Profilere fodbold som en sundhedsfremmende aktivitet".*
- *"Profilere DIF, DBU og Lokalunionerne som fodboldens breddeorganisationer".*
- *"Støtte klubberne i at skabe mere fleksibilitet i tilbuddene til de voksne motionsfodboldspillere, herunder få endnu flere til at benytte faciliteterne i fodboldklubberne på skæve tidspunkter af døgnet og skabe kontakt til nye klubber, f.eks. med baggrund i boligforeninger".*

Derimod er de mål der står noteret under den 'overordnede målsætning' på sin vis lettere at måle, hvilket skyldes den kvantitative karakter. Dette gælder målsætningerne om:

- *"At der erhverves mindst 7.500 fodboldmotionister (over 25 år) som nye medlemmer (ved udgangen af 2013). Såfremt projektperioden forlænges til en sammenlagt femårig periode, er det målsætningen, at klubberne i 2015 kan notere en medlemsfremgang på i alt 13.500 fodboldmotionister".*
- *"At 200 klubber deltager (ved udgangen af 2013)".*

Hvis man skal følge Mazmian & Sabatiers (1981; 1983) argument om at klare og entydige målsætninger er nødvendige for en succesfuld implementering, er sidstnævnte (kvantificerbare) målsætninger særdeles afgørende. Her hersker ingen tvivl om hvad, der menes og hvordan, det kan måles. Samtidigt kan en evaluering, der går på "succes eller fiasko" meget let opstilles. Har

⁶³ De langsigtede mål har været konstante, men delmål har forandret sig (DBU(n))

DBU ved udgangen af 2013 registreret 200 FF-klubber eller har de ikke? Derimod har de 'primære formål' en "blødere" og mere kvalitativ karakter, men er ikke desto mindre særdeles afgørende for at forstå, hvad FF er. De kan bl.a. læses som et forsøg på at skabe interesse og commitment hos de involverede institutioner og samtidigt udadtil signalere, at fodbold bidrager til at løfte en sundhedsmæssig opgave, hvilket bringer mig videre til Mays (2012) argument om at implementeringsmæssige mål er politiske konstruktioner jf. kapitel 3. Eksempelvis benævnes LU'erne og klubberne i de primære formål, hvilket vidner om, at det er forsøgt tydeliggjort, at disse vil opnå en gevinst som følge af en succesfuld implementering af FF. Som det tidligere er beskrevet (kap. 1), med henvisning til DBU's interne FF-oplæg, bygger FF og dermed også de implementeringsmæssige mål ovenpå på DBU's strategi for videreudviklingen af dansk fodbold frem mod 2015 (DBU (1)), hvorfor det er indlysende, at læse formålene i en større fodboldpolitisk kontekst. Dette understreges af FF-projektlederen, der udtaler:

"Altså DBU har jo lavet en Vision 2015, hvor der er nogle overordnede formål, som jeg ikke lige præcis kan huske, men det er noget omkring, at DBU skal udvikle fodbold, så fodbold som udgangspunkt kan spilles af alle i vores klubber, altså i de 1.600 fodboldklubber i Danmark, som er under DBU. Og at der skal være plads uanset, ja hvad kan man sige, altså for handicappede, for folk med livsstilssygdomme, altså man har tænkt, fodbold skal tænkes meget bredere end det, vi traditionelt har gjort."

Det gælder ikke kun for de 'primære formål', at de indeholder en symbolværdi. Som nævnt blev den økonomiske støtte til FF besluttet på bestyrelsesmøder i hhv. DBU og DIF. Det kan tænkes, at FF ikke ville blive tildelt økonomisk støtte, hvis de 'overordnede målsætninger' var beskedne. At der er tale om symbolværdi i de kvantificerbare målsætninger anes i et citat fra FF-projektlederen:

"Det er jo (...) nogle meget høje målsætninger, altså man forventede, jeg blev ansat 1. marts (2011), man forventede 31. december, at der var 75 klubber, der havde FF. Da jeg blev ansat 1. marts, var der ikke noget materiale overhovedet. Så vi skulle udvikle materialet, vi skulle udvikle et koncept, vi skulle implementere konceptet, vi skulle markedsføre konceptet, vi skulle have det ud i vores egen organisation. (...) Målsætningerne var urealistiske fra starten, de ville aldrig ville have kunnet være nået, aldrig, aldrig nogen sinde."

FF-projektlederen understreger altså at der ikke findes en realistisk sammenhæng mellem tidsperspektiv og målsætninger. Og ser man på de interne delmål mht. deltagerantal og antallet af klubber er disse langt fra opfyldt (fx DBU(n); DBU(q)), hvilket tegner et billede af målsætningerne som symbolpolitik.

For at forstå FF, er det også nødvendigt at se på FF's formål og målsætninger i forhold til "Vision 25-50-75" præsenteret af DIF og DGI jf. introduktionen. DIF støtter som bekendt FF øko-

nomisk og har DBU som medlemsorganisation. Visionen lægger, med ønsket om at øge antallet af foreningsaktive i Danmark, op til at nytænke foreningsidrætten. DBU forsøger med FF at bidrage til denne vision, hvor særligt medlemsfremgangen fremhæves af FF-projektlederen der udtaler:

”Altså man kan sige, de her udviklingsprojekter under DIF, der er det primære overordnede formål, hvorfor der er blevet bevilget penge til det her projekt fra DIF og så også fra DBU, men DIF, det er jo, at vi skulle generere 7.500 nye medlemmer og 200 klubber med udgangen af 2013. Så DIF's overordnede formål med det her har været at skaffe flere medlemmer.”

Tre systemer har det implementeringsmæssige ansvar

Først og fremmest hænger det implementeringsmæssige ansvar tæt sammen med de implementeringsmæssige mål (Winter & Nielsen, 2010). Det vil sige, at det implementeringsmæssige ansvar formentligt er udarbejdet i samspil med de opstillede mål. Der eksisterer øjensynligt sammenfald mellem mål og ansvar, da både LU'er og klubber er tildelt implementeringsmæssigt ansvar og samtidigt nævnt i de implementeringsmæssige mål. Hvis man retter opmærksomheden mod organiseringen af fritidsfodbold i Danmark, og de opstillede implementeringsmæssige mål, eksisterer en logisk implementeringsstruktur, hvor DBU designer og re-designer FF, LU'erne operationaliserer FF, og klubberne realiserer FF. Denne tredeling er allerede nævnt i introduktionen.

Eftersom idéen er, at klubberne skal organisere FF (der som bekendt er designet af DBU), kan strukturen ikke være anderledes. Der eksisterer nemlig en arbejdsdeling i DBU's samlede organisering (indeholdende DBU, LU'erne og klubberne), der forhindrer DBU som det centrale system i at kontakte klubberne. En konsulent udtaler:

”Sådan helt konkret, selvom DBU de har, synes de måske, noget god markedsføring, så må de ikke sprøjte det ud til alle klubberne rundt i hele landet. Det skal gå via lokalunionerne, som har ret til at rette i det og gøre det på deres måde, fordi det er deres klubber.”

Denne implementeringsvej er særdeles kendt og anvendt, men det synes nyt, at FF designes af DBU uden at de regionale LU'er eller de lokale klubber har ytret ønsket om en lignende aktivitet, ligesom LU'erne ikke har været inddraget i designet. En FF-administrator udtaler:

”(Det er) et tilbud til klubberne, som ikke er et tilbud til eksisterende medlemmer. Det vil sige, at de uanset hvor let vi lægger det op, selv skal ud og rekruttere nogle medlemmer, og det er jo anderledes, end de ting vi ellers plejer at tilbyde”. (...) Jeg har i hvert fald ikke hørt noget ønske i en klub, der har spurgt, ”kunne I ikke hjælpe os med at lave noget for nogle nye målgrupper”. Det er ikke et ønske, jeg nogensinde har hørt

udtrykt fra en fodboldklub. Vi kan selvfølgelig godt hjælpe dem til at inspirere hvordan, men det viser bare noget om, hvad det er for type projekt.”

Konsulenterne diskuterer:

UK1: ”Der vil være en rigtig god idé i at have udviklingskonsulenter med i styregruppen til en start.”

FFK: ”Ja, måske.”

UK2: ”Som sælger er det meget rart, når det er det, du skal sælge.”

FFK: ”Jo, men jeg tænker alle andre mennesker, der sælger nogle produkter, de er jo ikke med inde og opfinde produktet. De får da bare at vide, de skal sælge det. Så måske er vi også for forkælede som lokalunioner, fordi man altid har lov til at bremse og sige næ næ, det gør vi på vores måde, og så har man lov til at sige, hvorfor er vi ikke blevet inddraget fra starten af, jeg ved det ikke. Jeg vender den bare om og siger, måske kunne det også godt være, vi skulle kigge indad.”

Ved første øjekast kunne det synes åbenlyst, at to institutioner har det implementeringsmæssige ansvar, hhv. DBU (herunder DBU og DBU's lokalunioner (LU'er)) og klubberne. Men som det vil blive tydeligt i det følgende, vil det være fejlagtigt at behandle DBU som én institution, da DBU og LU'erne fungerer som særskilte juridiske enheder, ligesom der eksisterer forskelle i logik og interesse. DBU udgør det centrale implementeringssystem, LU'erne udgør det regionale implementeringssystem, og klubberne udgør det lokale implementeringssystem. I det centrale system er de vigtige beslutningstagere i det daglige arbejde FF-projektlederen (bruger 70 % af sin arbejdstid på FF) og to FF-konsulenter⁶⁴ (fuld tid), der referer til DBU, men arbejder regionalt. Derudover findes DBU's Bestyrelse, DBU's Breddeudvalg, FF-styregruppen og DBU Kommunikation. Vigtige beslutningstagere i det daglige arbejde i det regionale system er FF-administratorerne (arbejdstid til FF er bl.a. styret af et økonomisk tilskud fra DBU⁶⁵) og udviklingskonsulenterne (bruger 5 % deres arbejdstid på FF). Derudover findes LU'ens Bestyrelse, og LU Kommunikation⁶⁶. Vigtige beslutningstagere i det lokale system er FF-kontakterne og FF-trænerne (såfremt denne eksisterer). Hvor meget tid disse bruger på arbejdet med FF er ikke defineret og kan ikke defineres. Derudover findes klubbens bestyrelse og FF-deltagerne. Det siger sig selv, at der findes yderligere beslutningstagere eller meningsdannere, der influerer

64 I december 2012 blev to FF-konsulenter ansat (DBU(q)). Disse skulle arbejde med implementeringen af FF i hhv. Jylland/Fyn og Sjælland/ørerne.

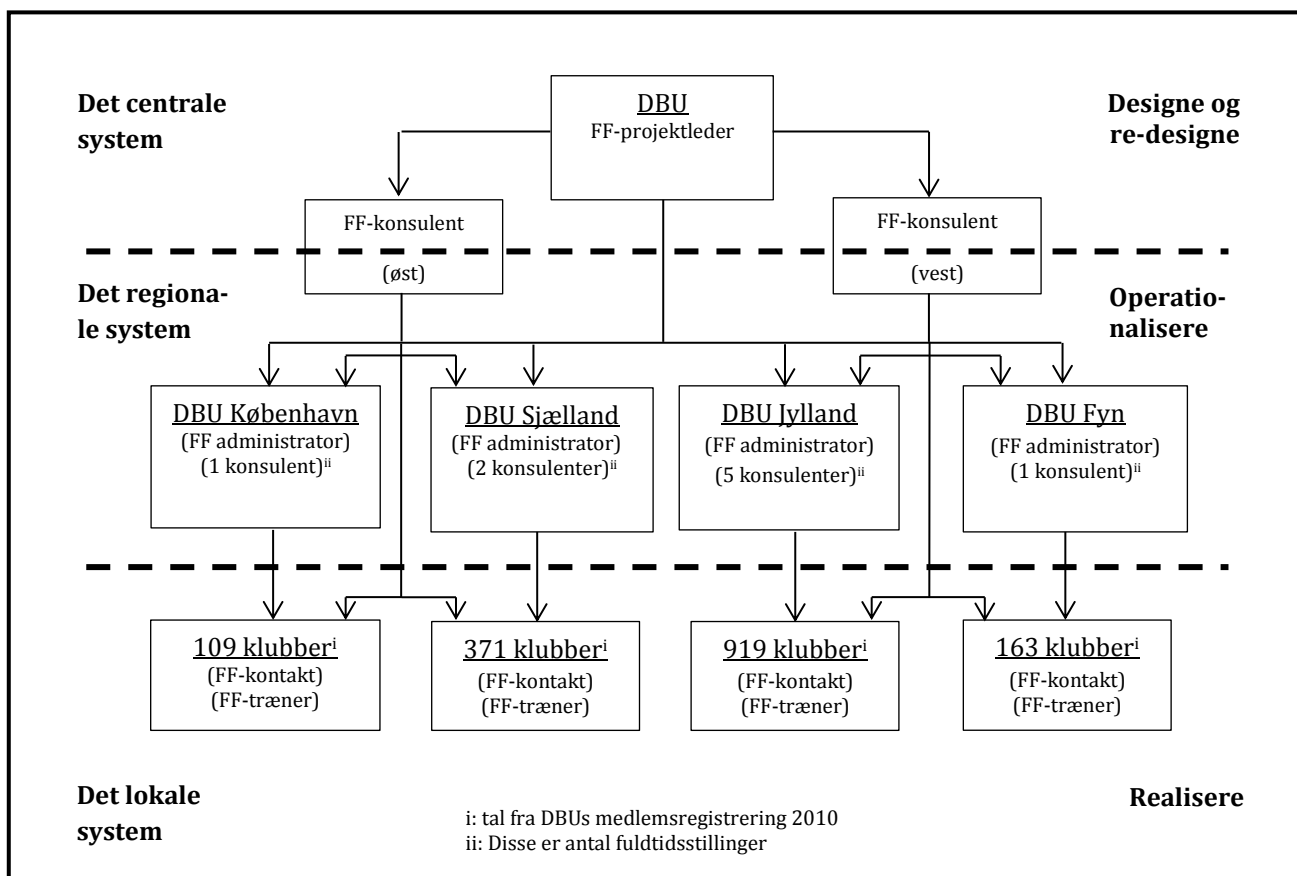
65 Efter at LU'erne anfægtede den udfordring, at der manglede ressourcer til administration, blev det i 2012 besluttet at DBU årligt allokere 150.000 kr. til FF administration i LU'erne (DBU(q)). Disse fordeles efter en fordelingsnøgle, der beror på antallet af klubber i hver LU. Før dette var der ikke nogen midler fra DBU til administration i LU'erne.

66 DBU allokere årligt 60.000 kr. til markedsføring i LU regi (DBU(q)). Disse fordeles efter en fordelingsnøgle, der beror på antallet af klubber i hver LU.

implementeringen i hvert de 3 systemer, og grænsen for hvem, der medregnes, er utydelig. Det er i ovenstående forsøgt at skitsere de tydeligst fremtrædende.

Figur 6.2 illustrerer den implementeringsmæssige struktur, hvor også den implementeringsmæssige arbejdsdeling og de vigtigste beslutningstagere er nævnt. De stiplede linjer signalerer den autonomi, der eksisterer systemerne imellem og vil blive tydeliggjort i næste kapitel. Den stiplede linje "gennemborer" FF-konsulenterne, hvilket illustrerer at deres implementeringsmæssige ansvar er placeret mellem det centrale og det regionale system. Figuren er forsimplet, i og med der eksisterer 6 LU'er og kun 4 er repræsenteret⁶⁷. Dette skyldes et ønske om at skabe overskuelighed. Det skal nævnes, at der ikke eksisterer en FF-administrator i DBU Bornholm og DBU Lolland Falster. Denne funktion varetages af den FF-administrator, der er ansat i DBU Sjælland, hvorfor det er DBU Bornholm og DBU Lolland Falster der udelades i figuren.

Figur 6.2: Den implementeringsmæssige struktur.



⁶⁷ DBU Bornholm og DBU Lolland Falster mangler i figuren. Der findes én udviklingskonsulent i DBU Bornholm og én udviklingskonsulent i DBU Lolland Falster. De er begge ansat på halv tid og bruger 5 % af deres arbejdstid på FF.

Figur 6.2 illustrerer meget tydeligt det implementeringsmæssige 'hierarki' der eksisterer som organiserende princip jf. Olsen (2006), hvor DBU igangsætter implementeringen, der ligner en klassisk top-down organisering (Winter & Nielsen, 2010). Imidlertid findes der rum for bottom-up aktiviteter i de lokale klubber, da den enkelte klub kan organisere FF i den form, klubben ønsker, eller slet og ret afvise at igangsætte aktiviteten. Hvilke udfordringer, der ligger i samarbejdet mellem de involverede systemer, vil blive belyst i kapitel 7. Figuren illustrerer samtidigt hvordan DBU, som samlet enhed, er bygget op. Udover hierarki findes et økonomisk element, der ofte iagttages når 'marked' (Winter & Nielsen, 2010) er det organiserende princip. I dette tilfælde er der imidlertid ikke tale om marked i den forstand, at en implementeringsopgave udbydes, og kvalificerede aktører kan vælge at løse denne opgave på et konkurrerende marked. Der eksisterer nemlig ikke konkurrence om at få lov til at implementere FF. Snarere er der tale om, at det centrale system yder økonomisk compensation til det regionale system og det lokale system, hvilket kan betegnes som et økonomisk styringsredskab. Derudover gives der i det lokale system en gevaldig økonomisk gevinst, hvis de påtager sig implementeringsopgaven og samtidigt ønsker at investere i en UNO minibane⁶⁸.

Udover at illustrere den hierarkiske opbygning viser figur 6.2, at der ikke er direkte samarbejde mellem DBU, der designer og re-designer FF, og klubberne, der i sidste ende er ansvarlige for at forankre FF. Denne struktur kan defineres som sekventiel (O'Toole & Montjoy, 1984). Det vil sige at implementeringen skabes af en række på hinanden efterfølgende beslutninger. DBU giver input til LU'erne - LU'erne giver input til klubberne - og klubberne møder målgruppen. I dette tilfælde er FF-deltagerne målgruppen, hvilket er en vigtig pointe. Fra DBU's og LU'ernes perspektiv kunne klubberne anses som målgruppen, eftersom en 'overordnet målsætning' går på, at 200 klubber skal tilbyde FF ved udgangen af 2013, og et 'primært formål' er at støtte klubberne i at skabe mere fleksibilitet i tilbuddene til de voksne motionsfodboldspillere. Det er således ønsket, at klubberne skal ændre opførsel og organisere FF. Med FF-deltagerne som målgruppe er hverken det centrale eller det regionale system i berøring med målgruppen. Imidlertid er det ikke helt så simpelt at konkludere at implementeringsstrukturen er sekventiel. For det første forekommer det nemlig således, at klubberne selv kan opsøge DBU blandt andet via hjemmeside og Facebook. Det vil sige, at hvis kontakten kommer "nedefra", kan det regionale system springes over. For det andet bevæger FF-konsulenterne sig mellem systemer jf. figur 6.2 og forbinder det centrale system med det lokale system. Såfremt klubberne (det lokale implementeringssystem) anses som målgruppe, eksisterer der med særligt blik på FFkonsulenternes position, en 'pooled' eller en 'reciprok' afhængighedsrelation (O'Toole & Montjoy, 1984) afhængig af hvor tæt FF-konsulent og LU'en arbejder, hvor både det centrale system og det regionale system har kontakt til målgruppen (klubberne). For det tredje kan klubberne godt implementere FF uden input fra hverken det centrale eller regionale system, hvor der altså ikke forekommer nogen afhængighedsrelation.

68 En UNO minibane er en mindre kunstgræsbane med bånd der måler 10,4m x 19,9 m.

I aktuelle afhandling fokuseres på implementeringen af FF hvor alle tre systemer er involveret i en struktur, der kan defineres som sekventiel, hvilket er en særdeles væsentlig pointe, eftersom bestemmelsen af implementeringsstrukturen er afgørende for en analyse af systemernes interorganisatoriske implementeringsadfærd. Men hvilken type sekventiel relation er der tale om? Ved at iagttage de tre illustrationer af hhv. tre typer sekventielle afhængighedsrelationer i figur 3.3 og sammenholde disse med figur 6.2, ligner implementeringsstrukturen en kompetitiv sekventiel relation (O'Toole & Montjoy, 1984). Det er dog nødvendigt at være opmærksom på, hvordan organiseringen af fritidsfodbolden er struktureret. LU'erne fungerer med en geografisk opdeling, således at én LU ikke kan tage ansvar for kontakten til en klub i en anden LU's område. Det vil sige, at hvis en LU afviser at operationalisere FF (hvilket ikke er tilfældet⁶⁹), kan arbejdsopgaven ikke tilbydes til en anden LU. DBU kan altså ikke selv vælge mellem implementeringsaktører, hvilket ville være tilfældet, hvis relationen skulle være kompetitiv. Hvis man isoleret set, ser på implementeringen i én klub ud fra opfattelsen hvor DBU giver input til en LU, der giver input til en klub, der er i berøring med målgruppen, kunne den implementeringsmæssige afhængighedsrelation beskrives som 'simpel lineær' (O'Toole & Montjoy). Imidlertid forholder det sig således, at LU'erne er i løbende dialog med DBU om, hvor mange ressourcer de kan, vil og skal bruge på administration af FF i de enkelte LU'er. De kan dog ikke nægte at udføre implementeringsarbejdet, såfremt de ikke mener, at de ressourcer, de modtager, er tilstrækkelige. LU'erne modtager som nævnt økonomisk kompensation for det arbejde som FF-administratorerne udfører. Det vil sige, at det regionale system forhandler med det centrale system, hvilket indikerer en 'sekventiel reciprok afhængighedsrelation' (O'Toole & Montjoy, 1984). Det er dog nødvendigt at nævne, at udviklingskonsulenternes, tidligere nævnte, arbejdstid på 5 % til implementeringen af FF ikke kan forhandles. Sidstnævnte skyldes en aftale mellem DIF, DBU og LU'erne, der vil blive yderligere kommenteret i det følgende. I den relation, der eksisterer mellem LU og klub, er det ikke på samme måde muligt at forhandle, hvorfor der her eksisterer en 'simpel lineær' afhængighedsrelation (O'Toole & Montjoy, 1984). Bemærk at klubben, i modsætning til LU'en, godt kan afvise at arbejde med implementeringen af FF. I så fald vil en implementering stoppe her. I det øjemed kunne denne relation ligeledes ligne en kompetitiv sekventiel relation. Imidlertid eksisterer der ikke en konkurrence om at "få lov" til at implementere FF, eftersom alle, der har interesse deri, kan gå i gang.

Disse forhold taget i betragtning kan de implementeringsmæssige afhængighedsrelationer defineres som sekventielle. Den relation der eksisterer mellem DBU og LU er til dels 'sekventiel reciprok', og den relation, der eksisterer mellem LU og klub, er 'simpel lineær'.

⁶⁹ Det er heller ikke muligt, eftersom det er besluttet som et 'fællesanliggende' i DBU's bestyrelse hvor alle LU bestyrelsesformænd er placeret. Det vil sige, at en enkelt LU ikke kan afvise arbejdet med FF.

En ny kunstgræsbane bruges som instrument

Valget af implementeringsmæssige midler er afgørende for, hvordan de ansvarlige aktører varetager deres opgaver. I forhold til de fire former for implementeringsmæssige midler (Winter & Nielsen, 2010) jf. kapitel 3, er både 'regler', 'informationer', 'økonomiske styringsredskaber' og 'serviceleverancer' i spil.

De opstillede implementeringsmæssige mål kan iagttages som et styringsredskab i det centrale og regionale system, der placerer sig mellem regler og informationer. Der er ikke som sådan nedfældet påbud eller sanktioner, hvis ikke målene nås. Men eftersom det implementeringsmæssige arbejde, der udføres, bl.a. evalueres på baggrund af, om målene opfyldes, er det et åbenlyst styringsredskab. Derudover holdes der regnskab med hvor mange FF-klubber og FF-spillere, der er registreret i de enkelte LU'er, hvor mange klubber de enkelte udviklingskonsulenter har besøgt og hvor mange af disse klubber, der har igangsat FF. Dette skaber et konkurrencelignende element LU'erne og udviklingskonsulenterne imellem. Det gælder også at FF-projektlederen på undersøgelsestidspunktet var ansat frem til 31. december 2013⁷⁰, med mulighed for forlængelse, hvorfor denne tidsbegrænsning ligeledes kan betragtes som et styringsredskab. Da klubberne frit kan vælge, om de vil igangsætte FF, er målsætningerne som styringsredskab ikke aktuelle i det lokale system.

Et tydeligt eksempel på regler som implementeringsmæssigt middel findes i en løntilskudsordning, der giver DIF råderet over 5 % af udviklingskonsulenternes arbejdstid. DIF-repræsentant i styregruppen udtaler:

"Jeg startede selv for 20 år siden, da vi startede konsulentordningen, og der var det få forbundet til at bruge tid på breddeidræt overhovedet, og DBU var det første forbund, vi lavede en aftale med. (...) Det der var vigtigt var, dengang lavede forbundet primært elitearbejde, så vi satte ordningen i gang for at få dem til at prioritere breddearbejdet også. Det er vi for længst forbi, det gør forbundene i særdeleshed. Vi har ordningen stadigvæk, fordi den er meget populær og vigtig for forbundene, og vi har de der løntilskud. Men vi sidder måske ikke og pilder så meget mere i det og slet ikke DBU, der har egne udviklingschefer og alt muligt."

Det vil sige, at DIF, som er økonomisk bidragsyder til FF har dikteret at 5 % af udviklingskonsulenternes tid, hvilket svarer til ca. 82 timer, skal gå til arbejdet med FF⁷¹. Der findes imidlertid ikke restriktioner i forhold til om LU'erne anvender mere tid eller om LU'erne internt anvender andre styringsredskaber, hvorfor der kan eksistere regionale forskelle i arbejdsvilkår. Dikteret af DIF skal hver konsulentstilling have 40 klubbesøg af to timers varighed (80 timer),

70 FF-projektlederen blev forlænget pr. 1/1 2014 frem til og med 2017. Dog blev arbejdstiden til FF reduceret til 50 %.

71 Denne tid skulle i perioden frem 2013 deles med arbejdet vedr. DBU Street Soccer, der på daværende tidspunkt også var et projekt med DIF som partner (DBU(n))

med fokus på FF og DBU Street (DBU(n)). Indenfor disse timer, skal der ligeledes findes tid til opfølgende besøg og sparring. Udover den tidsmæssige styring og den økonomiske kompensation for FF-administration, informerer og vejleder DBU LU'erne om FF og om de arbejdsopgaver som udviklingskonsulenter og FF-administratorer skal løse. Andre eksempler på informationer som styringsredskab er, at LU'erne, efter oplæg fra DBU, har udsendt FF-informationsmail til alle klubber, der har en registreret og fungerende mailadresse. Derudover findes der på DBU's hjemmeside en beskrivelse af FF og gode råd om implementeringen rettet mod beslutningstagere i det lokale system⁷². Denne hjemmeside kan også tilgås fra LU'ernes hjemmesider. Både DBU og LU'erne har løbende FF-relaterede nyhedsopslag på deres hjemmesider, og LU'erne afholder løbende FF-inspirationsdage. Derudover bruger DBU også Facebook som kommunikations- og markedsføringsmiddel med 'siden' "DBU Fodbold Fitness".

Hvis en klub vælger at igangsætte FF, træder en række styringsredskaber i kraft i form af en "FF-startpakke". Klubben skal i samarbejde med LU'en udarbejde og underskrive en forventningsaftale (styringsredskab: 'regler') (DBU(o)), såfremt de ønsker at gøre brug af indholdet i FF-startpakken. Forventningsaftalen skal indeholde angivelse af en kontaktperson (FF-kontakt) og en række FF-relaterede overvejelser vedr. organisering og markedsføring. Når denne er udfyldt vil klubben, i FF-startpakken, modtage et begrænset økonomisk tilskud til organisering og markedsføring, FF-veste og FF-bannere og mulighed for at anlægge en UNO minibane til en væsentligt reduceret pris⁷³ (DBU(p)) ('økonomisk styringsredskab'). Derudover vil klubben blive tilbudt konsulentbistand, forslag til markedsføring, blive inviteret til inspirationsdage og modtage øvelseskort⁷⁴ med træningsøvelser for hhv. mænd og kvinder (styringsredskab: 'informationer'). Forventningsaftalen forpligter (styringsredskab: regler), dog uden mulige sanktioner, klubben til at indgå i et samarbejde i mindst 2 år, hvor konkrete FF-aktiviteter skal foregå over mindst 3 måneder. Klubben skal synliggøre FF-aktiviteten på deres hjemmeside med officielt FF-logo, stå til rådighed i forbindelse med evaluering og registrere sine FF-medlemmer. Alle disse implementeringsmæssige midler rettet mod klubberne bliver udbudt af det centrale system, men overdraget af det regionale system, hvilket er en væsentlig pointe for analysen af det implementeringsmæssige samarbejde der foregår.

I det lokale system findes en række muligheder for anvendelsen af lokale implementeringsmæssige midler. Det gælder eksempelvis trænerlønninger og markedsføringsaktiviteter. Men fælles for disse er at hverken DBU eller LU'erne råder over dem. Det er dog nødvendigt at nævne, at konceptet i sig selv har en række bindinger, der kan betragtes som styringsredskaber. Det gælder eksempelvis, at et FF-medlemskab skal kunne prissættes til halvdelen af et "almindeligt" kontingent og at FF ikke indgår i turneringsstruktur.

72 http://www.dbu.dk/turneringer_og_resultater/Alternativ_fodbold/Fitness

73 Hvis klubben er FF-klub kan der spares 70.000 kr. En UNO minibane koster normalt 180.000. Dette økonomiske styringsredskab kom til i starten af 2013.

74 Dette styringsredskab kom først til efter implementeringsstudiet

Udover 'regler', 'informationer' og 'økonomiske redskaber', anvendes 'serviceleverancer' også som implementeringsmæssigt middel. Det er dog et mindre synligt instrument, der forudsætter en succesfuld implementering og kun vil være effektivt, hvis de involverede aktører selv kan få øje på de muligheder, som FF evt. kan skabe. For DBU kan det være de fordele, der kunne ligge i de politiske signaler, som FF sender. Eksempelvis i forhold til det pres, der, jf. introduktionen, påvirker idrættens institutioner. For klubberne kan det eksempelvis være fastholdelse og rekruttering af medlemmer og profilering af klubben udadtil i en tid, hvor flere og flere, jf. introduktionen, dyrker selvorganiseret og sundhedsorienteret idræt. I forhold til LU'erne er det imidlertid sværere at få øje på de fordele, som FF kunne bringe. LU'erne placerer sig mellem DBU og klubberne (se figur 7.2) og er ikke i tilnærmelsesvis samme grad påvirket af de samfundsmæssige strømninger, der påvirker fodboldens landskab. Naturligvis vil LU'erne blive påvirket, hvis antallet af fodboldspillere eller klubber er kraftigt nedadgående. Imidlertid er det ikke tilfældet (DBU(v)). Hvis man skeler til rapporten *Fodbold i Danmark* (Kirkegaard et al., 2014), kunne man imidlertid tilføje et "endnu" efter foregående sætning. Rapporten konkluderer nemlig ved fremskrivningsberegninger at DBU's medlemstal vil stagnere i et generelt stigende idrætsmarked. Rapporten konkluderer endvidere, at fodbold kan ende med at blive en marginal idrætsudbyder⁷⁵.

75 Undersøgelsen er gennemført af DIF, der har en interesse i at DBU lancerer nye fodboldaktiviteter.

Opsamling: En hierarkisk implementeringsstruktur

Først og fremmest har implementeringsstrategien betydning for implementeringsprocessen og implementeringsresultaterne. Implementeringsstrategien er derfor vigtig at belyse og forstå, for at forstå udfordringer der knytter sig til implementeringsprocessen.

DBU opstiller to former for mål hhv. 'primære formål' og 'overordnet målsætning' (DBU's egne ord). De overordnede målsætninger er kvantitativt orienteret og knytter sig til antallet af FF-klubber og antallet af FF-spillere, hvor de primære formål er kvalitativt orienteret, hvor ordlyden kan være med til at skabe en interesse hos de institutioner, der er involveret i implementeringen.

Det implementeringsmæssige ansvar følger en struktur, der også er gældende for opbygningen af den frivillige idræt i Danmark, hvor de lokale idrætsforeninger er dem der organiserer aktiviteter. Det er også tilfældet for implementeringen af FF, hvor de lokale klubbers opgave er at realisere initiativet. DBU designer FF, LU'erne operationaliserer FF, og de frivillige fodboldklubber realiserer FF. Med udgangspunkt heri er der tale om en hierarkisk struktur, hvor tre institutioner er involveret i implementeringsarbejdet, og de udgør hver sit implementeringssystem. I de tre implementeringssystemer findes en række vigtige beslutningstagere i det daglige implementeringsarbejde. Det gælder bl.a. FF-projektleder (DBU), FF-konsulenter (DBU/LU), FF-administratorer, udviklingskonsulenter (LU) og FF-kontakten (klub).

Når ønsket er, at de lokale fodboldklubber skal realisere FF, kan den implementeringsmæssige ansvarsdeling ikke være anderledes, eftersom det er den arbejdsmæssige ansvarsdeling, der eksisterer i organisering af fritidsfodbold i Danmark. DBU's kontakt til de lokale klubber skal gå gennem en LU. Der er altså ikke direkte kontakt mellem det centrale implementeringssystem (DBU) og det lokale implementeringssystem (klubberne). Denne struktur kan betegnes som sekventiel, hvilket betyder at det ene system er afhængigt af input fra det andet system, hvilket kan være en problematisk struktur, hvis der opstår udfordringer et sted i implementeringskæden. En række forhold udfordrer imidlertid denne opfattelse, hvorfor konklusionen bliver, at samarbejdet mellem DBU og LU'erne indeholder en sekventiel reciprok relation, og samarbejdet mellem LU'erne og klubberne indeholder en sekventiel simpel lineær relation. Imidlertid kan ingen klub tvinges til at organisere FF, hvilket kan bremse implementeringen.

I det samarbejde, der eksisterer mellem de tre implementeringssystemer, anvendes en række implementeringsmæssige midler, der kan opdeles i hhv. 'regler', 'informationer', 'økonomiske styringsredskaber' og 'serviceleverancer'. Eksempler på disse er de regler, der er knyttet til konsulenternes arbejdstid, en FF-informationsmail til klubberne, muligheden for at få økonomisk tilskud til en multibane såfremt FF-igangsættes og de fordele, der kunne ligge i at organisere FF.

Kapitel 7: Implementeringsprocessen

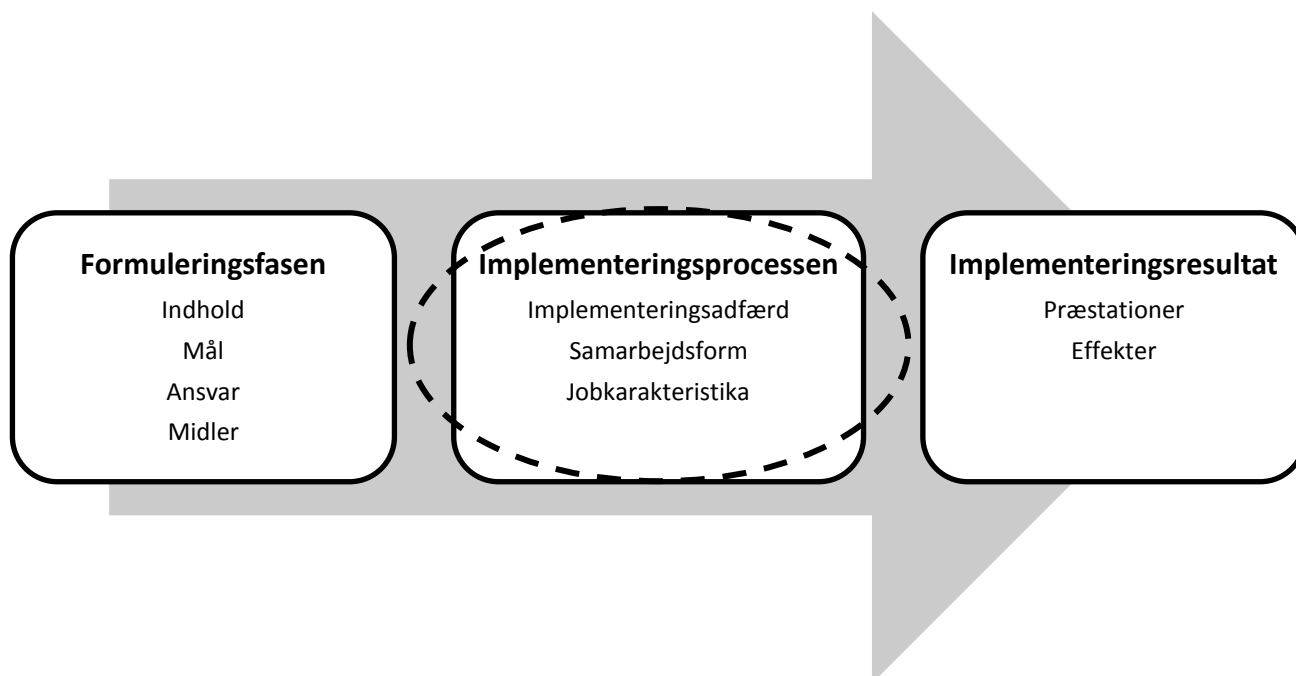
Selv om implementeringsstrategien er på plads, er det yderst afgørende, hvad der foregår, når denne strategi eksekveres. Med inspiration fra Lipsky (1980) kan man beskrive situationen på følgende måde:

Fodbold Fitness er kun et stykke papir. Gennemslagskraften er afhængig af hvad der sker i implementeringsprocessen! (Frit efter Lipsky, 1980).

Nu er de implementeringsmæssige mål fremsat, det implementeringsmæssige ansvar er placeret og de implementeringsmæssige midler er præciseret. Men er det nødvendigvis den mest egnede implementeringsstrategi? Er de ansvarlige institutioner i stand til at samarbejde? Og hvilke udfordringer findes i de arbejdsopgaver, de hver især skal løse? Disse spørgsmål kan være meget svære at besvare inden en faktisk implementeringsproces udspiller sig.

Med udgangspunkt i figur 3.1 og 3.2 bevæger analysen sig nu over i en implementeringsmæssig ny fase, der betegnes 'implementeringsprocessen' (Winter & Nielsen, 2010:18).

Figur 7.1: Tre implementeringsfaser – vi befinder os i implementeringsprocessen



Eftersom flere justeringer i implementeringsstrategien allerede er kommenteret i det foregående, er implementeringsprocessen også allerede berørt. De strategiske justeringer hviler nemlig på erfaringer fra implementeringsprocessen og implementeringsresultaterne, og de er foretaget eftersom den kausale idé om implementeringsmæssig succes som følge af den (først-)udviklede implementeringsstrategi viste sig ikke at være valid, hvilket Winter & Nielsen (2010:41) beskriver som det typiske scenarie. I den integrerede implementeringsmodel illustreres denne løbende erfaring ved 'feedback' (Winter & Nielsen, 2010), hvor pilene bevæger sig både fra implementeringsprocessen og implementeringsresultaterne tilbage til formuleringsfasen (se fig. 3.1).

I dette kapitel rettes blikket mod hhv. implementeringsadfærd, samarbejdsform og job karakteristika, herunder 'udviklingskonsulenternes jobkarakteristika og opgavemæssige forhold' og de 'ledelsesredskaber der anvendes af FF-projektleder og FF-administratorer'. Disse forhold placerer sig som nævnt i den fase som Winter & Nielsen (2010) og Winter (2012) betegner implementeringsprocessen og fører frem til implementeringsresultaterne.

Tre implementeringssystemer med hver deres logik og interesse

Som nævnt er tre systemer involveret i implementeringen af FF, hvilket betyder, at der forekommer 'interorganisatorisk implementeringsadfærd' (O'Toole & Montjoy, 1984). Denne adfærd styres i høj grad af den 'logik og interesse', hvert system besidder, og den 'samarbejdsform', der eksisterer imellem dem (O'Toole & Montjoy, 1984; Winter & Nielsen, 2010). Disse to perspektiver danner i det følgende, rammen om en analyse af de tre systemers implementeringsadfærd. En adfærd, der samtidigt er influeret af en række forhold kommenteret i de foregående kapitler vedr. indhold, mål, ansvar og midler. Det er afgørende at belyse den 'interorganisatoriske implementeringsadfærd', for at forstå den adfærd, der udvises i implementeringsprocessen, der dernæst har væsentlig betydning for implementeringsresultaterne. Det vil sige, at forståelsen af implementeringsadfærden er afgørende for at forstå implementeringsresultaterne, ligesom forståelsen af implementeringsstrategien er afgørende for at forstå implementeringsprocessen.

Indledningsvis præsenteres en række karakteristika, der knytter sig til hvert implementeringssystem, og tydeliggør hvordan forskellig logik og interesse er herskende i de forskellige implementeringssystemer.

Det centrale implementeringssystem: Dansk Boldspil Union

DBU er øverste myndighed for fodbold i Danmark og repræsenterer dansk fodbold nationalt og internationalt. Som samlende national fodboldmyndighed er DBU Danmarks største specialforbund (Kirkegaard et al. 2014) og som medlem af DIF er det også det forbund, der modtager

den største økonomiske støtte fra udlodningsmidlerne⁷⁶. Andre væsentlige indtægter beror bl.a. på landsholdsaktiviteter, deraf sponsor-, TV- og tilskuerindtægter samt tilskud fra Team Danmark, FIFA, UEFA og en relativ stor egenkapital (DBU(r))⁷⁷. Ifølge DBU (DBU(v)) er der i 2015 registreret 1653 fodboldklubber og ca. 335.000 fodboldspillere. Med positionen som det største forbund under DIF og national repræsentant for en af verdens største sportsgrene, følger en magtfuld politisk position og et nødvendigt politisk engagement for at bibeholde denne position. DBU er en professionel drevet bureaukratisk institution, der på alle politiske niveauer arbejder for fodboldens position. Reelt set har DBU to formelle medlemmer (DBU(t)), nemlig Foreningen af Lokalunioner i Danmark (FLU), der repræsenterer seks regionale unioner og Foreningen af Divisionsklubber (DF), der på vegne af DBU forvalter en række opgaver i relation til bl.a. administration af senior elitefodbold. DF og DBU er særdeles tæt knyttet og er placeret på samme adresse. Denne relation vil ikke blive inddraget yderligere. Noget forsimplet eksisterer den arbejdsdeling mellem DBU og LU'erne at DBU varetager alle nationale (sammen med DF) og internationale opgaver og har bl.a. deraf en national og international interesse, hvor LU'erne varetager alle regionale opgaver og har en regional interesse. Eksempelvis udskriver DBU nationale turneringer og varetager opgaver i forhold til landshold, hvor LU'erne udskriver alle regionale turneringer og varetager andre regionale opgaver.

Ifølge DBU's love (DBU(t)) er DBU's formål:

§ 1.3: "som dansk fodbolds almennyttige enhedsorganisation at repræsentere dansk fodbold officielt udadtil samt at fremme og udvikle dansk fodbold både nationalt og internationalt".

§ 1.4: "Dette formål søges blandt andet nået ved at udskrive nationale turneringer, arrangere landskampe, varetage uddannelsen af spillere, ledere, dommere og trænere, udgive love for fodbold og give bindende fortolkninger af disse".

Endvidere står der:

§ 1.5: "DBU skal i samarbejde og dialog med det omgivende samfund arbejde for at styrke folkesundheden gennem fodbold, skabe positive forandringer i samfundet ved at fremme fællesskab og sociale relationer, skabe gode rammer for de foreningsfrivillige, udvikle fodboldens faciliteter, sikre et godt samspil mellem bredden og eliten, fremme fairplay, inklusion og gensidig respekt mellem mennesker, og holde fodbolden fri for doping, matchfixing og anden usportslig og uetisk adfærd".

⁷⁶ DBU modtager også et lovbestemt tilskud uden om DIF, direkte fra Udlodningsmidlerne. I 2012 var dette tilskud 6,2 mio. kr. (KUM, 2014:150)

⁷⁷ DBU er opdelt i DBU og DBU A/S hvilket problematiserer denne opremsning uden yderligere indsigt i regnskab og retningslinjer for indtægt og forbrug.

DBU's mission og vision (DBU (z)) er at *"fremme og udvikle dansk fodbold. Fra leg til landshold, fra bredde til elite"* og *"at gøre en forskel i det danske samfund"*, ved at arbejde for:

- *"øget trivsel og respekt"*.
- *"tage ansvar for danskernes sundhed og motion"*.
- *"gøre en forskel for sammenhold og fællesskab"*.
- *"bidrage til styrket integration og inklusion"*.
- *"skabe nye talenter og flere sejre for vores landshold"*.
- *"skabe glæde og begejstring for flere spillere og fans"*.
- *"samarbejde med klubber, frivillige og spillere om at, udvikle dansk fodbold og tage større ansvar i samfundet"*.

DBU's værdigrundlag er at (DBU(z)):

- *"arbejde sammen mod ambitiøse fælles mål og gøre forskelligheder til fælles styrke"*.
- *"fremme gensidig respekt, forståelse og dialog mellem de involverede i fodbold"*.
- *"blive drevet af passionen for og glæden ved fodbold – fra leg til landshold"*.
- *"stræbe efter en ansvarlig udvikling indenfor fodbold og en optimal udnyttelse af potentialet for de involverede i fodbold"*.
- *"skabe en stærk organisation med et dygtigt og synligt lederskab"*.

I DBU's strategi for videreudviklingen af dansk fodbold mod 2015 (DBU (l)), samles ovenstående under kærneværdierne: *Passion. Udvikling. Fællesskab.*

Ovenstående "love", "mission", "vision" og "værdigrundlag" understreger, at DBU er særdeles orienteret mod, at organisationen skal mere end at udvikle fodboldtalenter og præstere på fodboldbanen. De skal også tage et samfundsansvar. At dette samfundsansvar er indskrevet så klart, som det er tilfældet, sender et stærkt politisk signal om at det tages alvorligt. Claus Bretton-Meyer, direktør i DBU, skriver i en kronik (Berlingske, 2014) at *"dansk fodbold og DBU handler om mere end at vinde og score mål. Det handler om at løfte et ansvar i samfundet og bidrage til at gøre danskerne sundere, at skabe bedre indlæring i folkeskolen og måske tilmed styrke integrationen. Det handler om at gøre dansk fodbold – og DBU – til en del af noget større i danskernes hverdag. Derfor har DBU lanceret sloganet "En Del Af Noget Større"."*

Det regionale implementeringssystem: DBU's Lokalunioner

Der eksisterer 6 regionale LU'er (DBU Jylland, DBU Fyn, DBU Sjælland, DBU København, DBU Lolland Falster og DBU Bornholm), der alle er medlemmer af DBU (gennem FLU) og alle oprettet efter DBU. Samlet set repræsenterer LU'erne lidt over 1600 fodboldklubber. Hver union repræsenterer de frivillige fodboldklubber, der geografisk er placeret indenfor den pågældende union, og de regionale unioner er, som nævnt, ansvarlige for at udskrive og administrere regionale turneringer. LU'erne fungerer relativt uafhængigt fra DBU, hvilket giver dem en relativt autonom karakter (se fx figur 6.2 og 7.2). De er særskilte juridiske enheder med særskilte administrationer, særskilt økonomi og i nogle henseender også særskilte turneringsregler (DBU(f)). De fungerer altså med regional variation. Som medlem af DBU får de tilført midler fra Udlodningsloven⁷⁸, der fordeles imellem LU'erne baseret på en fordelingsnøgle ud fra antallet af medlemsklubber i den pågældende union. Derudover baserer de deres aktiviteter på kontingenter og turneringsgebyrer fra regionale medlemsforeninger samt kursusaktiviteter. Ligesom DBU er LU'erne professionelt drevet bureaukratiske institutioner og til dels politiske orienteret. Dog ikke i samme omfang som DBU og ikke på et nationalt niveau, men derimod på et regionalt niveau og overvejende vedr. forhold direkte knyttet til fodbolden og medlemsforeningerne. Eksempelvis er bestyrelsens formål i DBU Jylland, at fastholde og udvikle unionen såvel politisk som strategisk (DBU Jylland(f)). LU'erne definerer sig selv som interesseorganisation for de lokale fodboldklubber placeret i den region unionen repræsenterer. I det følgende bliver DBU Jylland og DBU Sjælland brugt som eksempler. Disse to unioner er DBU's største LU'er målt på geografisk størrelse og medlemmer. Samtidigt repræsenterer de hhv. det østlige Danmark og det vestlige Danmark.

DBU Jylland

Af DBU Jyllands love (DBU Jylland(a)) fremgår det at:

§ 2: "unionens formål er at fremme fodboldspillet. Dette formål søges blandt andet nået ved at udskrive turneringer og stævner og varetage uddannelse af spillere, ledere, trænere, og dommere".

I DBU Jyllands idégrundlag (DBU Jylland (b)) står at:

"DBU Jylland er de jyske fodboldklubbers non-profit-medlemsorganisation, der har fokus på Fodbold for alle – hele året. Vi ønsker som organisation: (1) at understøtte og medvirke til, at vi har glade og tilfredse frivillige ledere, trænere, dommere og ansatte i såvel klubberne som i vores organisation. (2) at udføre handlinger, som er i harmoni med og lever op til medlemsklubbernes forventninger. Vi følger overordnet DBU's mis-

78 Bekendtgørelse af lov om udlodning af overskud fra lotteri samt heste- og hundevæddemål (udlodningsloven). LBK nr. 115 af 31/01/2015.

sion, vision og værdier – med følgende nøgleord som grundlag: Passion, Udvikling, Fællesskab”.

DBU Sjælland

Af DBU Sjællands love (DBU Sjælland (a)) fremgår det at:

§ 1.2: ”unionens formål er at fremme fodboldspillet på Sjælland og de omkringliggende øer, som ikke hører hjemme under andre af DBUs lokalunioner”.

Endvidere står der:

§ 1.3: ”Unionsbestyrelsen repræsenterer klubberne officielt udadtil og fastsætter omfanget af og de nærmere regler for turneringerne samt turneringsbestemmelserne for disse, herunder tid og sted for de enkelte kampes afholdelse. Unionsbestyrelsen sørger for ansættelse af dommere til kampene i det omfang, det er muligt. Turneringsreglerne kan foreslås ændret ved vedtagelse på delegeretmødet, men de må i intet tilfælde stride imod de for DBU gældende love og regler eller fællesbestemmelserne for lokalunionerne. Turneringsreglernes fortolkning afgøres af bestyrelsen”.

I DBU Sjællands Idé- og strategigrundlag (DBU Sjælland (b)) skriver unionen om sig selv, at:

”Vi er en selvstændig juridisk enhed. Vi organiserer fodbold på Sjælland. Vi eksisterer og opererer i kraft af vores sjællandske medlemsklubbers særlige (og indenfor vores region og forskellige) behov. Vi er en interesseorganisation for vores medlemsklubber”. ”Vores eksistensberettigelse er at fremme og udvikle fodbold på Sjælland”. ”Vores ledestjerne er at være den mest attraktive sport på Sjælland”. ”Specifikt stræber vi efter at være de sjællandske klubbers foretrukne samarbejdspartner”. ”Vi spiller på klubbernes hjemmebane”.

Under overskriften strategi skriver DBU Sjælland (DBU Sjælland (b)) om sig selv, at:

”Vi skal skabe rammerne for, at fodbold er sjovt for alle, i alle områder og hele året – uanset ambitioner. Derfor siger vi også: Det er sjovt at spille fodbold... Vi skal gøre det nemmere at være klubber på Sjælland – og både ansatte, frivillige mv. i disse. Vi skal generelt styrke rekruttering, udvikling og fastholdelse i og omkring fodbolden.”

Til forskel fra DBU’s love følges LU’ernes love ikke op af en paragraf, der signalerer en bredere samfundsmæssig karakter (jf. § 1.5 i DBU’s love), og det fremgår på sin vis at turneringsadministration er kerneopgaven^{79,80}. Eksempelvis skriver DBU Jylland vedr. politiske holdninger

79 DBU Fyn (DBU Fyn(a)) skriver i deres love §2 - at kvalitet, sundhed, velvære, lyst, ansvarlighed, holdninger, glæde og oplevelser er nøgleordene i udviklingen.

80 DBU Lolland-Falster (DBU LF) skriver i deres love §2 – DBU Lolland Falster’s formål er at fremme fodboldspillet – og fastholde fodboldspillet som en væsentlig, udviklende og sund fritidsbeskæftigelse for alle – ved at skabe de bedst tænkelige vilkår og udfoldelsesmuligheder under mottoet: ”Fodbold – et værdiskabende aktiv for alle”.

til DBU Jyllands regnskab (DBU Jylland (e)), at: *”DBU Jylland bidrager i det daglige med integrationsarbejde via de almindelige tilbud til medlemsklubberne (turneringer, stævner, kurser, uddannelse osv.). En medlemsydelse der gælder alle de jyske klubber. Særlige udfordringer og indsatsområder ved integrationsarbejdet, som f.eks. observatørkorps, finansieres via DIF, DBU samt offentlige midler og belaster således ikke DBU Jyllands økonomi”*.

Det understreger at DBU Jylland ikke belaster deres budget med velfærdsaktiviteter, der ligger udover fodboldens egenverdi og bestræber sig på lige vilkår for alle medlemsklubber med udgangspunkt i det medlemskontingent, de leverer. I DBU Sjællands love står der tydeligt, at formålet er at fremme fodboldspillet indenfor unionen, hvilket ikke er tydeligt i DBU Jyllands love. Det står imidlertid tydeligt i DBU Jyllands idégrundlag. Dette er også tilfældet for DBU Sjællands idé- og strategigrundlag, hvor det om end endnu tydeligere, understreges at LU'en er medlemsklubbernes interesseorganisation. I begge unioners idégrundlag fremgår det, at de støtter DBU's mission, vision og værdi ud fra kærneværdierne Passion, Udvikling og Fællesskab.

Fortsætter man en sammenligning af DBU og LU'ernes love og idégrundlag vil man finde en lang række ligheder, men det forhold at der eksisterer forskelligheder mellem DBU's og LU'ernes love vidner om LU'ernes relative autonomi. Og at der eksisterer forskelligheder LU'erne imellem vidner om regional variation.

Det lokale implementeringssystem: De frivillige fodboldklubber

Siden KB organiserede fodbold i 1879, har fodbold været organiseret som aktivitet i frivillige foreninger. En forening er et formaliseret afgrænset frivilligt interessefællesskab, med en demokratisk beslutningsstruktur og hvor medlemskabet i princippet er åbent for alle (Clemmensen, 1987:9-11). Ifølge Heinemann (1983:76-78) adskiller foreningen sig fra den professionelle og formelle organisation som virksomheder og offentlige myndigheder ved fem kriterier: (1) 'Frivilligt medlemskab', (2) 'uafhængighed af det offentlige', (3) 'interesseforpligtelse overfor medlemmer', (4) 'demokratisk beslutningsstruktur' og (5) 'frivilligt ulønnet lederarbejde'. Hvis foreningen ønsker økonomisk støtte og lokaler stillet til rådighed via Folkeoplysningsloven, skal foreningen, som nævnt i kapitel 1, have en bestyrelse, der er valgt af medlemmerne, et formuleret formål med foreningsdannelsen (vedtægter) og en virksomhed der er almennyttig og kontinuerlig (Folkeoplysningsloven, 2011). I dette tilfælde er det fodbold som samlende interesse og formål⁸¹. Udover det støttemæssige krav til organisationsform og aktivitet, blander hverken stat, DBU eller LU sig (nødvendigvis) ikke i foreningens aktiviteter. Det betyder at klubberne til trods for en tilnærmelsesvis ens regulativ opbygning, fungerer med lokal variation fodboldklubberne imellem og relativt autonomt. Alligevel findes en række fælles karakteristika. Ud over offentlig støtte fra Folkeoplysningsloven og medlemskontingent, er klubbernes største

81 Foreninger kan også være flerstrengede. Det vil sige, at der også foregår andre idrætsaktiviteter.

ressource frivilligt arbejde (Ibsen & Seippel, 2010)⁸². Det betyder ikke nødvendigvis at arbejdet udføres uden ekspertviden, hvilket er en særdeles vigtig pointe. Men det betyder at arbejdet er ulønnet og drevet af lyst.

I undersøgelsen ”foreningsidrættens vilkår i Danmark (Fokus på fodbold)” (DIF & DGI, 2005) er der sat fokus på fodboldklubber (n:138). Undersøgelsen viser, at udover de allerede nævnte indtægter (offentlig støtte, medlemskontingenter og frivilligt arbejde), hviler det økonomiske grundlag også på indtægter fra sponsorer. Klubbernes største udgifter går til faciliteter, løn og godtgørelse til trænere, ledere etc. Samme undersøgelse giver også et billede af klubbernes holdninger og kultur, hvor 95 % angiver, at de står for konkurrenceidræt, og 35 % angiver at de står for motionsidræt. Det vil sige, at stort set alle klubber er involveret i fodbold på et konkurrerende plan. Det er dog vigtigt, at understrege, at det konkurrerende plan varierer og indeholder forskellig intensitet. I undersøgelsen er der blevet spurgt til klubbernes vigtigste formål og hvad de orienterer sig imod, ud over en interesse i foreningens daglige drift. Dette spørgsmål er blevet fulgt op i rapporten ”Fodbold Fitness – Implementeringsstudie” (Bennike et al., 2014a), hvor et spørgeskema er adresseret danske fodboldklubbers formænd. Hvordan svarerne fordeler sig er opsummeret i nedenstående tabel. I begge undersøgelser kan der sættes max 3 kryds. Bemærk at der findes 9 svarmuligheder i undersøgelsen fra 2013.

Tabel 7.1: Fodboldklubbens vigtigste formål

Foreningsidrættens vilkår i DK (Fokus på fodbold) (DIF & DGI, 2005). Klubberne er spurgt i 2004		Fodbold Fitness – Implementeringsstudie (Bennike et al, 2014a:38). Klubberne er spurgt i 2013	
At skabe et socialt fællesskab for medlemmerne	65 %	At skabe et socialt fællesskab for medlemmerne	66 %
At skabe en sund beskæftigelse for de unge	59 %	At skabe en sund fritidsbeskæftigelse for børn og unge	60 %
At skabe et kulturelt samlingspunkt i lokalsamfundet	44 %	At skabe et kulturelt samlingspunkt i lokalsamfundet	36 %
At fremme interessen for idrætsgrenen (fodbold)	24 %	At fremme interessen for fodbold	32 %
		At skabe en sund fritidsbeskæftigelse for voksne	27 %
At få flest muligt til at dyrke idræt	58 %	At få flest muligt til at dyrke idræt	20 %
At fremme sundhed og trivsel	13 %	At fremme sundhed og trivsel	14 %
At opnå gode sportslige resultater	25 %	At opnå gode sportslige resultater	13 %
Andet	0 %	Andet	3 %

82 I medlemsmæssigt store klubber findes ofte ansatte.

Det fremgår af begge undersøgelser, at klubbernes vigtigste formål, ifølge dem selv, er at skabe et socialt fællesskab og organisere aktiviteter for børn og unge, og selvom stort set alle klubber angiver, at de står for konkurrenceidræt, angiver bare 25 %⁸³ at det er vigtigt at opnå gode sportslige resultater. For afhandlingens kommende analyse, er det nødvendigt også at fremhæve at hhv. 13 og 14 % mener at det er et vigtigt formål at fremme sundhed og trivsel. Til sammenligning mener 23 % af idrætsforeninger generelt at, det er et vigtigt formål at fremme sundhed og trivsel (DGI & DIF, 2005). Flere resultater i de to undersøgelser synes at ligne hinanden, trods otte års forskel på undersøgelsestidspunkt. Største forskel findes i udsagnet, at ”få flest muligt til at dyrke idræt” og at ”opnå gode sportslige resultater”. Disse forskelle forfølges ikke yderligere. Det er dog vigtigt at pointere endnu engang, at der i undersøgelsen ”Fodbold Fitness – Implementeringsstudie” var en svarmulighed mere end i undersøgelsen ”Foreningsidrættens vilkår i Danmark (fokus på fodbold)”. Det gælder at udsagnet, ”at skabe en sund fritidsbeskæftigelse for voksne”, ikke er inkluderet i begge undersøgelser. Yderligere kan det problematiseres, hvordan begrebet ’sundhed’ fortolkes.

I rapporten af Bennike et al. (2014a:39) er klubbernes formænd også blevet bedt om at ”score” en række udsagn i forhold til, hvor vigtige disse er for klubben (se tabel 7.2).

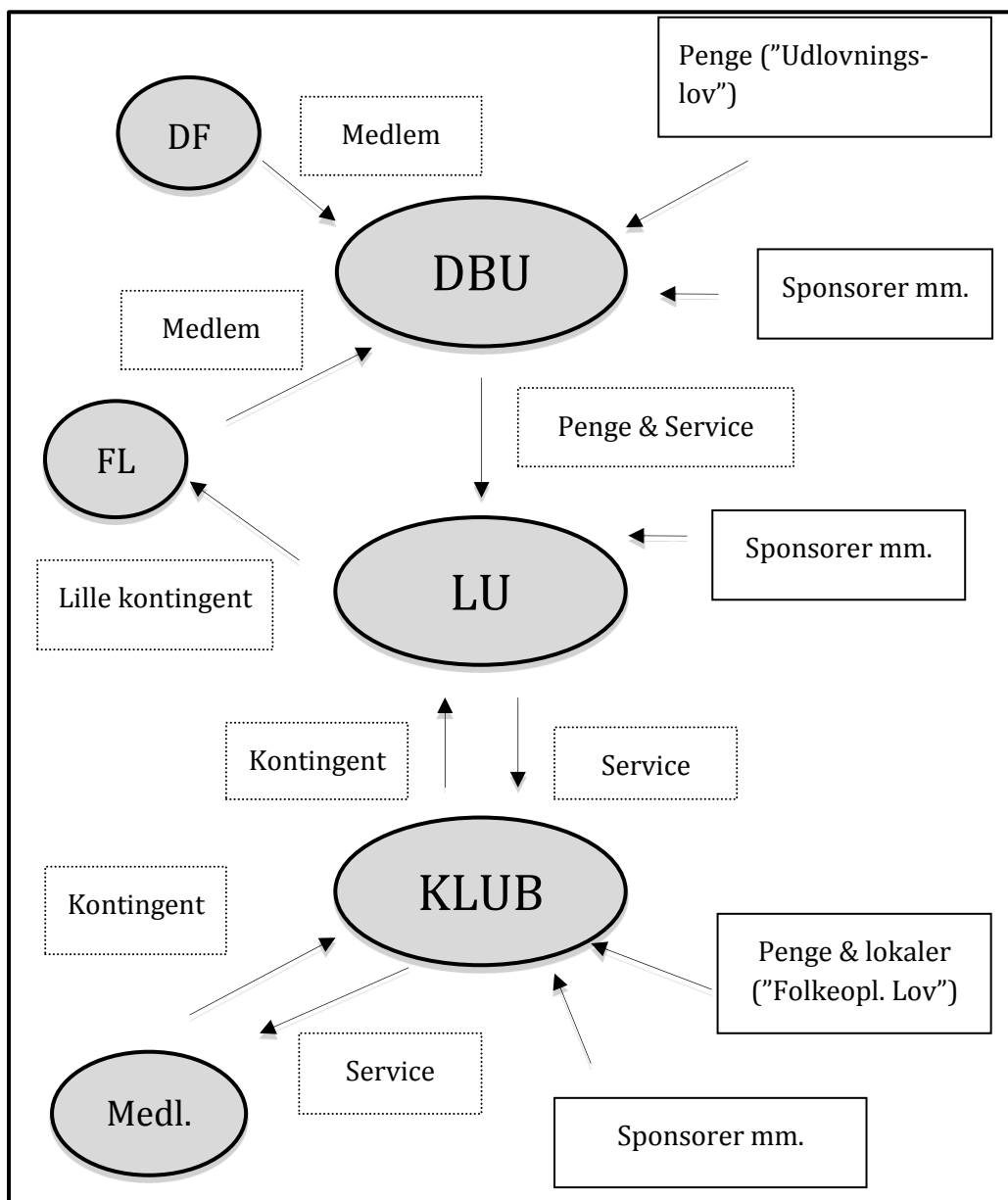
Tabel 7.2: ”Det er vigtigt for min klub at...” (Bennike et al., 2014a:39)

	Meget uenig/ Uenig	Hverken eller	Enig/ Meget enig
Tilbyde fodbold, hvor der ikke er fokus på turneringer og kampe	39 %	27 %	35 %
Tilbyde fodbold, hvor der fokuseres på de sociale gevinster	3 %	11 %	86 %
Tilbyde fodbold, hvor der fokuseres på de sundhedsmæssige gevinster	7 %	36 %	57 %
Tilbyde seniorfodbold til et lavt kontingent	25 %	29 %	46 %
Vi arbejder aktivt på at få flere medlemmer	5 %	16 %	79 %
Vi arbejder aktivt på at få flere frivillige	4 %	12 %	84 %
Bidrage til, at fodboldens position som den mest attraktive holdsport fastholdes	9 %	30 %	61 %
Vi støtter op om projekter igangsat af DBU	9 %	33 %	58 %

83 I Bennike et al. (2014a:38) er tallet 13 % jf. tabel 7.1

Af tabellen fremgår det tydeligt, at klubberne vægter ”de sociale gevinster” som følge af klubbens aktiviteter højt. Det er ligeledes vigtigt for de fleste klubber at ”arbejde aktivt på at få flere medlemmer” og ”flere frivillige”. Lidt mere end halvdelen mener, at det er vigtigt for klubben hhv. at bidrage til, at ”fodboldens position som den mest attraktive holdsport fastholdes”, at ”støtte op om projekter igangsat af DBU” og at ”tilbyde fodbold, hvor der fokuseres på de sundhedsmæssige gevinster”. Der eksisterer imidlertid en grad af uenighed i forhold til at vurdere om det er vigtigt for klubben at tilbyde fodbold, hvor der ikke er fokus på turneringer og kampe og til dels også om det er vigtigt at tilbyde seniorfodbold til et lavt kontingent. Disse forhold er interessante for at forstå klubbernes interesser. Særligt i forhold til det implementeringsmæssige arbejde med FF, hvilket vil blive kommenteret i det følgende. Figur 7.2 er en grafisk fremstilling af hvordan de tre systemer ”hænger sammen”

Figur 7.2: DBU – Lokalunion – klub



To sekventielle relationer mellem implementeringssystemerne

Som nævnt eksisterer der en hierarkisk opbygning, der indeholder to sekventielle relationer⁸⁴. Denne opbygning stiller krav til samarbejdet mellem implementeringssystemer, hvor samarbejdsvanskeligheder et sted i implementeringskæden kan forsinke eller helt bremse implementeringen, eftersom en aktør er afhængig af en anden aktørs arbejde. Det er denne situation som Pressman & Wildawsky (1973) anfægter jf. kapitel 3, når de argumenterer for at antallet af aktører øger sandsynligheden for implementeringsmæssig fiasko. To sekventielle implementeringsrelationer, er interessante at se nærmere på. Det gælder hhv.:

1. Relationen mellem det centrale system og det regionale system (overvejende reciprok).
2. Relationen mellem det regionale system og det lokale system (overvejende lineær).

Med udgangspunkt i ovenstående beskrivelse opsummerer tabel 7.3 udvalgte logikker og interesser, der eksisterer i hvert implementeringssystem. I tabellen er også tilføjet udvalgte økonomiske indtægtskilder, eftersom det økonomiske fundament spiller en afgørende rolle for at forstå systemets adfærd.

Tabel 7.3: Implementeringssystemernes logik og interesse

	Øko. fundament	Logik	Interesser
Det centrale system <u>DBU</u>	Midler fra DIF (Udlodningsloven) Sponsorindtægter, TV-honorarer & kursusaktivitet	Bureaukratisk-logik	Fremme og udvikle fodboldens position nationalt og internationalt National og international politisk interesse (høj) Bevidste om et samfundsansvar
Det regionale system <u>LU'er</u> (præget af regional variation)	Midler fra DBU & klubberne Kursusaktivitet & sponsorindtægter	Bureaukratisk-logik Autonomi-logik	Fremme og udvikle fodboldens position regionalt Repræsentere og supportere medlemsklubber Administrere regionale turneringer og turneringsbestemmelser
Det lokale system <u>Klubber</u> (Præget af lokal variation)	Midler fra kommune (Folkeoplysningsloven) Medlemskontingenter, frivilligt arbejde & sponsorindtægter	Frivilligheds-logik Autonomi-logik	Den daglige drift, fællesskab og konkurrenceidræt Aktiviteter for børn og unge Flere medlemmer og flere frivillige

⁸⁴ I den følgende analyse er det ikke væsentligt hvilken type sekventiel relation der er tale om.

Det første led: Det centrale system og det regionale system

I ovenstående beskrivelse af hhv. det centrale og det regionale system kan der iagttages en række forskelle i måden de hver især fungerer på, hvilket spiller en rolle for det samarbejde, der eksisterer. DBU er nationalt orienteret, hvorimod LU'erne er regionalt orienteret, og selv om begge systemer fungerer med en bureaukratisk og politisk logik, eksisterer en forskel i graden. Det gælder eksempelvis, at DBU har et væsentligt større administrativt apparat⁸⁵ og besidder en mere magtfuld politisk position, ikke bare indenfor idræt, men også inden for andre politiske sfærer. Forskellen i logik og interesser skyldes bl.a. det hierarki og den arbejdsmæssige decentralisering, der eksisterer, hvor DBU er ansvarlig for nationale forhold, og LU'erne er ansvarlige for regionale forhold, hvilket naturligt nok medfører forskellige interesser. Denne decentralisering har en stærk historisk forankring, med en høj frihedsgrad i forhold til LU'ernes arbejde og betyder at LU'erne besidder en 'autonomi-logik', på trods af et medlemskab af DBU. Disse forskelle er ikke uproblematisk i forhold til implementeringen af et koncept, der er blevet skabt centralt, men ønskes operationaliseret decentralt. En repræsentant i styregruppen udtaler:

"De her lokalunioner ..., de er også politiske. Der er en masse politik i det der, og det er historisk. Altså, det kunne vi tale om i timevis. Men det er en helt anden snak. Men det er det, der griber ind i sådan en ting (implementeringen af FF) her, det er, at de (LU) er meget selvstændige og vil også gerne markere, at de er selvstændige. Dvs. når der kommer noget oppe fra DBU, så er det ikke altid (...) noget, som man bare kan sætte i gang. (...) Det kan godt være, at de har sagt ja (til FF), men ikke 'JA' rigtigt. (...) En anden gang, hvis man skal sætte noget i gang, også på længere sigt, så er det noget af det, der skal drøftes og handles af inden, for ellers så kommer det ikke rigtigt nogen vegne."

Konsulenterne diskuterer:

UK1: "Det er DBU's måde at organisere sig på, der bliver bremseklods, kan man sige. Fordi DBU jo er den store centrale, men det (FF) skal sælges ude lokalt, og det er to forskellige regnskaber og to forskellige juridiske enheder, og der bliver bare noget fnidder. (...) Det ikke sikkert, at fordi den store top-organisation synes, det her det er sjovt, at de så også synes det længere ude."

UK2: "Lokalunionerne er jo selvadministrerende på rigtig mange områder. De hører ind under DBU, og de vil også gerne samarbejde med DBU, men der er noget magt, der ikke er på plads. Og det fornemmer vi."

FFK: "Sådan helt konkret, selvom DBU de har, synes de måske, noget god markedsføring, så må de ikke sprøjte det ud til alle klubberne rundt i hele landet. Det skal gå via

85 DBU budgetterer med ca. 50 mio. til administration (DBU(r)) og DBU Jylland, som den største LU budgetterer med ca. 18 mio. (DBU Jylland(d))

lokalunionerne, som har ret til at rette i det og gøre det på deres måde, fordi det er deres klubber. Og det er ikke sikkert, eller det er sikkert, at det ikke bliver gjort på samme måde hele vejen rundt. Så det giver bare nogle udfordringer, men det er ikke noget, der lige bliver slukket for, tror jeg. Sådan er det bare. Det er et arbejdsvilkår.”

DBU's organisatoriske struktur indeholder altså nogle iboende udfordringer som følge af den 'autonomi-logik', der eksisterer. En autonomi, der også er medskaber af en regional variation i implementeringsarbejdet. I ovenstående citat (fra en repræsentant i styregruppen), antydes det, at LU'erne ikke vil lade sig bestemme over. Et citat fra en FF-administrator underbygger, at der eksisterer en stærk autonomi. FF-administratoren udtaler:

”I stedet for at gøre os nogle overvejelser om, hvad vi vil bruge dem (pengene investeret i FF) til, er det overhovedet et koncept (FF) vi gider, nu kan vi risikere at smide rigtig mange millioner i et projekt, hvor vi ikke rigtig får noget ud af det. Men det begynder at bevæge sig den rigtige vej.”

Der eksisterer, så at sige, en modstand imod at ”lade sig bestemme over”, trods den hierarkiske opbygning af DBU, hvor DBU på sin vis er ”storebror”. At autonomi-logikken er så stærk, som det er tilfældet, og som vil blive endnu mere synlig i det følgende, betyder at 'autoritet' (O'Toole & Montjoy, 1984; O'Toole, 2012) som samarbejdsform i forholdet mellem DBU og LU'erne er særdeles begrænset. Eksempelvis udtrykker LU'erne utilfredshed med ikke at have siddet med omkring bordet, da FF blev skabt. De føler i nogen grad, at det er en opgave, der er blevet tvunget ned over hovedet på dem. Udviklingskonsulenterne udtaler:

”Jeg synes, det har været noget rod, fordi det er hele tiden lagt over på os konsulenter. At det skal vi gøre. Og så har der siddet nogle administrationschefer⁸⁶ rundt omkring, der har sagt; ”det kommer oppefra, det gider vi ikke”.”

”Vi kunne godt tænke os, at vi var med, lige fra når projekterne starter. Fordi vi har altså et kendskab, der er meget større end nogen af dem, der sidder inde på borgen. Så det der med at tingene bliver krænget ned over hovedet på én. Det bliver krænget ned over lokalunionerne. Det bliver krænget ned over hovedet på os (konsulenterne). Det er rigtig skidt.”

”Men der tror jeg også på, at vi skal være indover tidligere, fordi vi ligesom har ”know-how”, vi er ude i klubberne i forhold til at udvikle sådan et koncept.”

Det er en vigtig pointe, at arbejdet med FF er en ny arbejdsform, forstået på den måde, at LU'erne ofte tager beslutningerne selv (hvilket ikke i samme grad er tilfældet for udviklingen af FF). Der bliver altså rokket ved en traditionsrig selvbestemmelse i forbindelse med implementeringen af FF. En FF-administrator udtaler:

86 NB: ikke FF-administratorer.

”De (konsulenterne) hjælper klubberne med deres udfordringer, og selvfølgelig også deres udvikling, men med udgangspunkt i klubbernes behov, ikke med udgangspunkt i DBU’s behov.”

Citatet illustrerer, at konsulenterne skal arbejde på en anden måde, end de er normalt gør. De vilkår, de er vant til at arbejde under, udfordres.

Også ansættelsen af FF-konsulenter, der refererer til (og er lønnet af) det centrale system, men har arbejdsopgaver i det regionale system og på tværs af regioner, er et brud med den historiske og traditionelle arbejdsfordeling i DBU-regi. Dette brud er imidlertid ikke uden udfordringer. En FF-konsulent udtaler:

”Jeg går over i historien som den første, der er ansat til at arbejde på tværs af unionerne, og det har jeg allerede fornemmet, at der er den udfordring. (Jeg kan) (...) Nogle gange godt føle, at jeg lander lidt imellem to negle som den der lus.”

En fordel ved den tidligere nævnte decentralisering, som eksisterer i DBU’s organisatoriske opbygning er, at det kan skabe plads til beslutninger på operationelt niveau, hvor LU’ernes implementeringsopgaver befinder sig. Man kan formode, at den enkelte LU har kendskab til de regionale udfordringer, og samtidig har de lokale klubber også kendskab til den enkelte LU og dets medarbejdere, der arbejder regionalt. I forhold til implementeringen af FF stiller denne decentralisering dog store krav til viden om FF. Det kræver, at LU’erne føler sig fortrolige med konceptet. DBU er godt klar over denne problematik. FF-Projektlederen udtaler:

”Det er oversættelsen af vores materiale (fra det centrale system), mundtligt eller fysisk til mennesker ude lokalt, som er altafgørende. Derfor siger jeg også, det er vores konsulenter, der er vores politikere lokalt. Og der har vi også et ansvar i DBU, og det er derfor, det er en proces, at de (konsulenterne) derude forstår det her og kan se det enkle i det og har lyst til at fortælle det videre. Det er den proces, vi ikke er færdige med overheadet.”

FF-administratorerne diskuterer:

FFA1⁸⁷: ”I det første halve år i hvert fald havde jeg også selv svært ved at se, hvor vi skal hen (med konceptet) og svært ved at forklare andre, hvor vi skulle hen.”

FFA2: ”Det har været lidt svært at gennemskue, hvad det egentlig var, FF handlede om.”

Man må unægtelig mene, at en arbejdsopgave er svær at løse, hvis man ikke ved hvordan det skal gøres, hvilket også knytter sig udviklingskonsulenternes arbejde. Ovenstående citater tyder på, at LU’erne har haft svært ved at forstå FF.

87 FFA: Fodbold Fitness Administrator, ansat i LU.

I nogen grad eksisterer der en 'fælles interesse' (O'Toole, 2012), da både DBU og LU'erne ønsker at fremme fodboldens position. De synes dog ikke at være enige om, hvordan det skal gøres og hvordan FF bidrager. To FF-administratorer udtaler:

"Jeg synes, det er et klassisk eksempel på, hvordan vi nogle gange glemmer at lytte. Vi spørger, men vi lytter ikke. Vi har spurgt klubberne, hvad deres udfordringer er. Vi (DBU) vil gerne have flere medlemmer. De (klubberne) skriger efter trænere og frivillige. Og de siger rundt omkring i klubberne, at hvis der er en træner, så er spillerne der også. Sagt på en anden måde kunne vi have kanaliseret nogle midler et andet sted hen (...) så er jeg næsten sikker på, at vi havde haft en større medlemsfremgang, end vi har haft gennem FF. Dermed ikke sagt at FF er et dårligt koncept, det synes jeg bestemt ikke, det er."

"For det første, og det synes jeg er den altoverskyggende udfordring, udspringer det her projekt (FF) af et ønske hos DBU. Ikke et ønske eller behov hos klubberne, forstået på den måde, at uanset hvor pænt man pakker det ind, så handler det om medlemstal for DBU. Vi har lavet undersøgelser hos vores klubber (en LU) der viser, at medlemstiltrækning faktisk ikke er en af deres hovedprioriteter ude i klubberne. De har andre ting, som de synes er vigtigere. Så der er et misforhold mellem DBU's ønske og klubbernes behov."

I disse citater springer yderligere to elementer i øjnene. For det første beskriver FF-administratorerne klubberne som "vores", hvilket understreger at LU'erne fungerer som serviceorgan for klubberne, ud fra hvad LU'erne mener, er klubbernes interesser. I citaterne insinueres det, at FF ikke har klubbernes interesse. Denne pointe forfølges yderligere, når analysen kommer til forholdet mellem LU'erne og klubberne. For det andet illustrerer det, at LU'erne oplever at FF er designet med det altoverskyggende formål at få flere medlemmer, hvilket ikke er det eneste formål jf. 'de primære formål' (kap. 6). Imidlertid fremhæves de medlemsmæssige målsætninger også af FF-projektlederen i et tidligere citat (kap. 6), og antallet af FF-klubber og FF-deltagere anvendes også som evalueringsredskab for LU'ernes implementeringsarbejde, hvorfor det kan forstås som det altoverskyggende mål. En konsulent udtaler:

"For DBU og for DIF, der er det jo rekruttering af medlemmer, der har sat dagsordenen for det her (FF). Det er det, der er målet. At have flere medlemmer pr. første januar 2014, så den er i hvert fald klar i spyttet."

Et styregruppemedlem udtaler:

"DIF's bestyrelse satte 15 mio. kr. af årligt til udviklingsprojekter i forbundet med det formål at få vækst, flere medlemmer og (...) til at kigge på, om vi har de rigtige tilbud i forbundet og i medlemsforeningerne selvfølgelig."

Ovenstående citat af styregruppemedlemmet illustrerer, at medlemstallet er en klar interesse for DBU og i særdeleshed for DIF. Men samtidig siger styregruppemedlemmet også, at der skal kigges på, om DBU har de rigtige tilbud. FF er, jf. kapitel 5 og de opstillede mål for FF, et nyt ”tilbud” og en udvikling af seniorfodbold. Noget tyder på, at denne interesse enten ikke er kommunikeret tilstrækkeligt, forstået eller fundet interessant af LU’erne, der hovedsageligt ser FF som et rekrutteringsprojekt. Konsulenterne diskuterer og en FF-konsulent udfordrer en udviklingskonsulents forståelse af FF, hvilket kommenteres yderligere i det følgende:

UK1: ”For at være ærlig så tror jeg, det handler om, at pr. 2014 så skal der være registreret flere medlemmer. Hvad for et ”minefelt” man så pakker det ind i og kalder det, det ene og det andet, det er jo bare sådan. Frustrationen er, at det handler om, at vi skal have flere medlemmer til DIF, og det er det, vi skal arbejde for, eller det er det, vi prøver på.”

FFK: ”Det er jeg ikke helt enig i, fordi den målgruppe, statistisk set, der går langsomt frem, medlemsmæssigt, det er +25, og det er den målgruppe, man har forsøgt at tilgode hos klubberne (...) ved at lave det her koncept. Ellers så kunne man jo have fortsat med at køre på med ungdomsfodbold, med børnefodbold, med pigefodbold, hvor man kan se, at kurverne er markant mere stigende. Så hvis man bare gerne vil sige, vi skal have flere medlemmer i DBU-regi eller DIF-regi, så kunne man køre på, på nogle helt andre områder, hvor det var sikrere at få de medlemmer.”

UK2: ”(men) man kunne for eksempel have sagt (...) vi mister 80 % mellem 10 og 18 år, så kunne man lige have brugt alle de her millioner på fastholdelse af den gruppe, som vi har inde i klubberne. Det tror jeg personligt ville give langt flere medlemmer på den lange bane, end FF gør. Men det er jo en politisk beslutning. Man har valgt FF og tror på, at man kunne få fat i den gruppe der af medlemmer. Som jeg ser +25, de spiller golf, de cykler, de spiller tennis, de arbejder sig væk fra fodbolden.”

Sat lidt på spidsen, står der i ovenstående at LU’erne hjælper DIF og DBU med at få flere medlemmer, men de hjælper ikke klubberne, der er LU’ernes fornemmeste opgave. Klubberne har andre problemer, som man hellere skulle bruge penge på at løse, som for eksempel at fastholde unge mellem 10-18 år og rekruttere flere frivillige. Det er i tråd med den logik, der, som nævnt, eksisterer i LU’erne, hvor medlemsklubbernes aktuelle udfordringer har LU’ernes interesse. De udfordringer der nævnes er ’klassiske udfordringer’, der eksisterer i fritidsfodbolden (mangel på frivillige og ’teenage drop-out’), hvor FF er et forsøg på at skabe noget nyt. At det er LU’ernes opfattelse, at klubberne ikke har efterspurgt et koncept som FF kan skyldes, at det ikke er tænkt som et koncept til klubbernes eksisterende medlemmer. Målgruppen er altså ikke i en position, hvor den uden besvær kan ytre ønske herom til den lokale fodboldklubs formand, der dernæst kan bringe ønsket videre til LU’erne, i fald den lokale formand synes, det kunne være interessant. En FF-administrator udtaler (citatet findes også i kap. 6):

"jeg har i hvert fald ikke hørt noget ønske i en klub, der har spurgt, 'kunne I ikke hjælpe os med at lave noget for nogle nye målgrupper'. Det er ikke et ønske, jeg nogensinde har hørt udtrykt fra en fodboldklub. Vi kan selvfølgelig godt hjælpe dem til at inspirere hvordan, men det viser bare noget om, hvad det er for type projekt."

En udviklingskonsulent udtaler:

"Jamen man har jo ikke været ude og undersøge, om behovet var der ved brugeren. Man har besluttet, at man skal have sparket FF i gang, og så er det så, at vi står med aben, og jeg synes, det er svært at vække interessen (i klubberne). Så er det jo, at jeg en gang imellem må konkludere, at det er fordi, de ikke har behov for det (...). De er i hvert fald ikke klar over, de har det behov."

Konsulenterne diskuterer:

UK: "De ved ikke, de mangler det her (FF)."

FFK: "Ja, det er jo det. Ligesom når et firma opfinder en ny sodavand, så er de nødt til at fortælle folk, at de har brug for det."

LU'erne beskriver, at klubberne skal overbevises om at igangsætte FF, og flere interviewpersoner både i DBU og LU'erne bruger begrebet "sælge" om arbejdet med implementeringen. Netop "at sælge" er ikke en logik, der eksisterer hos LU'erne, der er vant til at hjælpe klubberne på deres præmisser⁸⁸. Som en sidste pointe, inden det konkluderes at 'fælles interesse' som samarbejdsform, ligesom 'autoritet', er begrænset, eksisterer i det forhold, at LU'ernes altoverskyggende opgave er, at administrere turneringsstruktur. I FF eksisterer der ingen turneringsstruktur, og et provokerende spørgsmål i forlængelse heraf er, om LU'erne undergraver deres egen rolle ved at hjælpe klubber med at forvalte fodbold i en form, hvor LU'erne ikke har en vigtig funktion, i form af turneringsadministration? I det lys bliver en begrænset interesse i FF særdeles forståelig.

Som følge af implementeringsstrategien jf. kapitel 6, medfølger økonomisk compensation for det implementeringsarbejde, som LU'erne udfører. Derudover leverer DBU som nævnt en FF-startpakke, som LU'erne videreleverer til de klubber, der igangsætter FF. Startpakken indeholder bl.a. en stor økonomisk rabat, hvis klubben ønsker at anlægge en UNO minibane. Det vil sige, at der eksisterer en 'byttehandel' hvor LU'erne agerer 'mellemand' for en byttehandel mellem det centrale system og det lokale system. Det regionale system opnår altså ikke en direkte gevinst, udover den økonomiske compensation. Det vil sige, at man med rette kan stille spørgsmålstejn ved, om den 'byttehandel', der foregår, i tilstrækkelig grad er tilfredsstillende for det regionale system, og således også er begrænset som samarbejdsform. Ikke desto mindre har LU'erne indvilget i at løse opgaven.

⁸⁸ En undtagelse er salg af kursusaktiviteter (dog indenfor fritidsfodbold som kerneaktivitet) så som trænerkurser, dommerkurser etc.

Det andet led: Det regionale system og det lokale system

Hvis man følger implementeringskæden i figur 6.2 er forholdet mellem det regionale system og det lokale system den næste relation, man møder. En central forskel mellem disse to systemer, der også præger samarbejdet, er at LU'erne som nævnt fungerer professionelt og bureaukratisk, hvorimod klubberne fungerer frivilligt, hvilket i tabel 7.3 betegnes som 'frivilligheds-logik' og betyder, at de aktiviteter, der tilbydes i klubben, (overvejende) forvaltes af frivillige og dermed af lyst. Som følge af den organisatoriske opbygning af foreningsidrætten er det ikke muligt at tvinge klubber til at organisere FF, og det lokale system er, ligesom det regionale system, også præget af en autonomi-logik, omend endnu stærkere, da klubberne (noget forsimplet) er selvstændige i deres eksistens. De kan arbejde med fodbold som forening på en måde, som de synes giver mening i den lokale kontekst, de eksisterer i. Det vil sige at 'autoritet' som samarbejdsform i relation til implementeringen af FF ikke er til stede.

Den autonomi, der eksisterer, er også medskaber af en lokal variation i både 'logik' og 'interesse' og i måden der arbejdes med implementeringen af FF (for sidstnævnte gælder det naturligvis kun for de klubber, der organiserer FF), der må forventes at være påvirket af flere faktorer, herunder klubbens kultur og klubbens bestyrelse. Flere udfordringer knytter sig til et samarbejde hvor en professionel/bureaukratisk-logik og en frivilligheds-logik mødes. Udviklingskonsulenterne beskriver, hvordan det er særligt afgørende at finde de/n frivillige i klubben, der kan og vil organisere FF. Udviklingskonsulenterne udtaler:

"Denne her tovholder (FF-kontakt), som jeg ser, det er den altafgørende (faktor). At finde en tovholder, der brænder for det (FF) ude i klubben, som synes, det kunne være interessant."

"Og hvordan får vi skabt kontakten til den rigtige i klubben. Det er ikke altid formanden, der vil tage ansvar om det her (FF), det kan være en spiller, det kan være en træner, og derfor er det lige at nå frem til den rigtige person i klubben (der er udfordringen)."

"Det her med at have en kontaktperson og en tovholder på projektet (FF) er faktisk det helt centrale for, at man som klub vil gå ind i konceptet. Det er simpelthen det, der har været fundamentalt."

Ifølge udviklingskonsulenterne er det ikke nogen let opgave at finde den frivillige FF-kontakt, "der brænder for FF", bl.a. fordi klubberne har travlt med den daglige drift, og de frivillige kræfter, som klubben har, bruges i andre sammenhænge. En udviklingskonsulent udtaler:

"Hvem er det lige, vi skal finde? Nogen gange så står man med det problem, at de folk, der er til rådighed, de er overbebyrdede nok. (...) De (FF-kontakt) gør det i deres fritid, hvor de lige er kommet trætte hjem fra arbejde, hvor vi andre, vi kan ikke forstå, hvor-

for de ikke rykker på det (FF). Fordi så svært kan det da ikke være at være kontaktperson. Men det kan det jo godt være oven i hovedet.”

At de frivillige er afgørende, pointeres også af klubberne. En formand udtaler:

”Det er spillerne (FF-deltagere) der skal gå forrest. En der har lyst til det selv.”

En deltager fortæller om den FF-ansvarlige i klubben, der også er til stede:

”Du er jo en ildsjæl, når man smider sådan et projekt til dig, så siger du ja, så hvis mig I kan, så er jeg også på, og så bruger du din fritid på det.”

I ovenstående analyse af samarbejdet mellem DBU og LU'erne, er klubbernes 'interesse' i FF skitseret, med udsagn fra repræsentanter i LU'erne, der tolker, at klubberne ikke har særlig interesse i konceptet. I det følgende fokuseres på klubbernes interesse fra klubbernes perspektiv.

I beskrivelsen af det lokale implementeringssystem, fremgår det, at klubbernes vigtigste formål er at ”skabe et socialt fællesskab for medlemmerne” samt ”skabe en sund fritidsbeskæftigelse for børn og unge”. Relativt få angiver, at det er vigtigt for klubben at fremme ”sundhed og trivsel”. Eftersom FF er rettet mod voksne over 25 år, fremhæver de sundhedsmæssige gevinster og som udgangspunkt er et initiativ, der skal rekruttere nye medlemmer, synes FF ikke at stemme overens med klubbernes interesse. I kapitel 5 fremgår det, at der eksisterer to afgørende forskelle på FF og 'fritidsfodbold'. For det første skal FF tilbydes til et væsentligt lavere kontingent, og for det andet indgår FF ikke i en turneringsstruktur. I ovenstående beskrivelse af det lokale system, fremgår det, at fodbold i høj grad forstås som en konkurrencesport. Flere klubber (39 %) er direkte uenige i, at de skal organisere fodbold, der ikke indgår i turneringer og kampe (imidlertid er en ligeså stor del (35 %) enige i at det er vigtigt), hvilket som bekendt er tilfældet for FF. Det er også tilfældet, at 25 % af klubberne er direkte uenige i, at det er vigtigt at tilbyde seniorfodbold til et lavt kontingent (imidlertid er 46 % dog enige i at det er vigtigt), hvilket ligeledes er tilfældet for FF. Dette illustrerer, at mange klubber tænker i 'fritidsfodbold', hvor en turneringsstruktur er helt central, hvilket også antydes i det mailsvar der fremgår i kapitel 5.

I forhold til disse ”uoverensstemmelser” kan det, ved første øjekast og med udgangspunkt i klubbernes 'interesser', være svært at se fordelene ved FF. I hvert fald inden en klub har stiftet praktisk bekendtskab med initiativet. Sidstnævnte er en vigtig pointe, som jeg vil vende tilbage til i kapitel 8 ”*Implementeringspræstationer og effekter*”. Disse uoverensstemmelser underbygger den skepsis overfor for FF, som udviklingskonsulenterne fremhæver. Imidlertid vil det være fejlagtigt at skære alle klubber over en kam, og det er nødvendigt at fremhæve, at der eksisterer lokal variation. Derudover skal det fremhæves, at FF imidlertid synes at stemme overens med en række andre interesser, der ikke nævnes ovenfor. Jævnfør selvsamme beskrivelse af det lokale system mener langt størstedelen af klubberne, at ”det er vigtigt at tilbyde fodbold med fokus på sociale gevinster”, og størstedelen mener at det er vigtigt ”at arbejde aktivt på at få flere

medlemmer”. Over halvdelen mener, at det er ”vigtigt at bidrage til, at fodboldens position fastholdes”, og over halvdelen mener, at det er ”vigtigt at støtte op om projekter igangsat af DBU”. Med udgangspunkt i disse forhold synes der at kunne eksistere en interesse i FF. Denne interesse er til stede i de fire klubber, der danner det kvalitative empiriske grundlag i implementeringsstudiet. Disse tilbyder alle FF, og bare på den baggrund må det forventes, at der eksisterer en interesse. Alle fire klubber kan karakteriseres som innovative og åbne i forhold til nye aktiviteter og nye målgrupper. En klubformand udtaler:

”(...) Vi som klub tænker på det der med at være med på nogle nye ting og understrege at være en breddeklub (...). Vi er sådan meget projektorienteret i den nuværende bestyrelse. Vi kan godt lide at prøve nogle nye ting af og indgå i nogle forskellige projekter (...). Det nyskabende, kan vi faktisk godt lide i bestyrelsen.”

I forhold til samarbejdsform eksisterer den situation, at hvis klubberne iagttages som ét system, synes deres interesse på flere punkter ikke at stemme overens med FF, hvilket begrænser ’fælles interesse’ som styrende samarbejdsform (dette udfordres dog i det følgende). Imidlertid vælger nogle klubber at igangsætte FF, og når dette er tilfældet, beror det på en interesse i FF.

I rapporten *Fodbold Fitness – Implementeringsstudie* (Bennike et al., 2014a:50) er klubbernes formænd blevet spurgt, hvorfor klubben ikke tilbyder FF? Her fremgår det, at de primære grunde til at klubberne ikke organiserer FF, er ”mangel på frivillige ledere/trænere” (27 %) og at ”ingen i klubben har ytret et ønske om FF” (26 %). Ganske få (4 %) har angivet, at konceptet ikke tiltaler dem. I samme rapport (Bennike et al., 2014a:51) er klubformænd blevet spurgt, hvad der skal til, for at klubben starter FF? Disse svar stemmer overens med de svar netop angivet, eftersom de to primære grunde til at ville igangsætte FF er hhv. ”nok interesserede til at gå i gang” (31 %) og ”flere frivillige” (25 %). Få (10 %) har angivet, at de ”ikke har tænkt sig at starte”. Der eksisterer altså en barriere i forhold til klubbernes ’frivillige hænder’, hvilket også pointeres af repræsentanter i LU’erne. Men det synes forkert at konkludere, at klubberne ikke er interesserede i FF, hvilket i nogen grad gøres i det regionale implementeringssystem. Klubberne kan som nævnt ikke skæres over en kam, og afgørende for klubbernes interesse er, hvordan LU’erne (over-)leverer konceptet. Dette medfører at LU’erne og i særdeleshed udviklingskonsulenterne spiller en afgørende rolle. Denne rolle kommenteres yderligere i det følgende. Af de klubber, der tilbyder FF, har 80% fået hjælp af DBU/LU (en konsulent) til at starte det op (Bennike et al., 2014a:46), hvilket illustrerer vigtigheden af en udbytterig gensidig arbejdsrelation mellem LU og klub.

Den FF-startpakke, der videreformidles af LU’erne til de klubber, der igangsætter FF, er allerede blevet kommenteret. Den ’byttehandel’, der eksisterer, er i høj grad fordelagtig for de klubber, der ønsker at anlægge en multibane, eftersom der findes en rabat på 70.000 kr.. Naturligvis er denne ’byttehandel’ ikke aktuel såfremt klubben ikke ønsker at anlægge en multibane eller

allerede har en. Ikke desto mindre er denne rabat et stærkt incitament til at igangsætte FF, og det må forventes, at denne 'byttehandel' i visse tilfælde vil blive den styrende samarbejdsform (overfor 'autoritet' og 'fælles interesse'). Imidlertid bytter det lokale system som nævnt med det centrale system og ikke det regionale system, som egentligt indgår i relationen. Denne rabat er et økonomisk styringsredskab, der er introduceret efter indsamlingen af empiri i implementeringsstudiet var gennemført. Det var altså ikke muligt at spørge til hvilken rolle, den nævnte rabat har. Blandt de fire klubber, der indgår i implementeringsstudiet, er der enighed om, at det ikke var på grund af FF-startpakken at de igangsatte FF, men at de bestemt har draget nytte af de redskaber, der fulgte med. I en klub diskuterer de den økonomiske støtte:

FF-kontakt: "2500 kr. Det tror jeg ikke (har betydet noget)."

Kassér: "Vores omsætning her i klubben er halvanden million kroner."

(...)

FF-kontakt: "(Og hvis vi oplever utilfredshed med FF fra andre i klubben), så kan man sige, at vi har fået 2500 kr. til rekvisitter, som vi bruger i forbindelse med træning. Så falder diskussionen væk, hvis der er nogen, der bemærker noget. Men det har der ikke været."

FF-kontakten i ovenstående beskriver, hvordan den økonomiske støtte kan legitimere FF i klubben, såfremt medlemmer er kritiske. Dette er også tilfældet for en anden klubs kassér, der udtaler:

"Det (tilskuddet) har faktisk forsvaret mig over for resten af klubben, at vi ikke har nogen udgifter med det."

I en klub diskuterer de den økonomiske støtte:

Formand: "Altså hvis man vil det her, så gør man det jo. Men det er jo heller ikke noget, der er voldsomt omkostningstungt. (...) Men det er jo det, der er fint. Og jeg synes, det er rigtig godt, at DBU for én gangs skyld sender penge den anden vej. Nå nej, du må ikke misforstå mig."

FF-kontakt: "Du troede heller ikke på mig, dengang jeg sagde det (griner) (at der følger penge med i FF-startpakken)."

Formand: "Nej, jeg var lige ved at falde om, da du ringede og sagde, at DBU vil give os 2500 kr., hvis vi starter det her op. Det var lige før, jeg sagde arh, nu fylder du mig godt nok med noget vrøvl."

FF-kontakt: "Jeg tror, vi ville have startet alligevel."

I rapporten *"Fodbold Fitness – Implementeringsstudie"* (Bennike et al., 2014a:47) er klubberne blevet spurgt, hvor meget gavn de havde af en række implementeringsmæssige hjælpemidler. Her angiver 1/3 af de FF-kontakter, der organiserer FF, at de havde meget gavn af den økonomiske støtte. Dermed ikke sagt, at det var derfor, de igangsatte FF. Den hjælp, der fremhæves som mest udbytterig, var konsulentbistand, hvilket endnu engang bakker op om at konsulenterne indtager en nøgleposition i samarbejdet mellem LU og klub. Startpakkens funktion kommenteres yderligere i kapitel 9. I ovenstående citater fremgår det, at klubberne ikke igangsætter FF som følge af FF-startpakken (det er dog ikke nødvendigvis tilfældet efter UNO minibane rabatten blev indført). Det vil sige, at i de tilfælde, hvor en klub vælger at igangsætte FF, bliver den styrende samarbejdsform mellem det regionale system og det lokale system 'fælles interesse'⁸⁹. Det er imidlertid ikke så simpelt at konkludere, eftersom det regionale system ikke synes at have særlig interesse i FF, bl.a. som følge af opfattelsen af, at det lokale system ikke har interessen. Derfor bliver det snarere en 'fælles interesse' mellem det lokale system (de der vælger at igangsætte FF) og det centrale system.

Fokus på det økonomiske fundament

I forhold til det økonomiske fundament, hvilket ikke er kommenteret i ovenstående, men spiller en afgørende rolle for interessen i FF, er det en væsentlig pointe, at DBU modtager statslig støtte. En statslig støtte, der, jf. kapitel 1, løbende udfordres, og øjensynligt spiller en rolle for DBU's eksplicitte interesse i at løfte et samfundsmæssigt ansvar (eksempelvis sundhed). Klubbernes økonomiske fundament hviler på kommunal støtte (økonomi og lokaliteter) og medlemskontingenter. Klubberne oplever de samfundsmæssige forandringer i en lokal kontekst, herunder demografiske og kommunale forhold samt forandringer i befolkningens idrætsvaner, hvilket kan være medskaber af en lokal FF-interesse. LU'ernes økonomiske fundament består primært af midler fra DBU (omend det er statslige midler der kanaliseres videre) og fra medlemsklubber, og de oplever ikke direkte de samfundsmæssige forandringer omkring dem. Sat på spidsen, og også skitseret i foregående kapitel, eksisterer LU'erne i et vakuum mellem DBU og klubberne (jf. figur 7.2). De skal, (noget forsimplet) kun forholde sig til to organisationer – DBU og klubberne, og de oplever ikke det samme direkte pres på de økonomiske forhold, forårsaget af forandringer i de samfundsmæssige omgivelser, hvilket formentligt er med til at mindske interessen for FF i LU'erne.

Ovenstående analyse peger på en afgørende problematik, eftersom autoritet som samarbejdsform er begrænset, og hvor det system, der tilsyneladende har mindst interesse i FF samtidigt får mindst ud af den byttehandel, der eksisterer. Dette spiller en afgørende rolle for implementeringen, eftersom den relationelle form mellem implementeringsaktører er sekventiel.

⁸⁹ NB: inden rabatten til UNO minibanen blev indført.

Udviklingskonsulenter, FF-konsulenter og ledelsen af disse er afgørende

Udviklingskonsulenter og FF-konsulenterne

Konsulenternes jobkarakteristika og opgavemæssige forhold (Winter & Nielsen, 2010) spiller en afgørende rolle, som den implementeringsinstans der leverer FF fra det regionale implementeringssystem til det lokale implementeringssystem. I konsulenternes jobkarakteristika og opgavemæssige forhold eksisterer en række iboende udfordringer (se fx tabel 3.1), der på grund af deres afgørende implementeringsmæssige position også bliver afgørende for implementeringen af FF. Lipsky (1980) har behandlet arbejdsmæssige udfordringer for den medarbejdergruppe, som han betegner 'markarbejdere'. Dette gælder eksempelvis politibetjente, skolelærere og sygeplejersker. I det følgende vil DBU's udviklingskonsulenter og FF-konsulenter blive iagttaget som 'markarbejdere'. Men for at forstå konsulenterne (udviklingskonsulenter og FF-konsulenter) som 'markarbejdere', må man placere det lokale implementeringssystem (klubberne) som værende målgruppen jf. tidligere analyse af implementeringsmæssige afhængighedsrelationer (O'Toole & Montjoy, 1984) i kapitel 6, eftersom det karakteristiske for markarbejderens position er det direkte møde med målgruppen. Det særegne ved konsulenternes rolle er, at de er i direkte kontakt med de frivillige fodboldklubber. De er altså ikke i kontakt med FF-deltagere. Konsulenterne er sidste led af ansatte, der møder "ikke ansatte", hvilket også er tilfældet for den type markarbejdere, som Lipsky beskriver. En lang række forhold, der gælder for markarbejderen i 'Lipsky's' forstand, er også at finde for de konsulenter, der arbejder med implementeringen af FF, hvorfor det er et udbytterigt teoretisk udgangspunkt til at belyse og forstå de udfordringer, der findes i konsulenternes arbejde.

Konsulenterne er repræsentanter, og de varetager som ansatte i det regionale implementeringssystem opgaver på vegne af det regionale system (og til dels det centrale system jf. den arbejdstidsaftale på 5 % der eksisterer. Det regionale system fungerer i 'Webersk' forstand som såkaldt principal og konsulenten som agent, og de er ikke ansat med frit mandat (Weber 2003; Winter & Nielsen, 2010:113). Endnu engang udfordres denne tanke af, at FF-konsulenterne er ansat i det centrale implementeringssystem, hvor dette fungerer som principal. Imidlertid opererer de i det regionale system og sågar på tværs af flere LU'er. Denne rolle er allerede beskrevet som problematisk og kan resultere i et krydspres mellem flere arbejdsgivere, som værende "en lus mellem to negle" jf. tidligere citat. Imidlertid ændrer det ikke ved, at begge "former" for konsulenter kan iagttages som 'markarbejdere', med de udfordringer og implementeringsmæssige konsekvenser, denne rolle indebærer jf. tabel 3.1. Ikke desto mindre har det en betydning for konsulenternes måde at arbejde med FF på, såfremt man antager, at det implementeringssystems 'logik' og 'interesse', som hver konsulent repræsenterer, har en indflydelse på det arbejde, som konsulenten udfører. I nedenstående citat diskuterer konsulenterne, at de gerne ville have været inddraget i udviklingen af FF, hvilket for det første illustrerer, at de ikke oplever at

være blevet spurgt til råds i det omfang, de ønsker og formentligt er vant til, og understreger, at de er ansat til at forvalte en opgave, opstillet af andre. Diskussionen (der også citeres i kap. 6) indfanger samtidigt en forskel i logik mellem hhv. udviklingskonsulenter og FF-konsulenter, formentligt grundet forskellige tilhørs- og ansættelsesforhold:

UK1: "Der vil være en rigtig god idé i at have udviklingskonsulenter med i styregruppen til en start."

FFK: "Ja, måske."

UK2: "Som sælger er det meget rart, når det er det, du skal sælge."

FFK: "Jo, men jeg tænker alle andre mennesker, der sælger nogle produkter, de er jo ikke med inde og opfinde produktet. De får da bare at vide, de skal sælge det. Så måske er vi også for forkælede som lokalunioner, fordi man altid har lov til at bremse og sige næ næ, det gør vi på vores måde, og så har man lov til at sige, hvorfor er vi ikke blevet inddraget fra starten af, jeg ved det ikke. Jeg vender den bare om og siger, måske kunne det også godt være, vi skulle kigge indad."

En væsentlig forskel på ansættelsesforhold er, at FF-konsulenterne er ansat efter FF er udviklet. De er ansat 'ex post' (Winter & Nielsen, 2010) i forhold til implementeringen, og ansættelsen er målrettet opgaveløsningen, hvilket formentligt har en betydning for interesse og vilje i forbindelse med arbejdet. De arbejder udelukkende med implementeringen af FF, hvor udviklingskonsulenterne samtidigt skal løse en række andre opgaver⁹⁰. Det betyder bl.a. at FF-konsulenterne opnår et større erfaringsgrundlag i implementeringsarbejdet, der kan forekomme afgørende. En udviklingskonsulent udtaler:

"Det kan nogle gange være lidt svært at lave sin egen tilgang, hvis vi skal sige det, jeg har ikke særlig meget erfaring med at være ude i klubberne, fordi jeg har nedprioriteret der, jeg har Street-projektet, hvor de her to, (peger på en FF-konsulent og en udviklingskonsulent) de har rigelig kompetencer til at køre afsted med den bold, FF. Men det er en af de udfordringer jeg har, når jeg har været ude i en klub. Hvordan skal de (klubben) lige have det serveret?"

Med reference til et tidligere citat, inspireret af Lipsky (1980) er FF "kun er et stykke papir" lige indtil en udviklingskonsulent, i samarbejde med en FF-kontakt "kører afsted med bolden" jf. ovenstående citat, og præciserer hvordan FF skal forvaltes i den enkelte klub⁹¹. Dette møde har altså, som tidligere nævnt, afgørende betydning for hvordan FF realiseres i en lokal kontekst. Konsulenterne overleverer ikke bare FF - de er medskaber af FF og det foregår i 'joint-

90 Jf. kap. 6 bruger udviklingskonsulenterne 5 % af deres arbejdstid på implementeringen af FF, hvor FF-konsulenterne bruger 100 %.

91 Konsulentens rolle kan være mere eller mindre afgørende, ligesom nogle klubber realiserer FF uden sparring med konsulent.

production' (Winter & Nielsen, 2010) mellem konsulenten og den frivillige fodboldklub. For at blive i udviklingskonsulentens fodboldterminologi i citatet ovenfor, er det en væsentlig pointe, at ingen klub agerer som den samme form for "medspiller". I det følgende vil det fremgå, at heller ingen konsulent "spiller" på den samme måde. Hver enkelt konsulent har forskellige holdninger og forskellige væremåder, der resulterer i forskellige måder at løse opgaven på.

Disse forhold indebærer, at der ikke findes en færdig manual for hvordan FF realiseres, hvilket medfører at konsulenten skal foretage en række arbejdsmæssige skøn jf. Winter & Nielsen (2010:107). Konsulenternes arbejde er, og kan ikke detailreguleres. De beslutninger, der tages, afhænger af det "sammenspil", der foregår mellem konsulent og klub. I den henseende er det afgørende, at konsulenterne har interessen, evnerne og viljen til at forvalte disse skøn med bedst mulig udbytte for implementeringen af FF til følge. Samtidigt med at konsulenterne skal foretage disse skøn, er deres arbejde umuligt at overvåge. Det er ikke muligt for en FF-administrator eller for FF-projektlederen at sidde med ved samtlige klubbesøg. Det betyder, at udviklingskonsulenterne i værste fald kan udvise en adfærd, som afviger fra det ønskede, hvis konsulenten er uenig i initiativets berettigelse. Det er altså helt centralt, at konsulenterne bakker op om FF og ikke mindst erhverver sig den nødvendige viden om FF. Det er særligt nødvendigt, når konsulenterne med LU'ernes egne ord skal "sælge FF" og "overbevise klubberne om, at der er et behov". Flere citater viser imidlertid, at der eksisterer en skepsis overfor FF, der kan påvirke disse skøn, ligesom både FF-administratorer og til dels udviklingskonsulenter efterspørger viden om FF. Konsulenterne diskuterer den udfordring, der eksisterer i mødet med klubben, hvor FF igen beskrives som en "vare der skal sælges", og hvor LU'ens rolle som "klubbernes mand" igen understreges:

UK1: "Det er en sælgerkasket, man lige pludselig får på. FF og så er der nogle andre top-down ting (kurser), som vi skal have med derud (til klubben). Og det er da også fair nok, men troværdigheden kan godt lide lidt under det."

FFK: "Er det fordi, der er for mange hyldeprodukter, tænker du, i forhold til troværdigheden?"

UK1: "Når vi sidder ude i klubberne, så sidder vi der ofte fordi, de beder om at få hjælp til et eller andet. Det kan enten være udvikling eller drift eller et andet problem. Det kan være, de ikke kan finde nok frivillige. Samtidig med, at vi sidder med det, skal vi også lige have solgt nogle produkter til dem (FF). Og det kan godt få nogen til at tænke, hvordan hænger det egentlig sammen?"

UK2: "Og det er vores behov at få solgt det (FF) (...), hvor det ikke er klubbens behov, fordi man er der så kort (tid) med det, man har afstemt med dem. Men så har vi jo et behov, fordi at vi skal lige huske FF. ... Og der er en hårfin balance på, at vi ikke også nogle gange skyder os selv i foden i forhold til, om de vil se os igen eller ikke se os igen."

Forði så havde vi lige den der, vi skulle proppe ned i halsen på dem. Forstå mig ret, det er egentlig mere det. (...) Vi er hammer professionelle og troværdige, når vi går ud med det, men vi har selyfølgelig nogle indre konflikter.”

I dette citat fremstår det hvordan konsulenternes arbejde er præget af indre konflikter i forhold til den kontekst, de agerer i. De bekymrer sig om, hvordan de fremstår i samspillet med klubben, i forhold til at præsentere FF, og hvordan dette præger relationen. UK1 og UK2 beskriver i ovenstående citat hvordan klubberne ligefrem kan agere negativt på en præsentation af FF. Det er en vigtig pointe, at de konsulenter, der udtaler sig ovenfor, tilsyneladende har en arbejdsgang, hvor de ofte ”forsøger at sælge FF”, samtidigt med, at de er på klubbesøg i et andet øjemed. Denne indre konflikt findes ikke hos FF-konsulenterne, eftersom deres klubbesøg udelukkende vil handle om at præsentere FF. En dagsorden som den klub, de besøger, godt er bekendte med. Positionen som ”medspiller” og medskaber af FF i dialog med klubben kan altså synes svær for nogle konsulenter og mindre svær for andre, hvilket illustrerer at konsulenterne, ligesom klubberne er en uhomogen størrelse. Udover den svære position som forvalter af en opgave designet af DBU, angiver udviklingskonsulenterne manglende tidsmæssige ressourcer overfor målsætninger og en bureaukratisk kontrol som centrale udfordringer i deres arbejde. En udviklingskonsulent udtaler:

”Jeg tænker som udviklingskonsulent, at vi har for få timer. Jeg har for få timer til, at jamen til at sælge produktet til klubben ... og jeg føler, at det er svært at komme i mål. (...) Der oplever jeg i hvert fald, at man bliver lidt ihærdig på at få talt sine besøg inde på det her Excel-ark, så det måske egentlig kunne bevirke, at det bliver mere kvantitativt end kvalitativt. Og det er ikke okay. For det vi i sidste ende gerne vil, det er at kunne måle os på antallet af medlemmer eller hvilken oplevelse, spillerne derude har i sidste ende (og ikke antallet af klubbesøg).”

I citatet fremgår det, hvordan de enkelte udviklingskonsulenter skal registrere deres klubbesøg i et Excel-ark. Hver udviklingskonsulent skal jf. implementeringsstrategien kapitel 6 have 40 klubbesøg om året. Dette er et eksempel på monitorering (Winter & Nielsen, 2010) af udviklingskonsulenternes arbejdstid. Imidlertid er det ikke muligt at monitorere, hvad der foregår ved disse klubbesøg, hvilket er en iboende udfordring for rollen som markarbejder. Udviklingskonsulenterne diskuterer deres arbejdsmæssige krav om registrering af tid og klubbesøg.

UK1: ”Det, der bidrager negativt, tror jeg i virkeligheden er den måde, vi bliver tidstyret på”

UK2: ”Der skal vi have mulighed for at flytte nogle timer rundt. For eksempel skal de med langt større kompetencer end jeg, og jeg sidder på Street udover FF, og jeg har jo ikke rigtig gjort noget ved FF. Der skal vi jo bare kunne dele internt.”

UK3: ”Kunne bytte områder.”

UK2: *"Der er vi så styret i forhold til, der har du den kvote fra DBU."*

Konsulenterne føler tydeligvis, at deres arbejde er låst i en struktur, og de føler, at der eksisterer en arbejdsmæssig barriere i den tidsbegrænsning, der ligger i de 5 %, som konsulenterne kan afsætte til arbejdet med FF og kravet om et bestemt antal besøg. Winter og Nielsen (2010) skriver om markarbejderes position, at de ofte oplever en uoverensstemmelse i de krav, der bliver stillet fra ledelsens side og de ressourcer, de har til rådighed, hvilket også synes at være tilfældet med konsulenternes arbejde omkring FF.

FF-projektleder og FF-administratorer

I 'den integrerede implementeringsmodel' (Winter & Nielsen, 2010:18) fremhæves ledelsen af markarbejdere som et afgørende forhold, hvilket også er tilfældet for implementeringen af FF. I særdeleshed på grund af den afgørende implementeringsmæssige position, som konsulenter har. FF-projektlederen udtaler:

"Det er vores konsulenter der er vores politikere lokalt."

Flere af de udfordringer, der knytter sig til ledelsen af konsulenterne, eksisterer i direkte forlængelse af konsulenternes arbejdsforhold og til det faktum, at konsulenterne varetager en række skøn uden ledelsesmæssig iagttagelse. Flere ledelsesmæssige instrumenter, der kan betegnes 'ex ante', er allerede beskrevet i kapitel 6 under betegnelsen implementeringsmæssige midler, hvorfor dette afsnit knytter sig til implementeringsmæssige ledelsesredskaber, der anvendes 'ex post', altså efter implementeringen er igangsat. Disse redskaber skabes og anvendes bl.a. som følge af den feedback, der konstant følger implementeringsprocessen og implementeringsresultaterne jf. 'den integrerede implementeringsmodel'.

Ved implementeringen af FF er hhv. FF-administratorerne i det regionale implementeringssystem og til dels FF-projektlederen i det centrale implementeringssystem de positioner, der varetager de daglige ledelsesmæssige opgaver i forhold til konsulenterne. Det er disse positioner, der behandles i dette afsnit. Der findes imidlertid en kompleks fordeling af arbejdsopgaver knyttet til disse to positioner, hvilket skyldes DBU's overordnede organisatoriske struktur, hvor kontakten fra FF-projektleder til udviklingskonsulenterne officielt skal gå gennem de regionale FF-administratorer. Komplexiteten er særdeles tydelig i forhold til ledelsen af FF-konsulenterne. Deres ansættelsesform går på tværs af implementeringssystemer, både hierarkisk, men også horisontalt jf. figur 6.2. Deres ansættelseskontrakt er både underskrevet af den LU, de er tilknyttet (hhv. DBU Jylland og DBU Sjælland), og af DBU⁹². I forlængelse af ovenstående, har FF-konsulenterne altså flere principaler, hvor både det centrale- og det regionale implementeringssystem har indflydelse på arbejdsforhold. LU'erne råder over FF-

92 LU'ernes administrationschefer har i fællesskab besluttet, at de to FF-konsulenter (hhv. ansvarlig for Øst- og Vestdanmark, er placeret i hhv. DBU Sjælland og DBU Jylland, men arbejder på tværs af unioner).

konsulenternes arbejdstid (der dog skal omhandle FF), men fyringsretten ligger hos DBU. Samtidigt kan DBU kan råde over FF-konsulenterne til FF-relaterede opgaver, såfremt LU'en adviseres. Det gælder, at de enkelte LU'ere, med FF-administratoren i spidsen, udarbejder en regional strategi for arbejdet med FF. FF-konsulenterne indgår i denne strategi, og de klubber, som FF-konsulenterne rekrutterer, "tæller med", når der føres regnskab med, hvor mange FF-klubber de enkelte LU'er har igangsat. Det vil sige, at FF-konsulenternes arbejde indgår i flere LU'ers (muligvis forskellige) strategier. FF-administratorerne varetager altså den daglige ledelse af konsulenterne og lægger implementeringsstrategien, hvortil FF-projektlederen i højere grad fungerer som sparringspartner, der informerer og adviserer FF-administratorer og FF-konsulenter og forvalter opgaver, der kan forøge implementeringsarbejdets succes. Nedenstående tekstboks 7.1 viser en mailsignatur fra en FF-konsulent, hvor det tydeligt anføres, at denne repræsenterer DBU Sjælland, trods en formel ansættelse i DBU og arbejdsopgaver i andre LU'er (DBU København, DBU Bornholm og DBU Lolland Falster⁹³). Ledelsen af en medarbejder med dette ansættelsesforhold er svær, ligesom FF-konsulenten også har givet udtryk for at denne position kan være udfordrende.

Tekstboks 7.1: Mail-signatur fra FF-konsulent

Med venlig hilsen
NN | Fodbold Fitness Konsulent
NN@dbu.dk | Mobil +45 XXXX XXXX

DBU Sjælland | Himmelev Bygade 64A | DK-4000 Roskilde
www.dbusjaelland.dk |

Det er sjovt at spille fodbold...

Kom godt igang med den nye sæson



Nyttige links når du spiller i DBU Sjælland
[Elektroniske holdkort](#)
[Nye spilleformer](#)
[Lovlig brug af spillere](#)
[Regler for op- og ned rykning](#)
[Dommerens ABC](#)

| En Del af Noget Større |

93 Efter indsamlingen af empiri blev afsluttet, har DBU Lolland Falster ansat deres egen FF-konsulent, for unionens egne midler.

FF-projektlederen udtaler:

”Det var ikke helt afklaret, hvornår jeg skulle snakke med konsulenterne, og hvornår jeg skulle snakke med (FF-)administratorerne, og hvor meget administratorerne ville inddrages i det her. (...) Hvad gør konsulenterne, hvad gør lokalunionerne, og hvad gør DBU? Det skete så et år efter, projektet var startet. (...) Set i bakspejlet skulle det her have været på plads inden.”

Jævnfør Winter & Nielsen (2010:151), eksisterer en række kapacitetsopbyggende og målrettede ledelsesredskaber, der kan sikre, at markarbejderne varetager ovennævnte skøn på en (for implementeringen af FF) hensigtsmæssig måde. Ansættelsen af FF-konsulenter kan fremstå, både som et kapacitetsopbyggende- og som et målrettet ledelsesredskab, eftersom ansættelsen tilføjer yderligere ressourcer til implementeringsarbejdet (imidtled ikke direkte for den enkelte markarbejder), samtidigt med at de er ansat 'ex post' (Winter & Nielsen, 2010), hvilket muliggør en rekruttering, hvor markarbejderens holdninger og kvalifikationer passer til det arbejde der skal udføres.

FF-projektlederen anvender primært 'informationer' om arbejdsprocedurer som ledelsesredskab, med et ønske om at øge 'motivationen' og løbende 'holdningsbearbejde' konsulenterne. FF-projektlederen udtaler:

”Man kan sige, vores koncept er jo endt med i 2013, at der er en tydelig strategi, det er FF for mænd og for kvinder, vi har nogle koncepter, vi har nogle stævner, vi har nogle inspirationsdage. Så vi har et koncept, der er klart og skal løbe de næste 3 år. Det er et rigtig godt grundlag også for vores konsulenter og internt. (...) Det er enkelt, det er simpelt, vi har lyttet til dem (udviklingskonsulenterne) i 2 år. (...) Det må du gerne sætte en fed, tyk, sort streg under, når du skriver din evaluering. At der er ingen undskyldninger nu. Nu har vi konceptet, og alle har et ansvar.”

Disse informationer går som nævnt, hovedsageligt gennem FF-administratorerne eller til FF-konsulenterne og altså ikke direkte til udviklingskonsulenterne. FF-projektlederen understreger nødvendigheden af, at konsulenterne ”bakker op om FF” og giver samtidigt udtryk for, at det til tider kunne være fordelagtigt, hvis man kunne anvende mere konsekvente ledelsesredskaber. FF-projektlederen udtaler:

”Der er nogle konsulenter, der synes, det (FF) er rigtig godt, (og) nogle synes, at det her, det synes de ikke. Det bryder de sig ikke om, at det skal ud til klubberne. (...) De konsulenter, der synes, at det er spændende, de hiver også flere klubber ind. Det er på den ene side skræmmende og på den anden side virkeligheden. Så er det selvfølgelig vores (DBU) opgave at tale med LU'en og sige til deres konsulenter, at det skal man gøre (implementeringen af FF). Du er ansat til det her, det skal du gøre. Og igen ligger der en, det er jo ikke mig som projektleder, der kan sige, det skal I gøre. Jeg kan hele tiden

animere til det, opfordre, og det er det, jeg kan gøre. (...) Jeg savner nogle gange, at man er mere konsekvent over for vores konsulenter og stiller nogle større forventninger til, at de inden for en given periode har eksekveret så og så meget. De skal selvfølgelig melde tilbage, hvor mange klubber de har besøgt, og vi tjekker jo ikke, om de har besøgt dem, de skriver. Men nogle gange savner jeg lidt, at man er lidt mere konsekvent på, at man faktisk laver sit arbejde færdigt.”

Ovenstående understreger endnu engang, at det er afgørende, at konsulenterne (både FF-konsulenterne og udviklingskonsulenterne) har interessen, evnerne og viljen til at arbejde med FF. Præcis som det er tilfældet for FF-projektlederen, er FF-administratorerne klar over konsulenternes vigtige funktion, og de er særdeles bevidste om det forhold, at FF-administratorrollen ikke er i direkte kontakt med det lokale implementeringssystem. En FF-administrator udtaler:

”Noget af det der er svært, det er at vi som administratorer (...) kan koordinere og vi kan sende bred information ud (til klubberne via mail), men vi kan ikke rigtig gøre noget for at komme ind under huden (på klubberne). Der er vi overladt til vores konsulenter, og som sagt har de (...) rigtig rigtig mange ting som de skal håndtere også. Så vi kan ikke, uanset hvor meget vi gerne vil det, det har jeg i hvert fald i den rolle jeg sidder i, og de linjer der er udstukket derfra, har jeg meget svært ved ligesom at komme ind under huden på en klub som godt kunne tænke sig at arbejde med FF, eller at få vagt deres interesse. Det er overladt til vores konsulenter som er ude i klubberne. Og ind imellem er vi som organisation, selvom vi har vores konsulenter, lidt langt fra vores klubber.”

I DBU Jylland er afstanden fra FF-administratoren til de lokale klubber længere, end det er tilfældet i andre regionale LU'er, hvilket skyldes størrelsen på denne unions geografiske område. I DBU Jylland styrer administratoren 6 udviklingskonsulenter fra en central position nær Århus i (midt-) Østjylland. De store afstande betyder, at det ikke er muligt at have ”face to face-kontakt” til udviklingskonsulenterne, der arbejder i 4 zoner, hhv. Nord-, Vest-, Øst- og Sønderjylland. To gange årligt samles konsulenterne fra Jylland til et seminar, hvor FF bare er en af mange punkter, der skal diskuteres. I forhold til andre LU'er, hvor FF-administrator og udviklingskonsulenter deler arbejdsplads, bliver det en anderledes måde at lede og motivere sine medarbejdere på. Den FF-administrator, der opererer i Jylland, skal altså kommunikere med konsulenterne per telefon og mail.

Ligesom det er tilfældet for FF-projektlederen, er de ledelsesredskaber, der anvendes af FF-administratorerne, primært ’information’, skabelsen af ’motivation’ og ’løbende holdningsbearbejdning’, men i modsætning til FF-projektlederen, foregår det i direkte kontakt til konsulenterne. Denne opgave er ikke let, eftersom et tidligere citat, jf. afsnittet om interorganisatorisk implementeringsadfærd, understreger, at FF-administratorerne giver udtryk for, at FF har været svært at gennemskue. Det er, alt andet lige, svært at give præcise anvendelige informationer til

konsulenterne, og samtidigt holdningsbearbejde, når man ikke er knivskarp på hvilke informationer, der skal gives, og hvilke argumenter, der skal anvendes. Derudover viser tidligere afsnit, at FF ikke synes at stemme overens med den logik og interesse, der eksisterer i det regionale implementeringssystem, hvor FF-administratorerne befinder sig. Det udfordrer både det at agere motiverende, men også at lade sig motivere i forhold til positionen som konsulent.

I interviewene indtager FF-administratorerne en position, hvor de tydeligt forsvare det arbejde, der udføres af konsulenterne og de udfordringer, som konsulenterne står overfor. Denne position er ikke i samme grad tydelig for FF-projektlederen, hvilket formentligt skyldes, at disse to positioner er placeret i to forskellige implementeringssystemer, hvor FF-administratorerne tilhører samme system som konsulenterne, og FF-projektlederen som nævnt tilhører det centrale implementeringssystem. FF-administratorerne diskuterer konsulenternes arbejde:

FFA1: "Jamen jeg tror de (konsulenterne) synes, ligesom de fleste andre, at rationale bag det her faktisk er ganske glimrende. Men det er klart, de møder også en virkelighed ude i klubberne nogle gange, som gør at de bliver lidt møre i leddene. (...) Der er ingen tvivl om, at der har været et pres ovenfra mod konsulenterne om, at der skulle sælges nogle FF. Der skulle gang i det her. Men omvendt har der været en skepsis ude i klubberne og de har ikke rigtig forstået hvad det handlede om i lang tid. Så konsulenterne er blevet lidt møre. Jeg synes dog at nu hvor vi har fået redefineret konceptet lidt og der er begyndt at rulle nogle klubber ind, trods alt, og ting og sager, så er det ligesom om, så begynder det. Vi begynder at kunne trække vejret igennem FF igen synes jeg. Men det er ikke nogen hemmelighed at de har været noget lurende ved det i en periode og det er jo klart, det smitter jo af på, når de skal ud og sælge det. Jeg siger ikke at de ikke har gjort deres job godt, fordi jeg kender dem. Men det har ikke været den sjoveste opgave, af dem, de har skullet udføre. (...) Jeg synes vores konsulenter, med det relativt få antal timer de har fået tildelt til det her projekt, og de mange ting de har at gøre med, så synes jeg, at de bestemt har opfyldt deres arbejdsopgave omkring det. De er bare stødt på en hel del (udfordringer) ude i klubberne. (...) De (konsulenterne) er ikke, traditionelt set, som jeg sagde tidligere, tænkt som sælgere."

FFA2: "Ja, jeg synes også de (konsulenterne) har haft udfordringen med at det kun var x-antal procent de havde af tid til det her koncept. (...) Jeg synes både de og vi har gjort alt hvad der nu kunne gøres inden for de rammer der er blevet sat. Og så kan man så begynde at diskutere om rammerne de er sat ordentligt."

Opsamling: Implementeringsprocessen er udfordrende

I implementeringsprocessen forekommer der 'interorganisatorisk implementeringsadfærd', eftersom tre implementeringssystemer er involveret. Denne adfærd styres af forhold, der udover at knytte sig til 'mål', 'ansvar' og 'midler', også knytter sig til forskelle i 'logik' og 'interesse'

systemerne imellem og den samarbejdsform der, eksisterer. Samtidigt fremstår det, at selv om implementeringsstrukturen er velkendt, som følge af organiseringen af fritidsfodbold, er det uvant, at LU'erne skal implementere noget, som hverken de selv og deres medlemsklubber har været involveret i at skabe. Det er også nyt, at der ansættes medarbejdere, der arbejder på tværs af LU'er og refererer til DBU.

I hvert system hersker forskellig 'logik' og forskellige 'interesser', og hvert system fungerer med en relativ stor autonomi. I forhold til 'logik' udfordrer det implementeringen, at det centrale og regionale system fungerer med en bureaukratisk logik og at det lokale system fungerer med en frivillig logik. Det er også tilfældet, at hvert system er afhængig af penge fra forskellige pengestrømme, og modtager økonomisk støtte på forskellige vilkår. Det regionale og det lokale implementeringssystem består, i modsætning til det centrale implementeringssystem, af flere enheder. Det regionale system består af seks LU'er, og det lokale system består af mere end 1600 lokale fodboldklubber. Hverken LU'erne eller klubber fungerer ikke ens, hvorfor der eksisterer hhv. regional variation og lokal variation.

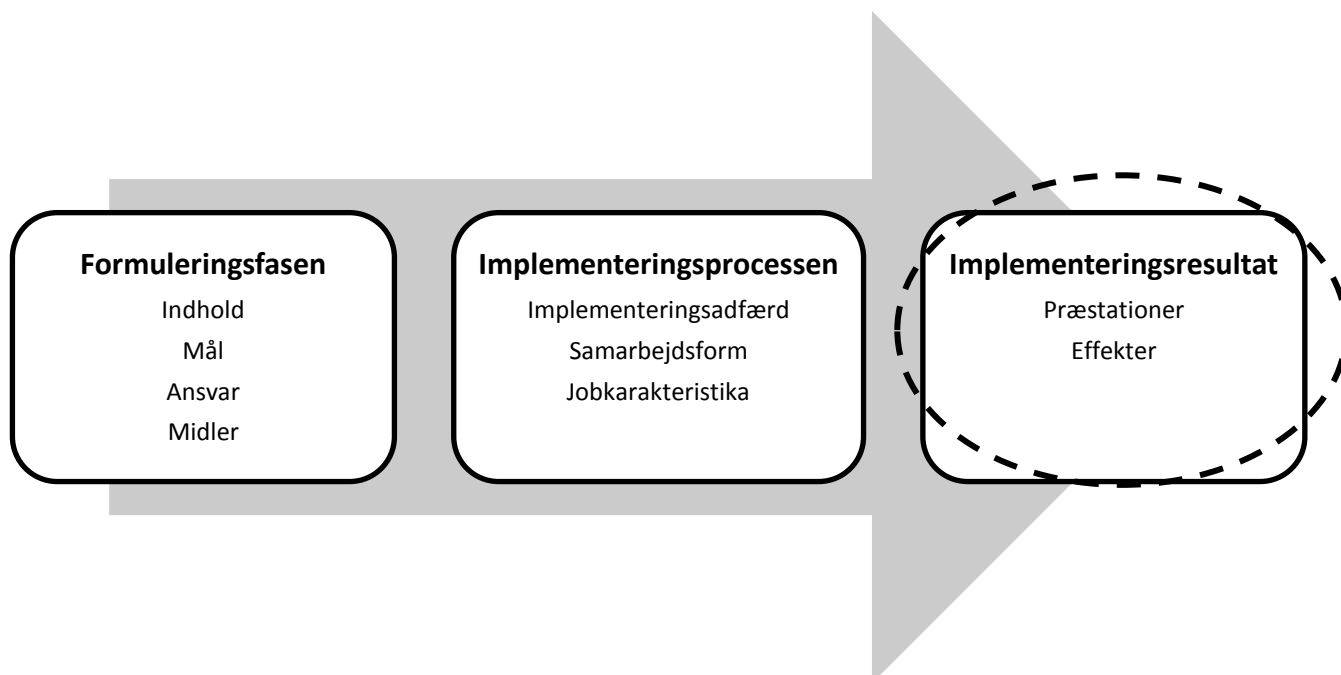
Disse forhold, der udfordrer implementeringen af FF, skal ses i samspil med den 'samarbejdsform', der eksisterer mellem hvert led i den 'sekventielle afhængighedsrelation' hhv. DBU-LU og LU-klub. Samarbejdsformen kan kategoriseres som hhv. 'autoritet', 'fælles interesse' og 'bytte'. Alle tre samarbejdsformer er begrænset i relationen mellem DBU og LU. I den relation, der eksisterer mellem LU og klub, er 'autoritet' begrænset, hvorimod 'fælles interesse' og 'bytte' er til stede som samarbejdsform i de klubber, der igangsætter FF. Imidlertid synes både fælles interesse og bytte at foregå i relation til DBU. Det er eksempelvis DBU, der betaler for den startpakke, som LU'en overleverer, når en klub igangsætter FF. For implementeringen af FF, er det problematisk, at det særdeles afgørende midterste led (LU'en) mangler incitamenterne til at arbejde med implementeringen af FF.

I implementeringsprocessen indtager konsulenterne en nøglerolle som de implementeringsaktører, der møder klubberne og FF-kontakterne. Rollen som konsulent er præget af selvsamme forhold, som Lipsky (1980) opstiller for rollen som 'markarbejdere', og konsulenterne løse opgaver forskelligt. FF-konsulenterne har bedre arbejdsforhold end udviklingskonsulenterne, der giver udtryk for indre konflikter som følge af de arbejdsforhold, der knytter sig til implementering. I forhold til at lede markarbejderne, hvilket tilfalder FF-administratorerne og FF-projektlederen, gøres der primært brug af 'holdningsbearbejdning'. Denne opgave er imidlertid ikke let, som følge af den organisatoriske struktur, der eksisterer, hvor FF-projektlederen ikke taler direkte til udviklingskonsulenterne, og hvor FF-administratorerne giver udtryk for, at de ikke fra begyndelsen var helt skarpe på hvad FF går ud på.

Kapitel 8: Implementeringsresultaterne

Implementeringsresultaterne er, jf. den integrerede implementeringsmodel, implementeringens sidste del, såfremt modellen forstås fra venstre mod højre.

Figur 8.1: Tre implementeringsfaser – vi befinder os i implementeringsresultatet



Implementeringspræstationer og effekter

Implementeringsresultaterne er en fase, som ofte italesættes og placeres som særdeles afgørende i forhold til de enkelte elementer i implementeringsprocessen. Det gælder i overvejende grad 'implementeringseffekten' (Winter & Nielsen, 2010). Hvad opnår man og opnår man det som er hensigten? Er implementeringen succesfuld eller ej? Et andet spørgsmål, der er interessant, men som ofte ikke bliver stillet, er om man opnår det, man ønsker på den måde, som man ønsker eller er hensigtsmæssig, hvilket knytter sig til 'implementeringspræstationen'. De foregående to kapitler indeholder en præsentation og analyse af 'implementeringsstrategien' samt implementeringsprocessen og en række implementeringsmæssige udfordringer, der knytter sig hertil. Særligt i forrige kapitel analyseredes forhold, der knytter sig til implementeringspræstationer – altså måden hvorpå man søger at opnå den ønskede effekt. Her fremstår det tydeligt, at implementeringspræstationerne påvirkes af DBU's overordnede struktur og hierarkiske opbygning, hvor forskellige 'forvaltningslogikker' og 'aktørinteresser' gennemsyrrer hvert af de tre implemente-

ringssystemer og udfordrer samarbejdet. Derudover påvirkes implementeringspræstationerne også af de præsenterede forhold, der knytter sig til konsulenterne arbejde og ledelsen af dette.

I det følgende stilles skarpt på en vurdering af forvaltningsapparatets adfærd og de effekter, denne adfærd har afstedkommet. I relation til implementeringspræstationer er dette lettere sagt end gjort, eftersom der ved implementeringen af FF ikke eksisterer vurderingskriterier for implementeringspræstationerne. Derimod eksisterer særdeles klare vurderingskriterier for implementeringseffekterne. I afhandlingen opstilles der, bl.a. af denne grund, ikke nogen vurderingskriterier i relation til implementeringspræstationer, hvilket betyder, at en analyse desangående snarere fremstår beskrivende og i enkelte tilfælde svagt vurderende frem for konkluderende overfor vurderingskriterier. Dette er imidlertid ikke tilfældet for analysen af implementeringseffekter, hvor en vurdering tager udgangspunkt i de primære formål og den overordnede målsætning for FF opstillet af DBU.

Hvis man tager udgangspunkt i 'den integrerede implementeringsmodel' (Winter & Nielsen, 2010; Winter, 2012), spiller målgruppeadfærd (forstået som FF-spillerne) en afgørende rolle for de implementeringspræstationer, som implementeringsprocessen afstedkommer. Men eftersom en analyse af målgruppen ikke indgår i aktuelle afhandling⁹⁴, er det ikke muligt, at vurdere hvilken rolle, denne har spillet. Imidlertid bør man være bevidst om, at målgruppen er til stede og således påvirker både implementeringspræstationer og -effekter.

I de kommende tre afsnit indgår flere referencer til rapporten "*Fodbold Fitness – Implementeringsstudie*" (Bennike et al., 2014a), der også er blevet refereret til i tidligere kapitler. Disse referencer knytter sig til tabeller og grafer, hvor kvantitative resultater indikerer implementeringspræstationer og fungerer som måleenhed i forhold til at vurdere implementeringseffekter overfor de mål, der er opstillet af DBU. Som fodnoter indgår referencer til en evalueringsundersøgelse, der er udarbejdet af DBU og LU'erne i fællesskab (DBU & LU'er, 2015). DBU's evalueringsundersøgelse er udarbejdet i februar og marts 2015, altså ca. halvandet år efter indsamlingen af empiri i implementeringsstudiet der danner grobund for implementeringsresultaterne nedenfor. DBU's evalueringsundersøgelse er udarbejdet, uafhængigt af denne undersøgelse og er ikke offentlig tilgængelig. Information om videnskabelig fremgangsmåde og metode fremgår ikke, hvorfor følgende ordvalg anvendes i det følgende: "*DBU og LU'erne vurderer...*".

94 Enkelte FF-spillere (målgruppe) indgår i fokusgruppeinterviews på det lokale implementeringsniveau.

Hvor mange?

Hvor mange klubber organiserer Fodbold Fitness og hvor mange deltager i aktiviteterne? Nedenstående tabel stammer fra rapporten *"Fodbold Fitness – Implementeringsstudie"* (Bennike et al., 2014a) og viser, hvor mange klubber, der tilbyder FF fordelt på LU'er samt hvor mange, der har hørt om FF.

Tabel 8.1: Antallet af FF-klubber (Bennike et al. 2014a:11)

Union	Hvor mange har hørt om FF (juni 2013)	Antal klubber (2010) ⁱ	Antal FF-Klubber 05.07.2013 ⁱ		Antal FF-Klubber 01.01.2016 ⁱ
DBU København	66 %	109	15	14 %	
DBU LF	85 %	47	6	13 %	
DBU Sjælland	82 %	371	41	11 %	
DBU Fyn	79 %	163	11	7 %	
DBU Bornholm	Manglende data	18	1	6 %	
DBU Jylland	73 %	919	42	5 %	
Samlet	77 %	1627	116	7 %	Ca. 200ⁱ

i: Tallene er oplyst fra FF-projektleder

Jævnfør kapitel 1 og 6 er 'den overordnede målsætning' for FF, at 200 klubber tilbyder FF med udgangen af 2013 og at 7.500 fodboldmotionister deltager. Som tabellen viser, eksisterer der i juli 2013 116 FF-klubber. Ifølge en intern evaluering (DBU(u)) som DBU har udarbejdet til DIF angives det, at der ved udgangen af 2013 var registreret 140 FF-klubber og 2000 FF-spillere⁹⁵. DBU anfører:

"Der var en målsætning om at 200 klubber skulle have Fodbold Fitness ved endt projektperiode og resultat var 140 klubber, så som udgangspunkt er dette ikke tilfredsstillende. Samtidigt må de 140 klubber ses som en succes i lyset af den proces forløbet har været igennem og de erfaringer der er gjort".

Den overordnede målsætning om 200 klubber er altså ikke opfyldt. Det kan imidlertid nuanceres og det er særdeles interessant, at andelen af FF-klubber er størst i DBU København, DBU Sjælland og DBU Lolland-Falster (alle unioner der findes øst for Storebælt). Det vil sige, at implementeringsarbejdet i Østdanmark giver en mere udbytterig implementeringseffekt, hvilket kan indikere en mere effektiv implementeringspræstation. Til trods for at 116 klubber tilbyder FF, er FF-administratorerne forbeholdende i forhold til hvor mange af disse klubber, der fortsat tilbyder FF. FF-administratorerne diskuterer hvor mange registrerede FF klubber, der organiserer FF:

⁹⁵ DBU og LU'erne vurderer i 2015, at "næsten 60 % af dem som spiller FF er nye medlemmer, som ikke før var en del af klubben" (DBU & LU'er, 2015:1).

FFA1: "Mit indtryk er, at 50 % af de FF-klubber vi har i dag, har jeg et indtryk af, at de ikke er fungerende."

FFA2: "Jeg tror, jeg lavede en undersøgelse lige før jul, og der var det faktisk lidt mere end 50 % af vores klubber, der ikke kørte. Det er ikke fordi, at de er døde, men fordi at de har prøvet det en gang, og de kunne ikke få det til at virke. Nu prøver de igen i foråret, på en anden måde. De skal have tid. De bliver simpelthen nødt til at få noget tid, før vi kan se, hvad det egentlig kommer til at handle om."

Samtidigt med at FF-administratorerne mener at det kun er 50 % af de registrerede klubber, der er fungerende, vurderer DBU og LU'erne (DBU & LU'er, 2015:8) at *"det kun er lidt over halvdelen af FF-spillerne, som er registreret"*. Et fokusgruppeinterview på det lokale implementeringsniveau understreger denne problematik:

I: "Altså, man får en indmeldelsesblanket? Hvordan fungerer det?"

Formand: "Nej".

FF-spiller: "Jeg ved faktisk ikke om jeg er medlem".

Formand: "Det er sådan lidt (ryster på hænderne og signalerer "comme ci, comme ça"). Jeg har det sådan med det, selvfølgelig skal dem der har været meldt til og som har været nede og træne et par gange, de får en mail hvor der står at de skal betale 300 kroner, og det er det. Så vil jeg sige, dem der stadig synes at det her det er skide sjovt og de vil gerne blive ved, der laver vi en officiel indmeldelse efter sommer. Det er et prøveforløb vi har gang i her, det har været for dem der har synes det var fedt og gerne vil. Så bliver det en fuldt integreret del, så det er kun rent administrativt, at det er sådan lidt loose i det. Det er sgu ikke så vigtigt om vi lige får pengene ind nu eller."

At det tager tid, som en FF-administrator angiver ovenfor, før klubberne har fundet den rigtige måde at forvalte konceptet på, fremgår også i rapporten af Bennike et al. (2014a), og læses i flere citater i de foregående kapitler. Bennike et al. (2014a:63) præsenterer en graf, der antyder, at der går et halvt til et helt år fra en klub hører om FF, til en klub igangsætter FF-aktiviteter. En plausibel forklaring er at FF, som nævnt i kapitel 5, er en ny sti, som det tager tid at "anlægge". Dette medfører en inkubationstid. Klubberne skal have tid til at "fordøje", fortolke og forstå FF. Hvilket i øvrigt også gælder for DBU og LU'erne jf. kapitel 7.

En anden nuance i tabel 8.1, som fremstår interessant er, at der, trods den procentvise højeste andel af FF-klubber i København, kun er 66 % af klubberne, der har hørt om FF (77 % på landsplan), hvilket skitserer et uudnyttet potentiale. At knap 80 % har hørt om FF stemmer overens med DBU og LU'ernes opfattelse. FF-projektlederen udtaler:

”Selv om vi har sendt ud til samtlige formænd allerede. Annonceret på vores hjemmeside og LU’ernes hjemmesider, så kender alle det ikke. Jeg tror rigtig mange flere kender det nu end for et år siden.”

FF-administratorerne diskuterer, om alle klubber kender FF:

FFA1: (Ryster på hovedet)

FFA2: ”De har i hvert fald hørt om det.”

FFA1: ”... Jeg vil meget gerne lave en spørgeskemaundersøgelse, men jeg tror sgu ikke 100 %, så nej, ikke i nærheden af det. 75-80 % måske.”

FFA3: ”Jeg tror, det er lavere hos os. Jeg tror måske, der er nogen, der har hørt navnet før. Men der er slet ikke nogen, der kan fortælle, hvad det egentlig handler om. Her sidste uge, der kontaktede en af vores konsulenter en klub, og klubben meddelte med det samme, at han ikke skulle have noget af det der gymnastik-fodbold-der. Det gad han ikke i hans klub. Og foruden havde han heller ikke penge til at investere i noget udstyr, altså fitness-udstyr. Det viser jo bare, at de har måske hørt om det, men de registrerer ikke, hvad det er, det handler om.”

Tydeligvis har DBU ønsket at informere alle klubber, og alligevel har én ud af fem klubber (flere i DBU København) ikke hørt om konceptet. Dette vidner om en stærk, og tidligere nævnt, autonomi-logik, hvor nogle klubber så at sige passer sig selv. Eller også er det tilfældet, at den implementeringspræstation, der knytter sig til markedsføring og information ikke har fungeret efter hensigten? Det illustrerer også, at arbejdet med kommunikation ikke er slut, hvilket understreges af Bennike et al. (2014a:50-51), der viser at ca. én af ti klubber ikke tilbyder FF på grund af manglende viden om projektet, og tilsvarende ønsker ca. én af ti mere/bedre viden om FF, før de vil igangsætte FF-aktiviteter.

Hvem og hvordan?

Hvem spiller FF og hvordan gør de? DBU skriver som nævnt, at de ’primære formål’ med FF er (1) at profilere fodbold som en sundhedsfremmende aktivitet og skabe interesse for at bruge fodbold som træning og motion, (2) profilere DIF, DBU og LU’erne som fodboldens breddeorganisationer, og (3) støtte klubberne i at skabe mere fleksibilitet i tilbuddene til de voksne motionsfodboldspillere, herunder få flere til at benytte faciliteterne i fodboldklubberne på ”skæve” tidspunkter af døgnet og skabe kontakt til nye klubber.

Flere af disse ’primære formål’, er yderst vanskelige at vurdere opfyldelsen af, og det er til dels ikke muligt indenfor det empiriske grundlag, der foreligger. Imidlertid vil det ikke være fejlagtigt at konkludere, at FF sætter breddefodbold i relation til sundhed og vægter den motion, som fodbold kan afstedkomme i en mere fleksibel form, end det er tilfældet for ’fritidsfodbold’ og

'professionel' fodbold, hvilket knytter sig til det første primære i ovenstående "tredelede". Eftersom initiativet er designet og igangsat af DIF og DBU og bliver operationaliseret af LU'erne, kan man med rette argumentere for, at disse profileres som fodboldens breddeorganisationer, hvilket knytter sig til det andet primære mål. FF er en breddeorienteret aktivitet, hvor sportslige præstationer ikke er i højsædet. Omfanget af profilering afhænger af den opmærksomhed og interesse, der skabes omkring FF, og også af det udtryk FF har, når en klub realiserer initiativet. Med fokus på det tredje primære mål, kan man diskutere hvorledes det er fleksibelt og støtter klubberne i at skabe mere fleksibilitet i tilbuddene til voksne motionsfodboldspillere, herunder får flere til at benytte faciliteter på "skæve" tidspunkter. Dette kommenteres yderligere i det følgende. Eksempelvis omhandler et formål, kontakt til nye klubber. Dette blev droppet allerede tidligt i forløbet, eftersom det viste sig at være særdeles ressourcekrævende⁹⁶. De implementeringspræstationer og effekter, der knytter sig hertil, kan altså ikke belyses yderligere.

Som nævnt kan klubberne forvalte konceptet, som det passer dem bedst, så længe det kan placeres under følgende 4 aspekter jf. kapitel 5: For det første skal målgruppen være voksne. For det andet skal sundhed, sjov og social interaktion vægtes højere end fodboldmæssige færdigheder og taktik. For det tredje må holdene ikke indgå i en turneringsstruktur. Og for det fjerde skal aktiviteten tilbydes til et reduceret kontingent i forhold til "traditionel" fritidsfodbold. Der eksisterer altså en række overordnede ligheder i de rammer, som sættes op omkring FF. Fra et kvantitativt perspektiv viser Bennike et al. (2014a:11+64) hvordan et typisk FF-hold fungerer med udgangspunkt i udvalgte parametre (Se nedenstående tekstboks 8.1). Det er imidlertid en særdeles væsentlig pointe, at ingen klubber realiserer FF på præcis den samme måde. Der eksisterer altså nuancer i forhold til "det typiske hold"⁹⁷.

Tekstboks 8.1: Det typiske FF hold.

De fleste klubber der tilbyder FF har ét hold. Klubber der har flere hold, har typisk hold for flere forskellige målgrupper. Det typiske FF-hold træner på en fastlagt træningstid 1 gang om ugen og på en hverdag (undtagen fredag) mellem kl. 18-21. Målgruppen er primært kvinder mellem 25-59 år og på et FF-hold er der typisk omkring 10 deltagere. Mange hold har tilknyttet en fast ulønnet træner samt holdleder og kommunikerer via Facebook. De er ikke i særlig grad interesserede i at deltage i stævner og de har sjældent sociale aktiviteter udenfor banen.

I tekstboks 8.1 fremgår det, at ønsket om at skabe et tilbud der er fleksibelt, i lighed med den fleksibilitet der eksisterer i et privat fitnesscenter, ikke bliver praktiseret, eftersom FF-deltagerne er aktive på det samme hold, der træner på samme tidspunkt (hverdag mellem 18-21) hver uge. Man kan med rette forholde sig kritisk overfor idéen om at overføre den fleksibilitet,

⁹⁶ Kilde: telefonsamtale med FF-projektleder

⁹⁷ Se Bennike et al., (2014a) for indsigt i disse nuancer.

der eksisterer i et fitnesscenter, hvor man kan træne når det passer den enkelte, til den 'logik', der eksisterer i en fodboldklub eller en idrætsforening som sådan. Eksempelvis forholder det sig ofte sådan, at klubbernes baneforhold har en struktur⁹⁸, hvor man ikke kan forvente, at der på alle tider af dagen er en bane til rådighed. En anden vigtig pointe, er at FF er en holdaktivitet, der ifølge deltagerne kræver et minimum af deltagere. Tekstboksen skitserer et relativt lavt deltagerantal, hvilket gør holdene sårbare overfor afbud. En deltager udtaler:

"Det en udfordring, om der altid er nok til at kunne udføre de øvelser, der skal til og kunne spille nok på hvert hold, til at kunne lave den her fodboldtræning. Det kan jo blive en udfordring, hvis vi ikke kan samle nok hver gang."

En FF-kontakt udtaler:

"Vi er jo sårbare, vi har jo også nogle gange kun spillet to mod to, fordi lige pludselig er det en vinter, hvor der kun kommer fire."

Det fremgår også af tekstboksen, at der på de fleste FF-hold er en person, der fungerer som organisator/instruktør, og tæt på halvdelen af holdene har en fast træner tilknyttet (Bennike et al., 2014a:66), hvilket ligeledes begrænser muligheden for at træningen kan være fleksibel i forhold til træningstid. Flere deltagere fortæller, at trænerens rolle er særdeles afgørende for at de deltager. Bl.a. fordi de dermed ikke selv skal tænke over, hvordan de skal motionere, eller hvilke øvelser de skal lave. Tre FF-deltagere fra to forskellige FF-hold udtaler:

"Han (træneren) gider bruge tid på os, når vi kommer. ... jeg kan ikke huske, hvem jeg snakkede med til en af de der fitnessstævner, der sagde; så nogle gange kommer der én (træner) i ny og næ, der gider spille sammen med os. Og så er det bare ikke sjovt i længden, hvis der ikke er en træner, der gider bruge tid på en."

"Det er en stor stor fordel (at have en træner). ... netop det (at) træneren er forberedt og gider lave den indsats med, at vi træner, det betyder altså virkelig meget. Det gør det."

"Altså personligt så synes jeg, det er helt vildt fedt at vide, at en træner står for det. Jeg skal egentlig bare møde op. Jeg skal ikke forholde mig til ret meget andet end at møde op. Det passer perfekt i mit liv."

Konklusionen er, at der ikke eksisterer en fleksibilitet som man kender fra et fitnesscenter, men fleksibiliteten er til stede i en anden form, der særligt skyldes at FF-holdene ikke indgår i en turneringsstruktur. FF kan derfor ses som et initiativ, der støtter klubberne i at skabe mere fleksibilitet i tilbuddene til voksne motionsfodboldspillere. Det er et tilbud til en ny målgruppe.

⁹⁸ Det er særligt aktuelt for klubber i befolkede områder, hvor der er begrænsede faciliteter (Bennike et al., 2014a:51)

FF hjælper ikke (på nuværende tidspunkt) klubberne med at få flere til at benytte faciliteterne på skæve tidspunkter af døgnet, eftersom stort set alle hold træner på tidspunkter, der ikke kan karakteriseres som skæve (Bennike et al., 2014a:66), som eksempelvis hverdage mellem 18-21 jf. tekstboks 8.1. Idéen om online booking (som den anvendes af fitnesscentre) måtte som tidligere nævnt droppes tidligt i processen. Imidlertid anvender alle fire klubber i implementeringsstudiet Facebook som ”planlægningsværktøj”. Træningstiderne ligger fast, men man melder sig til, som ”begivenheder” på Facebook, hvilket afstedkommer en anden form for online booking/kommunikation end den DBU havde forestillet sig. I et klubinterview diskuterer de brugere af Facebook:

FF-kontakt: ”Det der med, når en pige går hjem og skriver på Facebook, ”jeg har været til fodboldtræning i dag. Super fedt!” (...) og så står der fire veninder nedenunder, der skriver ”fedt, hvorhenne?”, og i næste uge er der veninder med. (...) Jeg tror at det (Facebook) er skyld i 50 % af succesen.”

Deltager: ”Den sociale kontakt (på Facebook) er der hver dag efter træning.”

FF-kontakt: ”Og hvad der ikke bliver slået op derinde. Hvis der er nogen, der skal ud og løbe på skøjter, så er der nogen, der samles og tager ud. Og så mødes man og går i byen en aften og hygger. Jeg opretter en begivenhed 5-6 dage før med træning, hvor det er henne, og hvad tid det er. ... og så klikker folk sig af, så vi kan forberede os på, hvor mange der kommer.

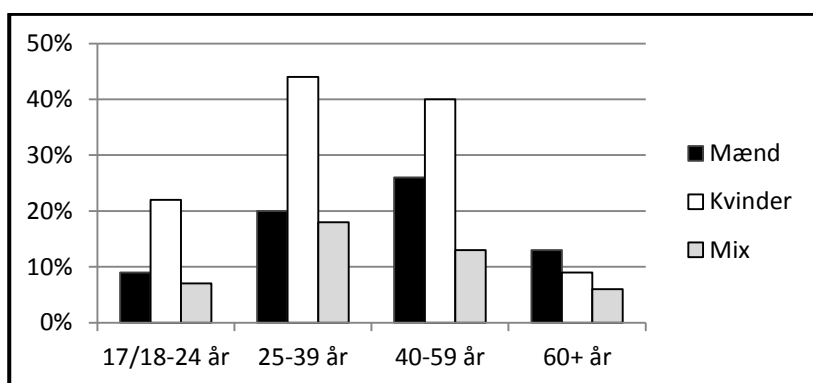
Ovenstående citater illustrerer brugen af Facebook, ikke bare som planlægningsværktøj og information fra den ansvarlige til deltagerne, men også som kommunikation deltagerne imellem, som et slags virtuelt og også fleksibelt klubhus. Brugen af Facebook synes altså at påvirke implementeringspræstationerne. Hvordan Facebook bruges af FF-klubberne forfølges yderligere i kapitel 9.

Som det også fremgår i tekstboks 8.1 er målgruppen typisk kvinder mellem 25 og 59 år⁹⁹, hvilket stemmer overens med det markedspotentiale, som DBU selv fremlægger, hvor denne gruppe fremhæves (Jf. kapitel 5). Imidlertid viser tabel 1.2, at det må have overasket DBU en smule, eftersom målsætningen indikerer at det forventedes at dobbelt så mange mænd som kvinder ville spille FF. Forklaringen på at det i høj grad er kvinderne, der spiller FF, kan være mange. Det har ikke været et mål for afhandlingen at besvare dette, og det er derfor ikke tilstrækkeligt afdækket. Men ikke desto mindre kan det handle om markedsføring, en stærk maskulin tradition indenfor fritidsfodbold og indholdet i FF. Noget tyder i hvert fald på at FF i høj grad taler til kvinder. Bennike et al. (2014a:65) præsenterer den procentvise fordeling af FF hold fordelt på køn (se figur 8.2), der, selv om kvinder udgør den største gruppe, viser alders- og kønsmæssig

⁹⁹ DBU og LU’erne vurderer i 2015, at ”de mest eftertragtede målgrupper er kvinder mellem 30-50 år” (DBU & LU’er, 2015:3)

spredning. Trods få hold er det bemærkelsesværdigt, at flere mænd end kvinder deltager i aldersgruppen 60+ år. En anden interessant iagttagelse er, at en realisering af FF til dels afviger fra den planlagte målgruppe (+25 år), eftersom FF-klubberne også organiserer FF for spillere mellem 17/18-24 år (se fig. 8.2). Ingen klubber kan som følge af den struktur, der karakteriserer den foreningsbaserede idræt (beskrevet i kapitel 7), tvinges til at organisere specifikke aktiviteter eller aktiviteter for specifikke aldersgrupper. Det vil sige, at klubberne kan arrangere FF for præcis den målgruppe, de har lyst til. I forhold til den typiske FF-deltager er det typiske træningstidspunkt ganske logisk, efter som kvinder mellem 25-59 år ofte er på arbejdsmarkedet.

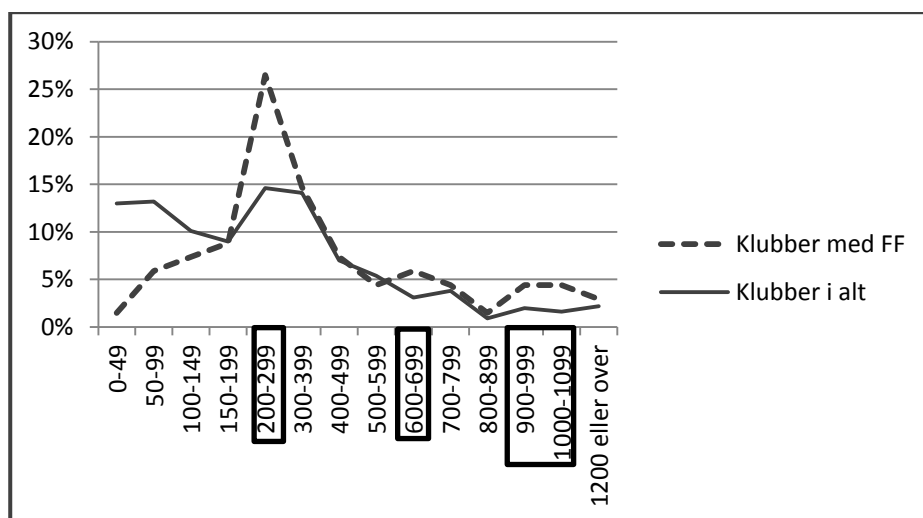
Figur 8.2: Fodbold Fitness hold fordelt på alder og køn (Bennike et al., 2014a:65)



Ligesom det typiske FF-hold præsenterer Bennike et al. (2014a:69-71) den typiske FF-klub, ligeledes fra et kvantitativt perspektiv. De fire klubber, der var involveret i implementeringsstudiet, har alle et udpræget breddefokus. Det er sociale klubber, som er åbne og innovative jf. kapitel 7 i forhold til at drive deres fodboldklub. Det er begrænset, om man, på baggrund af disse karakteristika, kan konkludere, at disse forhold er afgørende for om en klub tilbyder FF eller ej, men i forhold til FF som værende en ny sti, kan man med rette pege på, at en konservativ og ikke omstillingsparat klub vil have mindre lyst til at realisere FF. I forlængelse af tabel 7.2, der skitserer fodboldklubbens vigtigste formål eksisterer der ifølge Bennike et al. (2014b) statistisk signifikans ($P \leq 0.05$) for at klubben, der organiserer FF, mener at det er vigtigt at fremme sundhed og trivsel, og at det er vigtigt at tilbyde fodbold, hvor der ikke er fokus på turneringer og kampe. Denne sammenhæng fremkommer ikke overraskende, eftersom dette netop karakteriserer FF. Bennike et al. (2014b) har ligeledes kigget på sammenhængen mellem klubstørrelse og sandsynligheden for om en klub organiserer FF. Figur 8.3 viser den relative fordeling af fodboldklubber, der organiserer FF fordelt på klubbernes samlede medlemstal og den relative fordeling af fodboldklubber fordelt på klubbernes samlede medlemstal. De to grafer viser to interessante aspekter. Den første pointe er, at flest klubber, der organiserer FF har mellem 200-299 medlemmer (mere end 25 %). Imidlertid er det også denne klubstørrelse, de fleste klubber har, hvilket leder videre til den anden pointe. Nemlig muligheden for at se graferne i forhold til hinanden. Her kan det iagttages, at klubber med et medlemstal på 200-299, 600-699 og 900-1099 i

højere grad, end det er tilfældet for klubber i andre størrelser, organiserer FF. Det fremstår eksempelvis meget tydeligt, at FF ikke tiltaler ”små” klubber med færre medlemmer end 150. Hvad dette skyldes, kan ikke læses ud af grafen, men det er plausibelt, at der eksisterer en sammenhæng mellem klubstørrelse og dernæst klubbens imødekommenhed i forhold til at arbejde med fodbold, der udfordrer fodboldens kerneværdi – turneringskampen. Antallet af medlemmer i en klub ser altså ud til at have betydning for implementeringspræstationen.

Figur 8.3: Den procentvise fordeling af fodboldklubber der organiserer FF fordelt på medlemmer og den procent procentvise fordeling af fodboldklubber fordelt på antallet af medlemmer. (Bennike et al., 2014a:70)



Hvordan fungerer FF-startpakken?

At se på hvorledes FF-startpakken har fungeret, er en spinkel indikator på implementeringspræstationer, der ikke desto mindre har en betydning for implementeringseffekten. Jævnfør kapitel 7 er det økonomiske bidrag, der følger i startpakken, ikke er afgørende, men alligevel brugbart, hvorimod konsulentbistanden synes brugbar¹⁰⁰. I forhold til dette og ligeledes vigtigt for det følgende, er, at der kun indgår klubber i undersøgelsen, der organiserer FF. På sin vis, kan man beskrive deres implementering som succesfuld, såfremt kriteriet er igangsættelsen af FF. Klubber, der har måttet opgive at forvalte initiativet (muligvis på grund af manglende hjælp), indgår altså ikke i undersøgelsen. I en klub diskuterer de konsulentens hjælp:

FF-kontakt: "Det er vel kun mig der har talt med NN (konsulenten), udover dig (formand). Og jeg kan kun sige at NN har været virkelig, virkelig, virkelig ihærdig. (...) Han er god til at ringe tilbage hurtigt, eller svare på mails. Jeg har indtryk af at han har gjort et stort stykke benarbejde, for at få det op og køre. Og hans oplevelse var lidt at løbe panden mod en mur herude i NN, til en start. Der har han været meget ihærdig. (...) Men her efter vi er kommet i gang, så har der måske ikke været den store kontakt."

FF-Deltager: "Kun i forhold til stævnet der."

Interviewer: "Ville i kunne have sat det i gang uden DBU's hjælp?"

FF-kontakt: "Det har jeg ikke indtryk af at vi kunne, fordi det var NN der pressede på, og så blev det sådan lidt en fællessag, men det var jo egentlig ham der, altså, introducere FF til idrætsforeningen."

Formand: "Vi var ikke selv kommet på det. Nej, det var vi ikke. Så uden tvivl, så er de initiativtagere på det."

I en anden klub svarer FF-kontakten på spørgsmålet om hvor meget hjælp de har modtaget fra konsulenten:

"Jeg vil sige, ikke så meget. Men vi kan få den hjælp vi vil have, altså hvis der er noget kan vi bare sige til. Det som vi har brugt dem mest til, det er deres erfaringer ved at implementere FF – sige hvilke barrierer der kan ligge, hvad vi skal være opmærksomme på og sådan nogle ting og sager."

Der eksisterer tydeligvis en forskel på, hvor afgørende konsulentens rolle er, men ikke desto mindre tyder ovenstående på at implementeringsinstrumentet er fordelagtigt. Bennike et al. (2014a) har spurgt FF-klubberne, hvor meget gavn de havde af de enkelte elementer, som FF-startpakken indeholder og hvilken støtte FF-klubberne kunne have ønsket mere af.

¹⁰⁰ DBU og LU'erne vurderer i 2015, at "over 90 % af alle klubber har været i kontakt med en konsulent i forbindelse med opstart af FF" (DBU & LU'er, 2015:5)

Tabel 8.2: Hvor meget gavn havde FF-klubberne af indholdet i startpakken? (Bennike et al., 2014a:47).

	Ingen gavn	Lidt gavn/ Nogen gavn	Meget gavn	Fik ikke den hjælp
Konsulentbistand	5 %	37 %	47 %	0 %
Veste og bannere	5 %	47 %	40 %	2 %
PR-materiale	12 %	46 %	37 %	0 %
Økonomisk støtte	9 %	45 %	33 %	2 %
Inspirationsdag	19 %	7 %	19 %	28 %

Tabel 8.3: Hvilket indhold i startpakken kunne klubber have ønsket mere af? (Bennike et al., 2014a:47).

PR-materiale	19 %
Inspirationsdag	15 %
Økonomisk støtte	9 %
Konsulentbistand	7 %
Veste og bannere	4 %
Vi havde ikke brug for mere støtte	26 %

Tabel 8.2 og 8.3 viser, at de fleste klubber overordnet set havde gavn af indholdet i FF-startpakken. Mest udbytterig var konsulentbistand, hvilket også stemmer overens med den kvalitative empiri i implementeringsstudiet, der læses i citaterne ovenfor. I forhold til en hierarkisk opstilling, var veste og bannere det, som klubberne angiver som næstmest udbytterig. Alle fire klubber, der indgår i implementeringsstudiet, anvender FF-vestene, og en klubformand fremhæver dem som klubbens ”nyeste, reneste og pæneste træningsveste”. Relativt få ønsker at få mere hjælp i den henseende, hvilket indikerer at disse to tiltag (konsulentbistand og veste & bannere) fungerer relativt godt. Naturligvis kan man stille sig selv spørgsmålet: Har man først FF-træningsveste og er der vel at mærke er nok til alle, har man så brug for flere, hvilket kan forklare, at kun 4 % angiver veste og bannere som en hjælp, de kunne ønske mere af. Tabellerne viser også, at en mindre gruppe ikke havde gavn af PR-materiale, og en lidt større gruppe ikke havde gavn inspirationsdag. Det er også disse to tiltag, som flere angiver, at de godt kunne have ønsket sig mere af, hvilket indikerer, at dette kunne have fungeret bedre¹⁰¹. Fra den kvalitative empiri fremgår det, at én af de fire klubber har deltaget ved inspirationsdag med begrænset udbytte og én af de fire klubber har med tilfredshed anvendt DBU’s PR materiale og den PR-støtte, der blev tilbudt. Siden spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført blev FF-øvelseskort

¹⁰¹ Bennike et al. (2014a:47) angiver at der findes regionale forskelle imellem unioner, hvor København og Sjælland har fået større gavn af inspirationsdagen end andre landsdele. Antallet af klubber, der har besvaret dette spørgsmål, er dog lav, da en stor del ikke fik denne hjælp, og 27 % har svaret ”ved ikke”.

for hhv. mænd og kvinder udviklet og vedlagt startpakken. Derfor er der ikke blevet spurgt til dette og derfor indeholder implementeringsstudiet ingen viden herom. Brugen af disse øvelseskort kommenteres i casestudiet (kap. 9)

Opsamling: Målene er delvist opfyldt

'Den overordnede målsætning' om 200 klubber er ikke opfyldt, eftersom 140 klubber ifølge DBU tilbød FF ved udgangen af 2013. Dette tal kan være lavere, eftersom to FF-administratorer (i den kvalitative empiri, indsamlet noget tid før DBU's egen undersøgelse) giver udtryk for at 50 % af disse ikke fungerer. Uden at diskutere den symbolpolitiske betydning af høje målsætninger, er målene enten sat for højt, eller også har implementeringen ikke fungeret efter hensigten. Disse to forhold udelukker naturligvis ikke hinanden.

I modsætning til 'den overordnede målsætning' er 'de primære formål' ikke ligeså lette at vurdere opfyldelsen af. De primære formål indebærer at (1) fodbold profileres som en sundhedsfremmende aktivitet, (2) profilere DIF, DBU og LU'erne som fodboldens breddeorganisationer, og (3) støtte klubberne i at skabe mere fleksibilitet i tilbuddene til de voksne motionsfodboldspillere, herunder få endnu flere til at benytte faciliteterne i fodboldklubberne på skæve tidspunkter af døgnet og skabe kontakt til nye klubber, f.eks. med baggrund i boligforeninger. De primære mål (1) og (2) synes at være opfyldt, hvilket ikke i samme grad kan siges om mål (3). FF får kun i særdeles begrænset omfang flere til at benytte faciliteterne i fodboldklubberne, og FF-styregruppen droppede hurtigt ønsket om at skabe kontakt til nye klubber.

DBU (DBU(b)) skriver at FF er enkelt og *"forsøger at tage det bedste fra to verdener og kombinere Danmarks mest populære boldspil med fitnesscentrets fleksibilitet"*. Analysen viser, at den fleksibilitet, der handler om at kunne træne når man vil, på stort set alle tidspunkter af døgnet, ikke er mulig. Til gengæld er FF fleksibel i andre henseender, som distancerer initiativet fra fritidsfodbold. Med to spørgeskemaundersøgelser viser Bennike et al. (2014a), at det typiske FF-hold består af kvinder, har en træner, træner én gang om ugen og har omkring 10 spillere. Den typiske FF-klub har mellem 200-299 medlemmer, og der eksisterer en sammenhæng mellem klubbens holdning til sundhed og fodbold uden turneringsstruktur og organiseringen af FF. Samme spørgeskemaundersøgelser peger på, at det mest brugbare indhold i FF-startpakken har været konsulentbistand og veste/bannere.

ANALYSEDEL 3

Kapitel 9: Den lokale implementering

Case 1: "Fodboldklubben som den anden familie"

Case 2: "Børnenes fodboldklub"

Case 3: "Lokalsamfundets fodboldklub"

Case 4: "En præstationsorienteret breddefodboldklub"

Cross-case syntese

Kapitel 9: Den lokale implementering

Dette kapitel bygger på empiri indsamlet i casestudiet, og det arbejdsspørgsmål der belyses er, jf. kapitel 2, hvordan implementeringen foregår i den lokale fodboldklub. I de foregående kapitler behandles fodboldklubberne under en samlet betegnelse – 'det lokale implementeringssystem' (med empiri indsamlet i implementeringsstudiet). Heri findes en reduktion af den kontekstuelle kompleksitet, der eksisterer, når alle frivilligt organiserede fodboldklubber skæres over en kam. I dette kapitel forfølges den lokale implementering med henblik på at udforske den kontekstuelle diversitet, der eksisterer.

Kapitel 8 tegner et billede af den "typiske" realisering af FF, overvejende baseret på kvantitativ empiri (Bennike et al., 2014a), men understreger samtidigt, at ingen klub implementerer FF på samme måde. Fra den kvalitative empiri fremgår det, at hver af de fire klubber, der indgår i implementeringsstudiet, trods ligheder, organiserer FF på hver deres måde. De har qua initiativets fleksible design mulighed for lokal adaptation, og der eksisterer en ringe grad af implementeringsmæssig detailstyring, hvilket betyder at FF diffunderer forskelligt. FF i den ene klub er altså ikke det samme som FF i den anden klub. Det realiseres og adapteres ikke ens, hvilket netop understøtter hvorfor dette kapitel er relevant. Dermed ikke sagt, at en generalisering ikke er og har været et udbytterigt analytisk perspektiv. Jævnfør tabel 4.3, fremgår det, hvordan målgruppe og implementeringsmæssige udfordringer varierer i hver af de fire klubber i implementeringsstudiet og i fokusgruppeinterviewene fremstår der, trods ligheder, også klare nuancer i de fire klubbers måde at fungere på. I den analyse, der følger i dette kapitel, antages det, at klubbens institutionelle elementer (Scott, 2014) spiller en rolle for hvordan FF implementeres. I den henseende vil klubben som kontekst spille en afgørende rolle for implementeringen, eftersom det er inden for denne ramme at implementeringen foregår. Den lokale klub skal jf. figur 6.2 realisere FF.

For at forstå den frivillige fodboldklub som en afgørende del af implementeringen, er et udbytterigt analytisk perspektiv teorien om 'translation' (Campbell, 2004), der, anvendt i en analyse af, hvordan den lokale implementering af FF forløber, tilskriver klubben som kontekst en afgørende rolle – og det er netop denne rolle, som ønskes belyst i dette kapitel. Med 'translation' gives der magt til klubbens interne kontekstuelle forhold, og implementeringen opfattes som et samspil mellem hhv. de fire organisatoriske krav til FF (ingen turneringsstruktur, lavt kontingent, voksne, fokus på sundhed og socialt samvær), der regulativt (nogle tydeligere end andre) danner rammen for FF, og dernæst den enkelte klubs logik og interesse (se kap. 7). Det er i dette samspil de konkrete aktiviteter opstår. FF er altså ikke FF, før det har "passeret igennem" det lokale implementeringssystem, hvor en fodboldklub 'translaterer' FF og implementerer det på

baggrund af den lokale fortolkning, der er foregået. For at undersøge denne translationsproces, er det nødvendigt at forstå den involverede klub. Hertil mener Scott (2014) jf. 'the pillar framework' (kap. 3), at klubben består af hhv. 'regulative', 'normative' og 'kulturelt-kognitive elementer', hvilket efterlader spørgsmålet, om hvorvidt disse påvirker den 'translation' (Campbell, 2004) der forekommer og dermed har betydning for den endelige form som initiativet indtager. Dette spørgsmål tages op i dette kapitel og er empirisk forankret i fire cases.

I det følgende præsenteres en analyse af hver case, der hver især indledes med et afsnit, der ganske kort præsenterer den aktuelle case, herunder fodboldklubben og fodboldklubbens FF-hold. I den relativt korte beskrivelse af klubben indgår overvejende elementer af regulativ karakter. I præsentationen indgår også en kondenseret observationsbeskrivelse af en FF-træning, der fra et beskrivende perspektiv giver læseren en fornemmelse for hvordan klubben organiserer FF og samtidigt illustrerer den diversitet der eksisterer i klubbernes realisering af FF. Dernæst følger en analyse af fodboldklubbens tre institutionelle søjler og en kort tekst i forhold til måden, hvorpå FF initieredes i den pågældende klub, hvorefter der følger en analyse af hvordan implementeringen af FF reflekterer hhv. de regulative, normative og kulturelt-kognitive elementer. Denne analytiske fremstilling vil være opdelt i en række empirisk forankrede overskrifter, udviklet som analysen pågik. Derudover tillægges et fokus på aktørspecifikke forhold jf. den rivaliserende forklaring (kap. 4). Hvordan de institutionelle elementer er forsøgt indfanget med hjælp fra 'the pillar framework', er præsenteret i kapitel 4, hvor der også findes en oversigt over den empiri der ligger til grund for analysen i hver enkelt case. Kapitlet afsluttes med en 'cross-case syntese' (Yin, 2014:164-167), der komparativt belyser den translation af FF, der foregår i den lokale klub med udgangspunkt i fem spørgsmål. Denne cross-case syntese bidrager til at "mønstre og sammenhænge" vil fremstå tydeligere.

Case 1: "Fodboldklubben som den anden familie"

Billede 9.1: Klubbens klubhus



Billede 9.2: Klubbens FF-hold



Kort beskrivelse af klubben og klubbens Fodbold Fitness hold

Klubben er grundlagt i 1973 og har 275 medlemmer, heraf er 150 medlemmer under 18 år og 125 medlemmer over 18 år. Klubben har til huse i et lille nybygget klubhus ca. 10 km. uden for København. Klubhuset ligger i forbindelse med en skole, som klubben deler omklædningsfaciliteter og græsbaner med. Anlægget er relativt lille, og der er mangel på banetider.

I klubbens vedtægter står:

”Foreningens formål er at dyrke og fremme interessen for fodbold, badminton og løb på amatørbasis. Formålet søges realiseret ved socialt samvær, træning og deltagelse i turneringer.”

Klubben organiserer, som det læses i de vedtægtsmæssige formål, også badminton og motionsløb. Motionsløb koster 100 kr./året, badminton koster 300 kr./året og fodbold koster mellem 1200-1400 kr./året, afhængig af hold. Deltagerne i hhv. motionsløb og badminton er alle fodboldmedlemmer eller venner/familie til disse.

Klubben organiserer en række fodboldhold, herunder drengehold fra U6-U15 og pigehold i hhv. U10 og U13, U5 kønsintegreret hold, tre herreseniorhold, hvor det bedst placerede hold spiller i serie 4 (to 11-mands og et 8-mands), to herreveteranhold (et 11-mands og et 8-mands) og et FF-hold for kvinder. Udover FF findes ingen damehold i klubben.

Klubben har organiseret FF for kvinder siden foråret 2012 og træner hver torsdag fra kl. 17.30-19. Der er omkring 35 spillere tilknyttet holdet og omkring 20-25 spillere til træning hver gang. Spillerne er mellem 21-59 år. Holdet har to frivillige trænere, der skiftes til at varetage træningen. Den ene træner er klubbens formand og figurerer også som FF-kontakt, og den anden er aktiv spiller på klubbens bedste veteranhold. FF-holdet anvender Facebook som elektronisk organisatorisk platform og fungerer som en integreret del af klubben. De har ved flere lejligheder deltaget i FF-stævner og har flere gange selv været stævnearrangør. Ud over særdeles meget aktivitet og kommunikation på deres FF-facebookside, arrangeres der også aktiviteter uden for banen. Eksempelvis julefrokost, koncerter og cafébesøg. Et FF-kontingent koster 600/året, hvilket er ca. halvdelen af et ”normalt” kontingent.

Observationen pr. 28/8 ligger til grund for den følgende tekst:

Det er en varm sommerdag, og der er meget aktivitet ved klubhuset og på banerne. FF holdet skal træne på den bane, der ligger tættest på klubhuset og klubhusets terrasse. Flere FF-spillere ankommer 20 minutter før træning, og de "fylder" meget. De er alle omklædte hjemmefra. Flere af dem krammer hinanden, når de siger hej. Træneren, der allerede har fundet bolde, kegler og veste frem, får også et kram. Nogle af deltagerne taler om deres arme – "er det muskler eller blæver"? Træningen begynder, og alle spillere (16) står i en cirkel, hvor træneren giver informationer. Jeg vil tro at deltagerne er mellem 30 og 50 år. De starter med opvarmning, hvor de løber i zigzag mellem nogle kegler. Aktiviteterne er meget trænerstyret. Træneren er meget kommunikerende. Træningen er bygget op efter opskriften – kredsløbstræning, styrketræning, balancetræning, fodboldteknik og spil. Denne opskrift nævnte træneren også ved et interview nogle dage forinden. Der fortalte han, at den første time er hård træning med interval- og pulstræning. Derefter styrketræning og så boldøvelser. Han fortalte også, at de har bold med i rigtig mange øvelser og at han forsøger at re-tænke fitness-øvelser fra FF-øvelseshæftet (DBU(g)) til boldøvelser.

Der er tre nye spillere med i dag. I modsætning til resten, har de ikke fodboldstøvler på. To spillere har benskiner på. Der er meget smil. De griner, og der er en afslappet stemning. Trods den afslappede stemning må en spiller sætte sig ud med krampe i læggen, da det fysiske aktivitetsniveau bliver for højt. Undervejs er der ofte kommunikation mellem deltagerne på holdet og folk på terrassen. I et interview nogle dage forinden, fortalte træneren, at der eksisterer en jargon, hvor der bliver grinet og fyret vittigheder af og hvor han presser deres fysik med et smil på læben. Hvis de laver mavebøjninger og der er en, der slår en prut, så griner de andre.

De starter en spiløvelse hvor de bliver delt i to hold og spiller på fire mål. Det ene hold tager træningsveste med et FF-logo på. Målene er to kegler der står på en linje, og der scores ved at aflevere bolden igennem keglerne til en medspiller. Jeg er imponeret over deres fodboldmæssige niveau. To spillere har dog ikke har samme evner som resten. Det til trods påvirker det ikke deres eller de andre spilleres engagement. Alle spillerne går hårdt til den, og træneren råber tit om den ene eller anden spiller er "OK". Nogle gange skinner deres manglende fodboldfærdigheder igennem. Det gælder eksempelvis ved en episode hvor der skal heades til en høj bold. Her bliver der hvinet og hoppet på en meget fodboldvant facon. Indimellem råber træneren, hvad stillingen står og laver små jokes med spillerne. Ofte rettet mod spillernes fysiske formåen. Hele tiden er det med et glimt i øjet. Klubbens kassører, der normalt også deltager, er kommet ned for at kigge. Hun råber til spillerne, at det er godt at se, at de lider og at de får pulsen op. Hun opmuntrer dem også undervejs og råber "flot piger!" og "godt arbejde!". Undervejs er der flere kommentarer fra spillerne, så som "jeg skal tisse", "jeg gider ikke have vest på", "jeg vil ikke være på det her hold" og "skal vi ikke spille noget rigtigt fodbold". De sidste 25 minutter spiller de 5 mod 5 på en lille bane med bander tæt på klubhuset (se billede 9.1). De er 3 udskifttere på hvert hold, og de skifter gerne ud. Igen er træneren meget kommunikerende.

de og har ofte en humoristisk, ironisk eller sarkastisk kommentar. Spillerne roser ofte hinanden og er opmærksomme på, at alle kommer ind og spiller. De spiller med en mand over midten, hvilket ikke er helt let for nye spillere at forstå. Flere spillere bliver på terrassen efter træning og nyder solen. Her snakker en gruppe om deres børn. Den enes datter har lige fået en søn og de taler om hvordan det er at være nybagt mor, men også mormor.

Efter træningen spørger jeg, om den niveauforskel der eksisterer spillerne imellem har en betydning. En deltager, der har spillet "rigtig fodbold" da hun var yngre, fortæller, at for hende havde det været anderledes for 20 år siden, men i dag handler det mere om at have det sjovt og få noget motion. En anden deltager afbryder og siger, at det jo er FF, hvor det handler om sociale relationer og om at have det sjovt. En deltager, der ikke har spillet før, fortæller at holdet har været godt til at tage imod én, hvilket bakkes op af en anden ny spiller, der fortæller, at de andre er gode til at hjælpe, hvis man ikke lige kender reglerne og ved hvor man skal løbe hen. Træneren har i et interview nogle dage forinden fortalt, at kvinderne er virkelig gode til at tage imod nye. De får kram, og så er de med. De skal ikke vise sig frem, som nogle seniorspillere skal.

Billede 9.3 Klubbens FF-træning



Klubbens institutionelle søjler

Klubbens regulative søjle

Indholdet i den regulative søjle illustrerer, at der tale om en social breddekub med en tydelig organisering. Jævnfør klubbens vedtægtsmæssige formål (beskrevet ovenfor) dyrkes fodbold på amatørbasis, hvor socialt samvær, træning og deltagelse i turneringer fremhæves. Klubben råder over et relativt lille klubhus uden omklædningsfaciliteter, en 11-mandsbane, der ofte bruges som to 8-mandsbaner, og en multibane. Med 275 medlemmer giver de relativt beskedne faciliteter nogle udfordringer.

Med til indholdet i den regulative søjle hører klubbens husorden, der udstikker nogle retningslinjer for hvordan man skal opføre sig – det gælder eksempelvis ingen omklædning eller fodboldstøvler i klubhuset, oprydning efter sig selv og ingen husdyr og rygning (begge forhold tilladt på terrassen). I forhold til sidstnævnte fortæller formanden:

”Man må ikke ryge på skolens område (klubhuset er placeret på skolens område). Vi har nogle aftaler, hvor vi siger, hvis man fjerner skodderne, må folk ryge. Det er trods alt en fodboldklub. (...) Nu kommer der nogle veteraner ind om lidt, og hvis du siger til en veteran, du må ikke drikke en øl efter din kamp, eller du må ikke ryge en smøg, så ser vi ikke den veteran i klubben mere.”

Ifølge formanden sættes der et skilt op, og så er det ’ligesom håndhævet’. I klubbens vedtægter står der beskrevet, at hvis et medlem undlader at overholde foreningens regler kan de udelukkes eller bortvises, hvilket ifølge formanden aldrig er sket. Formanden fortæller:

”Vi har aldrig i de 22 år, jeg har været med, skullet straffe en person for at overtræde noget. Holdene har den regel, hvis seniorerne kom i klubben, så ville det koste ham en kasse øl til holdet, hvis du går ind med fodboldstøvler. Hvis der er nogle, der går ind med fodboldstøvler, så får de en kost i hånden og fejer klubben. Mere bliver det ikke, fordi det er ikke nødvendigt at straffe det. Den eneste regel vi straffer heroppe det er, at 2 måneder efter kontingentet skal betales, så hænger der en seddel på vores dør herude, at hvis du ikke har betalt kontingent, så er dit navn givet til træneren, og så må du ikke spille kampe. (...) Sådan så alle pengene er i kassen. Det er en regel, vi følger op, hvor der er 3 fra vores bestyrelse, der får listerne også og går ud til træning og siger, kom lige herover, vi har et mellemværende. Så på den måde løser vi det.”

På klubbens hjemmeside findes en tekst, der omhandler bestyrelsens arbejde og fremstår relativt regulativ:

”Bestyrelsen er klubbens øverste daglige ledelse og har således ansvaret for at behandle klager over stort og småt i klubben. Vi ønsker at være åbne og tilgængelige for alle medlemmer, både når det handler om gode forslag eller når det handler om klager over

klubbens arbejde, trænere mv. Alle arbejder frivilligt og i udgangspunktet ulønnet, og det er vigtigt at alle trives i klubben, og at ingen, hverken frivillige eller medlemmer mistrives, og at vi finder løsninger på givne problemstillinger”.

Af samme dokument fremgår det, at det er muligt for medlemmer at drøfte diverse forhold i klubben med bestyrelsen på den første halve time ved hvert bestyrelsesmøde og det er bl.a. muligt at lægge forslag til ændringer i en postkasse, hvorefter bestyrelsen vil drøfte disse ved først-kommende møde.

Udover ovenstående, signalerer flere andre institutionelle elementer, at klubbens organisering er tydelig og gennemsigtig. Eksempelvis får alle trænere i klubben 4600 kr./året¹⁰², uanset arbejdsindsats eller træneruddannelse, og alle ved præcis hvilke ansvarsområder de har. Det gælder trænerne, men også de frivillige forældre, der har fået tildelt en rolle i relation til holdet. Eksempelvis frugtordning eller tøjvask. Et trænerudvalg har besluttet, at ud af en løn på 4600 skal de 1.600 kr. være låst til en fuld tøjpakke, så alle trænere fremstår ens. Hjælpetrænere får frit kontingent og træningstøj. På hjemmesiden findes en oversigt overbestyrelsen, med en tydelig opgavefordel og tydelige kontaktoplysninger.

Klubbens informationskanaler inkluderer, udover face-to-face kommunikation og en opslags-tavle i klubhuset, en relativ informativ hjemmeside (gælder ikke for informationer om badminton og motionsløb) og en lang række facebooksider. En side betegnes ”NN live” (103 ’friends’) og knytter sig til resultatformidling. En anden betegnes ”klubbens navn” (487 ’friends’) og knytter sig til alle former for nyheder og interaktion. Det gælder både informationer fra klub til medlemmer, men også medlemmer i mellem. Derudover findes facebookgrupper for de enkelte hold, for trænerne, for bestyrelsen, for en forældregruppe og flere andre, eksempelvis ”stævner og sociale aktiviteter”, ”fredagsmad i klubben” og ”NN fylder 40 år”.

Jævnfør klubbens vedtægtsmæssige formål organiserer klubben også badminton og motionsløb. Der findes ikke særskilte bestyrelser eller særskilt økonomi for hver af disse aktiviteter. Hver aktivitet skal dog ifølge vedtægterne være repræsenteret i bestyrelsen. Flere regulative elementer peger på, at klubbens primære aktivitet er fodbold. I vedtægterne står eksempelvis, at klubben er knyttet til ”DBU LU”. Det står ikke anført, at de andre aktiviteter er knyttet til et større idrætsforbund. At fodbolden er klubbens primære aktivitet illustreres også ved den store forskel i kontingentsats og tilgængelig informationsmængde. Fodbold er den aktivitet med den absolut højeste kontingentsats og indikerer at det er denne aktivitet, der overvejende bruges økonomiske midler på. Det gælder trænere, dommere, tøj, ture og rejser.

102 1.herreseniortræner er en undtagelse og får lidt mere.

Klubbens normative søjle

Indholdet i den normative søjle underbygger, at der er tale om en social breddeklub, der primært organiserer fodbold, og prioriterer glæden ved spillet højt. På klubbens hjemmeside findes følgende præsentation:

”Klubben er en af kommunens mindre fodboldklubber, hvor vi lægger vægt på det sociale og på godt sammenhold. Vi har gennem tiden trænet mange talenter og har aktuelt en talentfuld gruppe ungdomsspillere. Flere skal være velkomne!”

Tæt på samme tekst anvendes i en velkomstfolder til potentielle eller nye medlemmer, dog tilføjes glæden ved at spille fodbold og de forhold, at klubben ønsker at byde hele familien velkommen:

”Klubben er en af kommunens mindre fodboldklubber, men vi spiller ”stor” fodbold og har også fokus på at have det sjovt sammen, både på og uden for banen. Klubben forsøger at skabe et bæredygtigt værdigrundlag, der favner om såvel det sociale som det spillemæssige. Det er vigtigt for klubben, at nye spillere og deres familie modtages i en klub hvor glæden ved at spille fodbold er i absolut fokus. (...) Det er vigtigt at det er glæden der driver værket hver gang vi træner eller spiller kamp.”

På bagsiden af velkomstfolderen står ”10 gode råd til forældre og familie på sidelinjen”, der opfordrer til respekt og god stemning, hvor det ikke er resultatet men oplevelsen der er i centrum. At de gode oplevelser og den gode stemning skal være i højsædet bakkes op af formanden, der fortæller om klubben:

”Klubben er jo bygget op af de gamle medlemmer, der har været her i rigtig mange år og har haft en klub, som har været drevet på traditioner omkring sociale arrangementer og sociale hold. Vi har ikke på nogen måde elitære hold. Vi spiller i de 3 laveste rækker. (...) Det er bl.a. sådan en dag som i dag, hvor der er veteraner (der er veterankamp denne dag) eller seniorer, der kommer nogle op og hygger, og der er liv og dygtige mennesker, der har været med i klubben heroppe. Der render to derude, der har været med fra start af, og man bliver bare hængende heroppe fordi det er et rart sted at være. (...) Heroppe er der plads til alle. Døren er åben for alle, og når man kommer, så er man bare med, med det samme. Vi skal have en klub, som er kendt for at kunne rumme alle og være et rart sted at være. (...) Det er en bredde(klub), en social klub.”

Dette bakkes op af flere personer i klubben, der fortæller om grill-arrangementer, fællesrejser, fester, Champions League aftener, arbejdsdage og fællesferier.

De gode oplevelser italesættes også af en 1.herreseniorspiller, der samtidigt er ungdomstræner i klubben. Han fortæller, at han kom til klubben på grund af det sociale miljø. Han giver udtryk for at han kunne spille på et højere niveau, men stemningen i klubben er helt speciel. I forhold

til hans funktion som ungdomstræner, mener han, at det er helt afgørende, at børnene har det sjovt, eftersom de betaler for at komme, hvilket understreger at spillemæssig præstation kommer i anden række. Imidlertid er det ikke sådan, at klubbens medlemmer ikke går op i at vinde. Samme spiller sætter procenter på forholdet mellem at vinde og have et godt socialt sammenhold. Han opstiller det som '60-40' i sejrens favør. Det er altid vigtigt at vinde – det er i hvert fald sjovest, som han udtrykker det. Det samme gør sig gældende for det mangeårige medlem, der fortæller, at han altid spiller for at vinde. Og hvis det ikke var tilfældet, ville han holde op.

At der sammen med det sociale aspekt også eksisterer et konkurrerende aspekt, fremstår, både i klubbens vedtægtsmæssige formål, hvor '*deltagelse i turneringer*' fremgår, og i "klubbeskrivelsen" på hjemmesiden, samt teksten i velkomstfolderen, hvor '*talenter*', '*det spillemæssige*' og '*kamp*' fremhæves. Dog hele tiden i forbindelse med fællesskab og glæde. I den optik er der ikke tale om modsætningsforhold, om end balancegangen er en svær øvelse for en klub, der kun har et hold i hver ungdomsrække, og hvor filosofien er, at der skal være plads til alle. Formanden fortæller, at det er trænerens opgave at bruge de mindre dygtige spillere i de rigtige kampe, hvor de får succesoplevelser, så de uanset fodboldmæssigt niveau får spilletid. Holdene skal altså både kunne rumme de dygtige og de mindre dygtige spillere - have snert af præstationsmoment, samt fastholde spillere, der i højere grad spiller for sjov. Ifølge både klubbens formand og kassérer prøver klubben hele tiden at fastholde at de er en breddeklub, og de forstår udmærket, at nogle børn som følge deraf flytter til naboklubben, for at afprøve deres færdigheder andre steder. I samme sætning fortæller de også, uafhængigt af hinanden, at de børn, der flytter til en anden klub, ofte vender tilbage, især som seniorspillere, eftersom de savner det sociale miljø, der er helt afgørende for klubben og som ikke kommer af sig selv.

De normative elementer signalerer også at det er en klub, der er bevidst om at synlighed og opbakning i lokalsamfundet er en fordel. Formanden fortæller:

"Vi deltager i de møder, der er i kommunen omkring folkeoplysningsudvalget, brugermøder, vælgermøder. Så vi synliggør os selv og sørger for, at vi er med, hvor man kan have indflydelse. Vi bruger vores lokale presse herude, som er idrættens presse, kan man sige, til at få tingene igennem. Det er ikke nemt i det kommunale system, men hvis man lægger pres på sig selv, så kan man godt komme videre. (...) Nu har vi et projekt, der hedder kunstgræs herude, og vi vil gerne have en hal ovre på den anden side (af banen). Der skal bygges en gymnastiksal til foråret, det vil vi gerne have lavet om til en hal, sådan så vi får nogle bedre faciliteter".

Klubben har altså en målsætning om bedre faciliteter og en strategi for hvordan de kan nås. Og bruger så de værktøjer de har. Et andet eksempel på synlighed er klubbens deltagelse i et kommunalt arrangeret motionsløb, hvor ca. 100 medlemmer deltager i 2014. Til lejligheden produceres særlige løbetrøjer, og en nyhed på klubbens hjemmeside om løbet 2014, afsluttes med teksten – "*Uden Jer var det ikke muligt at løbe i fælles "uniform" og vise at her løber NN's*

bedste idrætsklub". Formanden fortæller, at den synlighed de skaber, bl.a. ved dette løb, kommer igen på "goodwill" og andre måder.

Klubbens kulturelt-kognitive søjle

Indholdet i den kulturelt-kognitive søjle illustrerer, ligesom indholdet i den regulative og den normative søjle, at der er tale om en socialt orienteret klub, der sætter sammenhold og glæde højere end de sportslige præstationer. Det betyder imidlertid ikke, at man ikke går op i de sportslige præstationer. Det skal bare ikke være på bekostning af de sociale aspekter. Et citat fra det mangeårige medlem illustrerer, at dette er historisk forankret. Han fortæller:

"Jeg kan huske engang, hvor man virkelig mente, at nu skulle det være, nu skulle vi virkelig frem, nu skulle der ske noget og da ansatte man en træner til os. Der gik lige nøjagtigt en måned, så fik han besked på at pakke sine ting, fordi han vidste godt, hvad han ville. Men det var vi slet ikke gearret til. Vi ville slet ikke det der, som han ville. (...) Så vi har løbet op og ned ad motorvejen med en, der løb rundt med en fløjte i otte graders frost, og han sad på sin cykel og fløjtede ad os. Så det var også det, vi besluttede, det skulle vi ikke. (...) Vi var helt enige. (...) Nej, det duede slet ikke. Glem det. Det var en helt anden verden. Så det stoppede hurtigt, så gik vi over til det sociale igen, det var det, vi gerne ville."

Ovenstående citat illustrerer, at selv om man egentligt forsøgte at opprioritere det præstationsmæssige fokus, passede det ikke til indholdet i klubbens daværende kulturelt-kognitive søjle. Et indhold som fortsat er gældende i dag. I feltnoterne fra observationen af 'klubhus og omgivelser' står følgende:

"Der er mange, der hygger sig på terrassen. (...) Da jeg kommer ind, bliver jeg mødt af flere, der godt ved jeg kommer. (...) De er meget imødekommende og meget snakkesalige. (...) Her summer af liv og folk de opfører sig meget familiært. Og som de selv siger (med et glimt i øjet), at hvis der er noget at spise og en øl så er der liv og glade dage."

Ved observation af klubhus og omgivelser er det bemærkelsesværdigt, at der ud over en centralt placeret pokalhylde, hænger en række billedcollager, hvor sociale aktiviteter uden for fodboldbanen i langt de fleste tilfælde, er omdrejningspunkt. Alle billeder er af nyere tid. Det gælder bl.a. billeder fra en ungdomsrejse til Holland 2014 og seniorskovtur 2013. At billederne er af nyere tid, er ensbetydende med, at det er aktuelle medlemmer, der har sin gang i klubhuset, der portrætteres på samme måde, som det er tilfældet, når der hænger familie billeder i hjemmet. Billederne er med til at knytte medlemmerne til faciliteten.

Fra observationerne fremgår det også, at der udover at eksistere en utrolig imødekommenhed og familiær stemning, også eksisterer en humoristisk, ironisk og sarkastisk stemning. Tonen er til tider hård, men på en meget humoristisk måde. Da jeg skal til at interviewe formanden, kommer

et mangeårigt medlem (og æresmedlem), som formanden skal afsted på ferie med, ind. Formanden fortæller ham, at han vel ikke har tænkt sig at tage den skjorte på, når de skal på ferie. Og hvis han har, så kommer de ikke til at sidde ved siden af hinanden. Og i øvrigt må han gerne klæde sig lidt pænere, når han nu er æresmedlem. Alt sammen er sagt i spøg. I relationen barn/voksen synes tonen ofte opdragende, igen i en ironisk, men også kærlig facon. Det gælder eksempelvis da ungdomsspillerne (årgang 99/00) selv skal finde deres tøj i en vasketøjskurv inden træning. Det er første træning efter sommerferien, og de voksne, der er til stede i klubhuset, joker med, om de har glemt vaskereglerne. Og da en spiller agerer præcis ”efter bogen”, og finder sit træningstøj i den rigtige kurv, mener de at sommerferien ikke har været lang nok. På den måde får alle ’lidt røg’, uanset hvordan man opfører sig.

Observationen af 1.holdets træning efterlader et indtryk af seriøsitet overfor at forbedre fodboldmæssige færdigheder. Samme indtryk af seriøsitet efterlader observationen af børnetræningen, hvor det hold (årgang 99/00) der iagttages eksempelvis får vasket tøj i klubhuset (som det eneste), ligesom to forældre snakker om at holdet har mistet flere dygtige spillere, men også har fået to forstærkninger. I forhold til tøjvask fortæller både formand og et andet bestyrelsesmedlem, at det primært er for at fastholde drengene og få nye lokket til og ikke et udtryk for præstationsmæssigt fokus og opprioritering af netop dette hold. Et bestyrelsesmedlem understreger, at drengene ikke skal gå og hænge på gaden, men hellere spille fodbold.

Begyndelsen på FF

FF holdet begyndte, da en mor henvendte sig til klubbens formand, der sidenhen er blevet FF-træner og FF-kontakt¹⁰³. Hun spurgte om klubben ikke kunne organisere noget fodbold for kvinder. Han svarede at hvis hun kunne stille med otte spillere, ville han gerne træne dem. Formanden fortæller:

”Og så stod hun her en dag med otte piger, så siger jeg, nå men så må vi gøre det”.

Med til historien om begyndelsen på FF hører, at klubben i 2012 havde 48 medlemmer, og var meget tæt på en fusion med en nærliggende klub. På det tidspunkt blev de ’presset’ til at tænke nyt, hvorefter de igangsatte DBU’s initiativ ”kom ud af pomfritten”¹⁰⁴. Formanden havde besøg af en DBU konsulent, som havde fortalt ham, at han var en ’typisk formand’, som ikke kan tænke nyt. Han fortæller:

”Jeg hader når folk siger sådan noget til mig. Jeg sugede til mig og tænkte, vi skal prøve noget nyt, vi må arbejde anderledes, involvere flere mennesker (...) og ikke være bange for at prøve noget nyt, tage nogle chancer, og det har vi gjort.”

103 I det følgende vil han blive omtalt som ”formand”.

104 DBU’s rekrutterings- og sundheds aktivitet for 5-10-årige piger og drenge. Aktiviteten afvikles i samarbejde med fodboldklubber, skoler, SFO’er og fritidshjem (DBU(s)).

Fra projektet kom knap 100 nye børn, og derfra kom de mødre, der gerne ville spille FF. De inviterede hurtigt efter begyndelsen andre veninder med, og holdet er vokset støt siden. I dag udgør FF-spillerne ca. en fjerdedel af de voksne medlemmer i klubben.

Ifølge formanden, var bestyrelsen ikke særligt begejstret for FF i begyndelsen og forholdt sig kritisk i forhold til de udgifter, der var knyttet hertil, og om det ville være et stabilt hold, hvilket bl.a. knytter sig til klubbens baneforhold. Klubbens medlemstal har som nævnt nået et niveau, hvor der ikke er flere ledige træningstider.

Begge interviewpersoner (mangeårigt medlem og formanden) fortæller, at det blev diskuteret i klubben, om det er i orden, at FF-spillere ikke skal betale samme kontingent som de andre hold. Men efter det blev forelagt, at holdet ikke har udgifter til turneringsadministration, selv skaffer tøjssponsorer og også løfter andre opgaver i klubben, har bestyrelsen og alle andre bakket op om FF, der i dag fremstår som en væsentlig del af klubben.

FF-startpakken

I forhold til den FF-startpakke som DBU tilbyder, har klubben gjort brug af konsulenthjælp, veste, bannere og det økonomiske tilskud. Vestene anvendes i den ugentlige træning, og bannerne er blevet brugt ved stævneorganisering. Det økonomiske tilskud blev brugt som et tilskud til ens kamptøj ved FF-holdets første stævne og konsulenten har ”bare” introduceret FF, hvorefter klubben selv har fortsat arbejdet. Formanden fortæller:

”Men selve konceptet, de der bøger, som jeg siger, jeg er ikke fitness-instruktør, jeg er fodboldtræner. Jeg kan godt presse kvinder på den del, så derfor jeg har ikke rigtigt brugt det materiale. vi har brugt boldene (dem har de modtaget i forbindelse med FF-stævneorganisering) og vestene og alle de ting, men vi har sådan kørt vores eget koncept til det.”

Derudover har formanden deltaget i nogle inspirationsdage, hvor han har været inviteret for at formidle hvordan deres klub organiserer FF. Han har ikke deltaget med det formål, at forandre den eksisterende organisering.

Klubbens translation af Fodbold Fitness

Ovenstående analyse af klubbens institutionelle elementer, giver et billede af en klub, hvor alle tre institutionelle søjler peger i den samme retning. Dette skaber et særdeles stabilt og effektivt system, hvor handlinger bakkes op på flere niveauer – fra nedskrevne procedurer til taget-for-givet-heder, såfremt disse handlinger falder i tråd med indholdet i hhv. den regulative, den normative og den kulturelt-kognitive søjle. Implementeringen af FF møder i denne case en kontekst, hvor der er opbakning til at igangsætte nye initiativer, hvilket i sig selv giver implementeringen gode vilkår. Det er, som nævnt, ikke ligegyldigt, hvad disse nye initiativer indeholder,

hvilket findes eksemplificeret i det citat, der omhandler ansættelsen af en ny træner, hvor den sportslige præstation skulle opprioriteres. Dette nye initiativ (opprioriteringen af de sportslige præstationer) passede ikke til indholdet i klubbens kulturelt-kognitive søjle, hvorfor det ikke kunne implementeres og hurtigt måtte opgives. Dette er ikke tilfældet for implementeringen af FF, der er blevet en integreret del af klubben, der ikke bare præges af eksisterende institutionelle elementer, men i den grad også præger dem. Det gælder særligt indholdet i den kulturelt-kognitive søjle. At det forholder sig således, knytter sig til FF-holdets integration og vil blive tydeliggjort i det følgende.

”Ordrede forhold med plads til kreativitet”

Som nævnt, ville formanden gerne træne FF-holdet, såfremt deltagerne stod klar. Dette svar er typisk for klubben, hvor der er plads til nye og anderledes tiltag, så længe der er styr på rammerne og tiltagende bidrager positivt til klubben. I nedenstående citat fortæller formanden om organiseringen af FF:

Det, der har været (godt), det er (at) den samme person (formanden), har haft dem fra dag ét af, og overholdt de regler, vi har lavet. Lavet nogle arrangementer for dem. Det tror jeg har været et fast holdepunkt, uanset hvem der har været (spillere). Det kan være en, der ikke er her en måned, men det er stadig det samme, der kører. Der bliver ikke lavet om på nogen ting. Så de kan komme, og de ved, hvordan tingene foregår. (...) Det, der har været en succes fra start af, det er, at vi har været to trænere på, som har tilrettelagt træningen, stået klar, når de kommer herop. (...) Ordrede forhold. (...) Og det, at vi har Facebook til at orientere om, hvad der foregår. (Og) tilmelding. Det har været nøglen til succes heroppe. Facebook har om nogen været nøglen til succes (og) at pigerne er blevet veninder.”

To forhold illustrerer hvordan klubben ’translaterer’ FF i forhold til, hvordan de i forvejen organiserer sig. Det første forhold knytter sig til de ”ordnede forhold”, der i ovenstående citat fremhæves af formanden og som også er tydeligt til stede i klubbens regulative søjle. Klubbens kassører, der også spiller på FF-holdet, fortæller, at træneren altid er forberedt og at ingenting er tilfældigt. I det hele taget viser empirien, at formanden (FF-træneren) styrer FF-holdet og gør det med overskud, opfindsomhed og ’ordnede forhold’, præcis som det også synes tilfældet for rollen som bestyrelsesformand. Han fortæller om FF-holdet og til dels også om sig selv:

”Jeg siger det jeg mener, og laver de (FF-holdet) noget lort, får de det at vide og laver de noget godt får de det at vide. Der har også været nogle der har kaldt mig ”din fede nar”, og så har jeg sagt, de kan godt gå hjem for i dag. Der er ingen grund til at du er her i dag”.

For det andet fremhæver formanden FF-holdets brug af Facebook, hvilket ligeledes er et medie som klubben er særdeles aktive brugere af. FF har en gruppe kun for FF spillere med 59 ’mem-

bers'. Ud over at melde sig til træning og andre sociale aktiviteter på Facebook, kommenterer FF-spillerne på træningen og sociale aktiviteter, angiver status på skader og skavanker og lægger jokes op etc. På sin vis fungerer deres FF-gruppe som et virtuelt klubhus, der knytter holdet sammen. Det er som nævnt i FF-observationsbeskrivelsen ikke tilfældet, at FF-spillerne klæder om, hvor denne sociale omklædningsinteraktion normalt vis har ry for at foregå.

Samtidigt med at træningen er bygget op efter en klar skabelon, forsøger formanden, at tænke kreativt, når han fylder den ud. Han fortæller, at det ikke er den samme opgave som at træne et "normalt herrefodboldhold", ligesom FF-spillerne også agerer på en anden måde. Han har eksempelvis fået en pokal, samt vin- og chokoladegaver for sin trænerindsats, hvilket han aldrig har fået fra et herrehold – og heller ikke vil komme til, som han udtrykker det. Formanden fortæller om hans tilgang til træningen:

"Det der er godt ved det hold (FF), det er, at vi også tænker ud af posen. De har været ude hos Audi og fået sponsormiddag, løbet med blydæk op og ned af ramper. De har været ude på legepladser, hvor der har været alle mulige instrumenter. Det næste, vi skal, vi skal ud på en strand for at træne, inden det bliver vinter her, så vi tager dem også ud andre steder, hvor de ikke ved, hvad der skal ske. De skal bare møde op. Så på den måde kommer vi også ud over fodbolden. (...) Så hvis jeg har en træningsøvelse, nu har jeg også nogle andre hold, jeg træner, så kan jeg prøve det af heroppe, for de aner ikke, hvad meningen med den øvelse er. (...) De har ikke den store viden om fodbold. (...) Så du får nogle værktøjer, som du kan bruge i andre sammenhænge. (...) Men igen, det handler om at være åben og også være åben for at sige, hvis de kommer og siger, i dag orker vi simpelthen ikke mere. Fint, så laver vi noget andet."

Samme åbenhed, medbestemmelse og fokus på, at FF-holdet trives, som formanden udviser overfor træningen af FF-holdet, genfindes bl.a. i ovenstående beskrivelse af bestyrelsens arbejde.

"Et socialt hold, der ynder at konkurrere"

Den rummelighed, imødekommenhed og familiære stemning, samt den humoristisk-ironiske/sarkastiske jargon, der er til stede i klubben, er også til stede på FF-holdet jf. observationsbeskrivelsen. De krammer hinanden, er gode til at hjælpe og rose hinanden og er særdeles engagerede i sociale aktiviteter uden for banen. Det sociale element synes også at have haft en afgørende betydning for implementeringen af FF. Nye FF-spillere giver udtryk for, at de føler sig velkomne, og at der er plads til dem, også selv om de ikke har nævneværdige fodboldmæssige færdigheder. Den positive stemning kommer bl.a. til udtryk ved at flere FF-spillere bidrager med frivilligt arbejde til klubbens daglige organisering, hvilket uddybes i næste afsnit.

Ligesom det er tilfældet for de to hold (årgang 99/00 & 1.herresenior), genfindes den seriøse og på sin vis også kompetitive indstilling, der findes i klubbens institutionelle elementer, også på

FF-holdet. Den eksisterer hånd i hånd med en klar prioritering af sociale forhold, præcis som det er tilfældet for klubben andre hold. Med en afslappet humoristisk stemning går FF-spillerne virkeligt 'til den' jf. ovenstående beskrivelse. FF-holdet indgår, som følge af initiativets ramme, ikke i en turneringsstruktur, hvilket som bekendt ikke er en del af FF. Imidlertid deltager holdet (de FF-spillere der har lyst) ofte i stævner (5 mod 5) og har organiseret 6 ud af de 12 FF-stævner, der ifølge formanden har været afholdt. På FF-holdet har det også været diskuteret, hvorvidt de skulle begynde i en turneringsstruktur. Formanden fortæller:

"Allerede tidligt, så havde vi en samtale med dem, skal vi være turneringsfodbold, eller skal vi holde det på fodbold-fitness. De fleste holdt så på fitness den ene gang om ugen. Men det med stævnerne der tog vi først, og ud af de 12 stævner, der har været, har vi arrangeret de 6 af dem. Og det er fantastisk for pigerne, de kommer ud de her par timer og møder nogle andre piger og giver den gas, fordi når de spiller, så spiller de sgu."

"FF påvirker de institutionelle elementer"

Den translation der foregår, har ført til, at FF-holdet er blevet en integreret og til dels også en central del af klubben. Formanden mindes en konkret episode, som han mener, har været afgørende for holdets integration. Han fortæller:

"Så havde vi (...) en skovtur ni måneder efter de var startet (...) og så var de med der, og så var det ligesom om, så var de sgu en del af klubben. (...) Pigerne kommer herop, nu i morgen er vi 24 eller 26 tilmeldt træning. De kommer en halv time før, de fniser og krammer hinanden og snakker. (...) Seniorerne træner samtidig med (FF-)damerne heroppe, og det gør de, fordi de har det skidegodt sammen. (...) Der er endda nogle af dem, der er blevet kæresten. (...) Vores fitnessdamer, seniorer og veteraner, det er blevet en enhed. Deres børn er også begyndt, fordi de kommer med herop."

At holdet blev inviteret og også deltog i skovturen eksisterer på sin vis som en selvfølgelighed i en klub, hvor de normative og kulturelt-kognitive elementer udviser, at der bør være og er plads til alle. Implementering af FF har medført en "dameafdeling" i klubben, herunder også to pigehold, hvilket uundgåeligt påvirker de institutionelle elementer, der er til stede i en klub, der før FF kun havde mandlige medlemmer. Flere af FF-spillernes døtre ville gerne gå til fodbold, og klubben oprettede derfra et pigehold. I dag har 12-15 FF-spillere børn, der spiller i klubben. Det mangeårige medlem fortæller, at FF-holdet giver en anden stemning i klubben, hvilket bakkes op af klubbens formand, der fortæller, at det har givet noget helt nyt at få kvinder ind i klubben:

"Der er kommet meget mere styr på de praktiske ting heroppe. Der er de der arrangementer, vi havde, hvor det var seniorer, der blev kastet med flasker. Nu sidder vi med hvide duge og pænt bestik og spiser sammen med damerne. Hvis du har set nogle af billederne fra skovturene af derude, så er det jo, det er blevet en pæn klub, fordi der er kommet damer ind i på en eller anden måde. De damer, de tager sig også af nogle af

pigerne, de er jo selv blevet træner heroppe nogen af dem, og det har bare forandret klubben fra at være total mandehørm til at være et pænt sted at være”.

At klubben arbejder målrettet med at synliggøre sig selv, er også tilfældet for FF-holdet, der har fået en del medieomtale. Blandt andet ved at organisere et stævne på Lyserød Lørdag¹⁰⁵, hvor FF-holdet er klædt i lyserødt træningstøj. Overskuddet går til kampen mod brystkræft. FF-holdet er blevet synligt for lokalpolitikere, og de er blevet præsenteret af DBU som måden, hvorpå man kunne organisere FF på¹⁰⁶, hvilket har skabt opmærksom om klubben. Yderligere har FF-holdet spillet mod kvinder fra et asylcenter, deltaget i FF-stævner og selv været stævnearrangør ved flere lejligheder. FF-holdet fungerer som et af de redskaber, som klubben har og anvender i forhold til at nå deres mål jf. ovenstående. I klubhuset findes to billedrammer dedikeret til FF-holdet, der understreger og symboliserer, at holdet er en integreret og væsentlig del af klubben. Måske ligefrem en central del af klubben. Der er bl.a. billeder fra holdets træning hos Audi i 2013, der som FF-holdets sponsor dengang leverede træningstøj til holdet.

I den aktuelle bestyrelse, der består af otte personer, sidder tre der er aktive FF-spillere og formanden, der som nævnt er FF-kontakt og FF-træner. Det vil sige, at halvdelen af bestyrelsen (fire ud af otte) er direkte involveret i FF, hvilket har en betydning for holdets synlighed og position i klubben. Dette understreger at holdet ikke er en fragmenteret del af klubben, men på sin vis en toneangivende del. Eksempelvis er det formanden (også FF-træner), der koordinerer klubbens træningstider og kan sørge for at FF-holdet træner samtidigt med herreseniorer, på en fordelagtig træningstid, som har ligget fast siden holdet begyndte i 2012 og på banen lige ved klubhus og terrasse, der muliggør en social interaktion med medlemmer og gæster, der opholder sig der. Et mangeårigt medlem fortæller om fordeling af træningstider:

”Dem sætter NN sig rimelig hårdt på de der træningstider, og det er han simpelthen nødt til, når vi er så mange hold, som vi er på den bane derude. (...) Han får det til at fungere.”

Aktørspecifikke forhold

Formanden fremstår som et stort aktiv i klubben, og empirien viser helt tydeligt, at han spiller en vigtig rolle for implementeringen af FF. I den optik og i relation til den opstillede antagelse og rivaliserende forklaring jf. kapitel 4, er det nødvendigt at se på sammenhængen mellem formandens adfærd og implementeringen af FF. Imidlertid eksisterer der i denne case en tydelig sammenhæng mellem indholdet i klubbens institutionelle søjler og måden, hvorpå formanden agerer og forvalter de personlige og rollebestemte ressourcer, han besidder. Man kan altså ikke

¹⁰⁵ Lyserød Lørdag er en landsdækkende aktivitet med et stærkt lokalt engagement. Denne klub afholder et FF-fodboldstævne. Det er en aktivitet under Støt Brysterne kampagnen, hvor der samles penge ind til kampen mod brystkræft, igennem forskellige ”lyserøde” aktiviteter og events.

¹⁰⁶ Hvilken betydning denne bevågenhed har haft for implementering og organisering af FF er ikke blevet undersøgt, men det er plausibelt at det har bidraget positivt.

betragte og betegne formandens implementeringsmæssige funktion som afgørende uafhængigt af klubbens institutionelle søjler, eftersom disse peger i samme retning. Men alt andet lige, må det antages at være en implementeringsmæssig fordel, at den person, der er ansvarlig for FF-holdet, også er bestyrelsesformand, med de rollebestemte ressourcer, der følger med. Det gælder eksempelvis argumentation vedr. holdets berettigelse over for bestyrelse og andre evt. kritiske medlemmer, organisering af banetider, rekruttering til bestyrelse og formidling af invitation til FF-holdet ang. klubbens sociale arrangementer etc.

I et interview er formanden blevet spurgt om han i rollen som bestyrelsesformand, i nogen tilfælde møder modstand, hvortil han fortæller:

”Nej, jeg møder ikke modstand, men gudskelov er vi en bestyrelse, hvor der er nogle der stiller spørgsmålstegn, fordi havde det bare været sådan, som en person ønskede, så havde det ikke været godt. Vi har nogle debatter omkring tingene heroppe. Der bliver stillet spørgsmål. (...) Alle herinde har taleret, suppleanterne deltager. Men gudskelov for det, for havde det bare været sådan som jeg sagde, så havde det ikke været den klub, det var i dag. Så alles mening tæller herinde. Men jeg vil da nok sige, jeg er nok en stor del af drivkraften og ham, der kommer med ni ud af ti idéer, og det er ikke alle ti, der bliver til noget. Men vi prøver.”

Formanden har været i bestyrelsen siden han var 18 år, blev formand som 20-årig, og har været formand i 20 år. Hele sit liv har han været aktiv frivillig i bestyrelser og beboerforeninger, og han fortæller, at klubben og formandsposten er blevet en livsstil for ham og hans familie, hvor begge børn spiller i klubben, og hans kone bestyrer klubbens kiosk. Et mangeårigt medlem fortæller om formanden:

”Det er NN der er omdrejningspunktet i det her (klubben), for havde vi ikke NN, så tør jeg faktisk ikke tænke på klubben. Så tror jeg faktisk ikke, vi ville være her mere.”

Case 2: Børnenes fodboldklub

Billede 9.4: Klubhus Case Øst2 (klubhuset er markeret med en cirkel)



Billede 9.5: Klubbens FF-hold (FF mix¹⁰⁷)



¹⁰⁷ Mix er i dette tilfælde knyttet til alder.

Kort beskrivelse af klubben og klubbens Fodbold Fitness hold

Klubben er grundlagt i 1982, som en udbryderklub af en større klub, som grundlæggerne af denne klub mente havde en for elitær og konkurrencepræget tilgang til børne-/ungdomsfodbold. Klubben har omkring 250 medlemmer, hvoraf 169 er under 17 år, 31 er mellem 17-25 år og 50 er over 25 år. Klubben har til huse ca. 15 km fra København i et lille klubhus, der ligger i forbindelse med en skole, som klubben deler omklædningsfaciliteter og baner med. Desuden bruger et gymnasium også banerne. I hhv. klubbens vedtægter og på klubbens hjemmeside står:

”Klubbens formål er at give medlemmerne den bedst mulige adgang til at dyrke fodboldspillet og styrke et sportsligt kammeratskab”.

”NN er klubben hvor det sociale og glæden ved at spille fodbold er i højsædet. Alle spiller kampe, og ingen er faste bænkevarmere. Vores filosofi omkring fodbold er, at det sociale og glæden ved at spille fodbold giver et fasttømret hold med et godt kammeratskab”.

Klubben organiserer overvejende børne/ungdomsfodbold og har hold i årgangene fra 99-01 og 04-10 og ”pigehold” i hhv. årgang 04 og 06. Klubben er ikke glad for betegnelsen ”drengehold og pigehold”, eftersom alle køn er velkomne på alle hold. Derudover organiserer klubben tre FF-hold og et herreseniorhold, der spiller turnering i 8-mands-motionsrækken. De tre FF-hold er betitlet som aldersopdelte i hhv. 25-50 (18 tilmeldte), 50+ (12 tilmeldte) og FF-mix¹⁰⁸ (16 tilmeldte). I daglig tale kaldes de ”U50”, ”U99” og ”mix”, hvilket er de betegnelser, der bruges i det følgende. I klubbens holdoversigt findes også et ”supporthold”, der ikke spiller fodbold, men samles efter behov, når klubben har brug for hjælp til det ene eller det andet. De forskellige hold betaler 1250/året, undtagen den yngste børneårgang der betaler 600/året og FF der betaler 400/året.

Klubben organiserer som nævnt tre FF-hold, der har træningstid hhv. mandag, tirsdag og torsdag i tidsrummet mellem 18-20. FF-holdene spiller på det som klubben betegner som ”grøn bandebane”, der er en kunststofbane med bander (se billede 9.6). Personen, der står registreret som FF-kontakt hos DBU, er holdleder for hhv. ”U50” (ny koordinator skal til at overtage) og ”mix”, hvor ”U99” har deres egen holdleder. FF-Holdene bruger holdsport.dk som organisatorisk platform, de har ingen træner, og der foregår kun spil til to mål. FF, der blev igangsat i sensommeren 2012, udgør hovedsageligt klubbens seniorafdeling, der aktuelt kun indeholder et turneringsaktivt 8-mandshold. ”U99” er et tidligere veteranmotionist hold, der ikke indgik i turneringsstruktur, der nu har fået betegnelsen FF. De tre FF-hold er en del af klubben, og flere

¹⁰⁸ Betegnelsen ”mix” betyder i denne sammenhæng, at alle kan spille med, uanset alder og niveau. Kvinder er velkomne på alle FF-hold. Imidlertid deltager ingen kvinder. En kvinde har taget kontakt til FF-kontakten, men er aldrig mødt op.

spillere møder op til generalforsamling eller når klubben efterspørger hjælp til det ene eller det andet.

Observationen pr. 27/8 ligger til grund for den følgende tekst:

Jeg ankommer 20 minutter før FF mix-træningen kl. 18-20. Anlægget er meget stille. Nogle trænere og ungdomsspillere er ved at rydde kegler og bolde op efter en træning. I klubhuset sidder to ungdomsspillere og spiser en madpakke, mens en 3-årig dreng sidder på gulvet med høretelefoner på og ser Ipad. Jeg ser at FF-kontakten kører en "boldskraldespand" ud fra skolens bygninger, hvor klubben har deres udstyr. Da han er kommet hen til den bandebane med kunstunderlag som de spiller på, lunter han lidt rundt og sparker på mål. Der er endnu ikke kommet andre end ham, og tre minutter før de skal starte er bare tre spillere mødt op. De snakker om hvordan de kan finde flere spillere til holdet. En har meldt afbud ret sent samme dag, hvilket irriterer den ene af spillerne meget. Der kommer nogle flere spillere til, og de ender med at være syv. Alle kommer omklædte. To sætter deres cykler op ad banden. De vil meget gerne have mig med, så de kan spille 4 mod 4, men jeg siger pænt nej tak. Holdet varmer ikke op eller laver andre træningsøvelser. De spiller 3 mod 4 til to mål og skaber deres egne regler, så spillet flyder bedst muligt. Det hold med fire spillere skal have tre over midten for at score. Det ser ud til at fungere, men banen synes stor til syv spillere. Jeg vil tro at spillerne er mellem 45 – 65 år (se billede 9.5). Der er store fysiske og færdighedsmæssige forskelle spillerne imellem, der dog alle synes at have fodboldfærdigheder i større eller mindre grad. Den, der er dårligst til at spille er samtidigt ham der er i den bedste fysiske form, så på den måde går det op. Der er en god stemning og de snakker meget undervejs. Mest vittigheder om hinandens færdigheder og fysiske evner, på en kærlig facon. I de fleste tilfælde roser de hinanden og der hersker en imødekommende stemning. Ingen bærer ben-skiner og de fleste spiller i gummisko. Pludseligt sker et mindre sammenstød, hvorefter de hurtigt stopper op og er meget opmærksomme på om den spiller der er væltet er ok. Set udefra var det et meget lille sammenstød. Lidt senere scorer en af spillerne på et skud meget tæt på målmandens hoved. Det synes spilleren der har scoret bestemt ikke er ok, og undskylder flere gange til målmanden.

Intensiteten er høj og de ser ikke ud som om de kan holde til at spille i to timer, som træningstiden er sat til. Midt i kampen skifter en spiller over, så det ikke er det samme hold der er i undertal. Da det ene hold scorer til 10-8 holder de vandpause. De har vandflasker med hjemmefra. I pausen snakker de om hvor de kan spille henover vinteren og de fortsætter deres jokes og deres måde at give hinanden "lidt røg" på. Men hele tiden i en meget kærlig tone. Eksempelvis laver de sjov med, at FF-kontakten skal vaske veste. På et tidspunkt inden de går i gang igen, siger den ene af spillerne til en mørk spiller at, nu skulle han nok vise ham hvor kamelerne skal stå, efterfulgt af et grin. Jeg blev lidt ekstra opmærksom på at se efter en reaktion, men denne kommentar blev ikke taget anderledes op end alle de andre. De går i gang med en ny kamp og der hersker lidt forvirring om de skal lave nye hold og om hvem der skal tage initiativ til at dele dem. De forsøger at sammensætte et hold hvor de tre mest løbestærke, kommer på det hold hvor de er tre. En spiller udgår med en

skade, hvorefter de igangsætter en ny kamp. Nu 3 mod 3. De spiller først til fem, hvilket hurtigt er overstået og de stopper spillet kl. 19.15. Banetid synes ikke som et problem. Det relativt store anlæg er stort set tomt (se billede 9.6). På banedebanen spiller FF-holdet og op mod bygningen til venstre træner klubbens eneste herrehold. De har ingen interaktion. Ved siden af banedebanen spiller nogle unge drenge, der ikke synes at have en relation til klubben.

Efter deres kamp spørger jeg til den manglende opvarmning og træningsøvelser. De giver udtryk for at de kommer for at spille fodbold. To hold mod hinanden, på to mål. Opvarmning er på eget ansvar, og en spiller fortæller, uden spøg i stemmen, at de bliver for trætte, hvis de også skal varme op. FF-kontakten fortæller at han kommer lidt før og løber lidt for sig selv, hvilket de andre mener, tydeligvis ikke hjælper på hans spil. De fortæller også at de kommer her for sjov, men når de først er i gang vil de gerne vinde. Den ældste af spillerne, som ser ud til at være over 60, fortæller, hvordan det for ham handler om at have en sjov dag (træning). Hvis man har lavet et lækkert mål eller nogle gode detaljer, så tæller det mere end at vinde eller tabe. De andre udtrykker deres enighed. Hvis folk er for hårde på banen, så kan der godt opstå lidt dårlig stemning, hvilket de ikke vil tolerere. Jeg spørger om indstillingen i Fodbold Fitness er anderledes end i "almindelig fodbold". De er enige om, at atmosfæren er sjovere, hvilket får den ældste af spillerne til at fortælle om dengang klubben blev grundlagt, som en udbryderklub fra den nærliggende naboklub. Nogle daværende medlemmer mente, at der var for meget seriøsitet og for lidt sjov og ballade. Ret hurtigt efter vores snak er de på vej hjem. Alle siger pænt farvel.

Billede 9.6: Klubbens FF-træning



Klubbens institutionelle søjler

Klubbens regulative søjle

Med udgangspunkt i klubbens regulative elementer er der tale om en breddeorienteret klub, hvor ”adgang til at dyrke fodboldspillet” og ”det sportslige kammeratskab” placeres som centralt, jf. klubbens vedtægtsmæssige formål (beskrevet ovenfor). Der er også tale om en klub, der prioriterer børne-/ungdomsfodbold særdeles højt. Eksempelvis står det nedfældet som en retningslinje for bestyrelsesarbejdet, at de skal arbejde for løbende at uddanne ”børne- og ungdomstrænere, dommere og kampledere samt sørge for at klubben har et børne- og ungdomsudvalg, der som minimum inkluderer to spillere under 18 år”, og i vedtægterne fremgår det, at der gives stemmeret ved generalforsamlingen til medlemmer over 16 år, hvor 18 år ofte er normen. På klubbens hjemmeside findes et omfattende dokument, der relativt regulativt udfolder de værdier, principper og retningslinjer, der eksisterer. Dokumentets indledende tekst understreger klubbens fokus på børn og unge:

”Vi vil gerne formidle de grundholdninger og principper, som ligger til grund for børne- og ungdomsfodbolden i NN og bestyrelsen vil dermed skabe en fælles forståelse for, hvordan børn og unge trives bedst i klubben og udvikler sig mest optimalt”.

I samme dokument placeres følgende fire værdier som den overordnede holdning til fodbold og de aktiviteter, der foregår: ”Vores medlemmer skal udvikle sig som hele mennesker”; ”alle medlemmer er ligeværdige”; ”sjov og humor præger alle aktiviteter”; ”fairplay og venskab præger alle aktiviteter”. Værdisættet uddybes yderligere under fire overskrifter: ”Princip om lighed”; ”Princip om medbestemmelse”; ”Princip om differentiering” og ”Princip om trivsel, tryghed og læring”. Heri står bl.a. ”at alle medlemmer skal deltage ligeværdigt i fodbolden, uafhængigt af alder, køn, færdigheder og hvor man kommer fra” og understreger ”at ”topning”¹⁰⁹ af hold ikke bør forekomme”, og klubben angiver, at ”alle nye medlemmer skal føle sig velkomne”, alle spillere skal ”udøve fair-play” og ”ved vores interne turneringer i klubben, er der præmier til alle deltagere, så alle deltagere føler sig som vindere”.

Klubben lægger op til at børnene/ungdommen selv er med til at udforme klubben og de enkelte hold, hvor sociale aktiviteter vægtes højt. Under overskriften ”Princip om trivsel, tryghed og læring”, står at ”det vægtes højt, at barnet føler tryghed både i forhold til den fysiske aktivitet, sine med- og modspillere og ikke mindst til de voksne, der er omkring holdet. I NN er det fundamentalt, at aktiviteterne tilpasses børnenes behov, så de føler, at de lærer og mestrer fodboldspillet – også de børn, der er mindre idrætslige. Denne følelse er vigtig, idet den giver børnene både selvværd, stolthed og selvtillid”. Beskrivelsen af de fire principper afsluttes med en opfordring til, at de enkelte hold forvalter principperne på en måde, så de kommer disse hold til

109 ’Topning’ betyder at holdets bedste spillere altid spiller på bekostning af de mindre gode.

gode. Skulle forhold afvige fra principperne, anmodes der om at kontakte holdets træner eller bestyrelsen for at gøre opmærksom på problemet. Sidst men ikke mindst indeholder dokumentet en beskrivelse af række forhold, der gør sig gældende hvis man hhv. er ”holdleder”, ”træner”, ”spiller” eller ”forælder”. Her angives det, at man som holdleder, træner eller spiller er ambasadør for klubben, og at man bør opføre sig derefter. Som forælder opfordres man til at deltage aktivt i klubbens sociale liv og overholde ”forældrenes 10 bud”, der i høj grad handler om respekt og om at skabe en god stemning. Man skal heppe, også på andre børn end sit eget. I vedtægterne står:

”Medlemmerne må vise god opførsel ved alle lejligheder, og misligheder af nogen art kan medføre bortvisning for en periode, hvis varighed fastsættes af bestyrelsen, evt. i samråd med spillerudvalget. Bestyrelsens beslutning herom kræver dog, at mindst 2/3 af bestyrelsens medlemmer har stemt herfor.”

Selvom muligheden for at bortvise et medlem for dårlig opførsel foreligger, mindes formanden ikke, at det nogensinde er sket, men ovenstående understreger at god opførsel, herunder respekt og fairplay prioriteres særdeles højt i klubbens regulative søjle.

Klubbens informationskanaler inkluderer, udover en opslagstavle i klubben og face-to-face hverdagskommunikation, en hjemmeside, en twitterprofil (13 ’followers’), en facebookside (135 ’likes’), en youtube-kanal (6 ’uploads’), QR-koder og en blog (header: ”Sjov – Fairplay – Venskab”), der fungerer som ’feed’ ind til hjemmesiden, hvilken det også er muligt at abonnere på. De hold der får mest ”omtale” på disse kommunikationsplatforme er børne- og ungdomsholdene, hvilket igen understreger, at seniorfodbold kommer i anden række. Alle digitale platforme er igangsat af klubbens webmaster, der er IT-ekspert i sit civile liv, bruges primært til kommunikation fra klub til medlemmer, og der er ikke i særlig grad interaktion mellem medlemmer. Brugen af disse mange digitale platforme illustrerer, at klubben eller webmasteren prioriterer at være med ”på beatet”. På eksempelvis Twitter er der imidlertid særdeles begrænset aktivitet, hvilket kunne tyde på, at det primært er webmasteren, der har interessen for disse mange forskellige medieplatforme.

I 2010 trådte en ny bestyrelse til, og der blev skabt en tydeligere struktur som eksisterer i dag. Kontingenter blev ensrettet, ledere blev kontingentfri og holdsport.dk¹¹⁰ blev implementeret som organisatorisk platform. Alle hold fik tilknyttet frivillige holdledere, der var klar over deres ansvar og alle trænere over 15 fik den samme løn (2800 kr./halvårligt). Trods et lille klubhus og omklædningsfaciliteter på den nærliggende skole, er anlægget stort, og der er ikke mangel på banetider. På anlægget er der en 11-mandsbane, en 8-mandsbane, en række mindre baner og to mindre bandebaner, hvoraf den ene har kunstgræs og bruges til fodbold og den anden har hårdt underlag og bruges til basketball.

¹¹⁰ Holdsport.dk er et socialt sportsmedie, der er trænerens hjælper til koordinering (Holdsport.dk)

Klubbens normative søjle

Præcis som det er tilfældet for indholdet i den regulative søjle, understreger indholdet i klubbens normative søjle, at der er tale om en breddeklub og en klub, der prioriterer børne-/ungdomsfodbold. I den normative søjle italesættes det sociale, kammeratskab og glæden ved fodboldspillet som en central del af klubben, hvilket pointeres i en tekst på klubbens hjemmeside (beskrevet ovenfor). Formanden fortæller om klubben:

”NN er først og fremmest en breddeklub. Det er også det, vi ønsker at kalde en social breddeklub. Vi har plads til alle, der kommer og vil være med, og det er uanset, om de ikke kan sparke til en bold, eller hvad de kan. Vi lukker alle ind, og der skal være plads til dem i vores klub. Det kan så måske betyde noget på resultatsiden, men det er sekundært hos os. Det er kammeratskab, vi bygger holdene på. Det kan så godt betyde, at når vi har en naboklub som NN (den klub som klubben brød ud af), hvis der så er nogle, der når et vist niveau, så rykker de derover, men det lever vi så med. Vi kører efter de linjer, som vi gerne vil have. (I: Er der enighed omkring det?) Ja, og det har der været i samtlige 32 år. (...). Alt sammen har et eller andet sted taget udgangspunkt i det sociale element. Så har vi vores holdledere og trænere og sådan nogle ting, der har vi ligesom fastsat noget med, at man er jo klubbens ansigt udadtil, når vi er ude. Der er visse regler, man skal opfylde ved, hvordan man opfører sig.”

I tråd med dette fortæller en mor til et barn i klubben, at det er en lille klub, som er anderledes end de andre i byen. Hun fortæller, at den ikke har fokus på resultater. Denne forståelse af klubben gør sig også gældende for FF-kontakten, der fortæller:

”Jamen jeg vil betegne det som en hyggeklub, der er plads til alle, og man skal have det sjovt. Det er ligesom kodeordet. Der er ikke nogen, der er for gode eller for dårlige (...). Det er ikke superligaklubben. Det er heller ikke klubben, der kommer til at spille i Danmarksserie eller måske næppe endda i XX-serien. Men det er ligegyldigt, fordi de fleste har det sjovt. Vi har så et problem, når de kommer op i alderen, der er ikke så mange, så det er en ungdomsklub. Man kan sige, en del kommer så tilbage enten som forældre. De kommer tilbage med børnene, eller hvis de selv finder på at spille lidt.”

Et mangeårigt medlem understreger at prioriteringen af det ”sjove” er historisk forankret. Han fortæller:

”Men den har jo fra starten været det her med, at det skal være sjovt, man skal rose og ikke skose, og alle skal spille osv. Den eksisterer helt klart stadig væk, det gør den altså. Det er derfor, jeg siger; det er sådan en klub, hvor du sender dine børn ned, hvis du gerne vil, at de skal have det sjovt, mere end at de skal blive professionelle. (...) Det vil NN (formanden) jo aldrig nogensinde skrive under på, men altså ambitionsniveauet er jo nærmest ikke eksisterende, så vidt jeg ved. Selvfølgelig vil man gerne (vinde). Vi havde dengang, vores drenge spillede, der havde vi et princip om at holde dem under 10,

det betød altså, man skulle ikke tabe med mere end 10 (mål), men det ved jeg ikke om de har den endnu.

I forhold til det sociale fællesskab i klubben fortæller formanden, at det overvejende er de enkelte hold, der er sociale og afholder deres egen sæsonafslutning eller lign. Det eneste sociale arrangement på tværs af hold er et årligt lagkagestævne på tværs af børnehold. Lagkagestævnet går ud på, at alle deltagere medbringer en kage, som de efter en fodboldturnering deler med kammerater, trænere og familier. Klubben afholder altså ikke fælles sæsonafslutning, juletræsfest eller lignende for hverken børn eller voksne, hvilket et mangeårigt medlem fortæller, heller ikke var kutyme tidligere. Naturligvis afholdes generalforsamling, hvor deltagere på tværs af hold er til stede, og det er da også tilfældet, at klubben i ny og næ skal løse praktiske opgaver, som træbeskyttelse til klubhuset eller rengøring af fællesgrill. Her er det ofte ”supportholdet”, der organiserer dette.

Formanden fortæller, at forældrene bakker op klubbens breddefokus. Han fortæller, at der i af og til kommer forældre, der har større sportslige ambitioner for deres børn, end klubben kan og vil leve op til. Disse flytter hurtigt igen, når deres ønsker ikke bliver mødt. Formanden fortæller:

”Det er der nogle (forældre der synes det sportslige niveau ikke vægtest højt nok), men de flytter også hurtigt. Så jeg vil sige, at de forældre, vi har her i klubben, er faktisk mere ovre på den sociale linje, hvor det skal være hyggeligt, og deres børn skal kunne lide at være heroppe, og det betyder ikke nødvendigvis, at man skal være den bedste på holdet og alle de der ting. Nej, der har de sgu en fin holdning. Jeg har oplevet det andet, og de er her ikke ret længe, det er de altså ikke. Så finder de andre græsgange.”

Naboklubben, som de løsrev sig fra i 1982, har en anden tilgang til de sportslige præstationer. Alle tre interviewpersoner bruger i flere tilfælde naboklubben som en måde at identificere sig selv i modsætning til og italesætte, hvorfor de er unikke. Særligt i forhold til klubbens holdning overfor sportslige præstation, hvor det sociale aspekt ofte nævnes i en naturlig forlængelse heraf. Eksempelvis fortæller formanden:

”Mange af vores hold her træner kun en gang om ugen, derovre træner de to og også enkelte 3 gange, og det har man måske ikke lige lyst til at træne 2-3 gange om ugen plus spille kamp hver weekend, det kan måske være for meget. Så der er nogle, der vælger at komme tilbage på grund af det. Der er rent faktisk også nogle, der kommer tilbage og siger, der er for lidt socialt derovre, man føler, det er mere hyggeligt at komme tilbage her.”

Klubbens kulturelt-kognitive søjle

Indholdet i den kulturelt-kognitive søjle signalerer, ligesom det er tilfældet for indholdet i den regulative og den normative søjle, at der er tale om klub, hvor breddefodbold og børne-

/ungdomsfodbold prioriteres højt. Eksempelvis fortæller formanden, at klubben var ved at lukke, eftersom medlemmerne af den daværende bestyrelse ikke havde børn i klubben og derfor gerne ville trække sig, uden andre ville tage over:

”For fire år siden var klubben ved at lukke (...). Vi var nogle stykker, der gik sammen og hvervede en ny bestyrelse (...). Det var simpelthen et spørgsmål om at i den gamle bestyrelse sad der fire tilbage, og der var ikke nogen af dem, der havde børn i klubben mere, så de ville gerne trække sig. De havde ikke haft mulighed for det gennem halvdet år, fordi der ikke var nogen, der gad stille op. (...). På nuværende tidspunkt ved vi, at der er fire, der stopper til næste generalforsamling i marts måned på grund af, at deres børn er gået ud, er stoppet med at spille fodbold, enkelt har flyttet klub og sådan nogle ting der. Og sådan har jeg også hele tiden selv meldt ud, jamen så længe min søn går her, har jeg en interesse i at være med til at drive det, men den må man ikke forvente jeg har, hvis min søn stopper med at spille fodbold.”

Ifølge ovenstående citat, er det altså ikke almindeligt at sidde i bestyrelsen, hvis man ikke har børn, der spiller.

Dette altovervejende børne-/ungdomsfokus kan forklare, at klubben ”kun” har ét 8-mandsseniorhold i turneringsstruktur. Dette hold fungerer relativt uorganiseret og som en fragmenteret del af klubben. Holdet har ingen træner, men en spillende holdleder, der ofte tager ansvar for træningen. De bruger klubbens faciliteter, samt medlemskabet af lokalunionen til at indgå i en turneringsstruktur. En spiller fra 8-mandsseniorholdet fortæller:

”Altså, lige præcis vores hold, vi passer jo mest os selv. Men de (klubben) er jo enormt hjælpsomme når vi har problemer eller spørgsmål eller ting der skal løses. Og vi har en super dialog med dem. Så jeg tror ikke at det er fordi de ikke vil have noget med os at gøre. Jeg tror mere at det er fordi at vi passer mest os selv. Og så kommunikerer vi sammen når der er noget.”

Den sprogbrug, der anvendes i ovenstående om ”os og de” signalerer, at seniorholdet har en meget løs tilknytning til klubben. Ved turneringsdeltagelse har de deres egen holdbetegnelse, der ikke signalerer hvilken klub de repræsenterer. Til sammenligning er det værd at nævne, at klubben i år 2000 havde fire 11 mandshold, fire 7-mandshold (herunder et damehold), et old-boys-, et veteran-, et superveteran- og et motionisthold. I et historisk perspektiv, er det altså nyt at klubbens seniorafdeling er så lille og således ikke synlig i klubben. Selvom seniorafdelingen var større i år 2000 understreger et mangeårigt medlem, at klubbens børne-/ungdomsfokus er historisk forankret, og også grunden til at klubben løsrev sig fra naboklubben. Dog tyder udviklingen på, at det i endnu højere grad end tidligere er børn og unge, der prioriteres.

Flere andre kulturelt-kognitive elementer støtter op om denne prioritering. Nogle af disse elementer er eksemplificeret i de følgende. For det første har klubben en slagsang¹¹¹, hvor en gruppe børn synger og rapper med på omkvædet, hvor følgende tekststykker indgår; *”det er her ven-skaber gror, her skabes der sammenhold”*. For det andet har klubben en maskot (en ”tegnese-riedreng”, der ligner Steen fra Steen og Stoffer), som er en særdeles synlig del af klubbens hjemmeside, træningstøj og klubhus. For det tredje hænger en plakat i et vindue, så den kan ses udefra. Her portrætteres nogle børn (ca. 5 år) der spiller fodbold i solskinsvej med overskriften; *”Så er udendørssæsonen i gang, kom og vær med. Læs mere på NN.dk eller scan QR-koden”*. Billedet af børnene signalerer, at klubben overvejende retter sig mod børnefodbold.

Observationen af en børnetræning (årgang 2006) understreger, at børnene har gode vilkår. Eksempelvis er der tre trænere (alle lønnet) og en holdleder til 12 børn. En træner er over 18, og de to andre er under 18 og fungerer som hjælpetrænere. Holdet træner på ”bandebanen”, så bolden/ene og ikke mindst børnene bliver inden for en ramme. De unge trænere er sådan lidt ”storebroragtige” overfor børnene. De afdribler dem ofte og driller dem lidt, men det lader til at være en form, som børnene godt kan lide. På holdet, der træner ved siden af, bliver der delt slikpinde ud og sunget fødselsdagssang og fødselsdagsbarnet bliver puttet op i en ”boldskralde-spand” til stor morskab for både børn og forældre.

Andre elementer underbygger klubbens breddefokus og fravalg af konkurrence og præstations-optimering. Inde i klubhuset står et ”global goal”¹¹² uden net i. Det bliver brugt som tøjstativ, hvor nogle jakker hænger på bøjler, og signalerer, at det er længe siden, det er blevet brugt som træningsredskab. Ved observationen af seniortræning iagttages en laissez-faire stemning. Der kommer syv spillere (ca. 25-35 år) til træning. De kommer alle omklædte, og flere af spillerne lægger deres cykler i græsset, ligesom man ville gøre, hvis man spillede nede i parken. De har alle fodboldstøvler på, men ingen bærer benskiner. Opvarmningen består af at forsøge at ramme en kasket, der ligger på taget af stor bygning, hvilket dog aldrig lykkes. Meget belejligt kommer bolden tilbage, når tag eller husmur agerer bande. Derefter fortsætter de med skudtræning på holdets målmand. Efter ca. 30 minutter spiller de 3 mod 3 på en målmand, og slutter af med 3 mod 3 på nogle små mål, eftersom en spiller en gået. Efter træningen, som de slutter 20 minutter før planlagt (ifølge træningstider på hjemmesiden), snakker de om fredagens planer i byen, og to af dem får sig en cigaret, inden de kort tid efter bryder op. Holdlederen fortæller, at det er et hyggehold, men at de altid gør alt for at vinde, når de spiller kampe.

111 Findes som lydfil på klubbens hjemmeside

112 Global Goal skriver om deres produkt: fodboldens mest fleksible, inspirerende og motiverende træningsredskab. Det er en prisvindende dansk opfindelse, der udfordrer både teknik og motorik (GlobalGoal).

Begyndelsen på FF

FF blev startet af klubbens tidligere formand i august 2012. I et videoklip på klubbens hjemmeside fortæller den daværende formand til KanalSport¹¹³, at der kom fire personer, der gerne ville i gang, hvorefter han inviterede spillere fra oldboysholdet (dette hold eksisterer ikke længere) til at komme og støtte op om initiativet, således at de var nok spillere. Efter en periode var der bare to oldboysspillere tilbage på FF-holdet, hvor resten var nye medlemmer. Den nuværende formand, der spiller på det ene FF-hold (mix) når han har tid, var bestyrelsesmedlem da klubben igangsatte FF. Han fortæller:

”Vi så en masse unge, som gik heroppe uden at være medlem af klubben, (...) og spillede heroppe, og han (daværende formand) havde så en eller anden idé om, hvis man nu kunne få dem til at spille og så betale lidt til klubben samtidigt, så kunne man jo lige så godt det. Det fik ham til at starte det her (FF) op. Samtidig havde vi et motionshold med nogle (...) ældre mennesker mellem 50 og 70, som gik og hyggede sig heroppe og har gjort det i en menneskealder. Dem kunne vi også få lagt ind under det koncept. Så det gjorde han rigtig meget ud af ligesom at få sat op, og det lykkedes faktisk i meget stor stil. De helt unge er faldet fra igen, men ellers har vi, jeg tror, vi har 40-50 mennesker, der render rundt og spiller FF, vores version af FF. Fordi den officielle version er der jo en masse med nogle øvelser i og sådan noget der, men hvor vores det er mere det her med at komme op og hygge sig og få spillet noget bold, uden at man skal ståse op og ned og uden at man skal ud og spille kamp og alle de der ting.”

Den nuværende FF-kontakt var en af de fire, der kontaktede formanden i 2012 og spurgte om ikke klubben kunne organisere et hold, der ikke skulle spille kampe. På dette tidspunkt var han holdleder for sin søns hold i klubben, mens han samtidigt spillede fodbold i en uorganiseret og uforpligtende form på nogle baner der tilhører en nærliggende uddannelsesinstitution. FF-kontakten angiver, at to forhold resulterede i at han ønskede nogle nye rammer at spille fodbold i. For det første kunne de risikere, at der ikke var en bane til dem og for det andet var dem, han spillede med, blevet for gode, eftersom han blev ældre, og nye unge spillere kom til. Han tog kontakt til et par stykker fra holdet, og de startede et FF-hold. Han mener, at selv om DBU ikke havde lanceret FF, havde de dannet deres hold alligevel og kaldt det motionshold, eftersom klubben i forvejen havde et veteranmotionshold, der ikke indgik i en turneringsstruktur. FF-kontakten fortæller:

” (Jeg sagde til mine kammerater): Jeg har talt med fodboldklubben. Vi kan lave sådan et hold, det kommer til at koste en lille bitte smule, men ikke ret meget. Til gengæld så sørger de for, at vi har banerne med bolde og veste og alt det”.

113 Internetbaseret nyhedsmedie der dækker dansk idræt ”fra træningsbaner og haller” (<https://kanalsport.dk/info/om-kanalsport>).

FF-startpakken

I forhold til den FF-startpakke, som DBU tilbyder, har klubben kun gjort brug af vestene, der bruges på det ene af FF-holdene. FF-kontakten er ikke vidende om det økonomiske tilskud, hvilket er gået i ”klubkassen”. Formanden fortæller, at nogle af midlerne går indirekte til holdet, eftersom der købes nye veste og bolde, når der er brug for det. FF-kontakten fortæller:

”(I: Hvad havde det af betydning, de der ting (veste og bannere?) Ingen betydning, ellers havde jeg bare bedt om at få dem. Bannerne har jeg aldrig brugt, de ligger inde i skabet, det synes jeg er spild af penge. (I: Fulgte der også nogle penge med fra DBU?) Pas. (I: Det er ikke nogen, I har set?) Overhovedet ikke, aner ikke hvor de er fra. Det har de heller ikke råbt højt om, hvis de er kommet.”

Klubbens translation af Fodbold Fitness

Klubbens tre institutionelle søjler er særdeles klare og peger alle i tre i samme retning. Det er en breddeorienteret klub, der vægter børn og unge, og hvor glæden ved fodbold sættes øverst, hvilket understreges i alle dele af det empiriske materiale. I de institutionelle søjler er klubbens værdier særdeles tydelige, hvilket kan skyldes, at stifterne af klubben kom med nogle oplevelser i bagagen, der gjorde det vigtigt for dem at eksplicite, hvordan de ønskede at man skulle opføre sig, og hvad målet med denne klub skulle være; nemlig et godt sted for stifternes børn, hvor glæde indiskutabelt sættes over sportslig udvikling. Et mangeårigt medlem fortæller om, hvordan har fået fortalt, at træningen foregik i den tidligere moderklub:

”(Det var) træning uden bold, ikke særligt sjovt, og så ikke mindst i udvælgelsen, hvem skulle spille på søndag, og der var nogle der stort set aldrig kom til at spille. Og det var ikke særlig sjovt at gå til træning, fordi som sagt det var ikke legen, det var ikke sjovt, det var konkurrencen, og det var alvor. Senere har jeg så fundet ud af, at det var en særlig træner, som altså var meget, meget seriøs. (...) Og der var nogle forældre, der syntes, det var for meget, og så havde de så lavet NN (den nye klub)”

Glæden skal være i højsædet

Særligt glæden ved fodboldspillet er styrende for hvordan klubben translaterer FF, hvor ovenstående observationsbeskrivelse tydeligt viser, at det er fodboldspillet der er i højsædet. Der er ingen opvarmning, og der er ingen andre former for konditions- og/eller styrketræning. Det er kun fodboldspil til to mål og der er ingen træner, hvilket gælder for alle tre FF-hold. FF-kontakten fortæller:

”Vil du ud og lave alle de der fine øvelser og hele det der katalog, som DBU har lavet omkring fodbold-fitness, så er det ikke her. Og det smitter måske nok også lidt af, fordi jeg har ikke reklameret med kataloget. Jeg synes, det var noget fis, det var ikke derfor, jeg kom. Eftersom det var mig, der havde fået lov til at starte holdene op. (...) Så i gå-

seøjne er det egentligt lidt på mine præmisser. (...) Konceptet er egentligt, det er folks eget ansvar at strække ud og varme op. Vi løber lidt rundt og sparker til lidt bold, mens folk de kommer. Det er ikke alle der lige kan klokken. Og så deler vi nogle hold, lidt efter, hvem der er, og så spiller vi noget bold. Det gør vi til det bliver mørkt, eller vi bliver trætte. (...) Kom og hav det sjovt og leg med en bold. Nej, du kommer for at spille bold (ikke for at lave konditionstræning), det ville være, ligesom hvis du gik ind på en bodega og startede med at bede om et glas vand, ikke.”

I den førnævnte video fortæller den tidligere formand og en FF-spiller, der nu er FF-kontakt, hvorfor de mener, at FF i deres klub er en succes. De mener at det skyldes at ”man ikke behøver at komme hver gang” og ”at der ikke er noget konditionstræning – det er bare at spille noget bold”. Klubbens FF-hold er altså i den grad lystbetonet, hvor glæden ved fodboldspillet ”i sin færdige form” er det centrale. U99 er, som tidligere nævnt, et veteranmotionisthold der har spillet i klubben i årrække og nu er omdøbt til et FF-hold. Således har de også en mangeårig historie i klubben, hvor enkelte har været med helt fra begyndelsen i 1982. Et mangeårigt medlem, FF-spiller, grundlægger og holdleder for U99 fortæller:

”Jeg kalder det konsekvent motionisterne, og det er fordi, det har vi altid heddet. Og så sker der det for et års tid siden, at vores formand siger, nu er der kommet det her nye initiativ, FF, og (...) det, jeg kunne forstå, der var i det, det var jo i virkeligheden det, vi havde i forvejen. Den eneste fordel, jeg kunne se, det var, at vi fik de her veste, hvor der stod DBU FF, og så at kontingentet blev nedsat.

U99 har altså eksisteret længe og vil derfor ikke indgå som værende en del af den translation af FF, der analyseres i det følgende. Imidlertid er det særdeles interessant, eftersom viden om dette hold, afslører relevante perspektiver i lyset af den translation, der foregår i forhold til de to andre FF-hold. Det er eksempelvis tilfældet, at FF-kontakten og igangsættereren af FF er og var inspireret af veteranmotionisterne. Han fortæller:

”Og så har jeg selvfølgelig kopieret lidt, fordi jeg synes, det der gamle motionshold, jeg syntes egentlig, det virkede, som om de havde det skide hyggeligt, ikke. (...) De hygger sig og drøner rundt og tuller rundt og spiller lidt bold. Man kan mærke, engang imellem trækker de også lidt på hinandens viden og jeg tænkte, det kunne sgu egentlig være meget hyggeligt som 70-årig eller 65-årig at tulle rundt og spille bold en gang om ugen og gå og hygge sig med det.”

Det er ligeledes interessant, at klubbens veteranmotionister blev skabt af spillere fra klubbens forhenværende oldboyshold, der ikke dyrkede konkurrence og ikke fandt den fornødne tid til at indgå i turneringsstruktur. I modsætning til bruddet med naboklubben, hvor nogle forældre grundlagde en ny klub, skete dette brud helt udramatisk. Et mangeårigt medlem fortæller at han dengang sagde følgende til klubben:

”Vi spiller bare hver torsdag, og det kan være i cykelshorts og gummisko. Det vigtigste er simpelthen, at vi får rørt os, og vi har det sjovt, og så drikker vi en øl bagefter, og så holder vi en julefrokost, og så er det det.”

Igen er det glæden der sættes højest. Der eksisterer altså nogle institutionelle elementer der betyder, at der bliver ageret, såfremt den glæde ikke forefindes. Det mønster går igen, da klubben former FF-mix holdet. FF-kontakten fortæller, at der på et tidspunkt kom nye til FF-holdet, der var unge og gode, og flere af de ældre og mindre gode stoppede. Det kom til at gå for hurtigt og det blev for vildt, hvilket FF-kontakten heller ikke brød sig om. Det betød at klubben delte holdet op i to – FF U50 og FF-mix. Forskellen på de to hold fremstår klart i nedenstående. Derefter tog FF-kontakten fat i nogle af dem, der var stoppet, og fik dem tilbage på FF-holdet. FF-mix kom til som en løsning på en konflikt, og fordi glæden hos en del af de involverede spillere forsvandt.

Alle kan være med

På klubbens hjemmeside forefindes følgende beskrivelse af FF:

”Vi har 3 Fodbold Fitness hold i NN som vi har fordelt efter alder og erfaring/køn. Derved håber vi at kunne finde et niveau der passer til alle og så alle kan være med. Vi hjælper gerne med at få placeret dig på det rette hold. Er du i tvivl så kontakt en af de 3 Fodbold Fitness holdledere og de kan hjælpe dig til at finde det rette hold.”

Om FF U50 holdet skriver klubben:

”Dette hold er for spillere der er under 50 år og kan betegnes som øvede. Det vil sige, det er ikke første gang der spilles fodbold, man har en ”rimelig fysik”, så der løbes og kæmpes lidt om bolden. Her kan du også komme hvis du er yngre og synes du skal spille lidt bold, men du ikke er til at spille ”rigtige” turneringskampe.”

Om FF mix holdet skriver klubben:

”Dette er et hold for begyndere og/eller for personer fra omkring de 50 – der er plads til alle og vi er der for at have det sjovt. For at få rørt os og der er plads til både kvinder og mænd. Dette er et hold hvor vi har det sjovt og der er plads til dig der ikke har spillet bold før, men gerne vil prøve. Tempoet er så i den mere rolige ende. Vi spiller i gummisko eller grusbanesko (gummisko med små gummidubber under), så ingen grund til at købe fodboldstøvler. Benskiner er heller ikke nødvendige.”

Det vil sige, at FF U50 er for de spillere med øvede fodboldfærdigheder og FF mix er for de mindre øvede. I forhold til hvilket hold man som FF-spiller skal deltage på, er niveau vigtigere end alder. FF-kontakten (holdleder for mix) fortæller at det handler om at man som spiller skal have noget ud af det og have det sjovt, hvilket bedst opnås ved lige færdigheder. Han fortæller:

”U50 er typisk folk under 50, som godt kan finde ud af at spille fodbold, som har spillet fodbold før, og som egentligt burde spille med benskiner. De takler voldsomt. (Og så er der mix-holdet) hvor der ikke er noget krav om, at du er god til at spille fodbold. Vi spiller typisk heller ikke i fodboldboldstøvler. Vi spiller bare i gummisko eller grusbasket. Det er lidt mere stille og roligt og adstadigt tempo. (...) Kommer der er en hos os der er super god til at spille bold, så smed vi ham ned på mandagsholdet (uanset alder). Og kommer der en på mandagsholdet, der undskyld udtrykket, er en klovn med en bold, ikke, jamen så vil han høre til oppe hos os om onsdagen, og så skal holdlederen smide ham derop, så man egentlig beholder ham, og han får noget ud af det, fremfor at man mister et potentielt medlem.”

At alle kan være med og at alle er velkomne, er også den stemning der var til stede under FF-træningen jf. ovenstående observationsbeskrivelse. Dette ligger i tråd med klubbens institutionelle elementer, der i særdeleshed understreges i den regulative søjle. Formanden mener da også, at deres organisering af FF passer perfekt til klubbens værdier. Han fortæller:

”Det er lige os. Vi mener helt klart, at det er et område, som vi kan udvikle mere og få noget mere ud af. (...) Personligt synes jeg faktisk, det er rigtig fedt, at vi som voksne kan komme op og hygge os og være drenge en time eller halvanden en gang om ugen. Jeg synes heller ikke, det nødvendigvis skal være turneringsstruktur på det, fordi der er også nogle, som ikke gider de ting, dem skal der være plads til. Man skal ikke nødvendigvis være bundet til at skulle bruge en dag om ugen på at spille kampe, fordi man har lyst til at trille lidt fodbold, så var jeg aldrig selv kommet på en fodboldbane, det er helt hundrede altså.”

FF er en usynlig, men integreret del af klubben

I forlængelse af indholdet i klubbens institutionelle søjler, fungerer FF efter samme skabelon som resten af klubbens hold. FF translateres tydeligvis med udgangspunkt i, hvordan klubben normalvis organiserer sine hold. Formanden fortæller:

”Der er holdleder på alle tre hold, som styrer det (...). Det er bygget op på nøjagtigt samme måde, det er bare voksne mænd, som spiller, og så hygger de sig, lige såvel som alle andre hold gør i klubben. De holder også deres afslutninger, når de har lyst til det. De møder også op til generalforsamlinger. Der er også nogle af dem, der kommer og hjælper til, hvis der skal laves et eller andet. (...) de er fuldt ud lige så integreret som alle andre hold i klubben, må jeg sige, de kører på nøjagtigt samme vis.”

Andre eksempler på denne translation er, for det første, at FF-holdene organiserer sig med hjælp fra holdsport.dk, hvilket også bruges af klubbens andre hold. For det andet forefindes i klubhuset en stor opslagstavle, hvor alle klubbens hold har deres eget ”område” til opslag. FF (U99, U50, mix) har også en plads, og FF-holdene er repræsenteret på en oversigt over alle klubbens

trænere og holdledere. Denne oversigt er ligeledes placeret i klubhuset. På oversigten fremgår ingen kontaktoplysninger på klubbens seniorhold, hvilket, i samspil med ovenstående forhold, viser, at FF er en mere integreret del af klubben end klubbens seniorhold, hvilket formentligt skyldes, at flere FF-spillere er forældre til børn i klubben, ligesom det er tilfældet, at formanden i ny og næ spiller på FF-mix. FF er altså overvejende klubbens seniorafdeling, og har deraf særdeles gode muligheder for træningstider, eftersom der ikke eksisterer yderligere belægning på banerne.

Selvom FF overvejende udgør klubbens seniorafdeling, er holdene, på nær ovenstående forhold, ikke en særlig synlig del af klubben. Eksempelvis får de ikke omtale på de mange digitale medieplatforme, som klubben anvender. Eneste større diskrepans imellem klubbens institutionelle elementer og implementeringen af FF findes i det sociale sammenhold på de enkelte hold. Det er ikke tilfældet at FF-holdene, på nær U99 (motionistveteranerne) har et særligt udtalt sammenhold. De bliver ikke ”hængende” efter træning, holder ikke arrangementer uden for banen eller ses privat. Det betyder også, at når FF-holdene ikke spiller turneringskampe i weekenden og som nævnt træner fra 18-20, hvilket er langt efter børne-/ungdomstræningen er afsluttet, fremstår FF-holdene, trods den integration skitseret ovenfor, som en smule fragmenteret, set fra et organisatorisk perspektiv.

Aktørspecifikke forhold

Med udgangspunkt i ovenstående, hersker der ingen tvivl om, at indholdet i klubbens institutionelle søjler spiller en afgørende rolle for hvordan klubben implementerer FF. Jævnfør den analytiske præmis om også at være opmærksom på aktørspecifikke forholds betydning for implementeringen af FF, herunder den rolle som FF-kontakten og formanden spiller, belyses særligt FF-kontaktens rolle i det følgende. Særligt et citat i ovenstående understreger, at FF-kontakten har spillet en afgørende rolle for translationen af FF. Han har eksempelvis valgt ikke at følge DBU's foldere, for det er ikke den slags træning, som han selv ønsker at deltage i, og han fortæller, at det egentligt foregår lidt på hans præmisser. Imidlertid viser ovenstående også, at implementeringen af FF falder i naturlig forlængelse af de institutionelle elementer, der eksisterer i forvejen, trods FF-kontaktens ”egne præmisser”, lige med undtagelse af graden af sammenhold og social interaktion udenfor banen. Imidlertid er det FF-kontaktens ønske, at dette vil forekomme. Det skyldes altså ikke et intentionelt valg, at dette ikke er tilfældet.

Et enkelt eksempel på, hvordan aktørspecifikke forhold kan komme til at spille en rolle for den fremtidige implementering er indførelsen af en bødekasse. FF-kontakten overvejer at indføre en bødekasse, eftersom spillerne er dårlige til at melde afbud. Han fortæller:

”I ved vel nu, om I kan komme på onsdag, hvor svært kan det være. Derfor er det bare rigtig, rigtig dårligt. Så der er kommet forslag om, at vi skal lave en bødekasse, som bliver brugt til at finansiere en julefrokost, og det koster altså 5 kr., når man ikke mel-

der til eller fra. Så bliver der bare noteret bøder. (...) Man kan gå ind på hver og en og se, hvor mange dage er de tilmeldt og afmeldt sig, ikke svaret, hov 30 gange 5 at betale.”

FF-kontakten fortæller selv, at det ikke er i klubbens ånd, at indføre en bødeordning, hvilket ovenstående analyse også vil bekræfte. Så frem dette bliver tilfældet, og der samtidigt ikke er sket en ændring i måden klubbens regulative, normative og/eller kulturelt-kognitive søjler ser ud, vil indførelsen af bødekassen skyldes aktørspecifikke forhold, uafhængigt af institutionelle elementer.

Udover den position som FF-kontakten besidder og hans måde at forvalte denne på, må det alt andet lige være fordelagtigt for implementeringen af FF, at formanden spiller på et FF-hold. Eksempelvis i forhold til synlighed og rekruttering, så frem det antages at formanden qua sin position har relationer til mange forældre og potentielle FF-spillere. Formanden fortæller, at han er begejstret for FF og, som et citat i ovenstående understreger, ser han gerne, at klubben udvikler det yderligere. Eksempelvis ville han gerne have at klubben også tiltrak nogle kvindelige motionister. En enkelt kvinde har rettet henvendelse til FF-mix, men er aldrig dukket op.

Case 3: Lokalsamfundets fodboldklub

Billede 9.7: Klubbens klubhus



Billede 9.8: Klubbens FF-hold



Kort beskrivelse af klubben og klubbens Fodbold Fitness hold

Klubben er grundlagt i 1943 og har 275 medlemmer, der spiller fodbold. 220 af disse er under 18 år og 55 er over 18 år. Klubben ligger ca. 75 km fra Herning i et område, der betegnes som udkants-Danmark. De har til huse i et klubhus, der i 2014 er blevet bygget sammen med en eksisterende skole, en eksisterende idrætshal, et nybygget menighedslokale og et nybygget forsamlingslokale med tilhørende køkken. Før var skole, idrætshal og klubhus tre særskilte bygninger. Klubben har et relativt stort baneanlæg, som også bruges af skolen. Det er opdelt i flere sektioner, adskilt af et mindre rækværk rundt om en 11-mandskampbane, samt en række træer og buske. Lige ved anlægget ligger også en børnehave og et plejehjem.

I klubbens vedtægter står:

”Klubbens formål er at fremme det frie, folkelige ungdomsarbejde. Dette søges nået gennem deltagelse i idræt og andet kulturelt arbejde. Der dyrkes den idræt, som der måtte være stemning for blandt medlemmerne, for så vidt økonomien tillader det.”

Som medlem af klubben, der overvejende tilbyder fodbold, er der også mulighed for at spille håndbold (61 medlemmer, deltager i turneringsstruktur), badminton (60 medlemmer, ingen turneringsstruktur), hockey (ingen turneringsstruktur) og bowls¹¹⁴. Det er hovedsageligt pensionister, der spiller bowls, efter som aktiviteten foregår om formiddagen. Samtidigt er det ikke en fysisk krævende aktivitet, sammenlignet med de andre aktiviteter som klubben tilbyder.

Klubben organiserer en række fodboldhold, herunder 10 ungdomshold (drengehold årgangene U10-U16 og pigehold i hhv. U12/13, U15 og U16, et kønsintegreret U8 hold,) tre damehold (7-mands, 7/11¹¹⁵ og 11-mand), 4 herreseniorhold (serie 3, 5, 6 og oldboys) og et FF-hold for kvinder. Klubben organiserer også ”boldleg” for børn fra 4-7 år. Flere hold organiseres i samarbejde med nabobyens idrætsforening, der er en fusion mellem to foreninger og ligger knap 10 km. derfra. Begge klubber mangler spillere, hvorfor de samarbejder. Samarbejdet gælder fra U14 og op til seniorhold¹¹⁶. Det gælder imidlertid ikke for oldboys.

Klubben har organiseret FF for kvinder siden foråret 2013 og træner hver torsdag fra kl. 18.30-19.30. Der er 14 spillere tilmeldt, og omkring 8-10 spillere til træning hver gang. Spillerne er mellem 20-58 år. Holdets træning styres af FF-kontakten, der også er træner for et pigehold og et damehold i klubben. De anvender Conventus¹¹⁷, som organisatorisk platform, hvor det er mu-

114 Bowls er et spil, hvor målet er at rulle skævt vægtede eller lidt asymmetriske kugler, kaldet Bowls, nærmest til en noget mindre hvid eller gul kugle kaldet JACK. Bowls er blevet udtænkt som en mindre udgave af det store indendørs Bowls, og er netop designet til at spilles i små haller, forsamlingshuse og gymnastiksale (Bowls, 2015).

115 Spillet foregår fra straffesparksfelt til straffesparksfelt på en normal 11-mandsbane med 11-mandsmål. Reglerne er som i 11-mandsspillet, dog er offsidereglen ophævet (Seven Eleven, 2015).

116 Efter empiriindsamlingen var afsluttet, har klubben besluttet at udvide dette samarbejde, så det i dag begynder fra U9.

117 Conventus er et online administrationsværktøj udarbejdet til frivillige foreninger (Conventus, 2015).

ligt for FF-kontakten at sende en fælles sms eller mail ud til deltagerne. Ofte er det dog tilfældet, at hun skriver til dem pr. sms. Et FF-kontingent koster 600kr./året og holdet har ingen sociale aktiviteter uden for banen.

Observationen pr. 4/9 ligger til grund for den følgende tekst:

FF-kontakten som står for FF-træningen møder 15 minutter før. Hun finder udstyr frem og sætter små mål op. Den første spiller kommer 10 minutter før de starter. De siger hej og snakker om hvor mange de mon bliver i dag og om at gymnastikforeningens tilbud skal til at starte, nu hvor det bliver vinter. De andre spillere ankommer løbende. Stemningen bløder op og de griner højlydt. To unge deltagere spiller også håndbold, og det er derfor sidste gang at de kommer i dag, eftersom håndbold sæsonen starter.

De ender med at blive 10 spillere. To af dem er i gummisko, mens resten har fodboldstøvler på. Ingen har benskiner på. Jeg vil tro at spillerne er mellem 20-55 (se billede 9.8). En af spillerne spørger FF-kontakten til råds om de nye fodboldstøvler hun netop har købt. Hun er i tvivl om hvordan hun skal binde dem. To af spillerne har deres børn med, der løber og leger ved siden af. De starter træningen i en cirkel, hvor FF-kontakten giver nogle informationer. Hun fortæller at de mangler en spiller på et damehold til en kamp i weekenden. Hun er selv blevet lokket til at spille med, men de mangler én mere. De er ikke meget for at melde sig, men hun får overtalt en enkelt, da hun fortæller at modstanderholdet ikke er særligt gode. De starter træningen med opvarmning, hvor de løber på tværs af en 7-mandsbane og laver forskellige øvelser. Alle med bold. De samles igen i en cirkel og laver en række forskellige styrkeøvelser på tid. FF-kontakten har en iPad, der styrer intervalltid, pauser og skift mellem øvelser. 30 sekunders arbejde og 10 sekunders pause. Før en ny øvelse starter, viser hun lynhurtigt (10 sek.) hvordan man skal gøre. Deltagerne er bekendte med formen. Det er ikke første gang, at de gør det på denne måde. I det hele taget fremstår træningen meget trænerstyret, og træneren fremstår erfaren. Der er ikke meget snak under styrkeøvelserne, men enkelte gange får de grineflip. Til nogle af øvelserne bruger de en blød fitnessstræningsbold. De laver sjov med at fitnessboldene ikke må blive beskidte, eftersom de tilhører gymnastikforeningen. Styrkeøvelserne afsluttes med strækøvelser, hvorefter de laver fodboldtekniske øvelser med bold. Den første går ud på at sparke bolden igennem benene på sin makker, der laver sprællemænd. Herefter dribler de en og en med bolden og skal forsøge at dribble uden om træneren. De to børn der er med løber og leger med de blå fitnessbolde og fungerer nu og da som boldhentere. De laver en forsvars/angrebsøvelser, hvor to spillere løber afsted overfor hinanden. Den ene er forsvarer og den anden er angriber, og skal forsøge at score i et af to opstillede små mål. Da øvelsen er slut gør FF-kontakten klar til en form for hockey, hvor de med nogle skumkøller skal forsøge at slå en plasticbold ind i modstanderens mål. Her inddeles de i to hold. Det ene hold iklæder sig veste med FF-logo. De er meget opmærksomme på at man ikke må have køllen for højt. Dog er der ikke nogen straf hvis det ikke overholdes. De griner højlydt. De fortsætter med at spille fodbold på fire små mål, to på hver baglinje i hver sin side, således at hvert hold skal dække to mål og kan score i to mål. Denne øvelse har jeg set i FF-

øvelseshæftet udgivet af DBU. De fortsætter med "almindelig" fodbold på lidt større mål. Fortsat i de samme hold. Her spiller de med en fodbold der er på størrelse med en badebold (se billede 9.9), hvorefter de skifter den ud med en rigtig fodbold og slutter af med 10 minutters spil. Der er rimelig høj intensitet og begge hold vil gerne vinde. En bold passere tværs igennem lige foran mål uden nogle får ramt på den. De hviner højt. Det er tydeligt at se hvem der har fodboldfærdigheder i forvejen. Disse er også langt mere kommunikerende end de mindre fodboldvante. Alligevel synes niveauforskellen ikke så stor og det fysiske ser ud til at være mere afgørende end det tekniske.

De er hurtige til at rydde op efter træningen og én skal videre til forældremøde på skolen. De siger tak for i dag ude på banen, og snakker om at næste gang er sidste gang, da gymnastikholdet starter. FF-kontakten forsøger at arrangere en afslutning med spisning, og de aftaler at sende en sms rundt for tilmelding. Jeg får lejlighed til at spørge dem om betydningen af de mange forskellige aktiviteter, så som styrketræning med blød fitnessbold, hockeyspil og fodbold med en bold på størrelse med en badebold. Flere giver udtryk for, at de ikke ville komme hvis det kun skulle spille fodbold. Det, at der laves flere forskellige aktiviteter, er med til at gøre det mindre konkurrencepræget og mindre seriøst. Og det kan flere af dem godt lide. De er her for at få motion, og ikke for at blive bedre til fodbold.

Billede 9.9: Klubbens FF-træning



Klubbens institutionelle søjler

Klubbens regulative søjle

Med udgangspunkt i klubbens regulative elementer er der tale om en breddeorienteret klub, der har relativt gode faciliteter og orienteret mod lokalsamfund og ungdomsarbejde. I vedtægterne står eksempelvis at den ordinære generalforsamling skal varsles i lokalpressen, og såfremt foreningen opløses, skal mulige aktiver fordeles til fordel for børne- og ungdomsarbejdet i lokalområdet. Derudover har alle medlemmer over 16 år stemmeret ved generalforsamling. Jævnfør klubbens vedtægtsmæssige formål (beskrevet ovenfor) findes en bred tilgang til aktiviteter, og formålet understreger at foreningen er rettet mod ungdomsarbejde. I vedtægterne står endvidere, at:

”Som medlem kan optages enhver, som vil indordne sig under klubbens bestemmelser. (...) En enig bestyrelse kan udelukke medlemmer, der modarbejder klubben eller dens formål.”

Imidlertid er det aldrig sket, at medlemmer er blevet udelukket. Som nævnt ovenfor organiserer klubben andre aktiviteter end fodbold. Formanden, der selv spiller fodbold, fortæller:

”Vi har fodbold, badminton og håndbold¹¹⁸, og så har vi faktisk også noget bowls, der startede for 3 år siden som noget indendørs bowling for seniorer. (...) Altså badminton (...) det er igen mest seniorbadminton. Man lejer en bane for en hel sæson, og så kører det bare. Igen da vi ikke har så mange unge herude, så håndbold og fodbold de arbejder sammen. Her i september måned har vi jo et problem, hvor den ene, fodbolden, kører stadig væk udendørs, og håndbolden er lige startet op, så der er faktisk, hvis man går til træning og dyrker begge idrætsgrene, så skal man gå det til det mandag, tirsdag, onsdag og torsdag. Så er der lige en kamp måske også i weekenden. Så de da rigtig spændt for her de unge mennesker. Og det er jo de samme (spillere), der går igen og igen næsten.

I klubben spilles der altså på ungdomssiden fodbold om sommeren og håndbold om vinteren, og badminton fungerer i en mere selvorganiseret form, hvor man lejer en bane. Fodbold er klubbens største aktivitet, og har været det siden klubben blev grundlagt. Klubben forsøgte i begyndelsen også at organisere gymnastik og håndbold (kun for kvinder), men efter en kort årrække var fodbold eneste aktivitet. I 1960'erne opstod en gymnastikforening i byen, der med en enkelt periode uden aktivitet har fungeret uafbrudt op til i dag. I dag samarbejder klubben med gymnastikforeningen, så vidt det er muligt. Eksempelvis foregår træningen i de to foreninger på forskellige dage, så borgere kan deltage i begge tilbud. Badminton begyndte i klubben 1970'erne

118 FF-kontakten fortæller at nogle medlemmer spiller hockey i hallen hver torsdag.

som en vinteraktivitet i skolens gymnastiksal og voksede sig derfra større. Håndbold¹¹⁹ blev, efter mange års fravær, introduceret igen i starten af 1980'erne, og fik stor opbakning, da hallen blev bygget i 1984. Klubben har ikke særskilte bestyrelser eller særskilt økonomi for hhv. fodbold, badminton og håndbold, men hver aktivitet er repræsenteret i bestyrelsen.

Med få undtagelser, går alle klubbens børn på den skole, der ligger i forbindelse med klubhuset. I lokalområdet er der faldende befolkningstal, og skolen, hvor der i dag går ca. 100 børn, blev i 2013 reduceret til kun at have børn fra bh-klasse til 6. klasse. Dette har reduceret antallet af medlemmer under 18, hvor mange (7-10.klasse) er flyttet til en klub i en større by, hvor de også går i skole. Som nævnt ovenfor, har klubben, lavet et samarbejde med naboklubben om at stille fælles hold i flere årgange. På grund af få spillere, men også adgang til et stort baneanlæg, træner alle spillere fra U9-U14 samtidigt (ikke nødvendigvis sammen), hvor 7 trænere er tilknyttet. Således har trænerne både mulighed for at opdele børnene i alder, men også niveau. Der er træning to gange om ugen, hvor hver mandag er i klubben, hvilket gør mandag til klubbens travleste træningsdag. Samme mandag er der boldleg for U5, U6 og U7 og fodbold for U8 drenge og piger.

Klubben råder over fire 3-mandsbaner, to 5-mandsbaner, to 7-mandsbaner, en 7/11-bane med lysanlæg og en 11-mandsbane med udskiftningsboks og rækværk omkring. Klubhuset, der er bygget i 1976, indeholder to herreomklædningsrum, to dameomklædningsrum, et dommeromklædningsrum, et kontor og en sjældent åben "café", der styres af frivillige medlemmer. Klubben har i samarbejde med hallen og kommunen tilknyttet en "alt-mulig-mand", der søger for at forholdene er i orden.

Udover face-to-face kommunikation og en opslagstavle i klubhuset, har klubben en hjemmeside, med de mest nødvendige oplysninger, herunder træningstider og kontaktoplysninger på bestyrelsen. Informationerne på klubbens hjemmeside er relativt sparsomme, og eksisterer som en del af en større hjemmeside, hvor man, ud over fodbold, også finder information om alle de andre aktiviteter, der foregår i hal og tilknyttede lokaler, herunder spejder, årets revy, foreningen 'Familie og Samfund', diverse aktiviteter organiseret af menighedsrådet, informationer om lokalarkiv, borgerforening og fællesspisning. Hjemmesiden tager altså udgangspunkt i faciliteten og ikke i foreningen. Klubben bruger Facebook i en fragmenteret form, forstået på den måde, at mange hold bruger Facebook til intern kommunikation, og det er ikke tilfældet at klubben administrerer en fælles gruppe. Hvis klubben ønsker at sende fælles information ud til flere medlemmer, kan det gøres gennem Conventus, som de anvender som online foreningsadministrationsværktøj. Dette sker 3-4 gange om året.

119 I øjeblikket har klubben ét damehold, ét herrehold og tre børne/ungdomshold. Alle turneringsaktive.

Klubbens normative søjle

Indholdet i den normative søjle underbygger, at der er tale om en breddeklub, der organiserer de aktiviteter, medlemmerne måtte efterspørge. En række normative elementer tegner et billede, af en klub hvor alle er velkomne og hvor de gerne samarbejder med andre lokale aktører. Dette understreges af alle tre interviewpersoner. Det prioriteres, at det handler om at man skal have det sjovt og hygge sig og ikke mindst løfte lokalsamfundet og være bevidst om at der ligger en stor opgave heri. Formanden fortæller:

”Det jo en breddeklub, helt sikkert. (...) Vi skal bare sørge for, at vores egne børn i området har lyst til at komme op til os, og det er jo det, vi forsøger bedst muligt. At gøre det så sjovt som muligt og ikke have ambition om at have hold i bestemte højder eller rækkemæssige. Vi vil gerne have så mange hold som muligt. Det er målet. Så mange medlemmer som muligt, det er målet. (...) Det skal være hygge, og vi vil gerne, at der kommer så mange så muligt, og vi vil også gerne have nogle forældre, der vil deltage og hjælpe til ved arrangementer og sådan noget. Så derfor prøver vi at gøre det så, altså åbne dørene så meget som muligt, ikke også. Alle er velkomne.”

Ovenstående citat tyder på at klubben overvejende organiserer børnefodbold, hvilket yderligere understreges, da formanden bliver spurgt til klubbens og hans egne visioner, hvor han skitserer klubbens største udfordring – et faldende børnetal.

”(Det er) egentlig for vores unge mennesker. Og lige i øjeblikket der kæmper vi med den der, vores årgange bliver meget små, det kniber med hold, og det gør vi (...) samarbejder med naboklubben. Og det skal vi nok til at udvide lidt, så vi bliver nødt til at gå længere ned i årgangene, fordi når man spiller 8-mands, det kan være svært nok at finde bare 8 mand herude. Så det er jo så, målet er at bevare, stadigvæk prøve at have klubben herude, selv om det så skal betyde samarbejde med andre klubber. Jeg vil være ked af at skulle sige, at vi ikke kunne tilbyde noget herude og så bare sige, I må køre ind til NN (større by). (...) Vi vil gerne bevare det herude, det er så også noget med at holde gang i hallen. (...) Det er lige så meget for hele området som for boldklubben. Det betyder lige så meget, at vi har aktiviteter herude. (...) Vi er blevet en forening, der tænker på området fremfor sig selv. Det vil jeg mene. Vi samarbejder mere med de andre foreninger. Førhen tror jeg bare, man gik meget op i sig selv. (...) I næste uge skal vi mødes formændene i de forskellige foreninger, der skal vi mødes og have en snak, om hvordan vi kan samarbejde bedre og få udnyttet faciliteterne. Så det skete ikke for 5 år siden.”

I ovenstående citat er det interessant, at klubbens formand tydeligt italesætter klubbens rolle i forhold til at bidrage til lokalområdet, herunder samarbejdet mellem foreninger, der holder til i og omkring hallen. På ”facilitetshjemmesiden” står:

”Sammenholdet i oplandet til NN Hallen har altid været den bærende del for at det igennem alle årene har lykkedes at have aktivitet og en økonomi der gør at vi stadig kan byde på et meget bredt udvalg af aktiviteter. Vi har en fantastisk opbakning og håber på at vi i mange år fremover kan være det naturlige samlingspunkt for såvel helt unge som ældre mennesker som ønsker at dyrke motion, afholde fester.”

Fra et historisk perspektiv har klubben haft væsentligt større sportslige ambitioner end det er tilfældet i dag. En sangtekst fra klubbens 50 års jubilæum i 1993 fremhæver at klubben nåede LU-serien 1967, som den bedste placering, og flere tusinde tilskuere så på. Stadionrekorden er sat i 1967, hvor 2000 mennesker overværede kampen¹²⁰. Sangteksten, der som nævnt er 20 år gammel, fremhæver også, at tiderne skifter og at klubben begyndte at organisere håndbold og badminton og beskriver hvordan klubbens flagskib nu er bredden. Teksten afsluttes med en sætning om at huske fortid, men ikke glemme fremtid. Bredden som flagskib og et fokus på fremtiden, er med udgangspunkt i de normative elementer også gældende i dag. Det mangeårige medlem fortæller, at klubben startede med at være sportsligt præstationsorienteret og styret autoritært af byens købmand, for langsomt at blive mere og mere breddeorienteret, med en flad struktur og imødekommenhed overfor nye tiltag og aktiviteter. Sidstnævnte bakkes op af FF-kontakten, der fortæller at den nuværende bestyrelse er åben for alle aktiviteter, der giver liv i klubben. Det mangeårige medlem fortæller, at enhver gerne vil vinde, men at det ikke er det, der er det eksistentielle i det, der foregår i dag. Grundet områdets udvikling er han særdeles bekymret for klubbens fremtid, og giver udtryk for, at hvis stadigt flere flytter fra området, vil klubben ”uddø”. Formanden og FF-kontakten er ikke helt så bekymret for fremtiden, men han mener i tråd med det mangeårige medlem, at områdets faldende børnetal er klubbens største udfordring.

I forhold til det sociale fællesskab i klubben fortæller formanden, at der ikke er tradition for sociale arrangementer, på nær en årlig tur til et cupstævne, hvor børn og forældre bor på en campingplads. Formanden fortæller:

”Vi jo en cup hvert år nede i NN eller i NN, hvor vi tager af sted alle fra 10 år og op, og de sidste 2 år har der været omkring 100 spillere med, 15 ledere, hvor forældrene så også skal fungere. Det har været en fast tradition nu i 10-12 år, tror jeg. Og håndbolden har lidt det samme over en weekend, hvor de mødes. (Og) til de mindste de får, når de slutter sæsonen her midt i september, så kommer der medaljer ind fra DBU, så bliver de selvfølgelig overrakt. Men ikke det store hurlumhej.”

De normative elementer, der knytter sig til det sociale fællesskab, illustrerer en klub, der prioriterer fællesskab uden de store armbevægelser. Det er også tilfældet, at det primært er det lokale fællesskab, indenfor de enkelte idrætsaktiviteter og de enkelte hold, der er til stede. I forlængel-

120 Det er flere tilskuere end der er i den næstbedste række i dag.

se heraf, er det en vigtig pointe, at der foregår mange sociale aktiviteter i hallen og de nybyggede forsamlingslokaler, hvor alle borgere er velkomne og, hvor mange deltager, herunder også klubbens medlemmer. I det lys eksisterer de sociale arrangementer. Det er bare ikke klubben, der organiserer dem.

Klubbens kulturelt-kognitive søjle

Indholdet i den kulturelt-kognitive søjle underbygger, at der, trods organiseringen af andre aktiviteter, primært er tale om en fodboldklub. Eksempelvis er en fodbold portrætteret i klubbens logo, ligesom der i klubhuset overvejende findes pokaler og holdfotos fra fodbold. Det er som skitseret tidligere også fodbold, der i et historisk perspektiv har tegnet klubben. Flere elementer i den kulturelt-kognitive søjle, signalerer, ligesom det er tilfældet for indholdet i den normative søjle, at det er en klub, der er åben for nye initiativer og som ikke er sportsligt præstationsorienteret. På en opslagstavle i klubhuset, hænger information fra gymnastikforeningen om træningstider og en reklame for en nystartet ”håndarbejdsklub”. Det falder altså naturligt, at foreningerne samarbejder og ikke konkurrerer. Et andet eksempel på et samarbejde, der ”åbner” klubben, findes mellem klubben og hhv. skole og børnehave. I et opslag på klubbens opslagstavle reklameres der for boldleg for børn 4-7 år, hvor trænerne tilbyder, at hente børnene i børnehave eller SFO.

Ved observation af børnetræning og 1. herresenior træning fremgik det tydeligt, at klubben manglede spillere. Henholdsvis fem piger og otte herrer var til træning. Træneren for 1. herresenior er klubbens eneste lønnede træner. Lønnen er dog ganske beskeden. Han fortæller, at førsteholdstruppen mister fem spillere pr. sæson, eftersom de flytter til større byer for at arbejde eller studere. I forhold til de få deltagere, er det dog nødvendigt at pointere, at klubbens 1. herreseniorhold normalvis træner sammen med 2. herreseniorholdet, der ved observationen var ude at spille kamp. Træningen af 1. herresenior fremstår seriøs i en uformel ramme og børnetræningen illustrerer den hygge, som formanden har italesat ovenfor. Eksempelvis udbryder en af piger i en vandpause; ”er jeg den eneste der synes det er virkeligt hyggeligt det her?”. Det er to unge piger på omkring 16-18 år varetager børnetræningen, på en kærlig ”storesøster-facon”, med en rolig energi, opmuntringer og mange grin. Tre af de fem piger, har ens grønne T-shirts på, der stammer fra årets fælles stævnetur og bidrager til en fællesskabsfølelse. Deres indbyrdes niveau er meget forskelligt, hvilket ikke fremstår som et problem og indikerer, at det ikke er sportslige præstationer der er i højsædet.

Flere kulturelt-kognitive elementer tegner en klub, hvor historien, både sportsligt og organisatorisk har en respektfuld position, og enkelte kulturelt-kognitive elementer synes fortsat at afspejle en anden tid. Eksempelvis de fysiske rammer, herunder brugen af den 11-mandsbane, der er placeret som den første bane man møder, lige ved klubhusets terrasse og café. Det er tydeligvis klubbens kampbane, med udskiftningsbokse og rækværk rundt om. Der foregår ikke træning på denne bane, der kun bruges til kamp ca. to gange om ugen. Placeringen henviser træning og

hold, der ikke spiller 11-mandsfodbold til baner længere væk fra klubhuset. Det gælder eksempelvis en ungdomskamp, hvor en del forældre og familie er til stede. Denne kamp foregår på den bane længst væk fra klubhuset bag nogle træer. Også selvom de spiller på baneforhold, der passer til 11-mandsbanen. Trods historiens respektfulde position og brugen af 11-mandsbanen, er det ikke en klub, der synes ”fastlåst” af fortiden, eftersom storhedstiden, især den sportslige, ligger mange år tilbage. På væggene i caféen hænger dog holdfotos helt tilbage fra 1960’erne, og sørger for at den historiske dimension ikke glemmes. For der er tale om en ganske anden klub i dag end dengang. Det mangeårige medlem udlægger klubbens historie, der meget klart kan inddeles i tre faser. Første fase med sportslig succes og præstationsorienteret fokus frem til ca. 1970. Anden fase med sportslig nedtur, men medlemsmæssig succes frem til ca. år 2000. Og tredje fase, som klubben befinder sig i nu, med medlemsmæssig nedtur. Disse faser giver forskellige stemninger i klubben og forskellige arbejdsopgaver for en bestyrelse. Det er allerede beskrevet hvordan formanden og klubben er optaget af børnefodbold, hvilket kommer til udtryk, ved en bestyrelsessammensætning hvor størstedelen har børn i foreningen. Formanden udtaler:

”Jeg sad i bestyrelsen i 6 år (før han blev formand) og havde nogle ideer til nogle ting, synes jeg. Da jeg kom ind i det, der var det meget en bestyrelse, der bestod af nogen, der havde siddet der i mange år. Jeg vil ikke sige, de var indspiste, og på det tidspunkt var der sådan tilpas med unge nok, altså det var ikke nødvendigt at kæmpe for at få dem til, de kom af sig selv, og det var en overbygningsskole, så der kom elever fra andre mindre byer, så jeg vil sige, det var lidt nemt nogle gange at være i bestyrelsen. Det er så gået den anden vej. (...) Nu har vi jo en bestyrelse, hvor de fleste af os også har børn derude, der dyrker idræt, førhen der var de ovre det stadie.”

Det er også beskrevet hvordan klubben er orienteret mod at hverve medlemmer, hvilket kommer til udtryk i organiseringen af nye initiativer og samarbejdsformer. Eksempelvis lagde klubben hele sin formue på 400.000 kr. i ”sammenbygningen” af faciliteter og nye lokaler til gavn for lokalsamfundet, hvilket understreger, at klubben ikke længere kun tænker i fodbold. Et eksempel, der både illustrerer klubbens åbenhed og børnefokus er ”fredagssjov”. Seks gange om året åbner klubben hallen og banerne for både indendørs og udendørs boldspil. Nogle unge trænere står for arrangementerne, der afsluttes med fællesspisning. Næsten alle skolens børn deltager, hvilket får klubben til at fremstå som en integreret del af lokalsamfundet. Formanden giver selv et andet eksempel, der illustrerer det samarbejde, der foregår foreningerne imellem:

”Nu kom der nogle og spurgte til noget fitness. De gerne ville starte op hernede i det nye, kom til boldklubben her. Og det tænkte vi også over, jamen det kunne vi da fint, det ville vi gerne. Men så kom vi til at tænke over, det var måske bedre, at de kom ind under vores gymnastikforening, det var nok lidt mere relateret til det, så gav vi dem så videre til dem.

Begyndelsen på Fodbold Fitness

FF-kontakten sidder i DBU LU's Seniorgruppe. Her hørte hun første gang om FF i begyndelsen af 2013. FF begyndte derefter i foråret 2013, da FF-kontakten, som også er træner for et pigehold (U10) gerne ville have pigeholdets forældre engageret i klubben, og måske endda overtage trænerrollen. FF-kontakten fortæller:

"Jeg syntes, det kunne være helt fantastisk at få deres forældre til at spille fodbold og måske få dem til at spille fodbold, så de faktisk ville overtage træningen (af pigerne). Det var lidt af en bagtanke, må jeg nok indrømme. Men det lykkedes ikke rigtigt at få nogen af dem med. (...) Det var ikke nogen af de der forældre faktisk til de der, der kom med. (...) De mener ikke, de kan spille fodbold. Og der mener jeg, FF det kan alle spille, det er jo ikke mere seriøst end, at man kan være med alle sammen.

Det lykkedes altså hverken at få pigernes forældre til at deltage i FF, eller overtage trænerfunktionen. Det var hendes mand, der er bestyrelsesmedlem og daværende herreseniortræner, der fremlagde idéen ved et bestyrelsesmøde og fik fuldkommen opbakning til at igangsætte FF.

Inden hun igangsatte FF, søgte hun en kommunal pulje rettet mod opstart af nye aktiviteter, der bevilgede kegler og ti bolde. For at finde spillere til FF-holdet reklamerede FF-kontakten for FF på gymnastikforeningens motionshold, hvor hun fortalte om FF og uddelte nogle flyers, og på en årlig klubdag blev banneret sat op. Gymnastikforeningen holder til i den hal, som fodboldklubbens klubhus er bygget sammen med. Herfra tilmeldte nogle kvinder sig, som dyrkede gymnastik indenfor om vinteren, men gerne ville være ude om sommeren. De har så spredt budskabet, og flere spillere er kommet til. Til den første træning var en udviklingskonsulent instruktør. I den første sæson begyndte FF, da gymnastikholdet gik på sommerpause, og sluttede så, da gymnastikholdet begyndte igen. Også i år begyndte FF, og planen er at stoppe, når gymnastikholdet begynder. Til at begynde med, inviterede hun også nogle spillere fra dameholdene, men niveauforskellen var for stor, og det blev ikke en succes.

FF træner samtidigt med herresenior. Træningstidspunktet blev fastlagt, således at FF-kontakten og hendes mand kunne være i klubben samtidigt, eftersom han som nævnt trænerede herrerne. Udover den bagtanke, at få nogle forældre til at overtage træningen, blev FF-kontakten inspireret til at igangsætte FF, da hun deltog i et kursus arrangeret af DGI hvor Birgitte Nymann¹²¹ gav inspiration til effektiv fysisk træning. Det var bl.a. her, at hun blev introduceret til den intervaltrænings-app, som hun bruger som fast del af FF-træningen.

FF-startpakken

I forhold til den FF-startpakke som DBU tilbyder, har klubben gjort brug af konsulenthjælp, veste, banner, FF-øvelseskort, PR-materiale og det økonomiske tilskud. FF-kontakten giver ud-

121 Birgitte Nymann er foredragsholder og forfatter til en lang række bøger om træning, kost, sundhed og motion.

tryk for, at organiseringen af FF ikke står og falder med FF-startpakken, men at indholdet har været en hjælp. Konsulenten har introduceret FF og igangsat aktiviteterne den første træning, hvorefter FF-kontakten har overtaget. FF-øvelseskortene fungerer som inspiration til styrkeøvelser, PR-materialet har FF-kontakten brugt i forbindelse med uddeling af flyers til gymnastikholdet og til ophæng i klubben. Og FF-banneret har været slået op ved en enkelt lejlighed. Det mest brugbare er og har været FF-veste, der bruges i den ugentlige træning og det økonomiske tilskud, som klubben har købt ”soft polos ticks” til FF-holdet for. Eftersom holdet træner samtidigt med herrerne, der bruger klubbens bolde og veste, har det været afgørende, at holdet havde sine egne. FF-kontakten fortæller:

”Det er vores (veste), og vi går ned og hiver dem fra de andre, hvis de tager dem (griner)”.

Jævnfør kapitel 6, der omhandler DBU’s implementeringsstrategi, ønsker DBU, at klubber, der modtager FF-startpakken skal synliggøre FF på deres hjemmeside. Dette er ikke tilfældet for denne case.

Klubbens translation af Fodbold Fitness

Klubbens tre institutionelle søjler peger overvejende i samme retning. Det er en breddeorienteret klub, der vægter børn og unge, og hvor den hyggelige stemning prioriteres højt. Mange institutionelle elementer tegner et billede af en klub, der er historisk forankret, og ikke mindst en væsentlig del af lokalsamfundet. I forlængelse af den position, er de bevidste om det ansvar, der følger, hvilket resulterer i en vision om at sørge for, at de lokale tilbud består og om muligt lade nye komme til, i en tid med negativ befolkningstilvækst. Denne vision skyldes også klubbens placering, der er tæt knyttet til skole, børnehave, halfacilitet og forsamlingslokale, hvilket som samlet enhed fremstår som et naturligt samlingspunkt for lokale børn, unge og gamle. Klubben har bevæget sig igennem nogle faser, præget af klubbens omgivelser og den tid, vi lever i. I øjeblikket er klubben i en fase, hvor de mister medlemmer, overvejende på grund af fraflytning.

Der er plads til alle – også dem fra gymnastikforeningen

Overskriften knytter sig dels til et citat fremhævet ovenfor, dels et citat, der følger og i særdeleshed til klubbens åbenhed overfor at organisere enhver aktivitet, der kan skabe liv i klubben, hvilket er afgørende for den translation af FF der foregår. Denne åbenhed overfor nye aktiviteter kommer som en naturlig følge af en historie, hvor man også har organiseret andre aktiviteter end fodbold, men også den position klubben befinder sig i, hvor et faldende medlemstal truer klubbens eksistens. I klubben eksisterer nogle normative og kulturelt-kognitive elementer, hvor der ikke stilles spørgsmålstegn ved nye initiativer som eksempelvis FF, og klubben er ikke i en situation, hvor faciliteterne begrænser organiseringen, hvilket kunne være med til at klubben

skulle tage stilling til hvilken aktivitet de vil tilbyde. Der er plads til alle de aktiviteter, som medlemmerne har lyst til at sætte i gang, så længe de bidrager positivt til klub og lokalsamfund.

Ovenfor fortæller FF-kontakten at FF, ”jo ikke er mere seriøst end, at man kan være med alle sammen”. Hun fortæller også, at eftersom de første spillere, der deltog, var deltagere fra et gymnastikhold i en anden forening, der skulle holde sommerpause, var fodboldøvelser og fodboldspil ikke det primære indhold:

”Jeg har jo taget udgangspunkt (i), at det var gymnastikdamer, jeg faktisk fik ud. Så jeg har kørt mange af de der øvelser (øvelseshæftet: Fodbold Fitness for kvinder – øvelseskort med 12 ugers fitnessstræning (dbu(g)), og jeg kører dem så anderledes. (...). Jeg har min iPad med (...) Vi kører det som intervaltræning. Ja, så kører den i 20 sekunder, så kører vi øvelserne i 20 sekunder, hvor de arbejder. (hun viser hvordan den fungerer). Og så kører den 20, og så er der 10 sekunders pause. Det kører vi. Der er 8 x 20 sekunder i sådan en, og så får de nye øvelser. (...) Det er uden bolde, det er simpelt hen, altså vi har sådan nogle gymnastikbolde, vi bruger til for mavemusklene, så det har jeg også med i den bog der. Hende Birgitte Nyman, der har lavet den der gymnastikdel der, jeg var på sådan et kursus med hende, dengang jeg skulle starte det, der havde DGI lavet sådan et kursus.

Det er vigtigt for FF-kontakten, at alle kan være med, hvilket afspejler sig i indholdet og organisering og også i deltagerne, der overvejende er fodbolduvante, hvilket understreges af spiller der spørger, hvordan hun skal binde sine sko jf. ovenstående observationsbeskrivelse. FF-kontakten mener eksempelvis, at bare fordi det hedder noget med fodbold, behøver man ikke kunne spille fodbold for at deltage. Noget tyder på at det er den opfattelse der eksisterer blandt potentielle FF-spillere. Hun fortæller:

”Der er mange, der ikke tør at komme, fordi det hedder fodbold, at det det store problem i det, at vi kan ikke spille fodbold, men det behøver I så heller ikke. Altså det er jo ikke, de tror jo, det er kampe, og det er meget seriøst, når det er. (...) Altså, det er jo ikke vigtigt, om de kan lægge en ordentlig indersideaflevering. Det er jo ikke det, de er her for. De er her bare for at få motion altså.”

Alligevel kan hun ikke dy sig, for at spørge om nogle vil spille med på dameholdet, eftersom de mangler spillere. Det er dog blot en forespørgsel, men viser det dilemma manglen på spillere sætter hende i, som engageret i klubben.

En anden klar sammenhæng mellem klubbens institutionelle elementer og den translation der foregår, er klubbens gode forhold til gymnastikforeningen. FF beror på medlemmer, der primært dyrker aktivitet i gymnastikforeningen, hvorfor FF begynder når gymnastikholdet slutter, og slutter når gymnastikholdet begynder. FF indretter sig efter gymnastikkens organisering. Det er også tilfældet, at FF låner gymnastikforeningens fitnessbolde til intervalbaseret styrketræ-

ning. Yderligere har FF-kontakten været instruktør på gymnastikholdet, da holdets instruktør var syg. Her lavede de FF inde i hallen. Formanden fortæller:

”Jeg tror faktisk, de var et par gange, hvor instruktøren til noget gymnastik var syg, så var NN (FF-kontakt) inde og lave FF, fordi NN går vist på det gymnastikhold. Så lavede hun sådan noget FF med dem i stedet for.”

Det fremgår i tidligere observationsbeskrivelse af en FF-træning, men også i ovenstående, at indholdet er en palet af forskellige aktiviteter. Som regel er træningen bygget op på nogenlunde samme måde, med en opvarmning, intervalbaseret styrketræning efterfulgt af strækøvelser, nogle fodboldboldtekniske øvelser, hockey med soft polosticks og slutteligt fodbold. I observationsbeskrivelsen spiller de først med en bold på størrelse med en badebold, for dernæst at slutte af med ”rigtig fodbold”. De har også spillet fodbold med en amerikansk fodbold og med en tennisbold. Hockey fremstår, som en ”skæv” aktivitet i forhold til DBU’s FF oplæg og illustrerer hvordan klubben gør FF til deres eget. Hockeyaktiviteten nævnes, efter træningen jf. observationsbeskrivelsen, som afgørende for spillernes deltagelse, og er derfor en betydningsfuld del af den translation, der foregår.

De hygger sig, men passer sig selv

Formanden udtrykker begejstring for FF og fortæller:

”Jeg synes bare, det viser, hvem vi er. De (FF-holdet) sætter bare en streg under, at vi er en klub, der vil bredden. Vi kommer herop for at have det sjovt. (...) Jamen jeg synes jo, det er sådan, uden egentlig at vide, hvor meget de laver og gør, så synes jeg, det er fantastisk, at man kan tilbyde sådan noget, som så konkret som fodbold, som egentlig går meget op i resultater og i point og træning 2 gange i ugen og sådan, det har været meget fast bygget op, at man så ligesom finder en niche der, hvor man så siger, vi synes, det er sjovt at spille fodbold, men vi skal ikke alt det andet, vi er bare kommet for at hygge og få lidt motion. Det synes jeg jo er helt fantastisk.”

Selvom ingen er uenige i initiativets berettigelse og ingen stiller spørgsmål ved, om FF bør være en del af klubbens aktivitetstilbud, er opbakningen til FF ikke overvældende. Det er i høj grad holdet/deltagerne og aktiviteten, der skal bære sig selv, ligesom det også er tilfældet for organiseringen af bowls og badminton. Særligt for disse tre aktiviteter (FF inklusiv), er, at der ikke foregår organiserede ungdomsaktiviteter og at de er særdeles selvkørende, hvilket medfører en anden og anderledes koordineringsgrad og involvering fra bestyrelsens side. Trods formandens opbakning og begejstring illustrerer ovenstående citat, at han ikke ved meget om hvad, FF holdet foretager sig og blander sig heller ikke. Han fortæller:

”Vi (bestyrelsen) har overhovedet ikke blandet os i det. (...) Jeg ved faktisk ikke, betaler de, 300 kr. for en halv sæson? (hvilket er tilfældet) (...) Jeg har nok ladet det køre lidt for sig selv. Det har kørt fint, så jeg behøver ikke være med i det.”

Ligesom hallen bruges til bowls om formiddagen eller udlejes til badminton pr. banetime, fremstår klubbens FF-hold også som nogle, der lejer en bane. I dette tilfælde er det imidlertid ikke i hallen, men på grønsværen. På hjemmesiden findes et meget simpelt tilmeldings- og betalings-system, hvor man kan købe adgang til træningsperioder, ligesom man køber teaterbilletter. På hjemmesiden kan du købe den ”vare” som du har brug for. Eksempelvis ”bowls”, ”badmintonbane”, ”fodbold senior herrer”, ”Fodbold Fitness” eller ”fredagssjov”. Dette betyder også, at man ikke skal i personlig kontakt med klubben for at komme i gang. Man møder op til den træning, som man har betalt for. Spillerne kommer omklædte lige inden træningen og går også igen omklædte, relativt hurtigt efter træningen er forbi. De fremstår ikke som en integreret del af klubben, og passer sig selv. Der foregår eksempelvis ingen interaktion mellem FF-holdet og seniorholdet, der træner samtidigt. På samme tidspunkt træner klubbens oldboys hold også, og heller ikke her forekommer nogen interaktion. På samme vis havde oldboys spillerne og herresenior heller ikke særlig interaktion, og da de ankom og klædte om til træning, foregik det i hvert sit omklædningsrum. Denne fragmenterede form gør sig også gældende i den translation, der foregår, hvor det ikke fremstår som en taget-for-givethed, at holdene på tværs interagerer med hinanden. FF-kontakten bliver spurgt, om klubben bakker op om FF. Hertil svarer hun:

”Jeg tror, de synes, vi har været nogle sjove nogle (griner). (I: Jamen hvordan det?) Fordi det er jo ikke seriøs fodbold. (...) Da vi næsten lige var startet, der havde vi faktisk en træning heroppe for, at de skulle se, hvad vi lavede, men der tror jeg, de syntes, vi var sådan (lidt spøjse), vi håbede på, vi kunne få lidt flere med, men det hjalp ikke ret meget, når vi tuller rundt deroppe. (...) (Men) Vi er meget, meget velkomne, og kan vi få flere med, så vil det bare være fint.”

Den sprogbrug som FF-kontakten anvender om ”de” og ”vi”, illustrerer den integration, der indtil nu er foregået. Fodbold Fitness fremstår overfor fodbold, som er en anden aktivitet, ligesom bowls og badminton. Disse aktiviteter eksisterer uden nogen nævneværdig relation til andet i klubben. Det betyder imidlertid ikke, at de ikke er velfungerende, har det hyggeligt, nyder at komme i klubben og er en del af klubben. FF-kontakten fortæller:

”De (FF-spillerne) snakker uafbrudt (griner), vi har det simpelt hen så hyggeligt. Så det er rigtig hyggeligt, det er det.”

FF-kontakten kunne godt tænke sig, at der foregik lidt mere interaktion, og har forsøgt at initiere nogle fælles aktiviteter for FF-holdet, med både herrehold og damehold, og også internt på FF-holdet. Men på grund af et travlt kampprogram og travle liv har det ikke kunnet lade sig gøre. FF-kontakten fortæller:

”Det har vi ikke været gode til at få arrangeret (aktiviteter ude over FF-træningen), og det tror jeg også, mange af dem har, der er mange ting altså. Nogle af dem har jo børn og frem og tilbage. (...) Nu var jeg der ikke sidste gang, men jeg har lige sagt, de skulle finde ud af, fordi vi skulle holde en afslutning her næste gang, hvor vi skulle ind og hygge og have noget at spise bagefter. Et eller andet. Men det skulle de lige tænke over, om de havde tid til. Men vi har ikke rigtigt fået (arrangeret noget), for jeg ville have dem med sammen med damerne, hvor vi skulle have været ude også. Men vi har bare været presset her efter sommerferien, det er bare kampe og kampe og kampe, det er snart ikke til at få noget presset ind. (I: Har I noget at gøre med herreholdene, er der nogen fælles arrangementer?) Jamen det har vi ikke rigtigt, det gik lidt i vasken, vi skulle have holdt sådan en grillaften her før sommerferien, men så kunne jeg bare ikke få det til at hænge sammen med kampe og sådan noget, så skulle de ud og spille om aftenen, så det fik vi aldrig kørt igennem. (...) Men jeg har heller ikke været god nok til at få det arrangeret, fordi vi havde nemlig, de skulle være med sammen med damerne, hvor vi skulle ud og spille bold med de der store bolde, man får på sådan en bane, og det kunne vi nemt alle sammen være med, det kunne vi være lige dårlige til alle sammen, var vi enige om. Men altså vi håber, vi kan komme med, og der får de så tilbuddet om at komme med, når vi får arrangeret et tidspunkt. Men vi har været bombarderet med kampe og har bare haft svært ved at planlægge noget.”

Aktørspecifikke forhold

Med udgangspunkt i ovenstående er der tydelige spor af klubbens institutionelle elementer i den translation, der foregår. Imidlertid muliggør den fragmenterede form, hvor bestyrelsen ikke blander sig, også, at aktørspecifikke forhold kan blive særdeles afgørende for translationen. Formanden understreger, at FF ikke ville være blevet til noget, uden FF-kontakten, og det er denne, der vil blive fokuseret på i det følgende. Formanden fortæller:

”Det var NN (FF-kontakten) selv, der søgte det tilskud nede i kommunen altså Idrættens Fællesråd, hvor man kan søge lidt tilskud til at starte nye initiativer op, og derfor søgte hun lidt dernede og fik også hjælp af DBU. Så det var bare (at gå i gang). Altså, det er jo ikke noget, der koster os noget. Altså, om det så havde kostet det, så havde vi nok sagt ja til det alligevel. (I: Har du spillet en rolle i det her, eller er det NN der ...?) Det er NN, det skal hun have æren for. (...) Hvis hun ikke havde taget den op, så tror jeg, altså det er også det, jeg kender ikke, og det tror jeg heller ikke, så mange af de andre i bestyrelsen de kender, hvad skal vi sige, nogle, som man nok troede, der gerne ville i gang med det og sådan noget og har de kontakter der. NN var også ude og skubbe til lidt nogle, ”nu starter vi det her op”, så hun havde nogle kontakter. Så jeg tror ikke, det var sket uden hende.”

I denne case er det arbejde, der udføres af FF-kontakten (der har været en del af klubben siden 1990, særdeles afgørende for den translation, der foregår. FF-kontakten giver ligesom formanden udtryk for, at meget hviler på hendes skuldre. Hun fortæller:

”Ja, det er nok mig, der har taget det ind. Også ved, da det kom som noget nyt inde fra DBU, så syntes jeg, det kunne være sjovt at prøve, om vi kunne få det ind, også for at der kunne ske lidt mere og få lidt nogle andre i gang. (I: Kunne fodbold-fitness eksistere uden dig?) Det er jo ikke mig, der skal svare på det (griner), det tror jeg da godt, de kunne nok finde en anden en, tror du ikke? Nej, det ved jeg ikke, om de kunne finde en anden en. Det er jo svært at finde nogen, som vil være (tovholder). (...) Det er sådan set svært at finde nye til noget. (...) (I: Ville holdet lukke, hvis det var, at du sagde, at du ikke kunne mere?) Ja, måske det tror jeg. Hvis jeg skal være ærlig, så tror jeg faktisk. Det er ikke for at give mig selv et klap på skulderen.”

FF-kontakten er en dygtig og erfaren træner, hvilket afspejler sig i måden hvorpå træningen styres og planlægges. Hun styrer træningen med en anerkendelse af, at deltagerne ikke er fodboldentusiaster. Hun er utrolig imødekommende og skaber en hyggelig stemning. Hun sidder hun som frivillig i LU’ens seniorgruppe, og hun har en viden om hvordan seniorfodbold forvaltes. Imidlertid findes institutionelle elementer i klubben, herunder klubbens fragmenterede socialisering og tendens til ikke at blande sig, når det kører fint, der lægger op til, at enkeltpersoner og de enkelte hold bærer aktiviteten, hvilket i høj grad er tilfældet for klubbens translation af FF.

Case 4: En præstationsorienteret breddefodboldklub

Billede 9.10: Klubbens klubhus



Billede 9.11: Klubbens FF-hold



Kort beskrivelse af klubben og klubbens Fodbold Fitness hold

Klubben er grundlagt i 1919, har omkring 200 medlemmer, hvor ca. 120 er under 18 år, og ligger ca. 30 km. fra Odense. De har til huse ved byens sportshal, sammen med en anden relativ stor idrætsforening, der tilbyder en lang række aktiviteter. Denne idrætsforening er en fusion fra 2010 mellem flere af byens foreninger. Fodboldklubben og en skole, der ligger ved siden af, er de eneste, der bruger de udendørs græsarealer. Skolen har eget atletikanlæg, så det hører til sjældenheder, at de bruger fodboldbanerne. Det var tæt på at fodboldklubben også deltog i fusionen, men forslaget blev nedstemt ved klubbens generalforsamling.

I klubbens vedtægter står:

”Det er klubbens formål at fremme udøvelsen af boldspil og anden idræt under gode, trygge og sociale rammer, samt fremme fællesskabsfølelse og trivsel i lokalsamfundet”.

Klubben organiserer tre herrehold, (1. herresenior i serie 2, oldboys og veteran), to damehold (1. damesenior i serie 2 og et 7-mands hold), og et FF-hold, der i øjeblikket kun tæller mænd. Enkelte kvinder fra dameholdene har deltaget. Derudover organiserer klubben en lang række børne-/ungdomshold, herunder U17 piger og drenge, U16 drenge, U15 drenge og piger, U14 piger og drenge, U13 piger, U12 piger, U11 piger og U9 drenge og piger. Damehold og ungdomsholdene U17, U16 og U15 stilles i et holdsamarbejde med to naboklubber. Af de nævnte er klubbens 1. herreseniorhold med afstand det hold der modtager størst opmærksomhed, som et centralt omdrejningspunkt i klubben. Henholdsvis 1. herresenior, 7-mands dame, børnehold og FF-spillere betaler 600/året. Ungdomshold betaler 1000/året og henholdsvis oldboys, veteran, 11-mands damehold betaler 1100/året.

Klubben har organiseret FF siden foråret 2013. Kvinder er også velkomne, men ingen deltager i øjeblikket. I vinterperioden træner de tirsdag aften kl. 20-21 i en sportshal, og i sommerperioden træner de udendørs torsdag aften. Der er svingende fremmøde, og der deltager mellem 6 og 16 spillere hver gang. Der deltager generelt flere, når de spiller indendørs end udendørs. Spillerne er mellem 24-62 år. Nogle gange deltager nogle drenge på 14-15 år, der også spiller på klubbens ungdomshold, og når de har spillet udendørs, har der været spillere med fra klubbens damehold. De, der deltager i øjeblikket, er primært spillere fra klubbens turneringsaktive oldboyshold og veteranhold. Fire spillere, der kommer regelmæssigt, er ikke turneringsaktive på andre hold, hvoraf to af disse ikke har spillet fodbold i organiseret form før. FF-holdet har ingen form for tilmelding. De, der har lyst til at spille, møder op den dag, der er træning. De har ingen træner, og der foregår kun spil til to mål. FF-kontakten står for at dele hold. Afhængigt af deltagerantal deler de to eller tre hold og spiller korte kampe. Når de spiller indendørs, fungerer væggene som bander, og ryger bolden bag målet, er der målspark. FF-holdet er en del af klubben, og spillerne hjælper til, når klubben har brug for det.

Observationen pr. 11/11 ligger til grund for den følgende tekst:

Jeg går over i hallen hvor jeg skal observere FF-holdet træne fra kl. 20-21. En anden forening har haft badmintontræning op til kl. 20, hvor deres træning skal gå i gang. FF spillerne er mænd, der ser ud til at være mellem 30-55 (se billede 9.11). To unge drenge, der har spillet badminton, men som også spiller fodbold i klubben, bliver tilbudt at deltage, hvilket de ikke er lang tid om at beslutte sig for, at de gerne vil. De skal lige ringe hjem til familien og give besked om, at de kommer senere hjem end planlagt. De bliver i alt 13 spillere. Jeg introducerer kort, hvorfor jeg er her. En står og binder sit snørebånd, mens en anden står bagved og mimer at have sex med ham. De griner og der er en meget løssluppen og humoristisk stemning. FF-kontakten deler 3 hold. De bliver delt således at 4 spillere med sorte trøjer danner et hold. Et andet hold får overtræksveste og et sidste hold er "spraglet". Efterfølgende noterer jeg, at holdene er ganske jævnbrydige. Da de er 13 spillere er der ét hold med 5 og to med 4. Der er hverken opvarmning eller tekniske øvelser. De spiller fodbold i sin "klassiske form" og spillet stoppes kun, når det er tid til at et nyt hold skal på banen. Holdet med 5 spillere skal have 2 spillere over midten, hvor holdene med 4 bare skal have 1. Hver gang der er mål giver de op fra midten. De spiller kampe af 5 minutters varighed og starter hver kamp fra 0-0. I hallen hænger et stort digitalt ur, som de følger. Når bolden rammer lamper eller loft er der frispark til modstanderholdet. I interviewet med FF-kontakten fik jeg at vide, at deltagerne er en blanding af spillere fra oldboysholdet, veteranholdet og spillere, der ikke er tilknyttet et hold. Kun to har ikke spillet fodbold i organiseret form før. Oldboysholdet træner ikke, men spiller kun kampe, så med FF har de en mulighed for at holde sig i form. 3 spillere har sorte ens trøjer med klubbens logo på. Jeg forestiller mig, at disse er oldboysholdets og eller veteranholdets kamptrøjer. Der er en niveauforskel, hvor enkelte er særligt gode, men ingen er rigtigt dårlige. Det betyder også, at ingen falder igennem.

Et bestyrelsesmedlem kommer og kigger i døråbningen med en kop kaffe i hånden. Han arbejder som flexjobber i hallen. Jeg sætter mig over ved udskiftningsbænken, hvor holdet, der sidder ude taler om at det er svært at spille mod det hold, hvor der er 5 spillere. En af klubbens 1.herreseniorspillere, der er færdig med sin træning, kommer og sætter sig på bænken og småsludrer lidt. Det er sønnen til cafeteriebestyreren. Da holdene skifter, løber en af spillerne ud. Han tager sin cigaretpakke i sin jakkelomme og smutter ud for at ryge. Han kommer tilbage lige i tid, til at hans hold skal spille igen. Der kommer flere og flere scoringer, eftersom spillerne nu er trætte og ikke gider løbe med tilbage og der er rift om at blive "manden over midten". De har nu spillet i 40 minutter, og de to hold med 4 spillere begynder at få lånespillere, således at holdene nu spiller 5 mod 5. I en humoristisk tone kommenterer de, når nogen laver noget godt eller skidt. Særligt kommer der kommentarer fra det hold, der sidder ude. Flere kommentarer går på de to unge drenge. Eksempelvis: "Nu er der altså en eller anden der bliver tilbage og passer på de små sataner", "Er I trætte drenge eller er det teknikken det kniber med?" Alle griner, og det ser også ud som om drengene synes det er sjovt. Særligt en spiller er lidt voldsom. Han synes meget vellidt, så de andre lader sig ikke gå på af det. Han

får dog kommentarer om at han skal tage det roligt. 5 minutter før de er færdige, smutter de to unge drenge hjem. Deres hold spiller ikke sidste kamp, og de snupper hurtigt deres tasker og sko. De bliver inviteret til at deltage igen næste uge. Tiden løber ud i den sidste kamp, og det allersidste skud rammer en lampe. En snor knækker, og lampen hænger halvt ned fra loftet. En af spillerne siger, at den skyldige skal passe lidt på, hvorpå han svarer: "Hold nu kæft – de kan sætte de pislamper op et andet sted!" Alle griner og giver ham ret.

Efter deres kampe får jeg mulighed for at stille dem et par spørgsmål. De virker ivrige med at komme ud af hallen, da de skal op i cafeteriet og få sig en øl. De fortæller mig, at det nu ikke er hver gang at de slutter af på denne måde. Deres svar, uanset spørgsmål, bærer præg af ironi og humor. Eksempelvis spørger jeg til opvarmning. Hertil svarer spillerne: "Jeg løb da 2 omgange, haha", "vi har da også klædt om", "det er fordi vi har set National Geographic, altså dyr opvarmer jo heller ikke når de skal eftersætte et bytte jo, haha. Så derfor er der jo heller ikke noget udstrækning bagefter. Du har jo heller aldrig set en gepard, der står vel (han viser nogle strækøvelser), haha".

Billede 9.12: Klubbens FF-træning



Klubbens institutionelle søjler

Klubbens regulative søjle

Såfremt klubbens vedtægtsmæssige formål (beskrevet ovenfor) placeres som afgørende for indholdet i den regulative søjle, er der tale om en socialt orienteret klub, der ønsker at *"fremme udøvelsen af boldspil og anden idræt"*, *"fællesskabsfølelse"* og *"trivsel i lokalsamfundet"*. Turneringsdeltagelse, konkurrence eller sportslig præstationsmæssig målsætning benævnes ikke i klubbens vedtægter eller i andre tekstuelle dokumenter. Andre regulative elementer illustrerer imidlertid en klub, der optaget af sportslig succes. I vedtægterne står, at klubbens spilledragt er gul trøje, blå bukser og gule strømper, og det er trænerens ansvar, at spillerne er reglementeret påklædt, ligesom det er bestyrelsen, der bærer det økonomiske og sportslige ansvar, hvilket indikerer konkurrenceaktivitet. Flere eksempler følger, herunder et holdsamarbejde, kørepenge til 1.herreseniorspillere og klubbens faciliteter.

Andre regulative elementer, der knytter sig til det tekstuelle, ud over det vedtægtsmæssige formål, er en paragraf, der understreger, at et medlem kan smides ud af klubben, såfremt denne ikke følger lederens anvisninger. I klubben er der opsat halregler og et skilt, der forbyder fodboldstøvler indendørs, og på en tavle hænger et opslag om en bødekasse hvor overtrædelser af 13 paragraffer, primært knyttet til kamp, gøres op i 'kroner og ører' eller øl. Den hænger på en tavle, hvor der findes andre informationer om klubbens 1.herreseniorhold, hvilket indikerer at opslaget knytter sig hertil.

Som nævnt i ovenstående beskrivelse af klubben, har de et holdsamarbejde, med to andre klubber. For nyligt er en fjerde klub også blevet involveret. Holdsamarbejdet gælder damefodbold og de ældste ungdomshold, der spiller under et fælles navn, "FC klubsamarbejde", der geografisk signalerer det område de repræsenterer og har fungeret i over 10 år. Samarbejdet initieredes primært som følge af manglende spillere, hvilket i øjeblikket er en stor udfordring for herresenior, der netop har lukket 2.herresenior og har problemer med at være nok spillere til 1.herresenior. Udfordringen skyldes ikke overordnet befolkningsraflytning, men at de unge flytter til større byer for at tage uddannelse. Formanden fortæller:

"Folk (de unge seniorspillere) de flytter også til NN (Nærmeste store by). Det er jo en lille provinsby (byen hvor klubben ligger), ikke også, hvor folk de bliver jo ikke. Vores spillere. Altså, jeg tror, det er 2 eller 3, der bor lokalt. Resten de bor i NN eller NN. Det gælder også de andre klubber i nærheden her, altså der er jo meget få, der bor her. Så er det klart, de har også brug for at finde netværk i deres nye rammer, det synes jeg egentlig er fint nok, så vi er i krise nu i forhold til, at folk flytter fra byen."

For at holde på spillere fra 1. herresenior, der flytter til de nærmeste større byer, får de kørepenge, såfremt de samkører med hinanden. Dette er første institutionelle element ud af flere, der signalerer, at klubbens 1. herresenior indtager en betydningsfuld position.

Samtidigt med, at de unge tager uddannelse og flytter til større byer, bliver der også færre og færre arbejdspladser i byen. Det lokale liv er altså faldende, selvom formanden fortæller, at befolkningstallet er stabilt. Som nævnt tidligere, rejste bestyrelsen, for nogle år tilbage, et forslag om at blive en del af en større fusion mellem flere idrætsforeninger i byen. Klubbens formand var selv en aktiv drivkraft i fusionsarbejdet. Forslaget blev fremstillet ved en generalforsamling, men ikke vedtaget. Fusionen blev gennemført, uden fodboldklubben som involveret aktør, og i dag kan medlemmerne af ”fusionsforeningen” dyrke badminton, bordtennis, fitness, gymnastik, senioraktiviteter, skydning og tennis. Trods det faktum, at fusionen ikke blev en realitet, har klubben et tæt samarbejde med ”fusionsforeningen”, som de deler halfaciliteter og klubhus med. Den første lørdag i hver måned organiserer de i samarbejde ”bevæg dig for sjov”, hvor de åbner hallen for børn og deres forældre, ligesom de også arrangerer byfester i fællesskab. Udover færre arbejdspladser i byen, har kommunen lukket udskolingen på den lokale skole, der derfor kun tæller bh. Kl.- 6. klasse. En naturlig konsekvens blev, at også byens ungdomsklub lukkede.

Klubbens faciliteter er relativt gode, og der er ikke mangel på banetider. Til venstre for sports-hallen (se billede 9.10) ligger klubbens 11-mandskampbane, der betegnes ”NN stadion” og i daglig tale ”Yellow Ground”. Rundt om banen er et rækværk, og på den ene langside er der udskiftningsbokse i træ af ældre dato, til både hjemmehold og gæster. Der er ydermere en kamp-tavle med ur og score, og på langsiden modsat udskiftningsboksene er der placeret 4 bænke på toppen af en lille skråning. Banen bliver brugt ca. 4 gange om ugen, af alle de hold der spiller 11-mandsturneringskampe. For enden af kampbanen, lige før man kommer til skolen og et tennisanlæg, ligger en multibane med lysanlæg. Til højre for klubhuset ligger klubbens træningsanlæg. Det er stort og delt op i to afdelinger, adskilt af et skel. På hver side af skellet kan der være en 11-mandsbane. Der er lysanlæg på den afdeling tættest på klubhuset. I klubhus og hal har fodboldklubben to herreomklædningsrum, to dameomklædningsrum og et dommeromklædningsrum, som de deler med ”fusionsforeningen”. Begge foreninger deler også et mødelokale og et cafeteria, som overvejende sælger grillmad. Cafeteriets bestyrer kan på grund af faldende gæster ikke leve af driften alene.

Klubbens informationskanaler er, udover face-to-face kommunikation, en hjemmeside og Facebook. Dette uploades til hjemmesiden. Klubben har 2 Facebook grupper. Den ene bruges til information fra klub til medlemmer, og i den anden gruppe foregår interaktion mellem medlemmer. På Facebook findes flere informationer end på hjemmesiden, og synes at være det primære informationsmedie.

Klubbens normative søjle

I klubbens normative søjle, findes der, ligesom i indholdet af den regulative søjle, elementer, der illustrerer en socialt orienteret klub, og elementer, der illustrerer en præstationsorienteret klub med et særligt fokus på 1.herresenior. Samtidigt findes elementer, der illustrerer en breddeorienteret klub. Formanden fortæller:

”Det er meget socialt baseret. Vi er ikke nogen eliteklub på nogen måde jo, men vi vil gerne have et førstehold, der er rimelig seriøst jo. Så det er klart en breddeklub, som satser på det sociale. (...) (1.herresenior er) vores ansigt udadtil, ikke også, og nu er i avisen, så er det altid vores førstehold i fodbold. Det har jo fyldt meget. Lige nu er vi så lidt i krise jo. Bunden af serie 2, men altså, sådan er det jo.

FF-kontakten fortæller:

”Det har altid været en social fodboldklub, men stadigvæk med ambitioner jo, men det er det her sociale, man har gået op i, altså i de år, jeg har været i bestyrelsen, har det været det, der har været det store. (...) Men altså vi stræber selvfølgelig efter at ligge så højt som muligt (med 1.herresenior).”

Det mangeårige medlem fortæller:

”Det er bredde (der er i fokus), det er det helt sikkert. (...) (I: Men det (1.herresenior) har en høj plads i klubbens struktur?) Ja, det har det, det har det.”

Pointen med at præsentere disse tre citater, er at illustrere, at der i samme søjle er forskelligrettede elementer. I forlængelse af dette, er det vigtigt at pointere, at der ikke er tale om ekskluderende forhold. Alle elementer kan naturligvis eksistere samtidigt og fungere samtidigt.

1.herreseniorspillerne fortæller at de gerne vil præstere bedre og dermed også gøre, hvad der skal til. Kun en enkelt spiller ytrer, at det sociale aspekt betyder mere end sportslige præstationer, hvor U17 pigeholdet nævner, at det sociale element sættes over sportslige præstationer. Trods den seriøsitet, som 1.herresenior italesætter, er de ikke begejstrede overfor den træning, jeg netop har overværet, der ikke indeholdt ”det færdige fodboldspil”, men kun teknik-, taktik- og styrketræning.

Det sociale fællesskab i klubben italesættes af alle tre interviewpersoner, og det mangeårige medlem fortæller, at det sociale sammenhold er historisk forankret:

”Vi havde den kultur, den har vi stadigvæk, at der var mange forskellige gøremål. Det var ikke bare fodbold, det var også socialt samvær. Det var selvfølgelig fester, som man nu, ikke drukfester, men almindelige fester, hvor man mødtes, hvor konerne var med også. (...) selvfølgelig ville vi vinde, når vi spillede fodbold, men altså det sociale var det vigtigste, det var det.”

Det veteranhold, som det mangeårige medlem spiller på, har et godt socialt sammenhold. Han fortæller, at de holder sommerfest, julefrokost, nytårskur og runde fødselsdage, hvor hele holdet og deres koner er inviteret. I forlængelse heraf fortæller han, at holdet passer lidt sig selv, men bakker om klubben, når der er behov for dette, hvilket også er tilfældet for flere andre hold. Eksempelvis afholder klubbens ungdomshold ingen aktiviteter på tværs af årgange, hvor det enkelte hold er ansvarlige for at skabe deres egen kultur. Det bunder bl.a. i, at nogle hold er baseret på et klubsamarbejde, med naboklubberne, og skaber deres egen identitet heri. De har deres eget logo og holdfarver, og italesætter sig selv som ”FC klubsamarbejde”. Modsat ungdomsafdelingen afholder seniorafdelingen to årlige fester. Engagementet hertil er varierende, og den sidste fest måtte aflyses. Klubben organiserer derudover sociale aktiviteter, der strækker sig ud over klubbens egne rammer. Eksempelvis en stor indendørs cupturnering med over 300 hold over tre weekender, en ”gadeturnering”, hvor byens gader spiller mod hinanden og en ”beerfest” for alle borgere, der i år gav et overskud på 130.000 kr., hvor de 100.000 gik til renovering af hallen. Formanden understreger, at han ønsker at klubben skal bidrage på bedst mulig måde til lokalsamfundet og gøre byen attraktiv for nye borgere. Han fortæller:

”Overordnet set, så er det jo at gøre byen attraktiv, og det er det vi skriver når vi søger fonde og så videre”.

Klubbens kulturelt-kognitive søjle

Indholdet i den kulturelt-kognitive søjle illustrerer en klub, hvor sportslige resultater og 1.herreseniorfodbold er dominerende elementer. Det gælder både de elementer, der knytter sig til indholdet i det sagte, men også til indholdet i klubbens informationskanaler og faciliteter. Eksempler på dette følger.

I de to interviews med hhv. formanden og FF-kontakten fortæller de begge meget om klubbens 1.herresenior hold. Dette holds sportslige præstationer er tydeligvis noget, de begge lægger vægt på, når de i interviewet bliver bedt om at præsentere klubben. Begge fortæller relativt detaljeret om historiske episoder. FF-kontakten fortæller bl.a. om dengang, der var arrangeret bustransport for tilskuere til en afgørende oprykningskamp på udebane, og formanden fortæller bl.a. om en pokalkamp mod et divisionshold, om en træner med superligaerfaring, der trak mange dygtige spillere til, og om den seneste træner, der er stoppet som følge af dårlige resultater og en selvopfattet manglende opbakning i spillertruppen. Imidlertid er det en vigtig pointe at formanden, der har haft to børn på klubbens 1.herreseniorhold, og at FF-kontakten har spillet på og trænet 2.herresenior, og har derfor været en del af 1.herreseniortruppen, hvilket naturligt præger deres fortælling om klubben.

På klubbens hjemmeside fremgår resultatet af den seneste 1.herreseniorkamp i en ”bjælke”, der hele tiden er synlig, uanset hvilken ”fane” man klikker sig videre på, og den seneste aktuelle nyhed på hjemmesidens forside omhandler ansættelsen af en ny 1.herreseniortræner. De andre

tilgængelige nyheder på hjemmesiden har titlerne: *"1.herresenior var effektive mod NN"*, *"Endelig medvind til 1.herresenior"*, *"FC "holdsamarbejde"*, *"Storsejr til 1.herresenior over NN"*. Hjemmesiden formidler altså primært nyheder relateret til 1.herresenior. Dette gælder også klubbens Facebook. I seneste klubblad, fra 2012, indledes formandens beretning for 2011, der overvejende omhandler klubbens sportslige resultater, således:

"Sæsonen 2011 husker jeg tilbage på med glæde over vores 1.holds fantastiske debut i serie 1, hvor vi frem til sidste spilledag selv kunne afgøre om vi skulle i "unionsserien"."

Også i klubbens faciliteter, udover de elementer knyttet til kampbanen og betegnelsen "NN stadion", findes symboler, der illustrerer, at klubbens 1.herreseniorhold spiller en væsentlig rolle. På væggene i klubbens mødelokale hænger historiske billeder af klubbens 1.herreseniorhold, hvoraf et billede er i plakatstørrelse og portrætterer klubbens 1.herreseniorhold, der rykkede op i serie 1 i 2010. Flere andre billeder på væggene er også fra oprykninger, og giver et billede af et "elevatørhold" mellem serie 1 og serie 2, hvilket understreges af en billedramme med fotos og udklip af klubbens 1.herreseniorhold gennem 1980'erne. Disse er ledsaget af en dramaturgisk tekst, der veksler mellem *"nedrykning til serie 2"*, *"oprykning til serie 1"*, *"et mål fra unions-serien"* og *"endelig oprykning til unions-serien"*. Selv om der hænger mange billeder i lokalet, er der ingen af sociale arrangementer, hvilket heller ikke er tilfældet andre steder i klubben. Der findes dog billeder af sociale arrangementer på klubbens hjemmeside, bl.a. af tidligere nævnte gadeturnering og "beerfest", der tegner et billede af en klub, der også gerne vil bidrage til lokalsamfundet, hvilket også står beskrevet i klubbens vedtægter. Klubben hjælper også til ved et stort årligt marked i byen, med omkring 60.000 besøgende.

I forlængelse af klubbens fokus på 1.herresenior, fortæller FF-kontakten, at klubben har haft væsentligt flere medlemmer end de har i dag, men de har også haft væsentligt færre. FF-kontakten mener, at det som forårsagede et medlemsfrafald, var klubbens prioritering af 1.herresenior. Han fortæller:

"Jeg tror, det der skete, dengang vi røg helt ned (medlemstal), det var jo, at der satsede man faktisk kun på førsteholdet dengang og glemte alt om ungdommen. Det var kun førsteholdet, der holdt hele lortet oppe. Ungdommen de fik ikke noget som helst, og så stoppede spillerne med at spille."

Også det mangeårige medlem fortæller, at det primært var seniorfodbold, der tegnede klubben. Han fortæller:

"Jamen det var jo en klub, der sådan set mest havde seniorfodbold og selvfølgelig også børn, drenge, dengang var der vidst ikke noget der hed pigefodbold, men der var ingen oldboys-afdeling, det kom, da vi startede i 1970."

I klubben findes altså en historie, hvor seniorfodbold og 1.herresenior, har været klubbens absolute fokus. Sammenholdt med lokalpressens og måske også lokalsamfundets fortsatte opmærksomhed på, hvordan 1.herresenior præsterer, tyder noget på, at klubben, trods normative og regulative elementer, der også illustrerer breddefodbold, har svært ved at frigøre sig fra en kultur, hvor 1.herreseniors præstationer har tegnet klubben indadtil og udadtil. Eksempelvis betegner formanden den kørepengeaftale, der foreligger med 1.herreseniorspillerne, som en tradition. Det er dog tilfældet, at det altoverskyggende fokus på 1.herresenior, som FF-kontakten beskriver, ikke er til stede i samme grad i dag som tidligere, men både observation af 1.herreseniortræning og U17 pigetræning efterlader et indtryk af en seriøs træner (samme træner på begge hold) med ambitioner om en seriøs træning. Trænerens seriøsitet kan i nogle tilfælde synes højere end spillernes engagement. Som nævnt er der ikke just begejstring for en træning uden spil, hvor flere spillere ”pjatter sig vej igennem” styrketræningsøvelser og pigespillerne får en ”skideballe” af træneren for at udvise for lidt gejst og glæde.

Begyndelsen på Fodbold Fitness

Det er overvejende klubbens formand, der var initiativtager til FF. I 2012 arbejdede klubben for at anlægge en multibane, hvor de i samarbejde med skolen og andre foreninger i området, rejste de fornødne midler. Han fortæller:

”Det var så det, at vi jo arbejdede på en multibane. Det var også i fællesskab med de andre foreninger, og sammen med skolen også i øvrigt, hvor vi så søgte forskellige midler jo, hvor en af de muligheder, der er, det er jo også fra DBU, hatrick-midler¹²², det var tv-penge fra Europa, hvor vi så søgte og fik de der 50.000 mod, at vi så lavede fodbold-fitness. Så vi opfordrede folk til i starten at bruge multibanen til det. Så vi opfordrede folk til bare at komme og spille, når de har lyst og måske lave en SMS-kæde, ikke også og så bare komme, når de kan blive enige om det.”

Da multibanen stod færdig, var idéen altså, at FF skulle foregå i en meget uformel og uorganiseret form, hvilket aldrig rigtigt fandt fodfæste. En spiller fra klubbens oldboyshold, og samtidigt næstformand i klubben, blev tovholder (FF-kontakt), og er det også i dag. Tovholderen inviterede holdkammerater fra oldboysholdet og veteranspillere til at spille inde i hallen, da efteråret og vinteren kom, og herfra byggede de FF-holdet op med en fast træningstid og i en mere organiseret form. Oldboysholdet spiller med i en turnering hvor alle kampe ligger hver mandag. Oldboysholdet træner ikke, så FF blev en mulighed for de spillere, der ikke har lyst til at spille kamp, og for de spillere, der gerne vil spille mere end mandagskampen. Tovholderen fortæller:

122 DBU øremærkede i 2012 15 millioner til etablering af fodboldbaner. ”Heraf er 10 millioner kroner afsat til 11-mands kunstgræsbaner og 5 millioner til andre typer baner som fx minarenaer, streetbaner og multibaner. (http://www.dbu.dk/Nyheder/2012/Marts/Lokale_og_anlaegsfonden#41Zj4d2gqh0HW1BY.99)

”Vi spiller jo stadigvæk nogle af os på holdet (FF-holdet), vi spiller jo stadigvæk oldboys, og nogle af de gamle spillere stadigvæk veteran. Men vi får så nogle ekstra med, som ikke spiller kamp. Jeg tror, der er 4 i den alder, oldboys alderen, som kommer, som ikke spiller fodbold normalt. Og så spiller vi det for sjov (FF), hvor alle kan komme, og så spiller vi kampe om mandagen, hvor det så er dem der er oldboysspillere. (...) Det er en god combi.”

I det lys bryder klubbens organisering en smule med initiativets regulative rammer om ikke at deltage i en turneringsstruktur. I samme sætning kan man tilføje, at det som sådan ikke er FF-holdet, der deltager i turneringsstruktur, og på holdet er alle velkomne, uanset individuel turneringsdeltagelse på andre hold eller ej.

FF startpakke

Klubben giver udtryk for at de ikke har kendskab til en FF-startpakke. Ifølge DBU, har de imidlertid for udleveret denne. Denne uoverensstemmelse ændrer dog ikke på det faktum, at klubben organiserer FF uden at gøre brug af indholdet i startpakken. Man kan dog argumentere for, at tilegnelsen af en multibane har været en afgørende drivkraft for igangsættelsen. Her kommer midlerne dog fra hattrickmidler, der ikke har en direkte sammenhæng med FF-initiativet.

Klubbens translation af Fodbold Fitness

Klubbens institutionelle elementer og dermed også indholdet i de tre institutionelle søjler peger ikke entydigt i samme retning. Jævnfør ovenstående analyse af klubbens institutionelle søjler, er det ikke muligt at sætte en klar ”label” på klubben. Imidlertid er casen blevet betegnet som en præstationsorienteret breddeklub, og det skal forstås som en klub, hvor bredden tilskrives værdi, men det som er mest betydningsfuldt er klubbens sportslige resultater. Dette understreges i særlig grad i klubbens kulturelt-kognitive søjle.

Det er særdeles interessant, at klubbens organisering af FF fungerer som et velovervejede led i ønsket om at anlægge en multibane. En multibane, der i overvejende grad skal komme byen til gode, hvorfor den er placeret på skolens grund og ikke på klubbens grund. Initiativet til FF er altså ikke kommet fra nogen potentielle deltagere. I byens lokalblad fra sommeren 2013 står:

”Banen placeres (...) mellem skole, stadion og tennisbanerne. Banen kan bruges til mange boldspil og ikke kun fodbold. Banen placeres tæt på cykelstien, således at den ikke forhindrer, at det grønne område stadig kan bruges til rundbold og andre aktiviteter. Banen er for alle – voksne, børn, mænd, kvinder, unge, gamle – og vi håber at se rigtig mange nye folk på banen. (...) Vi arrangerer fodboldfitness – læs derfor artikel andetsteds i bladet. Arrangerer er så meget sagt, idet fodboldfitness bl.a. er karakteriseret ved at det foregår spontant.”

”Man kan nok i nogen grad sammenligne fodbold fitness med den fodbold, der bliver spillet i Boldklubbens gadeturnering. I hvert fald er der et betydeligt socialt engagement, spillet er spontant uden træner eller megen taktik – og det er for alle.

Denne spontanitet, der nævnes i ovenstående tekststykker, var tydeligvis en del af den translation af FF, som klubben indledningsvist foretog, men måtte justere, eftersom ingen brugte banen på denne måde. I artiklen fremgår ingen kontaktoplysninger, blot en opfordring til at bruge multibanen. Da FF-kontakten rykkede FF indendørs og inviterede oldboys og veteranspillere, indtog FF en langt mere organiseret form, og det er denne translation, der vil blive analyseret i det følgende.

Hyggebold

Jævnfør ovenstående observationsbeskrivelse, ligner FF-træningen ”klassisk uorganiseret indendørs fodbold”. At klubben translaterer FF på denne måde skyldes først og fremmest deltagerne, der med få undtagelser, alle spiller eller har spillet turneringsfodbold. Trods en slående lighed mellem FF-træningen og klassisk foreningsfodbold, beskriver FF-kontakten FF-træningen som mindre voldsomt end ”almindelig fodbold”. Han fortæller:

”Der bliver passet på hinanden, viser hensyn. (...) Man tænker sig lige om, inden man gør et eller andet, fordi hvem er det lige man står overfor, hvor den almindelige træning, der kunne man godt bare, ”ved du hvad, så er det altså mig, der skal have bolden”. (Er nogen for voldsomme), så siger jeg bare lige, ”prøv at dæmpe dig lidt og tænk lige, det er kun for sjov vi er her”. (...) Det er hyggeligt. (...) Det er fodbold for sjov, det er jo nærmest det, det er jo. (...) kom op og hyg dig for sjov. Der er ikke nogen der siger til dig, om du er dårlig, eller hvad du er. (...) Det er så mig og så træneren fra oldboysholdet, som har valgt at sige, nu skal vi have noget indendørs hygge, og folk kan bare komme.”

Udover at der passes mere på hinanden, italesætter FF-kontakten i ovenstående citat også, at det er ”for sjov” og at det er ”hyggeligt”. Jævnfør observationsbeskrivelsen, der ikke beskriver en atypisk træning, er FF-træningen kun spil til to mål. Der foregår ingen opvarmning eller andre øvelser, der er ingen træner og der er en særdeles uformel stemning. Det er med stor sandsynlighed disse forhold, som gør at FF-kontakten betegner træningen som ”for sjov” og ”hyggelig”, i forhold til den træning, han normalt selv har været en del af eller har praktiseret som træner. FF-kontakten fortæller, at træningen foregår, som det ville være tilfældet, hvis man mødtes med sit turneringshold søndag eftermiddag og spillede indendørsfodbold, uden en træner og uden at skulle træne frem mod et indendørs stævne. Det er fodboldspillet og fodboldspillet alene, der sætter rammen for FF-træningen og således også rammen for den translation, der foregår. Det er et kulturelt-kognitivt element, der ikke udfordres. Spillerne deltager fordi de nyder at spille fodbold.

Den uformelle stemning, der nævnes ovenfor, illustreres i observationsbeskrivelsen, hvor to unge drenge bliver inviteret med, og en spiller skal ud for at ryge mellem to kampe. I en snak med FF-spillerne, efter træningen bliver de spurgt om, hvad de kalder træningen. Deres svar bakker op, om FF-kontaktens forståelse af FF-træningen. En central pointe er, at ingen betegner det FF. Spillerne fortæller:

”(Vi kalder det) hyggebold. Indendørs. Fodbold. Jeg ved sgu ikke, hvad vi kalder det. Vi kalder det, at vi skal op og have nogle øl. Vi skal bare lige løbe en time først.”

Præcis som det ville tilfældet, hvis et af de organiserede turneringshold gik ned i hallen og spillede hyggebold en søndag eftermiddag, er klubbens FF-hold ikke synligt på hverken klubbens hjemmeside eller på Facebook. Det er altså næsten nødvendigt at kende nogle af dem, der spiller i forvejen, for at blive optaget på holdet. På den måde fremstår holdet lukket, selvom alle er velkomne. Om den manglende omtale af holdet skyldes dets position som ”hyggebold” og samtidigt træningstid for oldboysholdet (jf. afsnittet ”Begyndelsen på Fodbold Fitness”) kan dog ikke udledes. Dog har FF-holdet ikke en plads i klubbens rekvisitrum, hvor alle klubbens øvrige hold har aflåste skabe.

Omklædning, en drengerøvsjargon og en øl bagefter

Sidste del af ovenstående citat, der handler om at drikke en øl efter træning, fungerer som naturlig overgang til dette afsnit, der overvejende behandler den stemning, der er til stede på FF-holdet. En kulturelt-kognitiv stemning, som bygger på den stemning, der eksisterer på klubbens oldboyshold og veteranhold. De klæder om før træning og går i bad bagefter, og ofte drikker de en øl sammen i cafeteriet. Denne rutine, hvor man klæder om sammen og socialiserer både før og efter træning, praktiseres også af de andre herreseniorhold i klubben. FF-kontakten fortæller:

”De unge gør ikke (kommer i cafeteriet). Det er nærmest kun senior, oldboys og veteran, som gør det. (...) (Før i tiden) der gjorde vi det jo. For det lærte vi jo af dem, der var ældre end os, og det gjorde man jo. Jamen så så man tegnefilm eller spiste en gang pomfritter eller drak en sodavand, så tegnefilm og sådan noget. Sad og snakkede lidt. Og så tog man hjem efter en times tid eller sådan noget. Det gør de ikke mere. De tager hjem. Det er ikke engang sådan, at de nærmest ikke klæder om heroppe mere, altså de tager hjem og går i bad hjemme også. Vi andre har altid gjort det, så blev man så senior, ikke også der som 16-årig, så kunne man også, også efter træningen der tirsdag og torsdag så gå ind og rafle om torsdagen til kl. 2 om natten og sådan noget. Men det gør man jo heller ikke mere jo. Ikke engang seniorerne gør det jo. De unge seniorer de er også væk. De tager også bare hjem. (...) Os der kan finde på at sidde der stadig væk, det er nærmest os, der er fra 28 år og opefter. Dem der er yngre, de skal bare skynde sig hjem. Det er egentlig noget underligt noget.”

Det er altså hovedsageligt oldboys, veteran og til dels seniorer, som organiserer sig således, og ikke klubbens ungdomshold. Eksempelvis fortæller U17 pigespillerne i FC "klubsamarbejdet", at de klæder om hjemmefra, sjældent socialiserer efter træning, og sjældent kommer i klubbens cafeteria. Heri findes en klar sammenhæng mellem klubbens translation af FF og måden, hvor på oldboys og veteranholdet organiseres, hvor det tages for givet, at man klæder om og bliver hængende efter træning. Den kultur, der eksisterer på FF-holdet, ligner altså i høj grad den kultur, der eksisterer på disse hold. Dette skyldes uden tvivl, at det er spillere fra klubbens oldboyshold og veteranhold, der udgør kernen af FF. Formanden fortæller om FF-holdet:

"Altså kernen er jo de medlemmer, der er der i forvejen jo, og så håber vi, at det kan trække nogle flere folk til."

De spillere, der udgør kernen, translaterer FF i forhold til den forståelse de har af "hyggebold". Det vil sige, at det kulturelt-kognitive element, der ligger heri, reproduceres. Det gælder højst sandsynligt også den jargon, der eksisterer. Som det illustreres i observationsbeskrivelsen, eksisterer der en "drengerøvsjargon", hvor humor synes som en vigtig måde at placere sig i det "system", der eksisterer på deres hold. Det er meget sandsynligt, at denne form for humor også er til stede på hhv. oldboys og veteranholdet og også på disse hold giver status.

Et sidste eksempel på, at FF-træningen ligner det, som foregår når veteranerne træner, er at veteranspillerne har talt om at slå FF-træningen og veterantræningen sammen til sommer, da begge hold mangler deltagere, hvilket støttes af FF-kontakten. At dette foreslås indikerer, at disse to hold minder om hinanden.

Aktørspecifikke forhold

Med udgangspunkt i ovenstående findes der institutionelle elementer i klubben, der tydeligvis påvirker hvorledes klubben translaterer FF. Det uorganiserede tilbud om "hyggebold" falder i naturlig forlængelse af organiseringen af oldboys og de 'unge' veteraner. Det stemmer samtidigt overens med klubbens vedtægtsmæssige formål om at fremme udøvelsen af boldspil og fællesskabsfølelse og de normative elementer, der signalerer en social klub.

Jævnfør den analytiske præmis om også at være opmærksom på aktørspecifikke forholds betydning for implementeringen af FF, skal disse også belyses. Det empiriske materiale lægger op til, at de implementeringsaktører, med dertilhørende personlige og rollebestemte ressourcer, der kan belyses, er formanden og FF-kontakten. Det er tilfældet, at FF-kontakten i denne case har en tilbagetrukket rolle, der ikke indebærer andet ansvar end holddeling, bold og veste. Han fortæller, at det langt fra står og falder med hans indsats. Han er dog, en del af "stammen" og spiller en vigtig rolle som et respekteret og anerkendt medlem, der har været i klubben i næsten 30 år. Han er næstformand i bestyrelsen, spiller på oldboysholdet og har været både ungdomstræner og seniortræner og, jf. ovenstående, er det hans og oldboys-trænerens idé, at rykke FF in-

dendørs og skabe et uorganiseret tilbud. Således er han initiativtager til den translation, som klubben har foretaget, og det foregår i den form, han mener, at hyggebold ser ud. Et spil meget tæt på det fodboldspil, som de kender, men hvor konkurrencemomentet, er kraftigt nedtonet og der ingen turneringsdeltagelse er. Man kunne nemt forestille sig, at klubbens oldboys og veteraner, uden FF-betegnelsen, ville have taget initiativ til at organisere indendørs fodbold, som ville se ud som det er tilfældet i denne case.

Med udgangspunkt i FF-kontaktens begrænsede rolle og ovenstående, der skitserer en tydelig sammenhæng mellem klubbens institutionelle elementer og implementeringen af FF, kan man ikke betragte og betegne FF-kontaktens implementeringsmæssige funktion som afgørende uafhængigt af indholdet i klubbens institutionelle søjler. Dog ville betegnelsen FF ikke være aktuell, hvis ikke formanden havde skrevet en ansøgning om midler til multibanen, hvilket mere eller mindre ”tvinger” klubben til at organisere FF. Hvis den form for FF (uorganiseret brug af multibanen ved sms-kæde) som formanden beskriver jf. ovenstående, var blevet implementeret, kunne man have argumenteret for, at formandens personlige og rollebestemte ressourcer havde spillet en rolle uafhængigt af klubbens institutionelle søjler. Empirien tegner et billede af en formand, der er særdeles opmærksom på det omkringliggende samfund, men ikke altid har lige meget held til at få gennemført sine idéer i klubben. I den henseende kan man tale om en klub, hvor der findes en mindre diskrepans mellem formandens visioner og klubbens visioner. Formanden fortæller:

*(I: Hvad er dine visioner som formand? (...) Stemmer overens med klubbens visioner?)
Det tror jeg ikke. det gør de overhovedet ikke (...) jeg så da helst, vi var én stor forening måske ikke bare her i NN, men også fodboldmæssigt også i området her, 'klub1', 'klub2', 'klub3' er måske optimistisk, men 'klub1' og 'klub2' (klubber der er med i FC "klubsamarbejdet").*

Formanden, der også sidder i byens lokalråd, siger til NN Stiftstidende i 2008:

"Det er meget afgørende for et samfund som NN at bevare den lokale hal, som også er et samlingspunkt i byen. Ved at gå sammen i foreningerne vil vi stå stærkere den dag, kommunen vil lukke haller. (...) Ved at arbejde sammen, kan vi (...) måske få flere børn til at dyrke idræt. For samme kontingent kan de måske prøve de forskellige idrætstilbud, og vi skal også være bedre til at synliggøre aktiviteter som volleyball og bordtennis og tænke i nye tilbud."

I 2010 skriver NN Stiftstidende, med udgangspunkt i en pressemeddelelse fra fusionsgruppen, at det overordnede formål med sammenlægningen er, at fremme den enkeltes og fællesskabets sundhed og trivsel gennem idræt og kulturelt virke. Herunder findes en målsætning om at gøre byen til et bedre sted at bo, og gøre byen attraktiv for nytillflyttere ved at tilbyde en bred vifte af aktivitetstilbud og tage aktiv del i byens udvikling. Formanden, som er en af initiativtagerne til

fusionen, understreger, at han sætter lokalsamfundet særdeles højt. Som bekendt blev fusionen ikke vedtaget ved klubbens generalforsamling. FF i den form, som formanden beskriver ovenfor, ville afgjort have haft andre præmisser, hvis en fusion var blevet gennemført. Imidlertid kunne den ikke forenes med indholdet i de institutionelle søjler, der eksisterer i klubben.

Opsamling: Cross-case syntese

I det foregående er fire klubbers 'translation' (Campbell, 2004) af FF blevet belyst med udgangspunkt i klubbens 'institutionelle elementer' og 'aktørspecifikke' forhold (Scott, 2014). I hver case indgår også et ganske kort afsnit, hvor klubbens brug af FF-startpakken kommenteres. I dette afsnit samles op på alle fire cases i en cross-case syntese, hvor målet er at konkludere, hvorvidt indholdet i de institutionelle søjler påvirker den lokale klubs translation af FF og nuancere, hvordan det er tilfældet. Yin (2014:165-168) foreslår, at en cross-case syntese opstilles i en tabel, der kortfattet præsenterer de enkelte cases i en form, der med en tydelig sammenligning kan bestyrke fundene. I det følgende skaber to tabeller rammen for en uddybende tekst. Denne form har medført, at det bliver muligt at tegne nogle mønstre, der på sin vis strækker sig ud over de unikke institutionelle og aktørspecifikke elementer der knytter sig til hver case og synes gyldige på tværs. Begge tabeller består en række spørgsmål til hver case, der forsøges besvaret ud fra en kategorisering. Indledningsvist vil der stilles skarpt på betydningen af FF-startpakken, der i to af ovenstående cases spiller en rolle for implementeringen, hvorefter der stilles skarpt på, hvordan klubbens institutionelle elementer og aktørspecifikke forhold præger translationen.

Spiller FF-startpakken en rolle for translationen?

Alle klubber, der igangsætter FF kan modtage en FF-startpakke, der som nævnt i kapitel 6 indeholder otte forhold:

(1) et mindre økonomisk tilskud, (2) FF-veste, (3) FF-bannere, (4) FF-konsulentbistand, (5) forslag til FF-markedsføring, (6) invitation til FF-inspirationsdag og (7) FF-øvelseskort med træningsøvelser. Derudover (8) kommer muligheden for at anlægge en multibane til en væsentligt reduceret pris. For at få del i FF-startpakken underskriver klubben en forventningsaftale, hvori der står, at klubben (udover at organisere FF) skal synliggøre FF på deres hjemmeside.

Tabel 9.1 samler op på ovenstående otte forhold og på om FF synliggøres på klubbens hjemmeside. Ud fra hvert spørgsmål, der alle knytter sig til et af ovenstående otte forhold, markeres det om klubben har anvendt forholdet eller ej. I nogle tilfælde er der tale om delvis anvendelse. Svarene uddybes i den efterfølgende tekst.

Tabel 9.1: Anvendelse af FF-startpakken

Case 1: Den familiære fodklub Case 2: Børnenes fodboldklub Case 3: Lokalsamfundets fodboldklub Case 4: Den præstationsfremmende breddeklub					
Forhold	Spørgsmål	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4
1	Har klubben brugt det økonomiske tilskud på FF-holderet?	Ja	Nej	Ja	Nej ⁱⁱ
2	Har klubben brugt FF-veste?	Ja	Ja	Ja	Nej ⁱⁱ
3	Har klubben brugt FF bannere?	Ja	Nej	Delvis	Nej ⁱⁱ
4	Har klubben brugt konsulentbistand?	Delvis	Nej	Delvis	Nej ⁱⁱ
5	Har klubben brugt forslag til markedsføring	Delvis	Delvis	Ja	Nej ⁱⁱ
6	Har klubben brugt FF-inspirationsdag	Delvis	Nej	Nej	Nej ⁱⁱ
7	Har klubben brugt FF-øvelseskort	Nej	Nej	Ja	Nej ⁱⁱ
8	Har klubben anlagt en multibane	Nej ⁱ	Nej ⁱ	Nej ⁱ	Nej ^{ii, iii}
	Præsenteres FF på klubbens hjemmeside	Ja	Ja	Nej	Nej

i: Alle fire klubber har en multibane i forvejen.

ii: Klubben fortæller, at denne ikke har modtaget en FF-startpakke. De står imidlertid registreret som modtagere hos DBU

iii: Case 4 har anlagt en multibane, hvor de har anført i ansøgningen om midler, at de vil organisere FF. Imidlertid stammer midlerne fra en anden pulje end FF-startpakken.

Med udgangspunkt i ovenstående tabel samt analysen af hver enkelt case, vil det være fejlagtig at konkludere, at startpakken er afgørende for om implementeringen af FF gennemføres eller ej. Det er tilfældet, at case 2 (børnenes fodboldklub) og case 4 (den præstationsorienterede fodboldklub) implementerer FF stort set uden at gøre brug af indholdet i FF-startpakken jf. ovenstående case-analyser. I disse to cases har FF-startpakken altså heller ingen betydning for den translation, der foregår. Implementeringen står og falder så at sige, ikke med FF-startpakken, hvilket også delvist italesættes af FF-kontakten i case 3, der er den case, der har benyttet indholdet af startpakken mest, bedømt på antallet af anvendte forhold. FF-kontakten i case 3 fortæller:

”(I: Har det været en stor hjælp, DBU's hjælp, har det haft nogen betydning?) Øhmm det tror jeg, ja, det er jo fint, han (udviklingskonsulent) kom og introducerede det den aften og sådan noget, men ellers såh, det er nok også, fordi jeg selv har trænet nogen før, ikke også.”

Næstefter case 3 fremstår case 1 som den klub, har gjort brug (om end begrænset) af flest forhold i FF-startpakken. I forlængelse af translationsbegrebet er det interessant at se på, hvilken rolle indholdet i startpakken spiller for klubbens organisering af FF. Case 2 og 4 har kun i meget begrænset omfang gjort brug af indholdet (en plausibel forklaring på dette, der handler om i hvor høj grad klubbernes organisering af FF adskiller sig fritidsfodbold følger), og det har ingen betydning for organiseringen, hvorfor det følgende tager udgangspunkt i case 1 og 3.

I case 1 har klubben, ud af de otte forhold, overvejende gjort brug af 'det økonomiske tilskud', 'FF-veste' og 'bannere'. Brugen af det økonomiske tilskud til indkøb af kamptøj og brugen af bannere knytter sig til stævneaktivitet, som klubbens FF hold er forholdsvis meget involveret i. I den henseende har det været med til at give holdet synlighed og fælles identitet i translationsprocessen, hvilket også er tilfældet for brugen af vestene. Vestene har påtrykt FF-logo og signaler, at de tilhører FF-holdet. I case 3 har klubben, ud af de otte forhold, overvejende gjort brug af 'det økonomiske tilskud', 'FF-veste', 'forslag til markedsføring' og 'FF-øvelseskort'. Det økonomiske tilskud er blevet brugt til at købe et spil 'soft polo sticks'. Uden dette udstyr, ville de ikke kunne organisere det spil, som flere FF-spillere og FF-kontakten angiver som værende særdeles succesfuldt, hvorfor dette tilskud har været afgørende for de aktiviteter, der foregår, og dermed også for translationen. FF-veste har været afgørende i den forstand at uden disse, ville de ikke have nogen veste, eftersom de bruges af et andet hold, der træner samtidigt. PR-materialet er blevet brugt i forbindelse med rekruttering i gymnastikforeningen, hvor de fleste spillere kommer fra. Eftersom FF-kontakten giver udtryk for at indholdet i FF rettes mod det faktum, at flere af FF-spillerne går til gymnastik, har det haft afgørende betydning at rekrutteringen har foregået i en gymnastikforening. FF-øvelseskortene anvender FF-kontakten som inspiration til den 'fysiske træning', uden bold eller spil, som er en fast del af FF-træningen. I den henseende, har FF-øvelseskortene, ligesom det økonomiske tilskud, haft en afgørende betydning for 'translationen'.

Spiller indholdet i de institutionelle søjler en rolle?

Først og fremmest viser ovenstående case-fremstilling, at der i alle fire cases eksisterer en sammenhæng mellem klubbens 'institutionelle elementer' og organiseringen af FF, hvilket underbygger at indholdet i klubbens institutionelle søjler har en afgørende betydning og bekræfter den antagelse, der er opstillet jf. kapitel 4. Det gælder for måden at organisere sig på, og det gælder for måden at interagere på. Eksempelvis bruger FF-holdet i case 1 Facebook som en central del af organiseringen, hvilket også er tilfældet for klubben og klubbens andre hold, ligesom den interaktion, der eksisterer på FF-holdet, minder om den jargon, der eksisterer i klubben. Klubbens institutionelle elementer er altså afgørende for måden, hvorpå FF translateres af de involverede FF-klubber. I nogle klubber er sammenhængen imidlertid stærkere end i andre.

I tabel 9.2 samles interessante resultater fra alle cases med udgangspunkt i fem spørgsmål, som med fordel kan stilles for at forstå den lokale implementering af FF. Spørgsmålene er udarbejdet med afsæt i afhandlingens teoretiske udgangspunkt og antagelsen om, at indholdet i klubbens institutionelle søjler præger translationen af FF. Tabellen kan ikke læses uden en uddybende forklarende tekst, hvorfor teksten præsenteres først, for til sidst at munde ud i tabellen. I tabellen og den følgende tekst bruges terminologien ”i høj grad”, ”i nogen grad”, ”i mindre grad” og ”i ringe grad”, som fire kategorier. Disse fire kategorier har vist sig at være meningsfulde i forhold til det materiale, der foreligger og ønsket om at opstille en tabel, der i en simpel form bidrager til en udvidet forståelse af den lokale translation af FF. Kategorisering knytter an til ovenstående case-analyser og har fortolkende karakter, og den anvendes som sagt for at tydeliggøre ligheder og forskelle i en let læselig form, hvori sammenhænge og mønstre i de enkelte cases, men også på tværs, vil fremstå tydeligere. Denne kategorisering kan føre til, at nuancer udvaskes en smule, hvilket den følgende tekst, der knytter sig til tabellen, vil forsøge at råde bod på. Tabellen viser eksempelvis ikke med tilstrækkelig tydelighed, at organiseringen og implementeringen af FF i hver case er unik. Det viser derimod de observationsbeskrivelser, der er inkluderet i hver af de ovenstående case-fremstillinger. Ikke to klubber gør det på samme måde, hvilket knytter sig den translation, der foregår, og de relativt frie rammer, som klubberne selv kan udfylde.

I øverste linje findes hver af de fire klubber (cases), der alle organiserer FF, og i kolonnen længst til venstre stilles der fem spørgsmål, der i samspil med den følgende tekst og ovenstående cases, belyser den translation, der foregår. Dette gøres i et komparativt perspektiv på tværs af cases. I det følgende præsenteres og uddybes tabellen, hvor det, ud over at se på svarene til de enkelte spørgsmål, også er interessant at se efter ”mønstre og sammenhænge”. Undervejs indgår referencer til den nummerering af spørgsmål der fremgår i den venstre kolonne.

5 spørgsmål til translationen

I spørgsmål 1 (se tabel 9.2) bliver der spurgt til, om klubbens organisering af FF distancerer sig fra den måde klubben organiserer andre hold på. Dette er i høj grad tilfældet for FF-organiseringen i case 1 og 3, der organiserer FF for kvinder. Det gælder i mindre grad i case 2, der organiserer FF for mænd og i ringe grad i case 4, der ligeledes organiserer FF for mænd. I forhold til DBU's beskrivelse af FF jf. kapitel 5, hvor sundhed og fitness (fx kardiovaskulær og styrketræning, der ligger ud over fodboldspillet) tydeligt italesættes, findes det, i modsætning til case 1 og 3, ikke iagttaget i case 2 og 4, der organiserer FF for mænd. I case 1 knytter distinktionen fra klubbens andre hold sig særligt til, at klubben ikke tidligere (i nærmeste tid) har organiseret fodbold for kvinder/piger og i case 3 knytter det sig særligt til indholdet i træningen, hvor de eksempelvis spiller hockey med soft polosticks og fodbold med alternative boldformer. FF-organiseringen i case 2 distancerer sig i mindre grad fra klubbens ”normale” organisering, eftersom træningen udelukkende består af spil, der til forveksling ligner fritidsfodbold og det

spil, der foregår på holdets 1.herresenior (der er klubbens eneste seniorhold). Alligevel eksisterer der en forskel i den kultur, der eksisterer på FF-holdet og den kultur, der eksisterer på klubbens turneringshold. I case 4 kategoriseres forskellen mellem FF-organiseringen og klubbens ”normale” organisering af fodbold, som ”i ringe grad”, eftersom den samme tendens som i case 2 gør sig gældende. Deres træning består udelukkende af spil, der til forveksling ligner fritidsfodbold. Til forskel fra case 2 er hovedparten af deltagerne aktive på andre turneringshold i klubben, og FF-træningen ligner den træning, der foregår, på veteranhold (spil), hvorfor det også er blevet foreslået at slå træningen for de to hold sammen. Organiseringen af FF bliver også italesat som et træningstilbud til de spillere på oldboysholdet (spiller kun turneringskampe) der gerne vil træne. I forlængelse heraf kunne man betegne holdet som et ”maskeret FF-hold”. Spillerne selv er ikke vidende om, at de går til Fodbold Fitness, hvilket i øvrigt heller ikke er en betegnelse som spillerne i case 2 bruger. Selv om det står således på klubbens hjemmeside.

Med udgangspunkt i de fire cases tegnes et billede af, at FF for kvinder (organiseres af case 1 og 3) distancerer sig væsentligt mere fra fritidsfodbolden, end FF for mænd gør. Ved organiseringen af FF for kvinder er spillerne overvejende nybegyndere, hvilket er omvendt for organiseringen af FF for mænd. Jævnfør tabel 9.2, er det i de to cases, hvor FF-træningen distancerer sig mest (case 1 og 3) fra den måde klubben organiserer andre hold på, der har brugt det økonomiske tilskud i FF-startpakken på FF-holdet og dem der, bedømt på antallet af anvendte forhold, har benyttet FF-startpakken mest. Noget tyder altså på, at når en klub organiserer FF, hvor aktiviteten ligner fritidsfodbold (det er tilfældet for case 2 og 4), er startpakken ikke væsentlig, men når aktiviteten distancerer sig fra fritidsfodbold, bliver den mere anvendelig.

I spørgsmål 2 (se tabel 9.2) understreges det, at FF-kontakten i alle cases har nogle ansvarsopgaver i relation til organiseringen af FF. I case 1 og 3 er det FF-kontaktens ansvarsopgave at træne holdet, med dertil hørende forberedelse. FF-kontakten sørger i disse to cases for rekvisitter og træningsplanlægning. I case 1 er FF-kontakten også ansvarlig for tilmelding til træning via Facebook og er ofte primus motor for sociale aktiviteter uden for banen. Blandt andet fordi FF-kontakten i case 1 og 3 fungerer som træner og løser opgaven på den måde, der er tilfældet, kategoriseres deres ansvarsopgaver i relation i FF-organiseringen som ”i høj grad”. I case 2 er FF-kontakten ansvarlig for bolde, veste, træningstilmelding og holddeling og kategoriseres ”i mindre grad” og i case 4 er FF-kontakten kun ansvarlig for bolde, veste og holddeling og kategoriseres ”i ringe grad”. I forlængelse heraf, er det interessant, at de to klubber, der har en FF-træner organiserer FF for kvinder og jf. spørgsmål 1 er det i disse klubber, at organiseringen af FF distancerer sig mest fra den måde, klubben organiserer sine andre hold på. Det er også trænergerningen i case 1 og 3, der overvejende har betydning for hvor afgørende FF-kontakten er for translationen, hvilket berøres i spørgsmål 5. I både case 1 og 3, er FF-træningen særdeles trænerstyret af FF-kontakter, der begge har stor trænererfaring. Noget kunne tyde på, at en træ-

ner kan være medskaber af den distinktion præsenteret i det foregående. Imidlertid synes trænerrollen ikke afgørende for om FF er succesfuldt, målt på antallet af spillere, eftersom antallet af spillere er færre i case 3 (8-10 spillere hver gang), der har en FF-træner end case 2 (46 tilmeldte fordelt på 3 hold) og case 4 (6-16), der ikke har en træner. Imidlertid må forståelsen af succes ses i relation til hvordan organiseringen af FF distancerer sig fra den organisering af klubbens hold, som klubben allerede er bekendt med. Med en reference til et tidligere afsnit, kan man spørge: Hvor stort et brud er FF, med den sti, der allerede eksisterer? I case 2 og 4 er dette brud meget lille. Og jo mindre brud, jo lettere vil det være at anlægge stien (Sydow et al, 2005). I et implementeringsperspektiv viser Dobbinson et al. (2006) jf. kapitel 1, at jo tættere det ønskede initiativ synes på kerneaktiviteten (i dette tilfælde fritidsfodbold) og det eksisterende værdisæt (de institutionelle søjler), jo lettere /succesfuld bliver implementeringen.

I spørgsmål 3 bliver der spurgt til om FF-kontakten har andre ansvarsopgaver i klubben. Alle fire cases kategoriseres som ”i høj grad”. I case 1 (den familiære fodboldklub) er FF-kontakten:

FF-træner, Formand, mangeårigt medlem, træner i klubben, veteranspiller, har børn i klubben og en kone der også er involveret som bestyrer af cafeteriet.

I case 2 (børnenes fodboldklub) er FF-kontakten:

FF-spiller, ungdoms-holdleder, har børn i klubben og kone i bestyrelsen.

I case 3 (lokalsamfundets fodboldklub) er FF-kontakten:

FF-træner, pigeungdomstræner, dameseniortræner træner, spiller på damesenior 2 når de mangler spillere, har børn i klubben og mand i bestyrelsen.

I case 4 (den præstationsfremmende breddeklub) er FF-kontakten:

FF-spiller, næstformand, oldboys-spiller, mangeårigt medlem, tidligere ungdomstræner og tidligere seniortræner.

I alle fire cases er FF-kontakten forholdsvis tæt knyttet til klubben, har andre ansvarsopgaver (frivillige) og er i alle fire tilfælde også knyttet til bestyrelsen. Der er altså tale om ”klubfolk”, der deraf besidder visse personlige og ressourcemæssige elementer, som kan være fordelagtige for implementeringens succes¹²³. I case 1 og 4 er denne tilknytning meget klar, eftersom FF-kontakten er hhv. klubbens formand og næstformand, hvor tilknytningen i case 2 og 3 er mere indirekte i form af FF-kontaktens ægtefælder. At FF-kontakten er så tæt på klubben, som det er tilfældet, betyder at vedkommende har indgående kendskab til indholdet i klubbens søjler. I case 1 (25 år), 3 (26 år) og 4 (31 år) har FF-kontakten været en del af klubben i mere end 25 år,

123 DBU og LU'erne vurderer at hver anden FF-kontakt, også besidder posten som bestyrelsesmedlem, 1 ud af 5 er aktiv spiller på et andet hold og 1 ud af 6 er træner for et andet hold (DBU & LU'er, 2015:5-6).

og i alle cases har FF-kontakten også haft andre træner/holdleder-opgaver, hvilket har givet dem et indgående kendskab til fodboldregler. At det er formanden, der er FF-kontakt i case 1, og samtidigt træner og arrangør af sociale aktiviteter, kan være en plausibel forklaring på, at FF, trods et indhold, der distancerer sig fra den form som klubben normalvis organiserer sine hold på, fremstår som en central del af klubben og dermed påvirker de institutionelle søjler jf. case-analysen.

Spørgsmål 4 står helt centralt i forhold til antagelsen, om at klubbens institutionelle elementer er afgørende for klubbens translation af FF. I dette spørgsmål vurderes det i hvilken grad, der er sammenhæng mellem indholdet i de institutionelle søjler og klubbens translation af FF, og spørgsmålet står deraf også helt centralt for afhandlingens arbejdsspørgsmål, der knytter sig til analysen af den lokale implementering. I case 1, 2 og 4 kategoriseres sammenhængen som ”i høj grad”, hvor sammenhængen i case 3 kategoriseres som ”i nogen grad”. Case 3 er da også den eneste case, hvor en diskussion af hvorvidt den rivaliserende forklaring om, at aktørspecifikke forhold er afgørende for translationen uafhængigt af klubbens institutionelle søjler, kan komme på tale. Her er træningen væsentligt anderledes i forhold til den fodboldtræning, klubben ellers udbyder, og det er FF-kontakten, der bærer ansvaret herfor. Imidlertid viser case 3 at, samtidigt med at de aktørspecifikke forhold tilskrives værdi, præger en lang række institutionelle elementer også translationen. Det gælder blandt andet samarbejdet med gymnastikforeningen og det forhold, at klubben også organiserer andre aktiviteter, herunder håndbold, badminton, hockey og særligt den nye aktivitet bowls. Det ligger altså ikke fjernt for klubben at organisere andre aktiviteter end klassisk fodbold og klassiske idrætsgrene. Den plads hun som implementeringsaktør får, er altså iboende i klubbens institutionelle søjler.

Indholdet i spørgsmål 5 handler om, i hvilken grad FF-kontakten er afgørende for translationen. Svarene til dette spørgsmål hænger uden tvivl sammen med svarene til spørgsmål 2 i forhold til de ansvarsopgaver, der påhviler FF-aktøren. I de tilfælde hvor FF-kontakten også agerer træner, er FF-kontakten i højere grad afgørende for translationen, hvilket gælder case 1 og 3. Med positionen som træner følger muligheden for at præge de aktiviteter, der foregår, hvilket begge FF-kontakter gør. I de tilfælde hvor FF-kontakten agerer ”passiv organisator” er FF-kontakten i mindre grad afgørende for translationen, i den henseende, at vedkommende ikke påvirker aktiviteterne i særlig grad. Det er tilfældet for FF-kontakten i case 2 der i mindre grad er afgørende for den translation, der foregår, og det er tilfældet i case 4, at FF kontakten kun i ringe grad er afgørende for den translation, der foregår.

Ved at se på sammenhængen mellem spørgsmål 1, 2 og 5 er det tilfældet, at i de klubber (case 1 og 3) hvor organiseringen i høj grad er anderledes end den organisering de i forvejen kender, har FF-kontakten i høj grad ansvarsopgaver i relation til FF-organiseringen, hvilket afstedkommer at denne i høj grad er afgørende for translationen. Imidlertid er FF-kontakten ikke afgørende for translationen uafhængigt af indholdet i klubbens institutionelle søjler, hvilket blev under-

streget i spørgsmål 4. Tilsvarende gælder, at i de klubber, hvor organiseringen ikke er særlig forskellig fra den organisering de i forvejen kender, har FF-kontakten i mindre grad ansvarsopgaver i relation til FF-organisering, hvilket afstedkommer at denne ikke fremstår afgørende for den translation, der foregår. Denne sammenhæng forefindes i alle fire cases.

Tabel 9.2: De institutionelle elementers betydning

Case 1: Den familiære fodklub Case 2: Børnenes fodboldklub Case 3: Lokalsamfundets fodboldklub Case 4: Den præstationsfremmende breddeklub				
	Case 1 (kvinder)	Case 2 (mænd)	Case 3 (kvinder)	Case 4 (mænd)
1) Udover ingen turneringsdeltagelse, distancerer FF-træningen sig fra den måde klubben organiserer andre hold?	I høj grad	I mindre grad	I høj grad	I ringe grad
2) Har FF-kontakten ansvarsopgaver i relation til FF-organisering?	I høj grad	I mindre grad	I høj grad	I ringe grad
3) Har FF-kontakten andre ansvarsopgaver i klubben?	I høj grad	I høj grad	I høj grad	I høj grad
4) Er der sammenhæng mellem indholdet i de institutionelle søjler og translationen af FF?	I høj grad	I høj grad	I nogen grad	I høj grad
5) Er FF-kontakten afgørende for translationen?	I høj grad	I mindre grad	I høj grad	I ringe grad

AFSLUTNING

Kapitel 10: Diskussion

Kapitel 11: Konklusion

Kapitel 10: Diskussion

Dette kapitel indeholder en diskussion i to dele. Den første del af diskussionen omhandler udvalgte resultater, der er præsenteret i foregående analysedele 1, 2 og 3 (kap. 5-9) set i forhold til den eksisterende forskning. Denne diskussion præsenteres under overskrifterne *"Det centrale og lokale implementeringssystem oplever bedre vilkår end det regionale"* og *"Fodbold Fitness bryder inertien og kan løfte 'community needs'*. Indholdet knytter overvejende an til den rolle som de involverede institutioner spiller, jf. afhandlingens problemformulering. Den anden del af diskussionen omhandler forskningens kvalitet, herunder afhandlingens 'validitet', 'reliabilitet' og 'generaliserbarhed', der trods sammenhæng udgør tre overskrifter. Det afsnit, der omhandler undersøgelsens resultater vil fuldende afhandlingens analyse, og det afsnit, der omhandler undersøgelsens validitet, reliabilitet og generaliserbarhed, vil fuldende undersøgelsens metodiske ramme.

Implementering er ingenlunde nogen let opgave

Den følgende diskussion tager udgangspunkt i udvalgte dele af analysens resultater og udvalgte publikationer. Trods en forskel i kontekst, vil diskussionen knytte an til resultater, der opstilles i rapporten *"From news to everyday use"* (Guldbrandsson, 2008), der er et litteraturreview, der præsenterer og diskuterer den eksisterende forskning, som behandler implementeringen af nye sundhedsfremmende initiativer i sundhedssektoren. At der eksisterer en forskel i kontekst, sundhedssektor overfor den frivilligt organiserede idræt, er et forhold, der ikke er til at komme uden om. Hvilken rolle, dette spiller for sammenlignelighed, vil blive berørt i en diskussion af undersøgelsens generaliserbarhed. I forlængelse af *"implementeringen af nye sundhedsfremmende initiativer"*, der er ordvalget i indledningen i den rapport, der refereres til ovenfor, er det tilfældet, at FF, som et nyt initiativ, bl.a. er udviklet med udgangspunkt i forskning, der peger på at fodbold organiseret som småspil på mindre baner er en udbytterig træningsform, såfremt ønsket er at forøge deltagernes fysiologiske sundhed (SJMSS, 2010;2014). Således findes en grad af sammenlignelighed, der netop kan bistå en diskussion, selvom denne ikke må foretages uden kritisk opmærksomhed. Denne opmærksomhed skal være gældende for hele den kommende diskussion. Jeg vil bestrebe mig på at sætte den skandinaviske forskning i spil, eftersom "idrætssystemerne" i Skandinavien besidder en grad af sammenlignelighed (for nuancer se Skille, 2011c).

Implementering kan være en omfattende, kompleks og ofte vanskelig proces, hvilket understreges af bl.a. Winter & Nielsen (2010), May (2012), O'Toole (2012), Winter (2012) og Guld-

brandsson, (2008) og i den litteratur der præsenteres i kapitel 1 (tabel 1.5). Guldbandsson (2008:13,15) skriver:

“The research is unanimous – implementation is an art. (...) The end-result of an implementation process is determined by the interaction between those who want to introduce the new method, the intended users of the method, the new method itself and the prevailing conditions during the implementation period. Various research studies have indicated several different factors that seem to play a role in whether the implementation of a new method is successful or not in the long term.”

Ovenstående understreger at implementering er kompleks og reflekterer samtidigt med stor tydelighed indholdet i 'den integrerede implementeringsmodel' (Winter & Nielsen, 2010; Winter, 2012) (figur 3.1). Denne afhandling tydeliggør ligeledes implementering som en kompleks og vanskelig proces, så set i det lys, er der "intet nyt under solen". De oplagte skridt, der følger denne konklusion, er at identificere og forstå, hvorfor implementering ingenlunde er nogen let opgave og at arbejde målrettet mod at analysere og diskutere implementeringsmæssige udfordringer, baseret på gennearbejdet videnskabelig praksis. I det lys bidrager afhandlingen til en dybere forståelse af implementeringen af nye initiativer i en traditionsbunden idrætsramme, hvor konkurrence og aktiviteter for børn er styrende normer (se fx DIF & DGI, 2005). Denne dybere forståelse kan komme en lang række institutioner og aktører til gode jf. afsnittet: Samfundsmæssig relevans og forskningsambition i kapitel 1. Implementeringen af FF er en unik case, hvor undersøgelsen af selvsamme giver ny viden om, hvordan samfundsmæssige forandringer påvirker den frivilligt organiserede idræt, hvordan denne reagerer, og hvilke implementeringsmæssige vanskeligheder, der opstår, når en reaktion leder til et nyt initiativ, og en konkret implementeringsproces igangsættes. I forlængelse heraf bidrager følgende diskussion dog også med et blik på hvilke muligheder, og ikke bare vanskeligheder, der kan opstå som følge af organiseringen af FF.

Guldbandsson (2008) opstiller nogle implementeringsmæssige træk, som hun har fundet relevante for succesfuld implementering af nye initiativer i sundhedssektoren. På et overordnet plan findes disse også præsenteret i implementeringsteori (se fx Winter & Nielsen, 2010), de findes i reflekteret i den implementeringsforskning, der omhandler den organiserede idræt (se tabel 1.5), og de findes reflekteret i den aktuelle undersøgelse. Noget tyder altså på, at der er tale om træk, der gælder i en lang række kontekster, hvilket underbygger at disse resultater er interessante, trods forskelle i kontekst. Disse træk er ifølge Guldbandsson (2008:5) bl.a. at:

(1) Initiativet skal 'afstedkomme synlige fordele', (2) det skal ligge i 'forlængelse af de normer, værdier og arbejdsmetoder, der allerede eksisterer' i de organisationer, der står for implementeringen, og (3) det skal kunne 'adaptes i en form, der passer til modtageren'. Yderligere skal

der (4) 'medfølge information, uddannelse, tid og ressourcer' til de institutioner, der skal forestå implementeringen.

I nedenstående afsnit vil disse fire træk blive diskuteret i forhold til implementeringen af FF, og det vil fremstå særdeles tydeligt, hvordan disse påvirker implementeringen positivt såvel som negativt.

Det centrale og lokale implementeringssystem oplever bedre implementeringsvilkår end det regionale

Guldbrandssons (2008) første pointe, er at initiativet skal afstedkomme 'synlige fordele'. Dette er kun tilfældet for hhv. det centrale og det lokale implementeringssystem (hvis de ønsker og formår at implementere det) og ikke for det regionale implementeringssystem. Det samme gør sig gældende i forhold til Guldbrandssons (2008) anden pointe, der understreger vigtigheden af, at det nye initiativ ligger i forlængelse af de 'normer, værdier og arbejdsmetoder' der allerede eksisterer. Denne sammenhæng eksisterer kun for det centrale og det lokale implementeringssystem.

DBU er i forvejen optaget af at positionere sig politisk og legitimere den statslige støtte. FF er med til at sende et tydeligt signal, om at den statsstøttede fodbold løfter en sundhedsopgave. Det vil være på sin plads at spørge, om fodboldsporten ikke altid har løftet en sundhedsopgave, som følge af det fysiske aktivitetsniveau i fodboldspillet. Det har den indiskutabelt. Men nu fremstår det også italesat, bl.a. ved begrebet "fitness", der i dagens samfund associeres med sundhed. DBU's sundhedsinteresse, har med udviklingen af FF fået "en krog at hænge sin (sundheds)hat på". Det skal forstås således, at FF bliver holdepunktet for DBU politiske sundhedsstrategier. Administrerende direktør i DBU Claus Bretton-Meyer skriver (DBU(y)) i en nytårskronik:

"Danmark har i disse år rekordhøje udgifter til sundhedsområdet og danskerne er som aldrig før præget af livsstilssygdomme – samtidig med, at vi bliver ældre og ældre. Mere end nogensinde er der derfor brug for at tænke i forebyggelse og i at bruge idræt og fodbold til at gøre danskerne stærkere og sundere. (...) Fodbold kan generelt hjælpe med at holde sig sund og rask – men det kan også bruges til at få folk tilbage efter operationer eller livsstilssygdomme. (...) Allerede i dag har vi projekter som eksempelvis i Greve, hvor den lokale klub, Karlslunde IF, og Greve Kommune tilbyder fodboldtræning til borgere med diabetes 2, hjerte/kar-sygdomme og andre livsstilssygdomme. Træningen er det såkaldte Fodbold Fitness, hvor der bliver lagt mere vægt på træning og styrke end på 4-4-2 og næste kamp. Fodbold Fitness bliver efterhånden udbudt af hele 250 klubber i hele landet og har fået en helt anden målgruppe til at spille fodbold og bruge træning med bolden til at holde sig sunde. Vi ønsker flere projekter, hvor klubber kan bidrage med trænere, faciliteter til danskere, der kan bruge fodbold til at have det

sjovt – og blive raske på samme tid. Men vi har brug for, at Sundhedsministeriet og kommunerne bliver endnu bedre til at se fodbold som et aktivt redskab i forebyggelse på tværs af hele landet.”

Det giver altså det centrale implementeringssystem en ’synlig fordel’ jf. Guldbrandssons første pointe, og det falder også i rimelig grad inden for nogle af de ’normer, værdier og arbejdsmetoder’, der eksisterer jf. Guldbrandssons anden pointe. At DBU har evnerne og kapaciteten til at varetage sundhedspolitisk arbejde, stemmer overens med konklusionen fra Casey et al. (2012), der viser at større idrætsorganisationer¹²⁴ (800+ medlemsklubber) har høj kapacitet og ydeevne i forhold til at forvalte sundhedsfremme, som følge veluddannet personale til denne opgave og stærke partnerskaber med statslige og/eller kommercielle aktører. Til sammenligning havde mindre organisationer ringere kapacitet og ydeevne. DBU er Danmarks største specialforbund (1600+ klubber), og selvom LU’ernes medlemsklubber inkluderes i bestemmelsen af DBU’s størrelse, kan LU’erne ses som mindre idrætsorganisationer, der ifølge Casey et al. (2012) vil have mindre kapacitet og ydeevne i forhold til at arbejde med sundhedsfremme. Casey et al. (2012:116) skriver endvidere:

”In particular, it was more common for very large SSOs (State Sporting Organisations) to discuss ‘upstream’ determinants of the participation in sport, such as facility access and program structure. As such, these organisations were more likely to have recognised the need to change the delivery mode of sporting programs or the use of facilities for sports programs.”

Heri ligger en implementeringsmæssige udfordring – samarbejdet mellem en national og en regional idrætsorganisation. Dette samarbejde synes ikke at være tilstrækkeligt behandlet i den eksisterende forskning. Særligt når det tages i betragtning, hvor afgørende dette samarbejde er for implementeringen af FF.

Det er DBU’s egen struktur kombineret med arbejdsdeling, hvor LU’ernes altoverskyggende funktion er at forvalte regional turneringsadministration, der spænder ben for implementeringen af FF. På trods af de implementeringsmæssige fordele som store idrætsorganisationer har, efterspørger de alle, uanset størrelse, viden om hvordan, de kan designe idrætsaktiviteter for en bredere kreds (Casey et al. 2012). FF står som et eksempel herpå. Studiet viste også at, i alle organisationer var der en tendens til at fokusere på konkurrence samt børn og unge, hvortil Casey et al. (2012) pointerer, at såfremt ønsket er at øge idrætsdeltagelsen, bør man rette opmærksomheden på voksne. I Danmark (se kapitel 7, Laub, 2013) og i de andre skandinaviske lande er konkurrence samt aktiviteter for børn og unge tilsvarende et primært formål i de frivillige foreninger (Skille, 2011c). Blandt andet på grund af fordelagtige støttemæssige forhold til aktiviteter for børn og unge under 25 (Folkeoplysningsloven, 2011), er denne ’sti’ særdeles stærk. Med FF forsøger DBU at skabe rammen for at tilbyde fodbold til en bredere kreds, med særligt fokus på

124 I Australien.

den voksne motionist eller nybegynder. Det tilbud fandtes ikke før. DBU tager initiativ og bryder intentionelt med en traditionsrig form, både i aktivitet, men også i implementeringsstrategi, hvilket vil blive yderligere kommenteret i det følgende.

I forhold til klubberne er det særdeles vigtigt, at pointere, at de kan 'adaptere FF i en form', der passer til dem og til de involverede FF-spillere jf. Guldblandssons tredje pointe. Med enkelte bindinger, hvor ingen turneringsstruktur fremstår som den mest betydningsfulde, foregår en 'translationsproces' (Campbell, 2004), hvor FF oversættes på baggrund af indholdet i klubbens 'institutionelle søjler' (Scott, 2014). I de klubber, hvor FF forankres, er det sandsynligvis fordi indholdet passer eller kommer til at passe (i tilstrækkelig grad) til de 'normer, værdier og arbejdsmetoder', der eksisterer i klubben jf. Guldblandssons anden pointe. Mener klubben ikke, at FF passer ind, kan de droppe implementeringen eller slet og ret lade være med at igangsætte FF, hvilket også er tilfældet for mange klubber jf. kapitel 7 og 8 (se fx tabel 8.1). I de klubber, der organiserer FF, eksisterer den 'synlige fordel' jf. Guldblandssons første pointe, at klubben fastholder eller rekrutterer nye medlemmer (såfremt dette er et ønske) og modtager deraf forøget indtjening fra kontingenter og potentielt flere frivillige. Selv om det ikke er undersøgt i særlig grad, fortæller empirien, at FF har skabt nyt liv i klubberne og synliggjort klubben i lokalområdet og overfor kommunen, og på den måde afstedkommet 'synlige fordele'. Herfra ville det være nærliggende at undersøge hvilken rolle denne synlighed spiller for implementeringen. En bestyrelsesformand (fokusgruppeinterview, klub øst1, implementeringsstudiet) udtaler:

"Jamen, det skaber en anden form for adfærd i klubben. Den der mandschauvinistiske omgangstone, som der er, og som jeg også selv er en del af, den bliver i hvert fald dysset kraftigt ned. Og alt andet lige, som jeg selv sagde før, lige i forhold til kvindefodbold, der må jeg sige, der har jeg fået respekt for, at det godt kan lade sig gøre."

En bestyrelsesformand (fokusgruppeinterview, klub vest1, implementeringsstudiet) og samtidig ejer af klubbens café udtaler:

"Ja, helt afgjort (nyt liv i klubhuset). (...) Hvis vi havde åbent (i caféen), hvis vi var heldige, og som jeg sagde lidt tidligere, så sad der 2-3-4 stykker og drak en øl, og så kørte de hjem igen, og så skete der ikke mere. Der kan man sige, i kraft af at der kommer 10-12 lige pludselig, så er der lige pludselig god grund for, at man kan sidde og snakke en times tid eller whatever, det kan være."

En bestyrelsesformand (fokusgruppeinterview, klub øst1, implementeringsstudiet) udtaler:

"Det her FF-hold har sat vores klub på landkortet, eller i hvert fald på bykortet ... Og så viser vi over for kommunen, at vi rammer bredere end bare turneringsfodbold."

En bestyrelsesformand (fokusgruppeinterview, klub øst2, implementeringsstudiet) udtaler:

”Vi kan profilere vores klub, i forhold til at vi gør os lidt i alternative aktiviteter. Vi understreger, at vi er en breddeklub, (hvor) man kan tilbyde (...) noget motion, der smager af fodbold, selvom man nødvendigvis ikke er den fødte fodboldspiller.”

Lignende citater, der illustrerer ’synlige fordele’ og/eller et klart match mellem indholdet i FF og de ’normer og værdier’, der eksisterer, forekommer også i casestudiet. Det gælder i særdeleshed for case 1. At FF afstedkommer positive forandringer på en række områder, der kan karakteriseres som ’synlige fordele’, konkluderes også i spørgeskemaundersøgelsen af Bennike et al. (2014a; 2014b)

Tabel 10.1: Hvordan har FF haft indflydelse på klubben? (Bennike et al., 2014a; 2014b)

	Ja, på en positiv måde	Nej, ingen effekt	Ja, på en negativ måde	Ved ikke
Klubmiljøet	48 %	32 %	0 %	20 %
Sociale aktiviteter	46 %	29 %	0 %	25 %
Antallet af medlemmer	46 %	39 %	0 %	15 %
Klubbens økonomi	29 %	53 %	0 %	17 %
Forældremiljøet	29 %	48 %	0 %	23 %
Antallet af frivillige trænere	14 %	59 %	0 %	28 %
Arbejdsbyrden for de frivillige	6 %	60 %	9 %	28 %
Ny bestyrelsessammensætning	5 %	77 %	0 %	19 %

Ifølge tabel 10.1 er det kun med hensyn til arbejdsbyrden for de frivillige, hvor FF har haft en negativ indflydelse. Dog kun i en mindre del af klubberne, samtidigt med at en større andel har svaret, at FF har haft en positiv indflydelse på antallet af frivillige trænere (læs: flere trænere). I kapitel 7 understreges det, at klubbernes primære interesse er at skabe et socialt fællesskab for medlemmerne, og det er nu nævnt flere steder, at de overvejende har fokus på børn og unge (se fx tabel 7.1). Derudover viser DIF & DGI, (2005), at 95 % angiver at de står for konkurrenceidræt og ifølge Bennike et al (2014a) erklærer 39 % sig uenige i spørgsmålet *”det er vigtigt for min klub at tilbyde fodbold, hvor der ikke er fokus på kampe”* (tabel 7.2). Som det også pointeres i kapitel 5, kan det ved første øjekast, være svært at se hvordan FF passer til de ’normer, værdier og arbejdsmetoder’, der eksisterer i klubberne, eftersom FF retter sig mod voksne, rekrutteringen af nye medlemmer og ikke indeholder en turneringsstruktur. Klubberne vil med rette spørge sig selv, hvordan bidrager FF? I den henseende afslører tabel 10.1 og de ovenstående citater noget interessant, eftersom det fremgår at FF relativt ofte bidrager positivt til klubliv (48 %), sociale aktiviteter (46 %) og til dels også forældremiljø (29 %). Områder der utvivlsomt relaterer sig til klubbernes primære interesser – socialt fællesskab samt børn og unge.

I modsætning til klubberne kan LU'erne ikke sige nej til at arbejde med FF, såfremt de ikke kan se 'synlige fordele' eller det ikke passer til deres 'normer, værdier og arbejdsmetoder', hvilket kapitel 7 viser, ikke er tilfældet. Det er også tilfældet at LU'erne ikke mener, at de har de nødvendige 'ressourcer og tid'¹²⁵ jf. Guldbandsens fjerde pointe, ligesom der ikke har forekommet nævneværdig uddannelse af udviklingskonsulenter og FF-administratorer. Klubberne derimod modtager en FF-startpakke ('ressourcer'), når de igangsætter FF, og de kan organisere det i en form, hvor kravet til de nødvendige ressourcer bliver mødt. Samtidigt er de ikke "presset" af hverken målsætninger eller tid.

Afhandlingen viser, at de fire træk for succesfuld implementering i sundhedssektoren (Guldbandsen, 2008), også synes væsentlige for succesfuld implementering i den frivilligt organiserede idræt. De 'synlige fordele', 'sammenhængen mellem eksisterende normer og værdier', 'mulighed for lokaladaptation' og 'tilstrækkelige ressourcer', er til stede i meningsfuld form i hhv. det centrale implementeringssystem og det lokale implementeringssystem og ikke i det regionale implementeringssystem, hvilket udfordrer implementeringen, eftersom dette led ikke kan "springes over". Ansættelsen af FF-konsulenter, der refererer til det centrale system, men agerer i det regionale system, kan imidlertid ses som et forsøg på at udelade det regionale implementeringssystem.

Fodbold Fitness bryder inertien og kan løfte 'community needs'

I Sverige oplever den organiserede idræt en lignende tendens, som den, der ses i Danmark, hvor samfundsmæssige forandringer placerer nye udfordringer for den organiserede idræt (Stenling, 2014; Fahlén, 2015). I en artikel af Fahlén et al. (2015), der omhandler hvordan den organiserede idræt i Sverige forvalter ekstra økonomiske ressourcer der følger med et statsligt ønske om at fastholde børn og unge i den organiserede idræt (Idrottslyftet) ved at fokusere på køn- og klassestilling, skriver forfatterne (Fahlén, et al., 2015:391,401):

"(...) Instead of self-regulating in the desired direction, each organizational level in the sports system has forwarded the responsibility for the development to the next level below. This process has left the sports clubs with the full responsibility of meeting the government goals, a responsibility they have not accepted. (...) Each organization in the chain of command is forwarding the responsibility for development, accountability for results and demands on self-regulation to the next organization in line. These are our conclusions when looking at the surface".

125 Dette forhold har løbende forandret sig, og stadig flere midler allokeres fra DBU til LU'ernes implementeringsarbejde, der dog ikke i særlig grad selv bruger ressourcer. Det er imidlertid en længere diskussion Undtagelser forekommer, som eksempelvis DBU Lolland Falster, der i en periode selv finansierede en FF-konsulent.

Fahlén et al. (2015) noterer, at det svenske idrætssystem forvalter de ekstra ressourcer i en form, hvor idrætsforeningerne kan søge midler til specifikke aktiviteter, der har det ønskede fokus, og konkluderer, at opgaven med denne form sendes videre ned igennem "systemet" til idrætsforeninger, der står med et ansvar, som de ikke har accepteret. Flere undersøgelser tegner et billede af, at der mangler viden og tillige heller ikke eksisterer et ønske om at løfte dette ansvar, eftersom foreningerne overvejende er orienteret imod deres kerneaktivitet (fx Nichols & James, 2008; Harris et al., 2009). Det er imidlertid vigtigt, ikke at drage den slutning, at ingen klubber ønsker at løfte opgaver, der ikke ved første øjekast passer til deres kerneaktivitet, og, som det skal blive tydeligt nedenfor, må man tillige udfordre hvad idrætsforeningernes kerneaktivitet egentlig er, og om ikke denne kan indeholde flere konventioner (Skille, 2011a). Eksempelvis vil 200 klubber, og stadig flere, gerne organisere FF.

Karp et al. (2014) har ligeledes stillet skarpt på Idrottslyftet, og konkluderer at denne "skubben videre til næste 'chain of command'", for det første er den samme form som man plejer at bruge, og for det andet bliver der overvejende bevilget støtte til initiativer, der omhandler rekruttering og ikke udvikling/forandring af de aktiviteter, der foregår. Således bidrager Idrottslyftet til inerti, selv om ønsket var forandring og rekrutteringsinitiativerne kommer til at blive korte interventionslignende projekter. Artiklen af Karp et al. har den sigende titel "*More of the same instead of qualitative leaps: A study of inertia in the Swedish sports system*", og forfatterne konkluderer (Karp et al., 2014:301):

"The NSOs (National Sports Organisations) have mainly provided funds to applications that focus on recruiting instead of on applications with a qualitative approach focusing on changing activities for children and youth. (...) Our main conclusion is that projects carried out in sports clubs strengthen ongoing activities rather than being an engine for qualitative leaps in developing activities for engaging more children and youth."

FF er et initiativ hvor en national idrætsorganisation (DBU), i modsætning til ovenstående ikke "skubber videre", men tager ansvar og forsøger intentionelt at igangsætte en forandring og udfordre den traditionelle organisering af fodbold (fritidsfodbold). Der er ikke tale om en intervention (fx Pringle et al., 2012), men om en national idrætsorganisation, der tager det første skridt i en længerevarende satsning, i stedet for at lade klubber søge om puljemidler, der ifølge Karp et al. (2014) ikke fører forandringer med sig. Dette bliver gjort som et top-down initiativ, hvor LU'erne, der skal operationalisere FF, ikke inddrages i samme omfang, som de ønsker/plejer. Det er altså også en ny arbejdsgang, hvortil også en ny ansættelsesform (FF-konsulenter ansat af DBU, arbejdende på tværs af LU'er) inkorporeres. I forhold til at LU'erne ikke er inddraget i designet, understreger Casey et al. (2009b), at det er fordelagtigt at inkludere 'stake-holders' i udviklingen af initiativer, hvilket altså ikke har været tilfældet for udviklingen af FF. I forlængelse heraf, og med den viden om LU'ernes 'logik' og 'interesse', der præsenteres i kapitel 7, kan man med rette spørge, om LU'erne ville være positivt stemte overfor FF, hvis de blev in-

volveret i designet, og om FF dersom ville have det design som er tilfældet? Pointen er, at for at skabe det brud med fritidsfodbold, som det er tilfældet, har det meget muligt været nødvendigt, ikke at inkludere LU'erne og sågar heller ikke klubberne, således at man ikke får *"more of the same"*, som Karp et al. pointerer. Også selvom det betyder manglende opbakning i implementeringsprocessen. Et ordsprog illustrerer denne pointe særdeles fint – *"Henry Ford once said: "If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses"."*

Imidlertid er det fejlagtigt, ikke at se klubberne som involverede 'stake-holdere', forstået på den måde, at de i høj grad er medskabere af de aktiviteter, der foregår, når FF realiseres. Se eksempelvis på det casestudie, der er gennemført som en del af denne undersøgelse, hvor klubbernes forskellighed understreges at præge organiseringen af FF. Men klubberne har ikke været med til at opstille rammerne. Fordelen og nødvendigheden af at inkludere klubberne og de særegne forhold, der eksisterer her, understreges af bl.a. Harris et al. (2009), der skriver at 'policy makers' involveret i idræt kan blive ved med at gøre som de plejer, og acceptere ineffektivitet, spild, frustration og modstand. Eller de kan udvikle en målrettet fremgangsmåde, hvilken indeholder forståelse for den diversitet som idrætsforeninger udviser. Trods betegnelsen "top-down" er der altså plads til at klubbernes diversitet kan komme til sin ret. Det vil sige, at klubbernes stake-holder position, kan man ikke undlade at inkludere, eftersom de slet og ret kan afvise at organisere FF. Hverken stat, kommune, idrætsorganisation eller nogen andre kan diktere, at der skal foregå specifikke aktiviteter, såsom FF.

I en artikel omhandlende faldende idrætsdeltagelse taler Vail (2007) ikke om den pågældende idræt (fritidsfodbold), som den en organisation eller forening organiserer, som værende det essentielle. Hun taler derimod om 'community needs'. Vail (2007:571) skriver:

"(...) top-down initiatives that ignore community needs have not succeeded in sustaining sport participation. (...) traditional strategies to address sport participation ignore the complexity of the problem of declining participation in sport and overlook a fundamental principle of participation – community development."

Vails pointe vedr. 'community needs' og 'community development' er interessant i forhold til implementeringen af FF. FF udfordrer foreningens kerneaktivitet, såfremt denne forstås som fritidsfodbold, særligt eftersom der ikke eksisterer en turneringsstruktur, ligesom træningens omdrejningspunkt ikke er tekniske og taktiske færdigheder. Hvis man tager den eksisterende viden i betragtning, ville man, som følge af denne diskrepans (FF overfor fritidsfodbold), forudsige implementeringsmæssige vanskeligheder, der ville knytte sig til klubbernes manglende interesse. Denne findes også. Men igen er det en væsentlig pointe, at FF er plastisk, forstået på den måde, at klubberne kan organisere det i en form, der passer dem, inden for den ramme som opstilles. I den ramme er der plads til 'community needs' og 'community development'. At det er tilfældet, tydeliggøres af de forskelle, der eksisterer i organiseringen af FF i de fire klub-

ber, der omtales i casestudiet. I case 1 (fodboldklubben som den anden familie) viste det sig, at der i lokalområdet, var brug for/opbakning til et initiativ, netop i den form, som det udspiller sig. I dette tilfælde var det en mor, der henvendte sig, og i samråd med FF-træneren og de første FF-spillere konstruerede de den ”form”, som passede holdet og derfor opfyldte ’community needs’. Det samme gør sig gældende for case 2 (børnenes fodboldklub), hvor en mand henvendte sig med ønsket om at organisere den uorganiserede fodbold, som han spillede med nogle kammerater på et nærliggende græsareal. I samarbejde med klubben fandt de ud af hvordan det skulle organiseres, og nu tilbyder klubben FF-hold i tre aldersklasser. I disse tilfælde distancerer FF-holdet sig fra fritidsfodbold, men ikke fra ’community needs’, og deraf findes en plausibel forklaring på, at implementeringen ikke fremstår problematisk i det lokale implementeringssystem i disse to cases. Diskussionen vedr. kerneaktivitet er og bør altså være mere nuanceret end som så.

Alligevel kan man ikke negligere fritidsfodboldens betydning med de normer og værdier der eksisterer heri, eftersom FF-holdet skal indlemmes i fodboldklubben og ikke i eksempelvis gymnastikforeningen. Sådan som de frivillige fodboldklubber er organiseret, findes en bestyrelse, der skal beslutte om klubben skal organisere det pågældende hold. Denne beslutning kan meget muligt være præget af fodbold som kerneaktivitet, med mindre klubben og bestyrelsesmedlemmer er særdeles eksplicit om eksempelvis rollen som lokalsamfundsmæssigt omdrejningspunkt, og ikke er optaget af, om indholdet i de aktiviteter, der organiseres, distancerer sig fra fritidsfodbolden. Det kunne være tilfældet i en flerstrengt forening. Samtidigt viser casestudiet, at klubbens organisering af FF påvirkes af indholdet i klubbens institutionelle søjler. Hvis omdrejningspunktet her er fritidsfodbold, vil fritidsfodbold også præge de FF aktiviteter der foregår. Dette er ligeledes tydeligt i alle cases, hvor aktiviteterne, i nogle klubber mere end i andre, står på skuldrene af fritidsfodbold.

Det kan vise sig, at FF bliver afgørende i forhold til at bryde den inerti, der eksisterer, hvor fremskrivningsprognoser forudser et nedadgående medlemstal i fodbold (Kirkegaard et al. 2014), hvilket på sigt udfordrer den statslige støtte.

Afhandlingens kvalitet

Som nævnt bygger afhandlingen på kvalitative metoder, herunder dokumentstudie, interviews, fokusgruppinterviews og observationer, hvor teoretiske perspektiver danner rammen for analyse og fortolkning, men også er en aktiv del af indsamlingen af empiri. I modsætning til kvantitative metoder eksisterer der ikke den samme enighed om, hvilke mål, der skal anvendes som et kvalitetsstempel (Tanggaard & Brinkmann, 2010:489). Men som rettesnor gælder det for ethvert godt forskningsprojekt, uanset om de anvendte metoder er kvalitative eller kvantitative, at der skal eksistere sammenhæng i hele forskningsprocessen (Christensen et al. 2012:82). Det gælder fra formål, det teoretiske udgangspunkt og empiriindsamling til analyse og konklusion. I kapitel 2, 3 og 4 findes argumenterne for hvorfor de valgte teoretiske perspektiver og de valgte metoder er en farbar og udbytterig vej til at belyse implementeringen af FF, hvilket foregående analyse (kap. 5,6,7,8 og 9) står som bevis for. I dette afsnit stilles der skarpt på afhandlingens videnskabelige kvalitet, der vil blive belyst under overskrifterne 'validitet og reliabilitet' og 'generaliserbarhed'.

Creswell (2007:201) indleder et kapitel, der handler om validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning med spørgsmålet: "*Did we get it right?*". Dette spørgsmål knytter sig til de konklusioner, som undersøgelsen afstedkommer. Creswell (2007:201) følger op med to kommentarer. Først: "*Is it possible to even have a "right" answer?*" Og dernæst: "*Researchers need to look to themselves, to the participants, and to the readers*". Sidstnævnte tre forhold vil skinne igennem i det følgende, hvilket de også har gjort i kapitel 2,3 og 4, hvor den teoretiske og metodiske ramme blev præsenteret. Her findes den metodiske argumentation. Her skabes transparens i forskningsprocessen. Og her dokumenteres det, hvordan undersøgelsen er udført. Hensigten er at en læser skal kunne følge den metodiske proces fra start til slut. Med dette afsnit fuldendes afhandlingens teoretiske ramme.

Creswell (2007:203) opstiller en række forskellige måder at belyse validitet og reliabilitet, hvilket understreger, nøjagtigt som det anføres ovenfor, at der ikke eksisterer enighed om dette. Og eftersom de kvalitative undersøgelsesmetoder er talrige, ville det på sin vis også overraske, såfremt der eksisterede konsensus. Der findes altså forskellige kvalitetskriterier inden for forskellige kvalitative genrer, hvorfor det også er svært at give dette "right answer", hvilket Creswell pointerer i ovenstående citat. Det er også tilfældet at flere fortalere for kvalitative metoder (fx. Lincoln & Guba, 1985; Eisner, 1991 & Thagaard, 2004) kritiserer begreberne validitet, reliabilitet og også generaliserbarhed, for at have 'kvantitativt klingende' karakter og dermed fastlåse kvalitativ forskning i en kvantitativ tradition (Creswell, 2007:202). Andre begreber, som kritikere mener er mere konstruktive i en kvalitativ kontekst, er 'gyldighed', 'credibility' (troværdighed), 'trustworthiness' (pålidelighed), 'transparens' og 'transferability' (overførbarhed). Trods denne begrebskritik, anvendes validitet, reliabilitet og generaliserbarhed i det følgende. Men ikke i en positivistisk ramme, hvor der søges efter den eneste og absolutte sandhed.

Validitet

I forhold til validitet opstiller Creswell (2007:207-209) otte strategier, som en undersøgelse med fordel kan adressere for at øge undersøgelsens kvalitet. Alle otte vil blive kommenteret i det følgende. Det er til trods for at Creswell (selvom han opfordrer til at være bevidst om alle otte), ikke argumenterer for at man som kvalitativ forsker nødvendigvis skal beskæftige sig indgående med alle. Creswell (2007:209) skriver:

“Examining these eight procedures as a whole, I recommend that qualitative researchers engage in at least two of them in any given study”.

Den første strategi omhandler, at man skal sørge for at have/få nok tid i ”feltet” til at forstå den kultur, der eksisterer og derfor ikke fejlfortolke informationer. I forlængelse af denne strategi, skal det pointeres at undersøgelsen har pågået over en relativ lang periode (ca. 3 år), og jeg har oparbejdet en stor viden om FF og den struktur og kultur, der eksisterer i dansk fodbold – på centralt, regionalt og lokalt niveau. Udover den empiri, der præsenteres som en del af analysearbejdet, har jeg ved utallige lejligheder været i dialog med aktører fra hhv. det centrale, regionale og lokale implementeringsniveau. Det gælder bl.a. ved observationer af FF-stævner, hvor repræsentanter fra alle tre niveauer har været til stede. I forhold til casestudierne kan man argumentere for at tiden, der er blevet brugt i hver enkelt klub, kunne være længere. Det gælder måske i høj grad, når blikket rettes imod at forstå en klubs kulturelt-kognitive elementer. Imidlertid har jeg indsamlet den empiri, der har været nødvendig for at svare fyldestgørende på afhandlingens problemformulering.

Den anden strategi omhandler triangulering, der er et begreb, der dækker over det forhold at flere empiriske kilder støtter de samme fund og styrker konklusionen (Yin, 2014:241). Denne strategi har spillet en rolle, særligt i casestudiet, hvor flere undersøgelsesmetoder er blevet brugt til at belyse det samme. Det er også tilfældet at forståelsen af de tre implementeringssystemer knytter an til eksisterende forskning. Det gælder i særlig grad for det lokale implementeringssystem i implementeringsstudiet (fx DIF & DGI, 2005; Ibsen & Seippel, 2010; Bennike et al., 2014a). Ovenstående diskussion kan ligeledes ses som et led i en trianguleringsstrategi, hvor afhandlingens resultater diskuteres med udgangspunkt i eksisterende forskning.

Den tredje strategi omhandler løbende peer-review af den samme person, der har fulgt undersøgelsen fra et tidligt stadie. Som ph.d.-studerende har jeg haft tilknyttet en ph.d.-vejleder, der løbende har udfordret metode, resultater og mit syn på egen forskning. Det har også været tilfældet, at vejleder har gennemlæst og kodet transskriberet empiri, hvorefter denne kodning er blevet sammenlignet med min egen kodning. Dette øger validiteten, idet bias fra den enkelte forskers subjektivitet mindskes gennem den gensidige afprøvning af fortolkninger. I forlængelse heraf kunne man have fået endnu flere til at kode den samme empiri. Undersøgelsen har også været tilknyttet Center for Holdspil og Sundhed, hvor forskningen er blevet fulgt gennem alle

tre år, af en styregruppe, et forskningsrådgivende panel og et forskningsudvalg, hvori der er placeret sparringspartnere med relevante kvalifikationer.

Den fjerde strategi betegnes af 'negative case analysis', og omhandler, noget forsimplet, en søgen efter forhold, der går imod det typiske. I kapitel 5 understreges det, at analysen hele tiden har været åben for nye koder, også selvom de ikke ville stemme overens med de opstillede antagelser. I casestudiet er der opstillet en rivaliserende forklaring, der i lighed med antagelsen forfølges. Eftersom et interessant fund er, at i alle fire case-klubber eksisterer FF-kontakten tæt på eller i bestyrelsen, ville det være interessant at følge en klub (hvis man kan finde den), hvor FF-kontakten ikke har en relation til bestyrelse. Ville implementeringen se anderledes ud, og ville de aktørspecifikke forhold tilskrives højere eller lavere værdi, eftersom FF-kontakten ikke ville være institutionaliseret i samme grad, som det er tilfældet for en FF-kontakt, der har været i klubben i mange år? Det er også tilfældet, at i den klub (case 3), der bruger FF-øvelshæfterne og samtidigt organiserer træningen med den klareste distance til fritidsfodbold, er træneren en kvinde. I den forbindelse kunne det være interessant at følge endnu en klub, hvor FF-kontakten og FF-træneren er en kvinde, og undersøge om samme forhold er gældende. I det hele taget, står undersøgelsen nu på et stadie, hvor man kunne opstille en række antagelser og efterprøve dem i cases, hvor man forandrer konteksten. Den viden der er skabt i denne undersøgelsen, giver muligheden for en strategisk udvælgelse af nye cases. Man kunne også, med fordel undersøge cases hvor man efterstræbte minimal variation. I undersøgelsen er antallet af medlemmer i den klub der undersøges, blevet holdt konstant. Dette forhold kunne man også ændre ved. Findes samme resultater i andre kontekster øges validiteten.

Den femte strategi omhandler forskerens forforståelse og synliggørelsen af denne. Det er ofte forskerens subjektivitet, der ud fra et positivistisk videnskabssyn, beskylder kvalitativ forskning for at mangle objektivitet og dermed validitet. Forskerens subjektivitet, forstået som forskerens forforståelse, er imidlertid et aktivt og uundværlig ressource ved den hermeneutiske metode anvendt i den aktuelle undersøgelse, hvilket understreges i kapitel 4. Derfor skal man ikke tilstræbe at fjerne denne, men være bevidst om at den er til stede, synliggøre den og ikke lade den være styrende i en grad, der ikke er hensigtsmæssig. Man skal så at sige være reflektiv omkring sin egen rolle på alle trin i forskningsprocessen (Malterud, 2001). I den aktuelle afhandling findes dybdegående præsentationer af metodiske forhold, der har præget min forforståelse, herunder de antagelser, der fandtes forud for undersøgelsen og den teori og empiriindsamlingsmetode, der anvendes. I kapitel 4 findes også en kort tekst, der beskriver mig og kan være med til at belyse min forforståelse, men, som det også nævnes i kapitel 4, kan forforståelsen aldrig indfanges til fulde.

Den sjette strategi omhandler 'member-checking', der er et begreb, der dækker over det forhold, at dem, der eksempelvis interviewes, "tjekker" den empiri eller de analytiske resultater empirien har afstedkommet. Denne strategi har ikke været anvendt. Det skal dog nævnes, at FF-

projektlederen har kommenteret på rapporten ”*Fodbold Fitness – Et implementeringsstudie*”(Bennike et al., 2014a), der bygger på empiri fra implementeringsstudiet inden dette blev publiceret. Såfremt, man anser denne strategi som en fordel, kunne jeg have ladet de interviewede/observerede, der har været involveret i empiriindsamlingen, gennemlæse de rene transskriptioner eller de fortolkende resultater, analysen afstedkommer. Måderne at gøre det på kan være mange, og strategien i sig selv kan udover at ”tjekke” empiriens validitet bibringe ny brugbar viden. Imidlertid skal man være bevidst om, at denne strategi også har en række faldgruber (Angen, 2000). Såfremt man lader en interviewperson definere sandhedsværdi, og forandrer sin analyse derudfra, går man med på en præmis om, at der kun findes én sandhed, hvilket er stik imod undersøgelsens ontologiske og epistemologiske udgangspunkt. Og hvad gør man i øvrigt ved et fokusgruppeinterview, hvor flere interviewpersoner måske ikke er enige i den analyse, der er foretaget. Det er også tilfældet, at interviewpersoner kan have skiftet mening om dette og hint siden interviewet blev gennemført, have fortalt historier, som de efterfølgende fortryder og/eller have en anden dagsorden end forskeren. Det er ud fra disse faldgruber, at undersøgelsen ikke gør brug af ’member-checking’. I undersøgelsen er alle interviewpersoner blevet gjort opmærksom på, at de godt kan fortryde udtalelser, såfremt de gør opmærksom på det umiddelbart efter.

Den syvende strategi omhandler righoldige detaljerede beskrivelser, der lader en læser følge med i tilblivelsen af argumenter, på trods af at denne ikke har bevæget sig i feltet eller læst hele empirien. I alle interviews har det været en ambition, at få interviewpersonerne til at fortælle med en stor detaljerigdom (nogle interviewpersoner er bedre end andre til dette), og igennem alle analyser er der præsenteret en stor mængde citater. I hver case findes en længere observationsbeskrivelse, ligesom hver case indledes med en kort tekst, der skal skitsere konteksten. Hele afhandlingens kontekst er beskrevet i kapitel 1. I det hele taget er dette en særdeles vigtig strategi for fortolkende forskning, og det er min overbevisning, at dette er lykkedes i den aktuelle undersøgelse.

Den ottende og sidste strategi omhandler feedback fra en ekstern person, der ikke er knyttet til undersøgelsen på samme måde som eksempelvis ph.d.-vejlederen er det, men fortsat er kompetent. I forbindelse med denne afhandling er nogle pointer publiceret i peer-reviewed tidsskrifter (Bennike et al. 2014b; Ottesen et al., 2016(in print); Bennike et al. 2016(in print)), og jeg har præsenteret undersøgelsesdesign og resultater løbende ved konferencer¹²⁶, hvor abstract er blevet peer-reviewed. Ved flere andre lejligheder har jeg fået løbende sparring fra kompetente fagfælder indenfor undersøgelsens genstandsfelt. I forlængelse heraf kunne følge en kritik af peer-review-processer.

126 EASS 2013, EASS 2014, EASS 2015 og WCSF 2015.

Reliabilitet

I forbindelse med en diskussion omhandlende undersøgelsens validitet, bør man også se på undersøgelsens reliabilitet, hvilket knytter sig flere af ovenstående pointer. Det gælder især for forskerens forforståelse. I kvantitativ forskning opfattes reliabilitet ofte som undersøgelsens reproducerbarhed (Pedersen, 2013:394), hvilket er et problematisk begreb i kvalitativ forskning. I forbindelse med eksempelvis den interviewform, der er anvendt i undersøgelsen, vil forskeren hele tiden forstå og fortolke respondentens svar. Forskeren vil gennem sin egen subjektive forståelse spørge ind til relevante områder i samtalen. Empirien bliver således skabt i en mellem-menneskelig kontekst og kan derfor ikke genskabes (Kvale & Brinkmann 2009). Ydermere undersøges implementeringen af FF, som er i konstant bevægelse. Disse forhold betyder at hvis problemstillingen blev undersøgt af en anden og på et andet tidspunkt, ville flere resultater sandsynligvis blive anderledes. Det vil altså være en umulighed at reproducere den samme empiri, hvilket bestemt ikke er ensbetydende med, at der ikke er produceret gyldig viden. I det lys vil det ikke give mening at tale om undersøgelsens reliabilitet som undersøgelsens reproducerbarhed, da reproducerbarhed i denne sammenhæng vil være en illusion.

Malterud (2001:484) skriver at mangel på reliabilitet, i den forståelse at data ikke kan rekonstrueres og dermed mangler objektivitet, ikke bør ses som en hæmsko, men snarere som en mulighed for at forstå og belyse komplekse fænomener fra flere vinkler. I stedet for at tale om reliabilitet foreslår Malterud (2001:486) at se på undersøgelsens kommunikative validitet. Dette begreb er betegnelsen for, hvorvidt det er muligt for læseren at følge forskningsprocessen hele vejen fra forskningsspørgsmål, gennem interview, analyse, teoretiske referenceramme og frem til forskningsresultaterne, hvilket står som en vigtig ambition i afhandlingen, og som også er kommenteret ovenfor. Creswell (2007:209-211) angiver også forhold som nødvendigheden af detaljerede feltnoter og velfungerende udstyr til optagelse af interviews og transskribering, hvilket i den aktuelle undersøgelse ikke har givet anledning til yderligere kommentarer.

Generaliserbarhed

I forhold til undersøgelsens generaliserbarhed, der også knytter sig til validitet, skal der først tages udgangspunkt i afhandlingens problemformulering og formål, for hvilken ”virkelighed” skal resultaterne ”dække” (Pedersen, 2013:392) og dernæst metode, eftersom forskellige forhold gør sig gældende ved forskellige metoder.

For det første er det afhandlingens mål at undersøge implementeringen af FF og hvilken rolle, de involverede institutioner spiller. Med det formål indgår empiri, der skal belyse hhv. DBU, LU’erne og klubberne. Den viden, der skabes om DBU, skal, for at besvare afhandlingens problemformulering, ikke være genstand for en generalisering, eftersom der kun findes denne ene organisation. Ser man på hvordan undersøgelsens resultater kan overføres til en anden kontekst, bliver det en anden snak. Derimod er den viden, der skabes om LU’ens implementeringsarbej-

de, præsenteret i en form, der indikerer at alle LU'er fungerer ens, trods det faktum, at der eksisterer seks LU'er, og trods det faktum, at disse forskellige LU'ers implementeringsarbejde afstedkommer forskellige implementeringseffekter målt på antallet af FF-klubber. Disse forskelle udforskes ikke yderligere. Imidlertid er medarbejdere, der arbejder med FF i alle LU'er, repræsenteret, og alle LU'ernes lovmæssige grundlag og strategi er blevet nærstudert. Samtidigt er der her tale om en politisk ledet organisation med professionelle ansatte, hvor man kan forvente en grad af ensrettethed, i forhold til arbejdet med FF. Når det er sagt, kunne man, på samme måde som det er tilfældet i casestudiet, der undersøger fire klubbers lokale implementering, have fulgt implementeringen indgående i en eller flere LU'er. Man kunne eksempelvis følge en konsulents implementeringsarbejde og tage med på klubbesøg. Netop det forhold, at der foretages en generalisering, på baggrund af fire fokusgruppeinterviews på det lokale implementeringsniveau i implementeringsstudiet udfordrede undersøgelsens validitet, eftersom der på undersøgelsestidspunktet eksisterede 112 FF-klubber. Den empiri, der var blevet skabt, kunne være mere dybdegående. Imidlertid foregår der en triangulering, hvor en spørgeskemaundersøgelse, samt eksisterende forskning er med til at validere resultaterne. Alligevel fremstod der, efter implementeringsstudiet, et ønske om yderligere viden om implementeringsprocessen på det lokale implementeringsniveau, hvilket er blevet tilegnet gennem casestudiet. Ved casestudie som metode, og i den form det anvendes i denne undersøgelse, bliver det særdeles relevant at tale om generaliserbarhed. Neergaard (2010:51) skriver om casestudier, at de er kontekstafhængige, og derfor ikke giver anledning til generalisering til et større univers på tværs af tid eller rum. Den generalisering, som Neergaard her taler om, knyttes til en statistisk forståelse af begrebet. Målet med et casestudie er ikke at resultaterne skal være repræsentative i en positivistisk forståelse. De skal derimod tilvejebringe informationsrigdom, hvor hver enkelt case bliver studeret intensivt (Neergaard, 2010:11). Det betyder dog ikke, at man ikke kan sige noget om andre forhold end den undersøgte case. Flyvbjerg (2004) argumenterer glimrende for den kritik, der ofte kommer fra et naturvidenskabeligt videnskabsideal, om at man ikke kan generalisere på baggrund af enkeltstående tilfælde. Flyvbjerg (2004:425) skriver:

"One can often generalize on the basis of a single case, and the case study may be central to scientific development via generalization as supplement or alternative to other methods. But formal generalization is overvalued as a source of scientific development, whereas 'the force of example' is underestimated."

En central pointe hos Flyvbjerg, der ligger til grund for ovenstående citat, er at det afhænger af hvilken case der vælges. I kapitel 4 fremstår en eksplicit strategisk udvælgelse, der har sin rod i forskningsspørgsmålet og i den kontekstuelle ramme, der sikrer, at de cases, der udvælges og måden de undersøges på, er relevante i forhold til undersøgelsens formål. I stedet for casestudiets repræsentativitet, diskuterer Yin (2014:40-45) casestudiets analytiske generaliserbarhed,

hvilket, præcis som Flyvbjerg understreger som værende afgørende for generaliserbarhed, knytter sig til udvælgelsen af casene, men også brugen af teori.

Yin (2014:40-41) skriver om analytisk generalisering, at det handler om ”the lessons learned”, og hvordan denne kan overføres til andre konkrete situationer. Tilsvarende skriver Kvale & Brinkmann (2009:289) at:

”Analytisk generalisering indebærer en velovervejet bedømmelse af, i hvilken grad resultaterne af én undersøgelse kan være vejledende for, hvad der kan ske i en anden situation”.

Dette perspektiv leder frem til overførbarhed, hvilket er et begreb, der i samfundsvidenskab ofte bruges i relation til generaliserbarhed (Kvale & Brinkmann, 2009:267). Når man taler om undersøgelsens generaliserbarhed som overførbarhed, er man altså nødsaget til at indtænke og analysere den anden situation som man forestiller sig at undersøgelsens resultater vil kunne overføres til. Denne overførsel kan ikke foregå uden omtanke, og for at kunne skabe overførbarhed, skal hele forskningsprocessen og konteksten i undersøgelsen fremstå tydelig, hvilket efterhånden er nævnt som en særdeles højt prioriteret ambition. I forlængelse af overførbarhedsbegrebet, kan jeg sige noget om mine cases, og fra et analytisk generaliserende perspektiv, er det sandsynligt, at det også forholder sig sådan andre steder. Dette bunder i en begrundet formodning. Nu er det derefter op til læseren at afgøre hvorvidt han/hun, ud fra den kontekst som vedkommende sidder i, kan have gavn af resultaterne. Dette kræver en analyse af ligheder og forskelle, som jeg ikke kan foretage. I hvilke kontekster jeg mener at overførbarhed er åbenlys, skitseres i kapitel 1.

Kapitel 11: Konklusion

Stadigt flere dyrker idræt på egen hånd og involverer sig ikke i den statsstøttede organiserede idræt. Dette sker samtidigt med at idrætsorganisationerne oplever et pres på de økonomiske midler til den frivillige idræt, alt imens der øjensynligt eksisterer et stigende politisk ønske om at inddrage denne i offentlige social- og sundhedsmæssige opgaver. Fodbold Fitness (FF), der er omdrejningspunktet i den aktuelle afhandling, kan ses som en reaktion på disse forandringer.

Siden slutningen af 2012 har jeg fulgt Fodbold Fitness (FF) og implementeringen heraf særdeles tæt med ønsket om at besvare følgende spørgsmål:

Hvordan implementeres Fodbold Fitness og hvilken rolle spiller de involverede institutioner?

I forlængelse heraf er der blevet stillet skarpt på følgende tre arbejdsspørgsmål, der også danner rammen for konklusionen:

1) Hvad er Fodbold Fitness?

2) Hvordan implementeres Fodbold Fitness og hvilke implementeringsresultater forekommer?

3) Hvordan foregår implementeringen af Fodbold Fitness i den lokale fodboldklub?

Afhandlingen, der er opdelt i 11 kapitler, bygger på kvalitative metoder og implementeringsteoretiske samt ny-institutionalistiske perspektiver. I afhandlingen henvises i enkelte tilfælde til resultaterne fra to spørgeskemaundersøgelser, hvor resultaterne findes præsenteret i hhv. Bennike et al. (2014a) og Bennike et al. (2014b).

Arbejdsspørgsmål 1 er besvaret ved at analysere hvordan FF distancerer sig fra traditionel fritidsfodbold og professionel fodbold, for dernæst at analysere hvorfor og hvordan FF er et stibrydende koncept (Sydow et al., 2005). Arbejdsspørgsmål 2 er besvaret ved at analysere FF's implementeringsmæssige strategi (Winter & Nielsen, 2010; May, 2012), for dernæst at analysere den organisatoriske og interorganisatoriske implementeringsadfærd (O'Toole & Montjoy, 1984; Winter & Nielsen, 2010; O'Toole, 2012), konsulenternes jobkarakteristika og opgavemæssige forhold (Winter & Nielsen, 2010; Meyer & Nielsen, 2012) samt de jobkarakteristika og opgavemæssige forhold, der knytter sig til ledelsen af konsulenterne (Winter & Nielsen, 2010). Sidst følger en forholdsvis deskriptiv analyse af de implementeringsmæssige resultater (Winter & Nielsen, 2010). Arbejdsspørgsmål 3 er besvaret ved at analysere hvorvidt indholdet i foreningens institutionelle søjler (Scott, 2014), påvirker den lokale klubs translation (Campbell, 2004) af FF.

Implementeringen af nye initiativer i den organiserede idræt, der eksplicit italesætter andre mål end idrætsaktiviteten i sig selv, er højaktuel. Afhandlingen bidrager med viden desangående, hvilket kan komme flere aktører til gavn. Det er også en afhandling, der, fra et forskningsmæssigt perspektiv, bidrager til et felt, hvor der efterspørges viden. Særligt gennemført i den videnskabelige form, der her er tilfældet, hvor afhandlingen bringer en detaljeret viden om implementeringen af FF med udgangspunkt i implementeringsteoretiske og ny-institutionelle perspektiver. I det lys er afhandlingen original og relevant. I det følgende opridses væsentlige konklusioner.

Fodbold Fitness – en ny fodboldkultur

FF er designet af Dansk Boldspil Union (DBU), men efterlader rum til at de lokale fodboldklubber kan forvalte det i en form, der passer til dem. Der gælder dog få bindinger, hvor to synes afgørende. FF er for voksne, og det er uden turneringsstruktur. Derudover lægger DBU op til at FF-holdet skal have fokus på sundhed, sjov og social interaktion fremfor teknik, taktik og konkurrence. Det er dog en væsentlig pointe, at DBU ikke kan diktere formen på de aktiviteter, der foregår. Særligt den ”manglende” turneringsstruktur bryder med den klassiske organisering af foreningsfodbold og skaber en ny fleksibilitet. Eftersom FF-holdene ikke spiller turneringskampe, forsvinder de ensrettede regler, og FF-holdene kan udarbejde deres egen form, som passer til dem, hvor det eksempelvis ikke er relevant, om man udfører et korrekt indkast, spiller 4-4-2, eller om man spiller på en bane, der har en specifik størrelse. At der ikke spilles turneringskampe betyder også, at der ikke forekommer en eksklusion i forhold til holdudtagelse, og at holdet ikke skal præstere som samlet enhed og følge en bestemt taktik. Det betyder altså ikke noget for holdets præstationer, eftersom disse ikke er et fokus, om du kommer til træning eller ej. Afhandlingen viser at FF bryder med en stærk sti (Sydow et al., 2005), der eksisterer i foreningsfodbold og udfordrer det kognitive-, emotionelle-, og sociale fokus i de kredse, hvor fodbold opfattes som en konkurrencesport. FF er designet til at passe i den organisatoriske form, som fodboldklubben allerede har, hvor den kultur, der eksisterer i foreningsfodbold, udfordres. Tiden må vise, om stien forankrer sig på samme måde som den professionelle fodbold gjorde, da denne brød med foreningsfodbolden i 1978.

Implementeringen af en ny fodboldkultur er ingen let opgave

Tre implementeringssystemer er i en hierarkisk struktur involveret i implementeringen af FF, hvilket afstedkommer interorganisatorisk implementeringsadfærd (O’Toole, 2012). DBU er placeret øverst som det centrale implementeringssystem, der designer samt re-designer initiativet. Lokalunionerne (LU) er placeret i midten som det regionale implementeringssystem, der operationaliserer initiativet, og de frivillige fodboldklubber er placeret i bunden som det lokale implementeringssystem, der realiserer initiativet. Afhandlingen viser at disse tre systemer samarbejder i en form, der kan karakteriseres som en sekventiel afhængighedsrelation (O’Toole &

Montjoy, 1984). Denne opfattelse nuanceres i kapitel 6 og 7, men dette ændrer ikke på, at implementeringsstrukturen er problematisk, eftersom afhandlingen peger på implementeringsmæssige udfordringer i det regionale implementeringssystem.

Udfordringerne knytter sig bl.a. til forskelle i den 'logik' og de 'interesser' (O'Toole, 2012), der eksisterer i hvert implementeringssystem i forhold til indholdet i hhv. FF og implementeringsstrategien (May, 2012), herunder de implementeringsmæssige mål, ansvar og midler samt den samarbejdsform, der eksisterer (O'Toole, 2012). På grund af den sekventielle relation er to samarbejdsrelationer interessante. Det gælder hhv. samarbejdet mellem DBU og LU'erne, og samarbejdet mellem LU'erne og klubberne. Afhandlingen viser at implementeringsvilkårene for det centrale- og det lokale implementeringssystem er bedre end for det regionale implementeringssystem, hvilket er problematisk, når implementeringsstrukturen er sekventiel. LU'erne, som det regionale implementeringssystem placeret i midten af implementeringskæden, mangler incitamentene til at arbejde med implementeringen af FF.

I de tre implementeringssystemer indtager en række beslutningstagere vigtige positioner i det daglige implementeringsarbejde. Det gælder FF-projektleder (DBU), FF-konsulenter (DBU/LU), FF-administratorer, udviklingskonsulenter (LU) og FF-kontakter (klub). Rollen som konsulent er præget af selvsamme forhold som Lipsky (1980) opstiller for rollen som 'markarbejder'. Her er tale om, at konsulenterne er ansat til at handle på vegne af andre, og samtidigt indgår de i en såkaldt joint-production' med beslutningstagere i det lokale implementeringssystem (Meyer & Nielsen, 2012). Afhandlingen viser at FF-konsulenterne har bedre arbejdsforhold end udviklingskonsulenterne, der giver udtryk for indre konflikter som følge af arbejdsforhold (herunder den 'logik' og 'interesse' der eksisterer i LU'en), der knytter sig til deres rolle. I forhold til at lede markarbejderne, hvilket tilfalder FF-administratorerne og FF-projektlederen, gøres der primært brug af 'holdningsbearbejdning'. Denne opgave er imidlertid ikke let, som følge af den organisatoriske struktur, der eksisterer, hvor FF-projektlederen ikke taler direkte til udviklingskonsulenterne, og hvor FF-administratorerne giver udtryk for, at de ikke fra begyndelsen var helt "skarpe på", hvad FF går ud på.

Implementeringen af FF er og har ikke været nogen let opgave. Det vil de, som har arbejdet med FF kunne genkende. De opstillede målsætninger, i form af antallet af ønskede FF-klubber og FF-spillere, er langt fra nået. Imidlertid må disse målsætninger også forstås i et symbolpolitisk perspektiv. Imidlertid synes det lykkedes at profilere fodbold som en sundhedsfremmende aktivitet og at støtte klubberne i at skabe mere fleksibilitet i tilbuddene til de voksne motionsfodboldspillere. DBU (DBU(b)) skriver at FF er enkelt og *"forsøger at tage det bedste fra to verdener og kombinere Danmarks mest populære boldspil med fitnesscentrets fleksibilitet"*. Afhandlingen viser, at den fleksibilitet, der handler om at kunne træne når man vil (som praktiseres i fitnesscentrene), ikke er mulig som følge af de institutionelle forhold, der eksisterer i de

frivillige fodboldklubber. Til gengæld er FF fleksibel i andre henseender, som distancerer initiativet fra fritidsfodbold, hvilket bl.a. knytter sig til den ”manglende turneringsstruktur”.

En lokal adaption

Afhandlingen viser med stor tydelighed at den frivillige fodboldklub, der udgør det lokale implementeringssystem, spiller en afgørende rolle for implementeringen. Først og fremmest, eftersom implementeringen ikke lader sig fuldføre uden klubbens realisering. Indholdet i klubbens institutionelle søjler (regulative, normative og kulturel-kognitive) er afgørende for måden FF-holdet organiserer sig på og for måden FF-holdet interagerer på. Ikke to klubber gør det på samme måde, hvilket knytter sig til den unikke translation, der foregår, og de relativt frie rammer, som klubberne selv kan udfylde.

Fire casestudier har undersøgt den lokale implementering i fire klubber, der alle tilbyder FF. Afhandlingen viser hvordan klubben translaterer (Campbell, 2004) FF i en unik form ud fra institutionelle og aktørspecifikke elementer (Scott, 2014). Imidlertid synes de aktørspecifikke elementer ikke afgørende for translationen uafhængigt af de institutionelle elementer. Det er dog tilfældet, at jo mere FF distancerer sig fra fritidsfodbold, desto mere væsentlige bliver de aktørspecifikke elementer. Ofte eksisterer der en sammenhæng mellem indholdet i de institutionelle søjler og de aktørspecifikke elementer, hvorfor denne diskussion er utrolig kompleks. En cross-case syntese viser samtidigt, at selvom FF-startpakken anvendes, er den ikke afgørende for om klubben realiserer FF. Imidlertid spiller den en større rolle for translationen, desto mere FF distancerer sig fra fritidsfodbold. Fælles for alle fire cases, er at FF-kontakten er tæt knyttet til klubben. Det er altså plausibelt at der eksisterer en sammenhæng mellem translationen, den implementeringsmæssig succes og de aktørspecifikke forhold, der eksisterer når FF-kontakten har en relativ central position i klubben.

Selvom man som udgangspunkt ikke skal bringe noget nyt i konklusionen, tillader jeg mig alligevel at afslutte med et citat fra DBU’s direktør, der med hilsen om et godt nytår, illustrerer at FF blot er et skridt, i en retning hvor den organiserede idræt vil involvere sig yderligere i samfundets udfordringer, som eksempelvis sundhed. Selvom det blot indikeres i denne afhandling, er det min overbevisning, at andre specialforbund vil følge, hvilket understreger denne afhandlings relevans. Som denne undersøgelse viser, bliver det ikke en let opgave, såfremt ord ikke bare skal blive til symbolpolitik. Administrerende direktør i DBU Claus Bretton-Meyer skriver (DBU(y)):

”Dansk fodbold skal sejre på mange baner i 2016. Både til OL og til efterårets VM-kvalifikation – men i lige så høj grad i at skabe bedre integration, sundere danskere og endnu bedre læring i folkeskolen. Vores nytårsfortsæt er at lade fodbolden bidrage endnu mere.”

Resumé

Fodbold Fitness – implementeringen af en ny fodboldkultur

Samfundet forandrer sig, og ligeså gør danskernes motionsvaner og forhold der knytter sig her-til. For det første er der tale om forandringer, hvor stadig flere dyrker selvorganiseret idræt, og for det andet oplever de danske idrætsorganisationer et pres på de økonomiske midler til den frivillige idræt, samtidigt med, at der øjensynligt eksisterer et stigende politisk ønske om at ind-
drage denne i offentlige social- og sundhedsmæssige opgaver.

Fodbold Fitness (FF), der er omdrejningspunktet i den aktuelle afhandling, kan ses som en reak-
tion på disse forandringer, hvor danskernes foreningsaktivitet er stagneret (Laub, 2013:96) eller
faldende (Bak et al., 2012; European Commission, 2014) alt afhængig af hvilken kilde man fin-
der pålidelig, og hvor staten i højere grad indtænker idrætten i eksempelvis sundhedsfremmende
opgaver. I det lys kan FF iagttages som en strategisk politisk manøvre af Dansk Boldspil Union
(DBU), hvor målet blandt andet er at skabe rammerne for, at den organiserede fodbold kan
markere sig, legitimere sig og forandre sig, og selv tage initiativ. DBU (DBU(d)) skriver i pres-
semeddelelse december 2010:

"Fodbold som fitness"

***"Tilbud om fodbold som fitness-koncept – mindre baner, flere boldberøringer, alternative tids-
punkter af døgnet og ugen, fleksibel tilmelding og tidssvarende betalingsformer – skal tiltræk-
ke ny målgruppe af voksne mænd og kvinder til landets mere end 1.600 fodboldklubber."***

"Fodbold er verdens sundeste motionsform."

*"Og fitness-kulturen har rykket ved mange aktives forventninger og krav til fleksibiliteten i måden at
dyrke sport på. (...) De to forhold bliver nu kombineret (...) i projektet "fodbold-fitness. DBU og Dan-
marks Idræts-Forbund (DIF) går sammen om det treårige projekt, der har til formål at udvikle og til-
byde fodbold som fitness på en sportslig og organisatorisk helt ny måde for mænd og kvinder primært
over 25 år. Og dermed skabe grundlag for en helt ny gruppe af medlemmer i landets fodboldklubber."*

FF er udviklet og designet af DBU, ønskes operationaliseret af DBU's lokalunioner (LU) for dernæst at blive realiseret i de omkring 1600 frivillige fodboldklubber. Denne implementeringsmæssige ansvarsdeling, hvor DBU fremstår som den centrale implementeringsaktør, LU'erne som den regionale implementeringsaktør og de frivillige fodboldklubber som den lokale implementeringsaktør, er et springbræt til afhandlingens problemformulering:

Hvordan implementeres Fodbold Fitness og hvilken rolle spiller de involverede institutioner?

Afhandlingen analyserer FF og implementeringen desangående med en omfattende detaljerighed. Problemformuleringen søges besvaret ved hjælp af følgende tre arbejdsspørgsmål, der også ligger til grund for afhandlingens opbygning:

1) Hvad er Fodbold Fitness?

2) Hvordan implementeres Fodbold Fitness og hvilke implementeringsresultater forekommer?

3) Hvordan foregår implementeringen af Fodbold Fitness i den lokale fodboldklub?

Arbejdsspørgsmål 1 besvares ved, at analysere hvordan FF distancerer sig fra traditionel fritidsfodbold og professionel fodbold, for dernæst at analysere hvorfor og hvordan FF er et stibrydende koncept (Sydow et al., 2005). Arbejdsspørgsmål 2 besvares ved at analysere FF's implementeringsmæssige strategi (Winter & Nielsen, 2010; May, 2012), for dernæst at analysere den organisatoriske og interorganisatoriske implementeringsadfærd, (O'Toole & Montjoy, 1984; Winter & Nielsen, 2010; O'Toole, 2012) konsulenternes jobkarakteristika og opgavemæssige forhold (Winter & Nielsen, 2010; Meyer & Nielsen, 2012) samt de jobkarakteristika og opgavemæssige forhold, der knytter sig til ledelsen af konsulenterne (Winter & Nielsen, 2010). Sidst følger en forholdsvis deskriptiv analyse af de implementeringsmæssige resultater (Winter & Nielsen, 2010). Arbejdsspørgsmål 3 besvares ved at analysere, hvorvidt indholdet i foreningens institutionelle søjler (Scott, 2014) påvirker den lokale klubs translation (Campbell, 2004) af FF.

Afhandlingen, der er opdelt i 11 kapitler, bygger på kvalitative metoder og implementeringsteoretiske samt ny-institutionalistiske perspektiver. I afhandlingen henvises i enkelte tilfælde til resultaterne fra en pilotundersøgelse (Krustrup & Ottesen, 2014) og to spørgeskemaundersøgelser, hvorfra resultaterne præsenteres i hhv. Bennike et al. (2014a) og Bennike et al. (2014b).

I **kapitel 1** sættes og udfoldes konteksten. Kapitlet indledes med en tekst, der leder op til afhandlingens problemformulering, hvorefter afhandlingens relevans udfoldes. Afhandlingen belyser et nutidigt fænomen, i en form der efterspørges i den eksisterende forskning (fx Skille, 2008; O'Gorman, 2011). Der findes relativt begrænset forskning på feltet, hvor størstedelen knytter sig til det implementeringsarbejde, der foregår/kan foregå i idrætsforeninger, samt det implementeringssamarbejde, der foregår mellem idrætsorganisationer og idrætsforeninger. I

forlængelse heraf, er det unikt, at dette studie også ser på et implementeringssamarbejde imellem en national og en regional idrætsorganisation, hhv. DBU og LU'erne, og tilmed identificerer, at der i dette samarbejde eksisterer særdeles afgørende implementeringsmæssige udfordringer.

I **Kapitel 2, 3 og 4** præsenteres det teoretiske og metodiske fundament samt videnskabsteoretiske overvejelser. Afhandlingen bygger på empiri indsamlet over to faser. Disse betegnes implementeringsstudiet og casestudiet, hvilket på sin vis er misvisende betegnelser, eftersom al empiri (og ikke kun implementeringsstudiet) beskæftiger sig med implementeringen af FF.

I **Kapitel 5** analyseres FF fra et teoretisk perspektiv. Udgangspunktet er teorien om stiafhængighed og sti-brydende koncepter (Sydow et al, 2005). Analysen viser, at FF er et brud med fritidsfodbolden og skaber af en ny sti. Bruddet er ikke voldsomt, eftersom FF organiseres i foreninger, og på de regulative organisatoriske vilkår, der gælder for disse. Eneste forskel på FF og fritidsfodbold er, i den sammenhæng, at FF tilbydes til et lavere kontingent. Derimod iagttages større forskelle i de forhold, der knytter sig til indhold i spillet, bl.a. fordi FF ikke har en turneringsstruktur.

I **kapitel 6** analyseres implementeringsstrategien (Winter & Nielsen, 2010; May, 2012), hvilken har en betydning for implementeringsprocessen og implementeringsresultaterne. Implementeringsstrategien er vigtig at få ”kortlagt” for at forstå de udfordringer, der knytter sig til implementeringsprocessen. I kapitlet belyses implementeringsmæssige ’mål’, ’ansvar’ og ’midler’. DBU opstiller målsætninger og formål, der er hhv. kvantitativt og kvalitativt orienteret. Det implementeringsmæssige ansvar følger en struktur, der også er gældende for opbygningen af den frivillige idræt i Danmark, hvor de lokale idrætsforeninger er dem, der organiserer aktiviteter. Det er også tilfældet for implementeringen af FF, hvor de lokale klubbers opgave er, at realisere initiativet. DBU designer FF, LU'erne operationaliserer FF, og de frivillige fodboldklubber realiserer FF. Med udgangspunkt heri er der tale om en hierarkisk struktur, hvor tre institutioner er involveret i implementeringsarbejdet, og udgør hver sit implementeringssystem (det centrale, det regionale og det lokale) i en sekventiel afhængighedsrelation. I det samarbejde, der eksisterer mellem de tre implementeringssystemer, anvendes en række implementeringsmæssige midler, der kan opdeles i hhv. ’regler’, ’informationer’, ’økonomiske styringsredskaber’ og ’serviceleverancer’.

I **kapitel 7** analyseres implementeringsprocessen (O’Toole & Montjoy, 1984; Winter & Nielsen, 2010; O’Toole, 2012; Meyer & Nielsen, 2012), hvilken har betydning for implementeringsresultaterne og løbende revidering af indholdet i formuleringsfasen, der som oftest hviler på en kausalteori, der ikke er valid, hvilket også er tilfældet for implementeringen af FF. I implementeringsprocessen forekommer der interorganisatorisk implementeringsadfærd eftersom tre implementeringssystemer er involveret. Denne adfærd styres af forhold, der, udover at knyt-

te sig til 'indhold', 'mål', 'ansvar' og 'midler', også knytter sig til autonomi samt forskelle i 'logik' og 'interesse' systemerne imellem. Det er også tilfældet, at hvert system er afhængigt af forskellige pengestrømme. Disse forhold, der udfordrer implementeringen, skal ses i samspil med den samarbejdsform der eksisterer mellem implementeringssystemerne (hhv. DBU-LU og LU-klub). Samarbejdsformen kan kategoriseres som hhv. 'autoritet', 'fælles interesse' og 'bytte', hvilket ikke er gensidigt udelukkende former. I relationen mellem DBU og LU, er alle tre samarbejdsformer begrænset, hvorimod 'fælles interesse' og 'bytte' er til stede i de klubber, der organiserer FF. Imidlertid synes brugen af disse samarbejdsformer, at knytte sig til relationen mellem DBU og klub, hvilket er problematisk når implementeringsstrukturen er sekventiel.

I implementeringsprocessen indtager konsulenterne en vigtig rolle som de implementeringsaktører i det regionale system, der møder det lokale system. Rollen som konsulent er præget af samme forhold som Lipsky (1980) opstiller for rollen som 'markarbejdere', hvor udviklingskonsulenterne, giver udtryk for indre konflikter som følge de arbejdsforhold, der knytter sig implementering. Disse findes ikke hos FF-konsulenterne, hvilket bl.a. skyldes forskellige ansættelsesvilkår. I forhold til at lede konsulenterne, hvilket tilfalder FF-administratorerne og FF-projektlederen gøres der primært brug af 'holdningsbearbejdning', hvilket karakteriseres som et 'målrettet ledelsesredskab'. Denne opgave er imidlertid ikke let, som følge af den organisatoriske struktur, der eksisterer, hvor FF-projektlederen ikke taler direkte til udviklingskonsulenterne, og hvor FF-administratorerne giver udtryk for, at de ikke fra begyndelsen var helt "skarpe på" hvad FF går ud på.

I **kapitel 8** analyseres implementeringsresultaterne (Winter & Nielsen, 2010), som hhv. 'implementeringspræstationer' og 'implementeringseffekter'. De mål, som DBU har opstillet, knytter sig kun til implementeringseffekter, hvorfor den vurdering af implementeringspræstationer, der foretages, indtager en diskuterende form. Uden at se på en symbolpolitisk betydning af de høje kvantitative målsætninger, er konklusionen, at de ikke opfyldt. Dette gælder ikke for de primære formål, der i større eller mindre omfang er opfyldt. I kapitlet indgår, med referencer til Bennike et al. (2014a) også implementeringsresultater, der, fra et kvantitativt perspektiv, omhandler karakteristiske forhold vedr. FF-hold og FF-klubber, samt FF-klubbernes brug af FF-startpakken.

I **kapitel 9** belyses fire klubbers 'translation' (Campbell, 2004) af FF med udgangspunkt i klubbens 'institutionelle elementer' og 'aktørspecifikke forhold' (Scott, 2014). Kapitlet afsluttes med en cross-case syntese, der komparativt belyser den translation af FF, der foregår i den lokale klub med udgangspunkt i klubbernes brug af FF-startpakken og fem spørgsmål til translationen. Casestudiet viser at, at indholdet i de institutionelle elementer spiller en vigtig rolle for implementeringen af FF, og at det vil være fejlagtigt at konkludere at FF-startpakken gør det samme. Imidlertid fremgår det, at jo mere FF adskiller sig fra den form som klubben normalvis organiserer fodbold på, jo vigtigere har startpakken været. Dette er overvejende tilfældet i de klubber der, organiserer FF for kvinder. Det er også i de klubber, hvor de aktørspecifikke forhold er mest betydningsfulde og hvor FF-kontakten har flest ansvarsopgaver. Fælles for alle fire cases, er at FF-kontakten er tæt knyttet til klubben, hvilket altså fremstår som en vigtig relation, underforstået at når klubben organiserer FF og har gjort det gennem en længere periode, er implementeringen relativ succesfuld.

I **kapitel 10** diskuteres udvalgte fund i forhold til den viden, der allerede eksisterer. Det gælder særligt for den rolle, som de involverede institutioner spiller, jf. afhandlingens problemformulering. I diskussionen stilles der også skarpt på afhandlingens kvalitet med udgangspunkt i otte strategier (Creswell, 2007).

I **kapitel 11** findes afhandlingens konklusion, der opsummerende samler den viden afhandlingen bringer. Undersøgelsen viser for det første at FF er et brud med fritidsfodbolden, som er den form fodboldklubberne normalvis organiserer. For det andet viser undersøgelsen at implementeringen af FF har en række udfordringer, bl.a. som følge af indholdet FF, den implementeringsmæssige strategi og de forskelle der eksisterer i logik og interesse i hvert implementeringssystem. Og for det tredje viser undersøgelsen, at indholdet i den lokale klubs institutionelle søjler er afgørende for måden FF holdet organiserer sig på og måden FF holdet interagerer på. Ikke to klubber gør det på samme måde, hvilket knytter sig til den unikke translation, der foregår, og de relativt frie rammer, som klubberne selv kan udfylde.

Summary

Football Fitness – the implementation of a new football culture

Society is changing, as are Danish exercise habits and the factors influencing them. Firstly, it seems that more and more people are playing self-organised sport. And secondly, Danish sports organisations are being squeezed for financial resources for voluntary sport, while there is clearly a growing political desire to incorporate it in public social and health services.

Football Fitness (FF), which is the focus of this thesis, can be seen as a reaction to these changes, with Danish participation in association activities having stagnated (Laub, 2013:96) or being in decline (Bak et al., 2012; European Commission, 2014), depending on which source is deemed reliable, and with the government increasingly incorporating sport in health-promoting and other services. In this light, FF can be viewed as a strategic political manoeuvre by the Danish Football Association (DBU), one of whose goals is to create a framework allowing organised football to take the initiative in making its mark, legitimising itself and changing. In a press release from December 2012, the DBU writes:

“Football as fitness”

“The provision of the football as fitness concept – small pitches, more ball touches, alternative times of the day and week, flexible enrolment and modern forms of payment – should attract a new target group of adult men and women to the country’s 1,600 plus football clubs.”

“Football is the world’s healthiest form of exercise.”

“And the fitness culture has impacted on many active people’s expectations and requirements for flexibility in the way that sport is played. (...) The two factors are now being combined (...) in “football fitness”. The DBU and the Sports Confederation of Denmark (DIF) are joining together in this three-year project, which aims to develop and offer football as fitness for men and women primarily over the age of 25 in a way that is brand new from a sporting and organisational perspective, and in so doing create the platform for a brand new group of members in the country’s football clubs.”

FF was developed and designed by the DBU with a view to being operationalised by the DBU's local associations (LA) and then realised in the 1,600 or so voluntary football clubs. This implementational division of responsibilities – with the DBU as the central implementing actor, the LAs as the regional implementing actor and the voluntary football clubs as the local implementing actor – provides a springboard for the thesis's problem formulation:

How is Football Fitness being implemented and what are the roles of the institutions involved?

The thesis analyses FF and its implementation in relative detail and seeks to solve the problem formulation with the aid of the following three working questions, which also form the basis for the structure of the thesis:

1) What is Football Fitness?

2) How is Football Fitness being implemented and what are the implementation results?

3) Specifically, how is Football Fitness being implemented in local football clubs?

Working question 1 is answered by analysing how FF differs from traditional recreational football and professional football in order to subsequently analyse why and how FF is a path-breaking concept (Sydow et al., 2005). Working question 2 is answered by analysing FF's implementation strategy (Winter & Nielsen, 2010; May, 2012) in order to subsequently analyse organisational and interorganisational implementation behaviour (O'Toole & Montjoy, 1984; Winter & Nielsen, 2010; O'Toole, 2012), the job characteristics and task specifics of the consultants (Winter & Nielsen, 2010; Meyer & Nielsen, 2012), and the job characteristics and task specifics connected with managing the consultants (Winter & Nielsen, 2010). Finally, there is a relatively descriptive analysis of the implementation results (Winter & Nielsen, 2010). Working question 3 is answered by analysing the extent to which the nature of the association's institutional pillars (Scott, 2014) impacts the local clubs' translation (Campbell, 2004) of FF.

The thesis, which comprises 11 chapters, builds on qualitative methods and aspects of implementation theory and new institutionalism. In places, it refers to the results of a pilot study (Krustrup & Ottesen, 2014) and two questionnaire surveys, the results of which are presented in Bennike et al. (2014a) and Bennike et al. (2014b) respectively.

Chapter 1 sets out and develops the context. It begins with a text leading up to the thesis's problem formulation, then expounds the relevance of the thesis. The thesis illuminates a current phenomenon in a form that is required in peer-reviewed research (e.g. Skille, 2008; O'Gorman, 2011). There is relatively limited research in the field, most of it relating to the implementing work that is carried out, or could be carried out, in sports associations and the implementing cooperation between sports organisations and sports associations. Further to this, this study is

unique in that it also looks at an implementing cooperation between a national and a regional sports organisation, namely the DBU and the LAs, identifying that this cooperation faces particularly crucial implementational challenges.

Chapters 2, 3 and 4 present the theoretical and methodological basis and scientific theory considerations. The thesis is based on empirical evidence gathered in two phases, designated as the implementation study and the case study. In some respects, these designations are misleading inasmuch as all the empirical evidence, not just that gathered in the implementation study, relates to the implementation of FF.

Chapter 5 analyses FF from a theoretical perspective. The starting point is the theory of path dependence and path-breaking concepts (Sydow et al., 2005). The analysis shows that FF breaks with recreational football and creates a new path. The break is not clean, as FF is organised in associations and under the regulatory organisational conditions to which they are subject. The sole organisational difference between FF and recreational football is that FF is offered at a smaller fee. By contrast, there are major differences in the factors relating to the content of the game, partly because FF does not have a tournament structure.

Chapter 6 analyses the implementation strategy (Winter & Nielsen, 2010; May, 2012), which impacts on the implementation process and the implementation results. It is important to “map” the implementation strategy in order to understand the challenges of the implementation process. The chapter expounds on implementational ‘goals’, ‘responsibilities’ and ‘methods’. The DBU sets out objectives and purposes that are both quantitatively and qualitatively oriented. The implementational responsibility follows a structure that also applies for the structure of voluntary sport in Denmark, where it is the local sports associations that organise activities. This is also the case for the implementation of FF, where the local clubs are tasked with realising the initiative. The DBU designs FF, the LAs operationalise FF and the voluntary football clubs realise FF. This gives a hierarchical structure in which three institutions are involved in the implementing work, each with its own implementation system (central, regional and local) in a sequential dependent relationship. In the cooperation between the three systems, a range of implementation methods are used. These can be divided into ‘rules’, ‘information’, ‘financial management tools’ and ‘service deliveries’.

Chapter 7 analyses the implementation process (O’Toole & Montjoy, 1984; Winter & Nielsen, 2010; O’Toole, 2012; Meyer & Nielsen, 2012), which is relevant for the implementation results and ongoing revision of the content of the formulation phase, which is generally based on a causal theory that is not valid, as is also the case with the implementation of FF. In the implementation process, interorganisational implementation behaviour occurs because three implementation systems are involved. This behaviour is governed by factors that, as well as relating to ‘content’, ‘goals’, ‘responsibilities’ and ‘methods’, also relate to autonomy and differ-

ences between the systems in respect of ‘logic’ and ‘interest’. It is also the case that each system is reliant on different cash streams. These factors, which present challenges to implementation, should be seen in conjunction with the form of cooperation between the implementation systems (namely DBU-LA and LA-club). The form of cooperation can be categorised as either ‘authority’, ‘common interest’ or ‘exchange’, which are not mutually exclusive. In the relationship between DBU and LA, all three forms of cooperation are limited, whereas ‘common interest’ and ‘exchange’ are found in the clubs organising FF. However, the use of these forms of cooperation seems to be linked to the relationship between the DBU and the club, which is problematic for a sequential implementation structure.

In the implementation process, the consultants assume an important role as the implementing actor in the regional system, which interfaces with the local system. The role of consultant is characterised by the same factors that Lipsky (1980) cites for the role of ‘field workers’, where the development consultants express inner conflicts arising from the working conditions associated with implementation. These are not found in FF consultants, partly due to the different conditions of employment. In relation to managing the consultants, which is the responsibility of the FF administrators and the FF project leader, the main tool deployed is change of attitude, which is characterised as a ‘targeted management tool’. This job is not easy, however, due to the prevailing organisational structure, where the FF project leader does not communicate directly with the development consultants and the FF administrators say that, from the outset, they were not clear about the aims of FF.

Chapter 8 analyses the implementation results (Winter & Nielsen, 2010) as implementation performance and implementation effects respectively. The goals that the DBU has set are only linked to implementation effects, which means the evaluation of implementation performance takes a discussive form. Disregarding any symbolic importance of the high quantitative objectives, the conclusion is that the objectives have not been fulfilled. This is not the case with the primary objectives, which, to a greater or lesser extent, have been fulfilled. With reference to Bennike et al. (2014a), the chapter also looks at implementation results that, from a quantitative perspective, concern characteristic factors relating to the FF team and FF clubs as well as the FF clubs’ use of the FF starter pack.

Chapter 9 looks closely at four clubs’ translation (Campbell, 2004) of FF based on each club’s institutional elements and actor-specific factors (Scott, 2014). The chapter concludes with a cross-case synthesis that comparatively illuminates the translation of FF taking place in the local clubs based on their use of the FF starter pack and five questions on the translation. The case study shows that institutional pillars play an important role in the implementation of FF and that it would be a mistake to conclude that the FF starter pack does the same. However, it emerges that the more FF differs from the form of football that the club normally organises, the more important the starter pack has been. This is overwhelmingly the case in clubs organising FF for

women. It is also in those clubs that the actor-specific factors are most important and where the FF contact has most responsibilities. Common to all four cases is that the FF contact is closely associated with the club, making this an important relationship and implying that where the club organises FF and has done so for a long period, the implementation is relatively successful.

Chapter 10 discusses selected findings relating to the knowledge that already exists. Mostly the discussion will deal with the role of the involved institutions cf. the problem formulation. The discussion will also focus on the quality of the thesis based on eight validation strategies (Creswell, 2007).

Chapter 11 contains the conclusion of the thesis, which summarises the learnings presented. The study shows that firstly FF is a break from the recreational football that football clubs normally organise. Secondly the implementation of FF presents a number of challenges, partly due to the initiative, the implementation strategy and the differences in logic and interest between the respective implementation systems. And thirdly the study concludes, that the content of the clubs institutional pillars is decisive for the form of the FF-organisation and the FF-team interaction. Not two FF-clubs have the same organisational form, due to the unique translation process, and the relatively unbounded initiative.

Efterskrift

At nå hertil har været en udfordring. Jeg er glad og stolt. Ph.d.-uddannelsen har på samme tid, givet mig en bred viden, og en særdeles dybdegående viden om et, for nogle, snævert felt og for andre et uendeligt stort felt, hvor jeg bare har kradset lidt i overfladen. Det har jeg rigtigt mange at takke for. Uden jer, ville det ikke have været muligt!

Det gælder DBU, som udover at være økonomisk partner, også har været genstand for mine analyser. Der skal lyde en særlig tak til Kenneth Grønlund, DBU og en særlig tak til DBU's Lokalunioner.

Det gælder de involverede fodboldklubber, der har været genstand for mine analyser. Uanset hvor i Danmark jeg er kommet, har jeg mødt en samarbejdsvillighed og imødekommenhed. Jeg har fået lov til at snakke med jer og gå rundt og "lure". Tak!

Det gælder Center for Holdspil og Sundhed. Udover at være en økonomisk støtte, har CHS været en særdeles stærk faglig støtte. Der eksisterer et udbytterigt og fremadsynet forskningsmiljø, som jeg har draget nytte af. Tak til Centerleder professor Jens Bangsbo, professor Peter Krustrup, ph.d.-studerende og andre involverede. Også tak til Professor Lars Bo Kaspersen, der som medlem af CHS's forskningsudvalg og ekstern sparringspartner har bidraget til mit faglige udbytte.

Det gælder Institut for Idræt og Ernæring. NEXS har ligeledes været en økonomisk støtte, men også det sted hvor jeg har haft mit daglige arbejdsliv. Tak til alle i sektionen Idræt, Individ og Samfund, med sektionsleder Lone Friis Thing i spidsen, for dagligt kollegaskab og faglig sparring.

Det gælder University of Bern. Tak til Professor Siegfried Nagel og hans forskerhold, der bød mig velkommen, som 'visiting scholar'. Tak til Benjamin Egli og Marielle Splinter for faglig sparring og tak til "room mate" Daniel Flückiger, for mange gode oplevelser i Bern.

Det gælder min vejleder Laila Ottesen. Tusind tak for uvurderlig sparring – det gælder både faglige forhold, men også forhold af personlig karakter. En "Ph.d.-tid" er til tider en knoldet sti.

Sidst, men ikke mindst gælder det min familie og venner, der har hørt mig snakke om det her projekt i flere år. Tak til Lau for kritisk læsning af flere kapitler. Tak til min far for korrekturlæsning. Tak til Nønne, Mejse og Rose, som særligt til slut har lidt under mit fravær. Jeg glæder mig til fremtiden!

Bilag

Bilag 1: Implementeringsmæssige udfordringer og anbefalinger fra pilotstudiet	s. 318
Bilag 2: Fodbold Fitness – Klubmanual version 1.0	s. 320
Bilag 3: To interviewguides	s. 349
Bilag 4: Transskriptionsguide	s. 352
Bilag 5: To fokusgruppeinterviewguides	s. 353
Bilag 6: Mailbrev til klubber i implementeringsstudiet	s. 357
Bilag 7: Mailbrev til klubber i casestudiet	s. 358
Bilag 8: To observationsguides	s. 359
Bilag 9: To kodetræer	s. 361

Bilag 1: implementeringsmæssige udfordringer og anbefalinger der fremlægges i pilotstudiet

Afhandling står i nogle henseender på skuldrene af et pilotstudie (Krustrup & Ottesen, 2014), udarbejdet i 2011. Her indledte DBU og Institut for Idræt et samarbejde, hvor Institut for Idræt skulle levere en status på den hidtidige implementering af FF, i det omfang et pilotstudie tillader. Ønsket fra DBU's side var at få sparring og mulighed for tidlig koncept- og implementeringsmæssige justeringer. Nedenstående punkter opsummerer kortfattet udvalgte implementeringsmæssige udfordringer og anbefalinger der fremlægges i pilotstudiet. For yderligere indsigt, hvor også implementeringsmæssige fordele fremhæves, anbefales det at læse hele rapporten.

Implementeringsmæssige udfordringer beskrevet i pilotstudiet (Krustrup & Ottesen, 2014:34-35):

1. *"Evalueringen har imidlertid også vist, at koordinatorene¹²⁷ og udviklingskonsulenter føler sig pressede af målsætningerne om høje klub- og deltagerantal"*.
2. *"FF har en sammensat organisering og en vifte af medansvarlige i implementeringsprocessen (...) Dette (har) virket som en bremseklods, idet de forskellige organisationsniveauer har haft forskellig struktur, fokus og tidshorisonter"*.
3. *"(Der eksisterer) en stor entusiasme hos klubkontaktpersonerne¹²⁸, som har høje forventninger til de nye FF medlemmers ressourcer og bidrag til klublivet, men også en påpasselighed overfor krav om stringente modeller for medlemsregistrering, kontingentopkrævning og online bookning"*.

Implementeringsmæssige anbefalinger beskrevet i pilotstudiet (Krustrup & Ottesen, 2014:34-35):

1. *"(Der er) et betydeligt potentiale i den store opbakning til FF projektets rationale og perspektiver (der) (...) kan bruges som afsæt for større "commitment", ejerskab og drivkraft. Da klubkontaktpersoner, udviklingskonsulenter og koordinatorene har central betydning for implementeringshastighed og succes, (...) (er det) vigtigt, at (de) bliver repræsenteret i styregruppen, bliver inddraget i konceptudviklingen i anerkendelse af deres ekspertise, erfaringer og netværk, får medindflydelse på lokale målsætninger og medbestemmelse om hvilke serviceydelser, de hver især vil gøre brug af¹²⁹. Tillige kan styregruppen overveje at nedtone FF projektets brugerfleksibilitet og markedsorientering med henblik på at skabe større flek-*

127 Disse bliver i afhandlingen betegnet som administratorene

128 Disse bliver i afhandlingen betegnet som Fodbold Fitness kontaktpersoner

129 I det sidste kvartal af 2012 blev der placeret en administrator i styregruppen.

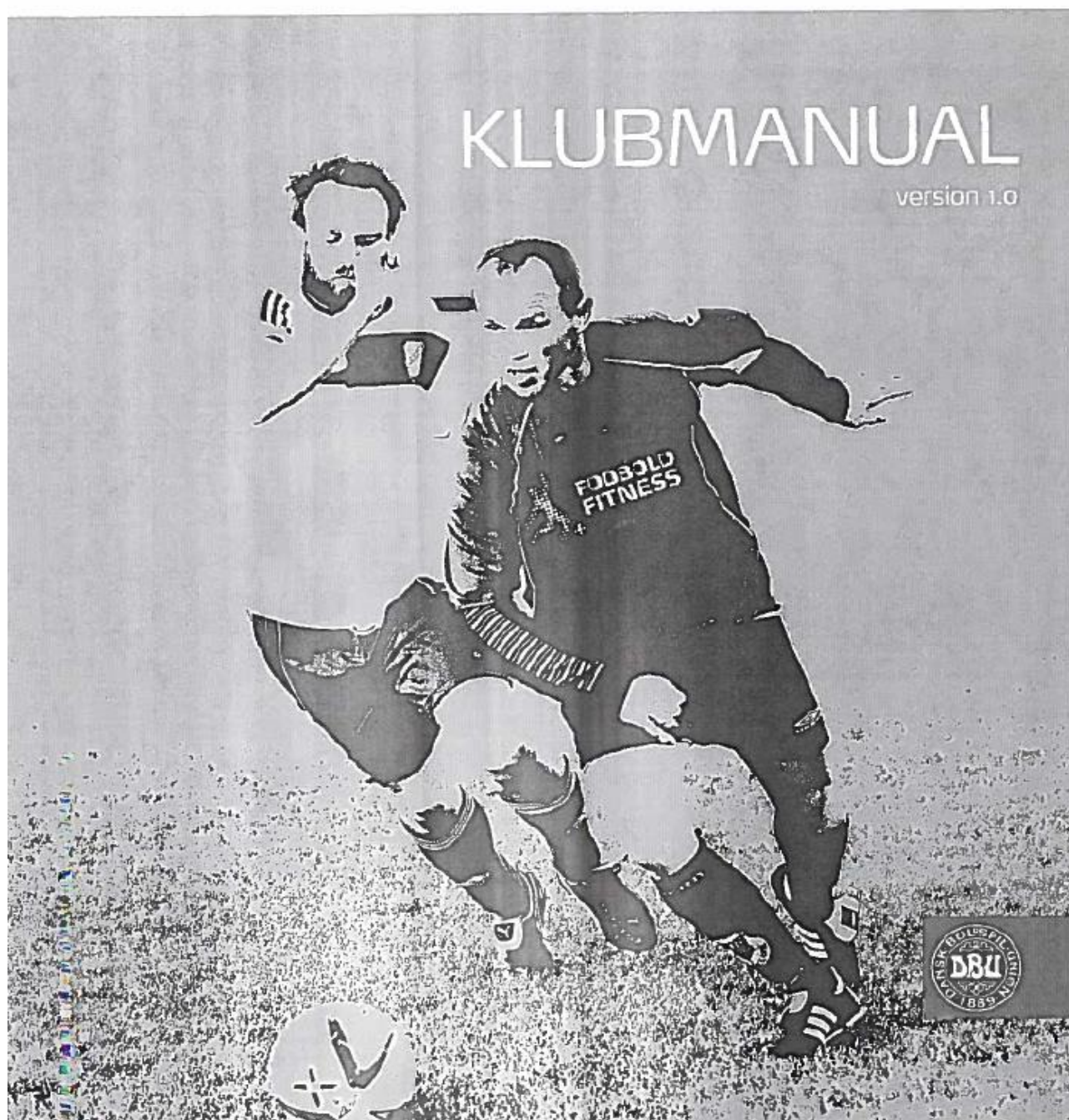
sibilitet og ejerskab for klubkontaktpersoner, udviklingskonsulenter og koordinatore. Ønsket om at "alle skal kunne spille, når som helst og hvor som helst" synes at virke som en for stor mundfuld for de frivillige foreninger, både hvad angår tidsforbrug, ekspertise og integritet¹³⁰. I forbindelse med fremtidig rekruttering af klubber til FF kan der med fordel fokuseres på projektets store fleksibilitet, hvad angår valg af målgruppe, og det bør tydeligt formidles, at hver enkelt klub kan vælge deres egen målgruppe. Tillige anbefales, at der i lokalt regi arrangeres workshops, hvor implementeringsaktører kan udveksle historier og erfaringer, og hvor målet er at afklare, hvilke netværk, interesser og ønsker, der er i lokalområdet og i den enkelte klub¹³¹. (...) I mange tilfælde kan klubber og klubkontaktpersoner nøjes med at gøre det "de allerede er gode til", nemlig at arrangere fodbold for voksne, (...) (der) anser det for sjovt, hyggeligt og socialt at spille fodbold sammen.

Pilotstudiet peger altså på en række udfordringer i forhold til implementeringen af FF. Flere af disse udfordringer forfølges i aktuelle afhandling, ligesom anvendelse af *den integrerede implementeringsmodel* (Winter & Nielsen, 2010; Winter, 2012), der danner rammen for pilotstudiet, også spiller en særdeles væsentlig rolle i aktuelle afhandling.

130 Idéen om online booking af træningstid gennem KlubOffice eksisterer ikke længere.

131 I det sidste kvartal af 2012 blev der udarbejdet en 12-ugers træningsmanual til Fodbold Fitness for mænd.

Bilag 2: Fodbold Fitness – Klubmanual version 1.0



FODBOLD FITNESS MANUAL

Forord	3
Hvad er Fodbold fitness?	4
Baggrunden for Fodbold Fitness	4
Tidshorisont	6
Landsdækkende koncept	7
Online Booking	7
National og lokal markedsføring	8
Kommunikation	9
Evaluering og udvikling	9
Økonomisk tilskud til kontaktperson	10
Opstart og udvikling af Fodbold Fitness i jeres klub	12
Support fra Lokalunion/DBU	12
Formål	12
Kontaktperson	13
Hvordan organiserer vi os?	14
Målgrupper	15
Markedsføring	16
Kommunen som medspiller	17
Fodbold – Sundhed og fællesskab	18
Efterord	19
Bilag 1: Forventningsaftale	21
Forventningsaftalen	22
Bilag 2: Opgaver for kontaktperson(er) i forbindelse med Fodbold Fitness	23
Bilag 3: Konkrete forslag til aktiviteter og målgrupper	24
Forældrefodbold	24
Tidligere spillere	25
Firmafodbold	26
Studerende	27

FORORD

Fodbold Fitness er et nyt tilbud til alle voksne, der gerne vil dyrke motionsfodbold på en sjov og social måde. Konceptet er en kombination af det bedste fra to verdener: den bedste bold- og holdsport i samspil med fitnesscentrenes fleksibilitet.

Projektet finder sted i et samarbejde mellem DBU (Dansk Boldspil-Union), DBUs lokalunioner og danske fodboldklubber, og målet er at tiltrække 7500 nye spillere og medlemmer i løbet af de næste tre år. Målsætningen er ambitiøs, men med et stærkt samarbejde mellem de tre medspillere samtidig realistisk.

Det er videnskabeligt dokumenteret, at motionsfodbold resulterer i en lang række sundhedsmæssige forbedringer, og at fællesskabet samtidig gør det lettere at fastholde motionister i sporten – ganske enkelt fordi det er sjovt og socialt.

Med Fodbold Fitness vil fodboldklubber få mulighed for at organisere sig på en ny måde, der kan være med til at tiltrække helt nye voksne målgrupper. Målgrupper der ikke er interesserede i klassisk 11 mod 11 på stor bane; men som gerne vil spille fodbold, træne udendørs og mødes med andre ligesindede. Idéen er at udbyde forskellige typer holdtræning, så den enkelte kan spille fodbold i de rammer og på de tidspunkter, der passer ind i dennes liv.

Denne manual er et redskab til de fodboldklubber, der finder Fodbold Fitness interessant og gerne vil forsøge at implementere konceptet i deres klub. Manualen forklarer hvad Fodbold Fitness er, sætter rammerne og giver gode råd. Den er ikke en stringent rettesnor, men nærmere en forklaring af den overordnede struktur, hvori de enkelte klubber selv får mulighed for at udfolde sig.

Projektet er finansieret af DBU og DIF (Danmarks Idræts-Forbund) og vil i første omgang løbe til og med 2013. Fodbold Fitness vil løbende blive udviklet på grundlag af de erfaringer, der gøres over hele landet til gavn for alle fodboldklubber.

DBU tror på, at motivation og leg er nøglen til at motion – især hvis den skal vedligeholdes over tid. Derfor har vi forsøgt at skabe et unikt tilbud til dem, der gerne vil motionere og have det sjovt samtidig.

Med håb om mange spændende tiltag til gavn for nye voksne fodboldspillere og til gavn for fodboldklubbernes rolle i lokalområdet.

DBU Fodbold Fitness

HVAD ER FODBOLD FITNESS?

Fodbold Fitness har til formål at tilbyde motionsfodbold på en helt ny måde for mænd og kvinder over 25 år. Idéen er at tage det bedste fra to verdener og kombinere verdens mest populære boldspil med fitnesscentrenes fleksibilitet.

Det betyder, at man opretter sig som medlem i sin lokale fodboldklub, der udbyder Fodbold Fitness. På klubbens hjemmeside er der et online booking-system, hvor man frit kan vælge mellem de hold, der udbydes på forskellige tidspunkter i løbet af ugen. Man booker således sin plads på holdet online, dukker op på det pågældende tidspunkt og spiller fodbold med de andre tilmeldte. Det fungerer præcis som fitnesscentrenes holdbooking – forskellen er blot, at man i Fodbold Fitness spiller fodbold og ikke slavisk følger en instruktør.

De udbudte hold kan fx være 'mix', 'mænd over 35', 'unge kvinder', 'studerende' eller noget helt andet. Der er ikke nødvendigvis nogen træner, og man spiller ikke med i en turnering, som er tilfældet på langt de fleste fodboldhold i dag. Til gengæld spilles der på mindre baner, med ligesindede og altid med bold.

I bookingsystemet kan man se, hvor mange spillere, der er plads til på den enkelte holdtræning – og hvor mange der allerede er meldt til. Et minimumsantal og en deadline for tilmelding vil være med til at sikre, at der er nok tilmeldte til at gennemføre holdet.

Fodboldklubben sørger for bolde, veste, baner og varme bade, så medlemmerne ikke skal bruge tid og kræfter på rent praktiske ting.

Målet er at tilbyde motionsfodbold på en langt mere fleksibel måde, der kan tilpasses folks hverdag og behov – og forhåbentlig tiltrække helt nye typer og grupper.

Fodbold er sundt, sjovt og socialt: og med Fodbold Fitness håber vi at kunne give endnu flere glæde af sporten.

BAGGRUNDEN FOR FODBOLD FITNESS

Fodbold Fitness har til formål at tilbyde fodbold på en sportslig og organisatorisk helt ny måde for mænd og kvinder over 25 år – og dermed samtidig danne grundlag for en ny gruppe medlemmer.

Motionsmarkedet udvikler sig hele tiden, og antallet af motionister, der ønsker fleksible tilbud, som kan tilpasses deres hverdag og behov, synes blot at stige.

Et sådant tilbud har fitnesscentre i hele landet formået at skabe, og deres popularitet er indiskutabel.

Fodbold Fitness er et forsøg på at skabe et tilbud, der både er sjovt, sundt og fleksibelt.

Lektor Peter Krustrup, Institut for Idræt ved Københavns Universitet, har stået i spidsen for adskillige forskningsresultater med fodbold som sundhedsfremmende aktivitet. Forskningen illustrerer fodboldens mange sundhedsmæssige aspekter og viser, at boldspillet på mange parametre er en unik aktivitet for voksne, der ønsker at forbedre deres sundhed og nedsætte risikoen for livsstilssygdomme.

Fodbold er et multifacetteret spil, og kombinationen af intense løb, sprint, vendinger, hop, skud og tacklinger er nøglen til de meget positive resultater. Samtidig viser en anden undersøgelse af Laila Ottesen, lektor/ph.d. i idræt ved Københavns Universitet, at fodboldens sjove og legende elementer generer et attraktivt socialt fællesskab sammenlignet med fx et løbehold. Det kom især til udtryk, da forsøgsgruppen med fodboldspillere havde lettere ved at fortsætte med at være fysisk aktive efter endt undersøgelse end gruppen med motionsløbere.

Fodbold på motionsplan markerer sig således positivt på både sundhedsmæssige og sociale områder, ligesom der synes at være et stort marked blandt motionister, som ønsker at dyrke motion på deres vilkår. Fodbold Fitness er et sundt, sjovt og socialt tilbud, der med sin fleksibilitet netop kan tilpasses den enkeltes behov.

Kommuner i hele landet har fokus på sygdomsforebyggelse og sundhed og anser de lokale klubber som værende vigtige medspillere i forsøget på at give borgerne attraktive aktivitetsmuligheder. Historisk set har den lokale fodboldklub i sin organisering af voksenfodbold været meget ensidig ved konsekvent at tænke i 11-mands fodbold, opdeling i 1. og 2. hold, træning på bestemte tidspunkter og kamp. De gode erfaringer fra DBUs 'Holdninger og handlinger – den nye måde at tænke og spille børne- og ungdomsfodbold' med færre spillere på holdet og flere berøringer skal nu implementeres i den måde, vi tænker fodbold for voksne. Det vil give større alsidighed og gøre fodboldklubben til en mere attraktiv samarbejdspartner for kommunen.

Med Fodbold Fitness får de lokale fodboldklubber muligheden for at åbne dørene for både nye målgrupper og organisationsmåder. Derfor vil DBU med lanceringen af Fodbold Fitness i tæt samarbejde med lokalunionerne og landets 1600 fodboldklubber arbejde målrettet på at skabe et landsdækkende koncept, som kan tilpasses lokalt i den enkelte klub. Et koncept som skal give motionisterne mulighed for at vælge fodbolden til på deres præmisser.

TIDSHORISONT

Projektet er i første omgang fastlagt til perioden 2011 til og med 2013, hvor en slutevaluering i efteråret 2013 vil være med til at afgøre, hvorvidt projektet skal forlænges i yderligere to år.

I 2011 vil projektet overordnet forløbe således:

Maj	De første pilotklubber kontaktes
Juni	Fodbold Fitness som tilbud i de første klubber og kommuner
August	Fodbold Fitness som tilbud til de første brugere.
November	Kvalitativ & kvantitativ evaluering af Fodbold Fitness
December	Strategi for 2012.

Helt konkret vil en interesseret klub få mulighed for at få tilsendt en kort beskrivelse af konceptet som appetitvækker samt denne uddybende manual, der detaljeret beskriver konceptet og giver forslag til, hvordan man i klubben kan sætte et lokalt præg.

Derfra vil klubben sammen med en udviklingskonsulent fra lokalunionen udarbejde en forventningsaftale, der har til formål at give klubben et arbejdsredskab, som de kan tage udgangspunkt i, når Fodbold Fitness skal opstartes. En løbende opfølgning fra lokalunionen og DBU vil være af afgørende betydning for de første projekter, som igangsættes.

LANDSDÆKKENDE KONCEPT

Fodbold Fitness er et landsdækkende koncept, der på sigt skal tilbydes alle danske fodboldklubber. De overordnede rammer er sat, men samtidig er der mulighed for, at den enkelte klub går nye og egne veje.

Målsætningen er, at den enkelte klub på overskuelig vis kan se muligheder i at skabe tiltag, der giver plads til og tiltrækker nye målgrupper – og derved et bredere medlemsgrundlag. Et landsdækkende koncept med lokal fleksibilitet giver optimale muligheder for, at de danske fodboldklubber, lokalunioner og DBU i fællesskab kan give endnu flere voksne mulighed for at opleve glæden ved at spille fodbold.

Konceptet vil indeholde følgende tiltag: online booking, national og lokal markedsføring, kommunikation, evaluering og udvikling samt økonomisk tilskud til kontaktperson.

ONLINE BOOKING

Et online bookingsystem bliver omdrejningspunktet i organiseringen af Fodbold Fitness. Bookingsystemet kommer til at fungere som et administrationsværktøj i KlubOffice, som langt de fleste danske fodboldklubber allerede benytter som en fast del af deres administration. Systemet vil blive integreret på klubbens egen hjemmeside, hvorfra brugeren kan logge ind og tilmelde sig de ønskede hold.

Den enkelte klub opretter linket Fodbold Fitness på deres hjemmeside, hvor de i et ugeskema opretter de hold, som er tilgængelige for brugerne. Eksempler på forskellige hold kan være forældretræning, åbne hold, mænd på den rigtige side af 40, kun for kvinder, firmahold, lukkede hold etc. Det er helt op til den enkelte klub at fastsætte, hvilke holdtyper der er oplagte og interessante at tilbyde.

Når en bruger har tilmeldt sig Fodbold Fitness, kan han/hun gå ind på klubbens hjemmeside og booke sig til træning på de ønskede hold fra uge til uge. Det vil være muligt at se, hvor mange tilmeldte et hold har, og det anbefales, at den enkelte klub fastsætter et minimumsantal, før holdet gennemføres. Klubben har mulighed for at tilbyde både åbne og lukkede hold.

I forbindelse med det nye online bookingsystem vil den enkelte klub få valget mellem to forskellige modeller.

Model 1 er den simple løsning, hvor administrationsværktøjet udelukkende benyttes som et registreringssystem.

Model 2 er en udvidet løsning med registreringssystem og online betaling, som vil have en månedlig udgift for klubben på ca. 170 kroner. Online betaling vil efterfølgende kunne anvendes til at håndtere betaling fra alle klubbens medlemmer, når det bliver implementeret i KlubOffice.

Uanset valg af model vil klubberne modtage introduktionsmateriale til brug i forbindelse med opsætning af administrationsværktøjet samt få mulighed for support. Formålet med online booking er, at de nye fodboldmotionister i klubben på en fleksibel og tidssvarende måde kan tilmelde sig de aktiviteter, som passer ind i deres hverdag og opfylder deres behov.

Introduktionsmateriale til motionsportalen vil være at finde i vejledningen til KlubOffice fra starten af juni, hvor der også vil være muligt for support ved at kontakte DBU IT ved Brian Reimer på tlf. 43262295 eller mail brian@dbu.dk.

NATIONAL OG LOKAL MARKEDSFØRING

DBU vil med lanceringen af Fodbold Fitness arbejde målrettet på løbende at udvikle markedsføringsmateriale, som de enkelte klubber kan bruge frit i forbindelse med lokal promovering.

Det planlagte materiale er på nuværende tidspunkt:

- Plakater
- Foldere til interesserede brugere
- Informationsmateriale om fodbold og sundhed til kommuner og brugere
- Nyhedsbreve
- Specifik Fodbold Fitness-portal på www.dbu.dk
- Pressemeddelelser til lokal mediedækning
- Landsdækkende mediedækning
- Flash bannere til klubbens hjemmeside

Materialet kan ændre sig undervejs – fx efter forespørgsel fra fodboldklubber.

DBU og lokalunionen vil være behjælpelige med at sikre lokal pressedækning i forbindelse med opstarten af Fodbold Fitness.

DBU vil i udarbejdelsen af markedsføringsmateriale arbejde målrettet mod følgende målgrupper i 2011:

- Fodboldforældre
- Firma/sponsor fodbold
- Studerende
- Tidligere spillere i klubben

KOMMUNIKATION

På www.dbu.dk vil der blive oprettet en Fodbold Fitness-portal. Portalen vil være den hjemmeside, hvor Fodbold Fitness-klubber og medlemmer kan blive opdateret om nye tiltag og aktiviteter i klubberne – både på lokalt og nationalt plan. Klubber og brugere vil kunne få information om:

- Hvad er Fodbold Fitness?
- Hvor i landet spilles der Fodbold Fitness ?
- Hvordan kommer en klub i gang med Fodbold Fitness?
- Hvordan kommer jeg i gang som udøver?
- Markedsføringsmateriale til lokalt brug
- Løbende nyhedsopdateringer fra klubberne
- Videnskabelig forskning om fodbold og sundhed

Samtidig forventes det, at der til efteråret vil være et online interaktionsværktøj, som gør det muligt for alle klubbernes kontaktpersoner at vidensdele og løbende bruge hinandens erfaringer i forhold til at udvikle Fodbold Fitness i deres klub.

EVALUERING OG UDVIKLING

Fodbold Fitness vil i de kommende år befinde sig i en konstant udviklingsproces, der skal være med til at optimere konceptet. Udviklingen vil især ske lokalt i de enkelte klubber, hvor der vil blive gjort værdifulde erfaringer omkring blandt andet organisering, målgrupper og markedsføring.

Men udviklingen vil også finde sted centralt, idet DBU vil indsamle erfaringer fra de første Fodbold Fitness-klubber i efteråret 2011. Målet er at bruge erfaringerne aktivt og dermed optimere konceptet i et forsøg på at skabe et endnu bedre tilbud i de kommende år.

Derfor forventes det, at klubbens Fodbold Fitness-kontaktperson i november måned vil indgå i evalueringen for 2011.

ØKONOMISK TILSKUD TIL KONTAKTPERSON

En Fodbold Fitness-klub vil få tildelt et beløb på kr. 4000 årligt i to år til en kontaktperson, hvorefter klubben selv skal finansiere denne – evt. via øgede kontingentindtægter fra Fodbold Fitness. Samtidig vil klubber som i 2011 når 40 Fodbold Fitness-medlemmer få tildelt et ekstra beløb på kr. 3000.

Kontaktpersonen vil blive en afgørende faktor for succes med forløbet. Arbejdsopgaver vil blive defineret nærmere og primært omhandle kontakt til lokalunion, vedligeholdelse af motionsportal og ansvar for, at de enkelte forløb bliver afholdt som beskrevet på klubbens hjemmeside.

Samtidig vil DBU og lokalunionen i fællesskab være behjælpelige med at undersøge mulighederne for at opnå økonomisk støtte fra kommunen (se: kommunalt samarbejde).

FODBOLD FITNESS I JERES KLUB



OPSTART OG UDVIKLING AF FODBOLD FITNESS I JERES KLUB

Fodbold Fitness skal udvikles og gennemføres lokalt i jeres klub. Med et landsdækkende koncept som fundament, vil DBU og lokalunionerne gøre det så attraktivt som muligt for klubben at udvikle tilbud for nye voksne målgrupper. Hos lokalunionen vil der være mulighed for sparring med henblik på at starte Fodbold Fitness i sin klub.

SUPPORT FRA LOKALUNION/DBU

DBU udvikler en standardskabelon til en forventningsaftale (se bilag 1), som skal udarbejdes mellem udviklingskonsulenterne og klubben. Aftalen skal danne grundlaget for at skabe et så gennemarbejdet tilbud som muligt og forventes at indeholde overvejelser om følgende områder:

- Formål
- Kontaktperson
- Hvordan organiserer vi Fodbold Fitness?
- Hvilke målgrupper skal vi starte op med?
- Lokal markedsføring
- Kommunalt partnerskab

De følgende sider vil være til inspiration i arbejdet med at få formuleret forventningsaftalen.

FORMÅL

Spørgsmål til overvejelse:

Hvorfor starter vi Fodbold Fitness i vores klub?

Hvilke oplagte Fodbold Fitness-målgrupper er til stede i vores nærmiljø?

Hvilke virksomheder og sponsorer i vores netværk vil det være oplagt at tilbyde Fodbold Fitness?

Vil vi som klub være en større del af lokalmiljøet og give flere voksne mulighed for at være fysisk aktive ved at dyrke motionsfodbold?

Vil vi som klub sikre os et større medlemsgrundlag, som giver mulighed for flere indtægter og samtidig mulighed for flere aktive i vores andre arrangementer?

Vil vi som klub tage et større samfundsansvar og tilbyde fodbold for grupper af mennesker, som derved får mulighed for at styrke deres livssituation?

Vil vi som klub i samarbejde med kommunen udvikle tilbud til gavn for borgere med livsstilssygdomme og derved give dem mulighed for en sundere tilværelse?

Ovenstående spørgsmål viser, at Fodbold Fitness kan have mange veje. Det er derfor en forudsætning, at jeres klub gør sig nogle overvejelser omkring netop jeres formål og målsætning med at starte op.

KONTAKTPERSON

Kontaktpersonen vil være en vigtig brik i opstarten og udviklingen af Fodbold Fitness. Det er derfor afgørende, at klubben finder den rigtige person til posten. En detaljeret arbejdsbeskrivelse vil være at finde i bilag 2.

Kontaktpersonen/personerne vil overordnet have følgende arbejdsopgaver:

- Kontakt til lokalunion og DBU
- Ansvarlig for online bookingsystem på klubbens hjemmeside
- Ansvarlig for at aktiviteter under Fodbold Fitness bliver gennemført som beskrevet på klubbens hjemmeside

Måske findes vedkommende i bestyrelsen eller et andet sted i klubben. Og måske findes en ny ildsjæl ude blandt klubbens forældre; det kan derfor være en idé at forsøge sig med et opslag på klubbens hjemmeside.

HVORDAN ORGANISERER VI OS?

Fodbold Fitness skal tænke i fleksible løsninger, så både tidligere fodboldspillere og nye motionister ser fordelene i at dyrke verdens mest populære sport, der samtidig er en meget effektiv motionsform.

Nedenstående spørgsmål er oplagte og vigtige i jeres overvejelser omkring den praktiske organisering af Fodbold Fitness i jeres klub:

Hvordan tænker vi i fleksible holdstørrelser, så alle får en masse boldberøringer, sved på panden og gode oplevelser ved at spille fodbold?

Hvordan tænker vi i fleksible tidspunkter, så vi også kan bruge banerne på andre tidspunkter end i tidsrummet 16.00 til 21.00, hvor der mange hold i gang? – Morgenfodbold for de friske eller middagsbold for det grå guld kunne være muligheder.

Hvordan tænker vi i fleksible kontingenter, så prisen matcher tilbuddet? Hvad koster det reelt at stille en bane, bolde, veste og et varmt bad til rådighed? Husk at der ikke er udgifter til dommer, turneringer og træner, hvilket kan være med til at minimere udgifterne markant.

Hvordan kan de nye medlemmer bidrage til at være et aktiv, når vi har andre tiltag i klubben? – Det kan fx være i forbindelse med sociale arrangementer, stævner eller organisatorisk.

Hvordan organiserer vi de tilbud, vi har under Fodbold Fitness? Hvilke målgrupper er det, vi tilbyder Fodbold Fitness; og hvad betyder det for organiseringen? Skal der være en træner; måske bare én der udleverer bolde – eller skal holdet selv kunne hente bolde og veste? Skal der være yderligere tiltag end selve træningen: måske Champions League-aftener eller andre arrangementer i klubhuset?

Hvordan kan vi skabe os et attraktivt tilbud til de nye brugere, der gør det muligt at dyrke Fodbold Fitness hele året? Kan vi tilbyde dem indendørs træning på samme vilkår som resten af vores medlemmer – eller måske træningstid på vores kunstgræsbane?

Som klub skal I også tage stilling til, om I vil tilbyde både lukkede og åbne hold eller eventuelt kun én af delene. Et lukket hold vil typisk være en gruppe af venner eller et firma, der ønsker at bruge Fodbold Fitness i klubben. Åbne hold vil kunne ramme alle målgrupper og vil ud fra beskrivelse af holdet vise, hvem der kan booke sig på og træne.

Skal vi ud over træningen tilbyde Fodbold Fitness-stævner; enten internt i klubben eller med klubber i omegnen?

MÅLGRUPPER

Fodbold Fitness er for alle voksne, der ønsker at spille motionsfodbold. Det er som udgangspunkt en meget stor målgruppe, og det er derfor vigtigt, at den enkelte klub overvejer de oplagte muligheder og mere specifikke målgrupper i sit nærmiljø. Er der fx et stort antal studerende i området, er opbakningen fra forældre stor, eller er der allerede et godt samarbejde med én af klubbens hovedsponsorer? Mulighederne er mange, men det er afgørende, at klubben i starten satser på oplagte målgrupper for at få Fodbold Fitness godt i gang og etableret. Senere i processen kan målgrupperne naturligvis udvides og ændres.

Med målgrupper menes de specifikke typer af mennesker, man kan forestille sig vil være interesseret i Fodbold Fitness. Det afgørende er, at man sørger for, at de udvalgte målgrupper opdager at tilbuddet eksisterer ved at målrette markedsføringen, hvor grupperne færdes. Det kan fx være på uddannelsesinstitutioner, hvis målgruppen er studerende – eller i klubhuset og via trænere, hvis målgruppen er fodboldforældre.

Vigtigt er det også at tilbyde hold, der passer netop til de valgte målgrupper. Studerende vil formentlig gerne spille med andre unge mennesker, mens fodboldforældre måske er meget interesserede i at spille med andre forældre, der har børn på samme hold.

Udviklingskonsulenterne vil være behjælpelige med at se målgruppemuligheder for de enkelte klubber, og nedenstående eksempler skal derfor blot ses som inspiration. I bilag 3 findes mere detaljerede eksempler på mulige målgrupper.

- Lad os tilbyde forældre-fodbold, når de nu alligevel kommer i klubben. Måske vil forældre fra holdet årgang 2004 gerne have et lukket hold og mødes én gang om ugen.
- Lad os få fat i de unge fyre i 20-30'erne, som tidligere løb rundt i klubben. De savner garanteret fællesskabet – men kan ikke se sig selv på ét af klubbens 11-mands hold. Fodboldhygge og et socialt fællesskab med en ekstra halvleg.
- Lad os få vores sponsorer og andre virksomheder til at være aktive i klubben gennem Fodbold Fitness ved at tilbyde deres ansatte mulighed for at spille sammen. Hvorfor løbe en morgentur når det er sundere og sjovere at mødes med kollegaerne over en gang bold inden arbejde?
- Lad os få fat i ældrerådet, så de ældre herrer kan komme ned i klubben om formiddagen og spille bold samt mødes i klubhuset bagefter over en god snak og en kop kaffe.

- Lad os fortælle mødre, hvor sundt og sjovt det er at spille fodbold. Flere og flere piger spiller fodbold, men det er et spil for kvinder i alle aldre.
- Lad os etablere et samarbejde med kommunen og tilbyde fodbold for mænd og kvinder med sukkersyge eller andre livsstilssygdomme.
- Lad os åbne klubhuset og lave et samarbejde med Jobcenteret, så folk i aktivering kan holde sig i fysisk form – mens de søger nyt arbejde.

Som klub skal I beslutte jer for, hvor mange hold I vil starte op med, og hvor mange målgrupper I vil tilbyde Fodbold Fitness. I den forbindelse anbefales det, at I starter op med målgrupper, som I realistisk set kan få markedsført tilbuddet til, da én af de største udfordringer ved Fodbold Fitness er at få budskabet ud til nye brugere.

Lokal medledækning ved opstart af Fodbold Fitness og lokal markedsføring er de primære metoder til at skabe omtale og synlighed.

MARKEDSFØRING

Under afsnittet om landsdækkende koncept blev de markedsføringsmæssige tiltag beskrevet, som DBU og lokalunioner vil igangsætte med henblik på, at I som klub lokalt får mulighed for at markedsføre jeres Fodbold Fitness-tilbud. Udover det landsdækkende materiale vil klubbens opgave være at få skabt mest mulig synlighed omkring Fodbold Fitness i lokalområdet – og selvfølgelig især overfor de udvalgte målgrupper. Løbende vidensdeling mellem klubberne og erfaringsevaluering omkring lokal markedsføring vil være blandt de områder, der er mest fokus på.

I bilag 3 er fire eksempler på oplagte målgrupper beskrevet. I beskrivelserne gives der også gode råd til, hvor og hvordan det er oplagt at skabe kendskab til Fodbold Fitness hos den enkelte målgruppe.

KOMMUNEN SOM MEDSPILLER

Med Fodbold Fitness som tilbud i jeres klub vil I over for kommunen stå som en endnu stærkere samarbejdspartner. Som idrætsforening vil I kunne give flere voksne mulighed for at være fysisk aktive og derved være en stærkere medspiller i kommunens visioner om at forbedre borgernes sundhedstilstand. Som klub vil I over for kommunen signalere, at I tænker klubudvikling med det formål at åbne dørene for nye målgrupper.

Når I som klub har besluttet jer for at starte Fodbold Fitness, vil det være oplagt at undersøge, hvorvidt jeres kommune vil være samarbejdspartner i projektet. Alt afhængigt af formålet med jeres projekt og valg af målgrupper vil der være mulighed for at tage kontakt til følgende afdelinger:

- Kultur & Fritid
- Forebyggelse og Sundhed
- Jobcenteret

Og afhængigt af projektets omfang vil det være oplagt at gøre sig overvejelser omkring synliggørelse af projektet over for lokale politikere.

I forbindelse med kommunalt samarbejde vil det være muligt at inddrage lokalunionen og udviklingskonsulenter i forhold til rådgivning og sparring, ligesom DBU ved større projekter også vil tilbyde vejledning.

FODBOLD – SUNDHED OG FÆLLESSKAB

Som tidligere nævnt har adskillige forskere med Peter Krstrup, lektor i idræt ved Københavns Universitet, i spidsen studeret de fysiske, psykiske og sociale aspekter ved fodbold, og resultaterne har været bemærkelsesværdigt positive. Fodbold giver alsidig fitness og er en nem, billig, fleksibel og meget effektiv måde at forebygge og behandle en række livsstilssygdomme på. Samtidig er fodbolden motiverende, socialt samlende og af natur nem at implementere.

DBU vil i nærmeste fremtid arbejde på at udarbejde materiale, som jeres klub kan bruge aktivt, når I skal fortælle både kommunen, potentielle samarbejdspartnere, lokale virksomheder samt medlemmer, hvor sundt fodbold reelt er.

Alle forskningsartikler omkring fodbold og sundhed er frit tilgængelige på Institut for Idræts hjemmeside. De valgte links på denne side er let forståelige præsentationer om videnskabelige resultater og drejer sig primært om sundhed og fællesskab forbundet med motionsfodbold. Præsentationerne giver en grundlæggende indsigt i de mange fordele ved motionsfodbold, men hvis læseren ønsker mere dybdegående information om de enkelte studier, findes der både artikler og danske resuméer på Institut for Idræts hjemmeside:

http://www.ifi.ku.dk/Forskning/projekter/integreret_fysiologi/pk_projekter/

Præsentationer og foldere:

Præsentation ved Boldspil & Sundhedsseminariet 2010, Peter Krstrup, Fysisk belastning under fodbold & løb: http://www.ifi.ku.dk/Forskning/projekter/integreret_fysiologi/pk_projekter/praesentationer/2.pdf/

Præsentation ved Boldspil & Sundhedsseminariet 2010, Peter Krstrup, Differentierede effekter af træning: http://www.ifi.ku.dk/Forskning/projekter/integreret_fysiologi/pk_projekter/praesentationer/1.pdf/

Præsentation ved Boldspil & Sundhedsseminariet 2010, Laila Ottesen, Fodbold opbygger social kapital – betydning for fastholdelse: http://www.ifi.ku.dk/Forskning/projekter/integreret_fysiologi/pk_projekter/praesentationer/8.pdf/

Idrættens Analyseinstitut, nyhedsbrev 31. juni 2010:
<http://www.idan.dk/-/media/Nyhedsbrev/Nyhedsbrevpdf/Nyhedsbrev31.ashx>

Sundhedsfolder: forebyggelse og behandling af livsstilssygdomme:
http://www.ifi.ku.dk/Forskning/projekter/integreret_fysiologi/pk_projekter/hb_yderligere_materiale/Sundhedsfolder.pdf/

EFTERORD

Hensigten med denne manual har været at give et grundlæggende indblik i Fodbold Fitness-konceptet og forhåbentlig give næring til en spirende interesse for at gøre det til et tilbud i sin egen klub. Ingen klubber er for små eller store, idet den lokale tilpasning er et nøgleord i projektet.

Med manualen i hånden og opbakning i klubben er der ikke lang vej til at blive den næste Fodbold Fitness-klub på Danmarkskortet. Første skridt er at starte et bæredygtigt samarbejde med udviklingskonsulenter og lokalunionen, der vil være afgørende sparringspartnere i implementeringsfasen. Men også DBU Fodbold Fitness vil stå klar med vejledning i opstartsfasen i et forsøg på at hjælpe jer så godt på vej som overhovedet muligt.

I starten af juni 2011 vil al kampagnemateriale, hjemmeside og online booking-system være færdiglavet, og Fodbold Fitness vil blive offentliggjort ved en presseevent.

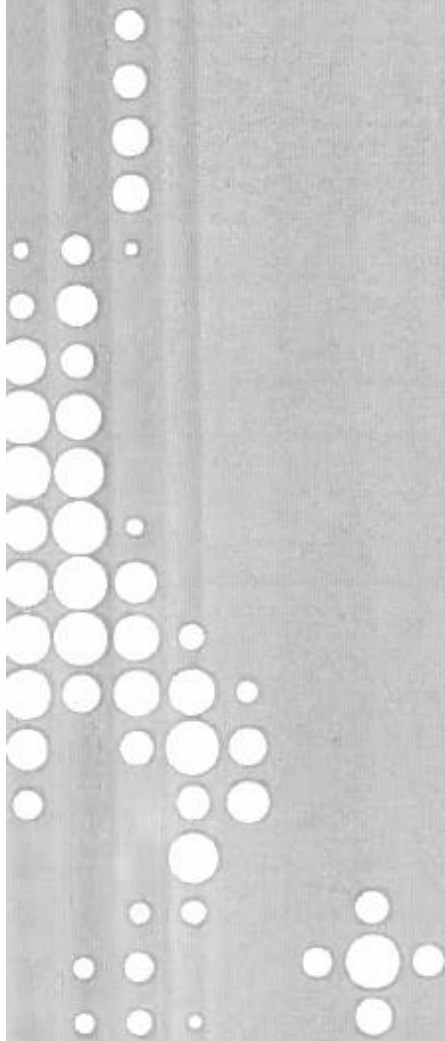
Vi glæder os meget til at præsentere vores pilotklubber for de danske medier, og din klub kan stadig nå at blive én af dem!

Du og din klub er meget velkomne til at stille spørgsmål til Fodbold Fitness til jeres lokalunion eller direkte til DBU Fodbold Fitness ved projektleder Kenneth Rasmussen på tlf. 4326 5412 eller e-mail: kegr@dbu.dk.

Med håb om et fremtidigt Fodbold Fitness-samarbejde

DBU Fodbold Fitness

BILAG



BILAG 1: FORVENTNINGSAFTALE**FORVENTNINGSAFTALE – FODBOLD FITNESS**

Ved oprettelse af Fodbold Fitness skal der udarbejdes en forventningsaftale mellem klub og lokalunion. Formålet med forventningsaftalen er at:

- Klubben får beskrevet og gennemtænkt, hvordan de vil starte fodbold fitness.
- Klubben får mulighed for sparring med en udviklingskonsulent fra lokalunionen.
- Lokalunion og DBU har status på Fodbold Fitness-aktiviteter.
- Lokalunion, DBU samt klubben forpligtiger sig til at indgå et samarbejde over 2 år

Forventningsaftalen findes på side 2 og indeholder de områder, der er vigtige at komme igennem, når klubben vil starte Fodbold Fitness. Derfor skal klubben gøre sig overvejelser i forbindelse med områderne og sammen med udviklingskonsulenten få udarbejdet den bedst muligt.

Yderligere beskrivelse af områderne findes i Fodbold Fitness Manual side 12-19.

I forbindelse med udfærdigelse af forventningsaftale vil DBU:

- Udbetale kr. 4000 årligt i to år til klubben samt evt. bonus på kr. 3000
- Stå til rådighed i forbindelse med udvikling af Fodbold Fitness i jeres klub
- Udvikle, markedsføre og evaluere Fodbold Fitness til gavn for jeres klub

I forbindelse med udfærdigelse af forventningsaftale vil lokalunionen:

- Stå til rådighed ved udvikling af Fodbold Fitness i jeres klub
- Stå for overordnede tiltag, der gavner alle Fodbold Fitness-klubber i jeres lokalunion
- Hjælpe med kontakt til og samarbejde med kommunen

I forbindelse med udfærdigelse af forventningsaftale vil klubben:

- Igangsætte Fodbold Fitness og udvikle det over de næste 2 år
- Stå til rådighed når Fodbold Fitness skal evalueres landsdækkende

Ved yderligere information omkring Fodbold Fitness kan i kontakte DBU-projektleder Kenneth Rasmussen på kegr@dbu.dk og 43265412 – eller kontakte jeres lokalunion.

FORVENTNINGSAFTALE – FODBOLD FITNESS

Klubnavn Reg. kontonummer Projektperiode	
Kontaktperson <input type="checkbox"/> Navn: <input type="checkbox"/> Mailadresse og tlf: <input type="checkbox"/> Funktion i klubben	
Formål	
Organisering <input type="checkbox"/> Forankring i Klubben <input type="checkbox"/> Kontingent <input type="checkbox"/> Afvikling	
Målgruppe(r) <input type="checkbox"/> Holdbeskrivelser <input type="checkbox"/> Forventet antal aktive 2011	
Markedsføringstiltag	
Eksternt samarbejde <input type="checkbox"/> Kommune <input type="checkbox"/> Virksomheder <input type="checkbox"/> organisationer	
Opfølgning på Forventningsaftale <input type="checkbox"/> Hvor og hvornår?	
Kontaktperson i Lokalunionen	

BILAG 2: OPGAVER FOR KONTAKTPERSON(ER)**OPGAVER FOR KONTAKTPERSON(ER) I FORBINDELSE MED FODBOLD FITNESS****Kontakt til lokalunion/DBU**

- Løbende kontakt med en udviklingskonsulent fra lokalunion
- Kontaktperson til DBU i forbindelse med evaluering

Ansvarlig for online bookingsystem

- At online bookingsystem oprettes på klubbens hjemmeside.
- At hold og andre aktiviteter ugentligt bliver opdateret i bookingsystemet
- Kontaktperson til DBU i forbindelse med udvikling af bookingsystem på hjemmeside.

Ansvarlig for det praktiske omkring Fodbold Fitness

- Overordnet ansvarlig for at aktiviteter under Fodbold Fitness bliver gennemført som beskrevet på klubbens hjemmeside
- Ansvarlig for at materialer og evt. kontaktperson til holdene er på plads
- Sørge for at markedsføre fodbold fitness lokalt – både til de nye målgrupper samt lokale medier

Ovenstående opgaver kan sagtens deles mellem flere personer, men der skal dog være én person, som har ansvaret for kontakt til DBU og Lokalunion.

Kontaktperson(er) vil være af afgørende betydning for, hvorvidt den enkelte klub oplever succes med Fodbold Fitness.

BILAG 3: KONKRETE FORSLAG TIL AKTIVITETER OG MÅLGRUPPER

FORÆLDREFODBOLD

Fodboldforældre er én af de målgrupper, vi ser som oplagte Fodbold Fitness-brugere. De har allerede tilknytning til en fodboldklub, og mange bruger i forvejen flere timer i klubben ugentligt for at fragle børnene, se træning og heppe til kampe. Hvorfor ikke tilbyde forældrene at motionere på banen ved siden af børnene, når de nu alligevel er på græsset? Samtidig vil det være en oplagt mulighed for at skabe et endnu bedre socialt fællesskab forældrene imellem.

Eksempel på konkret forslag:

Nu får alle fodboldforældre i klubben selv mulighed for at spille fodbold! Fodbold er både sjovt og sundt, og derfor vil vi nu tilbyde nogle aktiviteter, som vil give jer mulighed for at blive en større del af klubben. Vi vil fra august tilbyde Fodbold Fitness i vores klub og er sikre på, at der hos jer forældre er en stor gruppe, som gerne vil spille lidt fodbold under nye former. Derfor lancerer vi følgende tilbud:

- Kom og spil med ligesindede på små baner med masser af aktivitet og boldberøringer – evt. mens dine børn selv spiller med deres hold.
- Tilmeld dig fra uge til uge på vores nye bookingsystem på hjemmesiden
- Kontingentet er kun kr. 500 årligt, og du støtter samtidig dit barns klub
- Er I allerede to eller flere forældre, der vil spille sammen – så kontakt os og vi sørger for, I bliver sat sammen.
- I møder op, og vi sørger for bolde og baner.
- Mere info på klubbens hjemmeside eller dbu.dk/fodboldfitness.
- Kontakt os endelig for mere information!

Synlighed og kontakt

Da fodboldforældre allerede har deres vante gang i klubben, er det oplagt at forsøge at skabe kendskab til Fodbold Fitness her. Plakater og foldere er helt konkret materiale, der kan hænges op og deles ud. Men derudover anbefaler vi, at man i klubben indkalder til et informationsmøde kombineret med introduktion til bookingsystemet og naturligvis med Fodbold Fitness i praksis. Samtidig vil det være oplagt at sørge for, at alle børne- og ungdomstrænere informeres om Fodbold Fitness, så de kan svare på spørgsmål og samtidig opfordre forældrene til at deltage.

TIDLIGERE SPILLERE

Tidligere fodboldspillere er én af de målgrupper, vi ser som oplagte til Fodbold Fitness, fordi de netop har haft lyst til sporten før. Måske stoppede de på grund af manglende tid, eller fordi de ikke længere fandt det sjovt at spille på stor banel. Nu har de mulighed for at genfinde glæden ved fodbolden på en fleksibel måde, der kan tilpasses deres hverdag.

Eksempel på konkret forslag:

Nu bliver der mulighed for at kridte støvlerne, finde den gamle klubtrøje frem og komme ud og spille fodbold, som er godt for både humøret og sundheden. Vi lancerer nu et fantastisk tilbud - Fodbold Fitness – som giver dig mulighed for at:

- Spille med ligesindede på små baner med masser af aktivitet og boldberøringer
- Tilmelde sig fra uge til uge på vores nye bookingsystem på hjemmesiden
- Være med til at skabe et socialt netværk, hvor 3. halvleg også er med
- Kontingent: kun kr. 400 årligt
- Læs mere på klubbens hjemmeside eller dbu.dk/fodboldfitness.
- Kontakt os endelig for mere information!

Synlighed og kontakt

Det vil være forskelligt fra klub til klub, hvorvidt der stadig er kontakt til tidligere spillere, og derfor også vidt forskelligt, hvor let det er at få fat i denne målgruppe. Vi foreslår, at klubben ved hjælp af gamle holdlister forsøger at tage personlig kontakt – eller alternativt sætte en telefonkæde i gang. Netværk er vejen frem i denne sammenhæng; og hvem ville ikke finde det sjovt at mødes med sine gamle holdkammerater dér, hvor det hele startede: på grønsværen? Et informationsmøde med fodbold, introduktion til bookingsystemet og spisning vil være en oplagt mulighed for at skyde denne målgruppe i gang.

FIRMAFODBOLD

Alle danske fodboldklubber samarbejder med enkelte eller mange virksomheder i lokalmiljøet, og vi er overbeviste om, at disse samarbejder både kan udvides og forbedres. En stor virksomhed vil eventuelt være interesseret i at tilbyde Fodbold Fitness til sine medarbejdere, mens de lokale mindre sponsorer måske selv ønsker at spille med. Lukkede hold vil være oplagt at tilbyde firmaer og virksomheder, da de på en måde også får den sociale dimension med i pakken.

Eksempel på konkret forslag:

Nu får du og din virksomhed mulighed for at gøre noget godt for jeres medarbejdere og samtidig støtte den lokale fodboldklub. I klubben har vi startet Fodbold Fitness; et koncept, hvor vi gerne vil åbne for nye medlemmer og samarbejdspartnere.

Fodbold er godt for fællesskabet og samtidig sundt - to ting vi også tror på, at I prioriterer højt i dagligdagen. I vores fremtidige samarbejde kan vi tilbyde jeres virksomhed:

- Faste tidspunkter hvor jeres virksomhed kan spille på vores street bane, der er en lille bane med bander, som sikrer et sjovt og hurtigt spil med mange boldberøringer.
- Vi sørger for bolde, trøjer og et varmt bad.
- Mulighed for at medarbejdere kan være med i andre aktiviteter under Fodbold Fitness i klubben: se vores hjemmeside eller www.dbu.dk/fodboldfitness.
- Tilbyde Fodbold Fitness som led i en større sponsoraftale.
- Kontakt os endelig for mere information!

Synlighed

Eksisterende samarbejdspartnere og sponsorer er naturligvis oplagte, idet de allerede har vist interesse for klubben og måske har en personlig relation hertil. Men andre større virksomheder vil også være oplagte at kontakte, da sundhed er et vigtigt punkt på alle arbejdsgiveres dagsordener. Personlig kontakt og netværk er vejen frem i denne sammenhæng, da det vil gøre henvendelsen langt mere interessant og sværere at ignorere. Start internt i klubben: er bestyrelsesmedlemmernes arbejdspladser oplagte muligheder? Eller har klubbens trænere eller medlemmer fx direkte kontakt eller relation til direktører eller eventuelt HR-konsulenter? Når den første kontakt er opnået, er det afgørende, at den bliver fulgt op med seriøsitet og udlevering af gennemarbejdet materiale.

STUDERENDE

I alle større byer er studerende en stor og dynamisk gruppe af mennesker, der altid er på udkig efter nye tilbud og initiativer. De er aktive og vil gerne mødes med ligesindede; derfor ser vi dem som en oplagt målgruppe for Fodbold Fitness.

Eksempel på konkret forslag:

Nu får du og dine medstuderende mulighed for at spille fodbold sammen på vedligeholdte baner, hvor der sørges for bolde, veste og varme bade. Du har mulighed for at tilmelde dig åbne hold og dermed møde masser af andre unge mennesker, men du kan også tilmelde et lukket hold, hvis du allerede spiller fast med en gruppe.

Fodbold er sundt, sjovt og socialt og som studerende ved vi, at det måske vil være attraktivt at spille om formiddagen eller i en lang frokostpause. Vi kan derfor tilbyde:

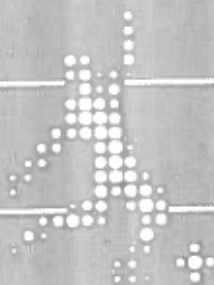
- Åbne og lukkede hold med andre studerende på forskellige tidspunkter.
- Mulighed for at spille på både græs og på en mindre street-bane med baner, hvis I kun er en lille gruppe eller ønsker et hurtigt spil med mange boldberøringer.
- Vi sørger for ordentlige baner, bolde, trøjer og et varmt bad.
- Et billigt alternativt til fitnesscentre.
- Kontakt os endelig for mere information!

Synlighed

Det er forholdsvis let at få adgang til studerende, idet de færdes de samme steder – men det er til gengæld svært at trænge igennem med sit budskab, fordi de bombarderes med tilbud. Vi anbefaler, at man på udvalgte uddannelsesinstitutioner: fx seminarier, tekniske skoler, universiteter m.m. finder en kontaktperson (evt. én der allerede spiller i klubben), der sørger for at skabe synlighed i form af plakater og foldere. Det er dog vigtigt at kontaktpersonen også tager mere personlig kontakt: fx til fredagsbar og via kontakt til sportsforeninger på studiet.

FODBOLD

BOOK ONLINE OG SPIL NÅR DU HAR TID



FITNESS

SUNDT, SJOVT OG SOCIALT

FODBOLD FITNESS I JERES KLUB?

Med Fodbold Fitness har DBU og lokalunionerne skabt et landsdækkende koncept, der giver jeres klub muligheden for at få flere voksne til at spille fodbold. Tilbuddet kan åbne dørene for nye målgrupper, som ønsker at spille fodbold på andre præmisser og tidspunkter end jeres nuværende hold. Nøgleordene er fleksibilitet og lokal klubtilpasning.

HVAD ER FODBOLD FITNESS?

Fodbold Fitness kombinerer det bedste fra to verdener: den mest populære bold- og holdsport i samspil med fitnesscentrenes fleksibilitet. Konceptet er tiltænkt alle voksne, der gerne vil dyrke motionsfodbold på en sjov og social måde, og idéen er, at man som Fodbold Fitness-medlem kan tilmelde sig forskellige holdtyper online og dermed tilpasse sin træning efter behov og tid.

Fodbold er verdens største og mest populære sportsgren, men derfor kan det stadig være fordelagtigt at tænke anderledes og i nye retninger. Det er sket på børne- og ungdomssiden, hvor konkrete ændringer som færre spillere og flere berøringer har fået antallet af fodboldspillende børn til at stige. Nu er det de voksnes tur!

Ser jeres klub muligheder i at:

- tænke fodbold som andet end 11-mandsfodbold?
- være fleksible med kontingent og organisering?
- få flere medlemmer og kontingentindtægter?
- fremstå stærkere over for kommunen?
- skabe et bedre og bredere klubmiljø?

HVAD FÅR JERES KLUB UD AF DET?

Med Fodbold Fitness kommer jeres klub med 1 et landsdækkende koncept, hvor DBU og lokalunionerne er tætte medspillere. I får en oplagt mulighed for at klubudvikle, hvor bearbejdet er gjort for jer og i en retning, der vil øge medlemstallet.

Helt konkret får en Fodbold Fitness-klub:

- Adgang til et online bookingsystem, der implementeres på jeres hjemmeside
- Økonomisk tilskud til klubben
- Sparring med lokalunion og DBU
- Forventningsaftale mellem lokalunion og jeres klub
- Markedsføringsmateriale til lokal brug
- Medejerskab i den løbende udvikling af konceptet

Derfra skal I skabe rammerne for Fodbold Fitness i jeres klub:

- Hvordan vælger I at organisere Fodbold Fitness?
- Hvilke målgrupper vil I sigte efter?
- Hvordan vil I forankre tilbuddet i klubben og fordele ansvar?

KONTAKT

Vil jeres klub høre mere om Fodbold Fitness, så kontakt jeres lokalunion eller

Projektleder Kenneth Rasmussen
tlf: 43 26 54 12
e-mail: kegr@dbu.dk

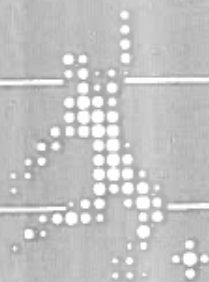
Mere information findes også på
www.dbu.dk/fitness



DBU.DK/FITNESS

FODBOLD

BOOK ONLINE OG SPIL NÅR DU HAR TID



FITNESS

SUNDT, SJOVT OG SOCIALT

BAGGRUND FOR FODBOLD FITNESS

Fodbold Fitness har til formål at tilbyde fodbold på en sportslig og organisatorisk anderledes måde for mænd og kvinder over 25 år - og dermed samtidig danne grundlag for en ny gruppe medlemmer.

Motionsmarkedet udvikler sig hele tiden, og antallet af motionister, der ønsker fleksible tilbud, som kan tilpasses deres hverdag og behov, synes blot at stige. Et sådant tilbud har fitnesscentre i hele landet formået at skabe, og deres popularitet er indiskutabel. Fodbold Fitness er et forsøg på at kombinere det bedste fra to ellers forskellige verdener: den bedste boldsport i samspil med fitnesscentrenes fleksibilitet.

FORSKNING: FODBOLD ER SUNDT OG SOCIALT

Lektor Peter Krstrup, Institut for Idræt ved Københavns Universitet, har stået i spidsen for adskillige forskningsresultater med fodbold som sundhedsfremmende aktivitet. Forskningen illustrerer fodboldens mange sundhedsmæssige aspekter og viser, at boldspillet på mange parametre er en unik aktivitet for voksne, der ønsker at forbedre deres sundhed og nedsætte risikoen for livsstilssygdomme.

Samtidig viser en anden undersøgelse fra Københavns Universitet, at fodboldens sjove og legende elementer genererer et attraktivt socialt fællesskab, der gør det lettere at holde fast i sporten.

Motionsfodbold markerer sig således positivt på både sundhedsmæssige og sociale områder, ligesom der synes at være et stort marked blandt motionister,

som ønsker at dyrke motion på deres vilkår. Fodbold Fitness er et sundt, sjovt og socialt tilbud, der med sin fleksibilitet netop kan tilpasses den enkeltes behov.

NYTÆNKNING ER VEJEN FREM

Kommuner i hele landet har fokus på sygdomsforebyggelse og sundhed og anser de lokale klubber som værende vigtige netværkspillere i forsøget på at give borgerne attraktive aktivitetsmuligheder. Historisk set har den lokale fodboldklub i sin organisering af voksenfodbold været meget ensidig ved konsekvent at tænke i 11-mands fodbold. Men gode erfaringer fra børne- og ungdomsfodbold med færre spillere og flere berøringer skal nu implementeres i den måde, vi tænker fodbold for voksne. Det vil give større alsidighed og gøre fodboldklubberne til en mere attraktiv samarbejdspartner for kommunen.

Med Fodbold Fitness får de lokale fodboldklubber muligheden for at åbne dørene for både nye målgrupper og organisationsformer. Derfor vil DBU med lanceringen af Fodbold Fitness i tæt samarbejde med lokalunionerne og landets 1600 fodboldklubber arbejde målrettet på at skabe et landsdækkende koncept, som kan tilpasses lokalt i den enkelte klub. Et koncept, som skal give motionisterne mulighed for at vælge fodbolden til på deres præmisser.



DBU.DK/FITNESS

Bilag 3: To interviewguides

Interviewguide til FF-projektleder

Tidsramme: ca. 60 min.

Introduktion + Fortæl ganske kort om dig selv og din rolle i DBU.

Forskningsområde	Interviewspørgsmål	Noter
Politikformulering (design)	Fortæl mig ganske kort om fodboldfitness, hvordan startede det og hvorfor? Hvornår kom du med i projektet? Hvordan kom I på navnet (og er det rammende?)	
Interessentanalyse	Hvorfor er DBU interesseret i at lancere dette koncept netop nu?	
Udfordringer <ul style="list-style-type: none">- De mange organisatoriske led- Uklarhed om opgavefordeling- En ildsjæl- Online book, reg., etc.	Hvad er din forklaring på, at målsætningerne ikke er nået? Hvad skal der til for at det lykkes? Når jeg siger online-booking, hvad siger du så?	
Feedback	Hvilke ændringer er der sket siden fodboldfitness startede og hvorfor? Hvorfor har I udformet mere lukkede koncepter i form af FF for kvinder og FF for mænd.	
Syn på organisationssystemet	Beskriv hvad du tænker om DBU's måde at implementere fodboldfitness på. Hvilken rolle spiller de forskellige aktører? (fra bestyrelse til konsulent). Hvilken rolle spiller DIF?	
Syn på foreningssystemet	Beskriv hvad du mener at klubberne tænker om fodboldfitness. Hvilke foreninger tænker du har succes med fodboldfitness?	
Fremtiden	Hvor ser du fodboldfitness i fremtiden?	

Interviewguide til FF-kontakt

Tidsramme: ca. 60 min.

Introduktion + Fortæl ganske kort om dig selv og din rolle i klubben.

Forskningsområde	Teoretisk perspektiv	Interviewspørgsmål	Noter
Hvilken klub er det?	Dimensioner	Kan du fortælle lidt om hvad klubben er for en klub?	
	Den regulative dimension	Hvordan er klubben bygget op?	
	Den normative dimension	Hvilken kultur eksisterer i klubben? Har I sociale aktiviteter?	
	Den kognitive dimension	Hvorfor er du medlem af klubben? Hvad vil du fremhæve som godt og skidt? Hvis du kunne ændre noget, hvad ville du så gøre? Hvem er medlemmerne? Jeg vil gerne høre om evt. konflikter der har været i klubben.	
		Hvad har været særligt skelsættende begivenheder for dig i klubben? Hvordan har dette påvirket klubben? Har klubben forandret sig i løbet af de år du har været medlem?	
Hvordan ser FF ud	Translation	Kan du fortælle mig lidt om FF? Hvordan startede det? Hvorfor startede det? Hvor anderledes er FF i forhold til klubbens andre aktiviteter?	
Hvordan er det blevet implementeret	Translation	Hvordan startede FF? Hvordan har DBUs hjælp fungeret? Har der været skelsættende begivenheder der har været vigtige?	

		Har klubben bakket op? Ligner det almindelig fodboldtræning? Ved du hvordan andre klubber gør det?	
	Translation	Hvorfor vælger I at gøre som I gør? Hvordan har klubben sat sit præg på FF? Hvordan har du sat dit præg på FF?	
	Translation	Hvilken rolle har du spillet? Har du mødt opbakning? Har du mødt modstand?	
Forandringer		Hvordan har klubben forandret sig de seneste år? Har FF ført til forandringer?	
Fremtiden		Hvordan ser du fremtiden for klubben?	

Bilag 4: Transskriptionsguide

- Hele lydfilen transskriberes.
- Der transskriberes i Word, med tekstformen Arial str. 11. med enkelt linjeafstand. Der transskriberes ordret og der skiftes linje når en ny person taler.
- Påfør dato og interviewlængde og angiv løbende intervjuetider (ca. hvert 5. min). På hver side noteres det tidsinterval den transskriberede side repræsenterer.
- Gentagne ord transskriberes kun hvis det synes at have afgørende betydning for hvad der siges.
- Hvis der grines, siges øhh, tøves eller lignende skrives det i parentes.
- Mindre pauser, betoninger og følelsesudtryk angives ikke. Hvis du er i tvivl, så noter dem.
- Er der støj, tales udtydeligt etc., hvor lyden ikke kan opfattes skrives det i parentes. Og tidspunktet noteres i samme parentes.

Individuelle interviews

- Interviewer betegnes (I:) og interviewperson betegnes (R:).
- Ganske korte svar fra interviewer eller interviewperson kan skrives løbende i teksten.
- Eksempel:

R: Jeg begyndte med at spille fodbold som dreng (**I:Ja**) og så fortsatte jeg i en årrække, indtil jeg hellere ville drikke øl (**I:haha**). Og så (**øh**) begyndte jeg igen som voksen og elsker at spille fodbold.

I: Hvornår begyndte du igen?

R: (Tøver) Jeg tror jeg var i midten af 20'erne. Eller måske var jeg (**støj**) så deromkring. Jeg kan i hvert fald huske at (**utydeligt**) og boede i Vanløse.

Fokusgruppeinterviews

- Interviewer betegnes (I:) og Navnene på interviewpersonerne anvendes (Peter:)
- Hvis der fremgår tydeligt kropssprog, der har betydning for mening, skrives det i parentes. (ironi signaleres med øjnene).
- Ganske korte svar fra interviewer eller interviewpersoner kan skrives løbende i teksten.
- Eksempel:

Peter: Jeg mener ikke at det forholder sig sådan (**Jens: Jo, det gør**) da du ikke ser nogen med røde sko.

Jens: Der er da masser' med røde sko. Måske er det (**utydeligt**) være tilfældet. Jeg ved det ikke.

I: Hvis I nu skulle angive i procent hvor mange der har farvede sko? Og I skal blive enige.

Bilag 5: To fokusgruppeinterviewguides

Fokusgruppeinterview m. konsulenter

<i>Aktivitet</i>	<i>Tidsforbrug (ca.)</i>	<i>Akkumuleret tid (ca.)</i>
Forberedelse	0	0
a. Opstille bord + stole		
b. Opstille videokamera + diktafon		
c. Spørgekort + kuglepenne		
d. Drikkevarer		
e. Labels til navneskilte		
1. Introduktion	5	5
Præsentationsrunde	5	10
2. Beskrivende/vurderende spørgs- mål	10	20
3. Vurderende spørgsmål	20	40
Øvelse	25	65
4. Direkte spørgsmål	20	85
5. Outroktion	5	90

Spørgeguide til konsulenter

1. Introduktion

Fortæl om projektet og etik
Præsentationsrunde

2. Beskrivende/vurderende spørgsmål:

Kan I give mig en kort beskrivelse af fodboldfitness.
Beskriv hvad I mener at klubberne tænker om fodboldfitness.

3. Vurderende spørgsmål:

Hvorfor er DBU optaget af fodboldfitness?
Målsætningerne er ikke nået, hvad er jeres forklaringer på dette?

Øvelse:

Nedskriv 5 fordele ved fodboldfitness.

Deltagerne præsenterer ganske kort sine 5 pointer og skal nu i samråd prioritere en rækkefølge på 5 punkter.

Nedskriv 5 udfordringer ved fodboldfitness.

Deltagerne præsenterer ganske kort sine 5 pointer og skal nu i samråd prioritere en rækkefølge på 5 punkter.

4. Direkte spørgsmål:

Tema: Online booking, registrering og betaling

Hvis jeg siger online-booking, hvad siger I så?

Hvis jeg siger online-registrering og online-betaling hvad siger I så?

Tema: Samarbejdet med DBU og foreningerne

Hvordan har DBU bidraget til jeres arbejde med implementeringen af Fodbold Fitness?

Hvordan er samarbejdet med foreningerne?

Tema: fremtiden

Hvilke udfordringer og muligheder ser I for fodboldfitness i fremtiden?

5. Outroduktion

Er der noget I gerne afslutningsvis vil sige, eller noget I føler vi har glemt at snakke om?

Fokusgruppeinterview m. forening

<i>Aktivitet</i>	<i>Tidsforbrug (ca.)</i>	<i>Akkumuleret tid (ca.)</i>
Forberedelse f. Opstille bord + stole g. Opstille videokamera + diktafon h. Spørgekort + kuglepenne i. Drikkevarer j. Labels til navneskilte	0	0
1. Introduktion	5	5
Præsentationsrunde	5	10
2. Beskrivende spørgsmål	10	20
3. Øvelse	30	50
4. Vurderende spørgsmål	15	65
5. Direkte spørgsmål	20	85
6. Outroktion	5	90

Spørgeguide til foreningsinterviews

1. Introduktion

Fortæl om projektet og etik

Start med en kort præsentationsrunde (alder, job, foreningserfaring, foreningsfunktion, ”fodboldfitnessfunktion”)

2. Beskrivende/vurderende spørgsmål:

Kan I starte med at fortælle mig lidt om jeres klub? (mål, hovedfunktion, struktur, kultur)

Hvad er fodboldfitness i jeres klub? Beskriv hvordan I kom i gang.

Hvordan er jeres forhold til DBU

3. Øvelse:

Nedskriv 3-5 fordele ved fodboldfitness.

Nedskriv 3-5 udfordringer ved fodboldfitness.

Deltagerne skal i samråd prioritere en rækkefølge ved hhv. fordele og udfordringer.

4. Vurderende spørgsmål:

Hvad er et godt fodboldfitnesshold?

Hvad har fodboldfitness betydet for jeres klub?

5. Direkte spørgsmål:

Tema: Online booking, registrering og betaling

Kender I til DBU's system og ønsker om online-booking, online registrering og online betaling?

Hvordan administrerer I jeres fodboldfitnessspillere?

Tema: Samarbejdet med DBU, konsulenter og PR

Hvordan har DBU bidraget til jeres organisering af fodboldfitness?

(Læg DBU's materiale ud på bordet).

Kender I til dette og er det noget I har brugt eller kunne tænke jer at bruge?

Ville I selv betale for materiale hvis det blev nødvendigt?

Tema: Træner/ildsjæl

Hvad holder sammen på holdet?

Tema: fremtiden og forandringer

Hvilke udfordringer og muligheder ser I for fodboldfitness i fremtiden?

Hvilke forandringer har I oplevet som følge af fodboldfitness?

6. Outroduktion

Er der noget I gerne afslutningsvis vil sige, eller noget I føler vi har glemt at snakke om?

Kan jeg få indsigt i nogen dokumenter / referater, som kan vise, at I har haft fodboldfitness til debat?

Bilag 6: Mailbrev til klubber i implementeringsstudiet

Kære NN

Jeg har fået dine kontaktoplysninger af NN, der er projektleder for fodboldfitness i DBU, og vi har ganske kort snakket sammen i telefon.

Mit navn er Søren Bennike og jeg er Ph.d.-studerende ved institut for Idræt og Ernæring. Jeg arbejder med et projekt, der trækker tråde til fodboldfitness og det er også i den henseende, at jeg skriver til dig. Yderligere bidragsydere til min forskning er Center for Holdspil og Sundhed og DBU og vejleder er Laila Ottesen. Læs mere <http://www.holdspil.ku.dk/forskning/projekt10/>

Min forskning handler om implementeringen af fodboldfitness og jeg håber I har lyst til at være en del af mit arbejde, da I som fodboldklub er særdeles vigtige.

Helt konkret så drejer det sig om et fokusgruppeinterview, forhåbentligt sidst i april, hvis vi kan finde en dato hvor alle kan deltage. Jeg foreslår at I kommer med et udspil til en dato. Interviewet vil handle om implementeringen af fodboldfitness. Det bliver et fokusgruppeinterview på ca. 1,5 time, hvor I skal stille med minimum 4 deltagere, hvoraf bestyrelsesformand og den ansvarlige for Fodbold Fitness skal deltage. Derudover ser jeg gerne at andre med særlige relationer til Fodbold Fitness kan være til stede. Den ideelle sammensætning vil være følgende:

Bestyrelsesformand

Klubbens kassér

Ansvarsperson fra fodboldfitness

Fodbold Fitness Træner

Fodbold Fitness Initiativtager

Fodbold Fitness spiller

Bestyrelsesmedlem

I vil sikkert opleve at I har flere ”kasketter” på, så meld gerne tilbage med evt. spørgsmål og med jeres sammensætning af fokusgruppe.

Vi vil efterfølgende invitere på mad og drikke i jeres tilknyttede cafeteria/klubhus, og hvis I ikke har dette, vil vi medbringe forplejning. I vil af DBU modtage 5 billetter til landskamp i Parken for jeres hjælp.

I forbindelse med mit fremtidige arbejde vil jeg muligvis følge op på fokusgruppeinterviewet og kontakte jer efterfølgende.

Venlig Hilsen Søren Bennike

Soren.bennike@ifi.ku.dk

26791564 / 35321742

Bilag 7: Mailbrev til klubber i casestudiet

Kære NN (formand) og NN (klub)

Mit navn er Søren Bennike, og jeg er Ph.d.-studerende ved Institut for Idræt og Ernæring.

Tak for vores snak pr. telefon. Denne mail skal give jer et indtryk af hvad mit arbejde i netop jeres klub vil bestå i. Jeg har i en længere periode forsket i Fodbold Fitness. Herunder forsøgt at besvare spørgsmålene om hvad Fodbold Fitness er, hvorfor det er skabt netop nu og hvordan det er blevet implementeret i et samarbejde mellem DBU, DBUs lokalunioner, og de lokale klubber. Jeg mangler fortsat en mere dybdegående viden om hvad der sker i de lokale klubber. Det gælder i særdeleshed hvordan i har implementeret Fodbold Fitness og hvordan i organiserer det. Spørgsmål som jeg vil forsøge at besvare kunne være:

Hvad definerer netop jeres klub?

Hvordan har jeres klub haft succes med at starte Fodbold Fitness?

Hvorfor har jeres klub haft succes med at starte Fodbold Fitness?

Har I oplevet nogen udfordringer med Fodbold Fitness?

Jeg vil meget gerne vide mere om jeres fodboldklub og jeres Fodbold Fitness hold. Arbejdet betyder at jeg vil være til stede i jeres klub og lave observationer, tage billeder, læse udvalgte dokumenter (eks. klubblade, hjemmeside, facebook etc.) og udføre interviews (måske med formanden, den Fodbold Fitness ansvarlige og et ældre klubmedlem, der kender klubbens historie og kultur). Hvis alt flasker sig med hensyn til interviewaftaler, kan jeg gennemføre mit arbejde i klubben på få dage. Jeg har endnu ikke planlagt det eksakte tidspunkt for mine studier og I vil kunne præge tidspunktet. Jeg ser gerne at jeg kan gennemføre undersøgelserne i august/september.

Jeres klub er meget interessant i forbindelse med mit forskningsprojekt, da den lever op til en række krav vedr. klubstørrelse, Fodbold Fitness målgruppe, klubalder og geografisk placering. Jeg håber I vil deltage. Det vil forhåbentligt være en proces hvor I som klub også kan blive klogere og I vil naturligvis få indsigt i resultaterne.

Hilsen Søren Bennike, soren.bennike@nexs.ku.dk , 26791564

Bilag 8: To observationsguides

Observationsguide – klubhus og omgivelser

Noter tider – sørg for detaljerede beskrivelser – tag billeder

Opdel observationen – se efter naturlige skift – skab overblik

Hvor ligger klubben? (naboområde)

Se på forhold udefra, herunder også baneforhold.

Træd ind i klubhuset.

Vær opmærksom på fysiske omgivelser (arealer, farver, lys, lugte, møbler, udsmykning, etc.).

Vær opmærksom på symboler (billeder, pokaler, vimpler, opslag, identitet, sponsorer, informations-tavler, resultattavler, etc.).

Indgang.

Gangarealer.

Omklædningsfaciliteter.

Cafeteria.

Andre områder.

Observationsguide – FF-træning

Noter tider – sørg for detaljerede beskrivelser – tag billeder

Opdel observationen – se efter naturlige skift – skab overblik

Begynd ca. 30 minutter før træning

Find kontaktperson

Præsenter mig selv og formål for holdet

Hvem er træneren (ifald der er en) og hvem er deltagerne? (køn, hvor mange, alder, påklædning, fodboldstøvler, krop, etc.)

Er der andre end deltagere og træner tilstede?

Hvilke aktiviteter foregår?

Pauser - hvad foregår?

Hvilken interaktion foregår? (Kropskontakt, kropssprog, følelsesudtryk, konflikter, etc.)

Stil spørgsmål til sidst – både om klub, FF og evt. særlige forhold observeret undervejs. Tag et billede af holdet.

Bliv efterfølgende – hvad taler deltagere om? Hvilken interaktion foregår?

Nedskriv refleksioner umiddelbart efter!

Bilag 9: To kodetræer

Koder til konsulenter (implementeringsstudie)

Analysedel	TEMA	PRE-KODE	UNDER-KODE
<u>Hvad er FF?</u>		”FF”	Fleksibelt Nye målgrupper Fastholdelse Rekruttering Ny organisering Nye aktiviteter De selvkørende Sundt Klubliv
	Salgsargumenter	”Salg” ¹³²	Flere frivillige Klubber er forskellige Hvad vinder klubben? Sundt Flere medlemmer Konvertere spillere Bredere klub Profilering Socialt Sjovt
	Navnet	”Navn”	
	Forandringer i koncept	”Forandringer”	
<u>Implementering</u>			
	Implementeringsopgave	”ImplOpg”	
	Udfordringer	”Udfordring”	Medlemsregistrering Online booking Klubberne har travlt Tager medlemmer Markedsføring

¹³² Denne kode er tilføjet under analysen

			Fodbold er kerneprodukt Det er ikke fleksibelt
	Hvad skal der til?	"Hvordan"	Ejerskab Markedsføring Nøgleperson og bestyrelse med til møde tilskud ikke afgørende
	Kender alle FF	"kender"	
	Fremtiden	"Fremtiden"	
<u>Konsulenternes arbejde</u>			
	Konsulenternes udfordringer	"KonsUdfordringer"	Sælge FF Forklare konceptet Konkurrence med andre Nøgleperson Vække klubinteresse Manglende interesse Manglende behov Klubber har travlt Finde målgruppen IT PR Det findes i forvejen Sundhed eller medlemmer Være med fra start Tid Flere perspektiver Ændre på kultur
	Samarbejde med DBU	"SamarbejdeDBU"	Projektleder FF-adm.
	Samarbejde med Klub	"SamarbejdeKlub"	Formand Nøgleperson

Koder til FF-kontakt (Casestudiet)

Analysedel	TEMA	PRE-KODE	UNDER-KODE
<u>Klubdata</u>	-	”klub”	-
<u>Hvordan ser FF ud?</u>	-	”FF”	- Målgruppe Indhold Aktiviteter Interaktion
<u>Hvordan er FF implementeret?</u>	-	”impl”	- Begyndelse Klub Person
	Udfordringer	-	- Bestyrelse Klub Struktur
	Personlig rolle	-	-
	Klubbens rolle	-	-
<u>Den regulative dimension</u>	-	”reg”	-
<u>Den normative dimension</u>	-	”norm”	-
<u>Den kulturelt-kognitive dimension</u>	-	”kk”	- Interaktion Symboler

Referenceliste

- Angen, J.M. (2000): Pearls, Pith, and Provocation – Evaluating Interpretive Inquiry: Reviewing the Validity Debate and Opening the Dialogue. *Qualitative Health Research*, vol. 10 No. 3, 378-395.
- Bak, L., Madsen, S., Henrichsen, B., & Troldborg, S. (2012): Danskernes Kulturvaner 2012. Udarbejdet af Epinion og Pluss Leadership for Kulturministeriet.
- Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. (2010): *Forandring, omstilling og fornyelse*. I: Organisationsteori – Strukturer, Kulturer og Processer. Handelshøjskolens Forlag. 5 udg. (Kap. 11, s. 304-362).
- Bergsgaard, N. A., Houlihan, B., Mangset, P., Nødland, S. I. & Rommetvedt, H. (2007): *Sport Policy – A comparative Analysis of Stability and Change*. B.H. Oxford.
- Bennike, S., Wikman, J. M. & Ottesen, L. (2014a): *Fodbold Fitness – Implementeringsstudie*. 2013. Center For Holdspil og Sundhed. Institut for Idræt og Ernæring. Københavns Universitet.
- Bennike, S., Wikman, J.M., Ottesen, L. (2014b): Football Fitness - a new version of football? A concept for adult players in Danish football clubs. *Scand J Med Sci Sports* 2014: 24 (suppl. 1): 138-146.
- Bennike, S. & Ottesen, L. (2016, in print): How does interorganisational implementation behaviour challenge the success of Football Fitness? *European Journal for Sport and Society, Special Issue: Sport Organisations in Europe – changes and challenges*.
- Berlingske (2014): *Dansk Fodbold er en del af noget større*. Af: Claus Bretton-Meyer. 6. september, 2014.
- Birkler, J. (2010): *Videnskabsteori – grundbog*. Munksgaard Danmark. København.
- Bjerg, O. (2012): *Metoder og erkendelsesteori*. I: Vallgård, S. & Koch, L. (red.) *Forskningsmetoder i Folkesundhedsvidenskab* (4.udg.) (Kap. 2, s. 42-60). Munksgaard, København.
- Bjerg, O. & Villadsen, K. (2008): *Indledning*. I: Bjerg, O. & Villadsen, K. (red.) *Sociologiske Metoder – fra teori til analyse i kvantitative og kvalitative studier*. Forlaget Samfundslitteratur. Indledning s. 7-10.
- Bloor, M., Frankland, J., Thoms, M., Robson, K. (2001): *Focus Groups in Social Research*. Sage, London.
- Bourdieu, P. (2004): *Af praktiske grunde*. Hans Reitzels Forlag.
- Bowls (2015): <http://bowls.dk/velkommen>
- Breuer, C., Hoekman, R., Nagel, S. & Van der Werff, H. (2015): *Sport Clubs in Europe: A Cross-National Comparative Perspective*. Springer.
- Campbell, J.L. (2004): *Institutional Change and Globalization*. Woodstock, Oxfordshire: Princeton University Press.
- Campbell, J.L. (2013): *Neoinstitutionel teori*. I: Andersen, H. & Kaspersen, L.B. (red.) *Klassisk og moderne samfundsteori*. Hans Reitzels Forlag. 5.udg. Finland. Kapitel 27. s. 551-570.

- Casey, M.M., Payne, W.R., Brown, S.J. & Eime, R.M. (2009a): Engaging community sport and recreation organisations in popular health interventions: Factors affecting the formation, implementation, and institutionalisation of partnerships efforts. *Annals of Leisure Research*, 12:2, 129-147.
- Casey, M.M., Payne, W.R., Eime, R.M. & Brown, S.J. (2009b): Sustaining health promotion programs within sport and recreation organisations. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 12, 113-118.
- Casey, M.M., Payne, W.R., Eime, R.M. (2012): Organisational readiness and capacity building strategies of sporting organisations to promote health. *Sport Management Review*. Vol. 15, Issue 1, Feb. 2012, 109-124.
- Christensen, U., Nielsen, A. & Schmidt, L. (2012): *Det kvalitative forskningsinterview*. I: Vallgård, S. & Koch, L. (red.) *Forskningsmetoder i Folkesundhedsvidenskab* (4.udg.). Munksgaard, København. Kap. 3. s. 61-89.
- Clemmensen, N. (1987): *Definitioner og problemstillinger – foreninger og associationer*. I: Associationer og foreningsdannelse i Danmark 1780-1880 – periodisering og forskningsoversigt. Alvheim & Eide, Øvre Ervik 1987.
- Collier, R.B. & Collier, D. (1991): *Shaping the political arena: Critical junctures, the labor movement, and regime dynamics in Latin America*. Princeton University Press, Princeton, Penn.
- Collin, F. (2013): *Videnskabsteori*. I: Thing, L.F. & Ottesen, L. (red.). *Metoder i idrætsforskning* (Kap. 1. s. 22-37). Munksgaard, København.
- Conventus (2015): <https://www.conventus.dk/content/start.php>
- Creswell, J.W. (2007): *Qualitative Inquiry & Research – Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks: Sage publications, Inc.
- Crisp, B.R. & Swerissen, H. (2003): Critical processes for creating health-promoting sporting environments in Australia. *Health Promotion International*. Vol. 18, No.2, 145-151.
- Dahlager, L. & Fredslund, H. (2012): *Hermeneutisk analyse - forståelse og forforståelse*. I: Vallgård, S. & Koch, L. (red.) *Forskningsmetoder i Folkesundhedsvidenskab* (4.udg.). Munksgaard, København. Kap. 7. s. 157-181.
- DBU(a): DBU: *Brug bolden – forebyg livsstilssygdomme og aktiver udsatte borgere*. http://www.dbu.dk/~media/Files/DBU_Broendby/Fodbold_Fitness/Materiale_til_klubber/Materiale%202012/FF_Kommunemanual_dec2012.pdf
- DBU(b): DBU (2011): *Fodbold Fitness – Din sunde og fleksible mulighed*. Revideret i 2014. http://www.dbu.dk/~media/Files/DBU_Broendby/Fodbold_Fitness/Materiale_til_klubber/Materiale_marts_2014/Fodboldogsundhed_FF_2014.pdf
- DBU(c): DBU (2010): *Fodbold Fitness (motionsfodbold)*. (bilagsbind)
- DBU(d): DBU (2010): *Pressemeddelelse dec. 2010: Fodbold som fitness*. http://www.dbu.dk/Nyheder/2010/December/fodbold_som_fitness.aspx
- DBU(e): DBU: *Fodbold Fitness for kvinder – øvelseskort med 12 ugers fodboldtræning*. http://www.dbu.dk/~media/Files/DBU_Broendby/Fodbold_Fitness/Materiale_til_klubber/Materiale_marts_2014/FFQ_fodboldoebvelser_2014.pdf
- DBU (f): DBU: *Lokale turneringer*. http://www.dbu.dk/turneringer_og_resultater/Love_og_regler/lokale_turneringer

- DBU(g): DBU: *Fodbold Fitness for kvinder – øvelseskort med 12 ugers fitnessstræning.*
http://www.dbu.dk/~media/Files/DBU_Broendby/Fodbold_Fitness/Materiale_til_klubber/Materiale_marts_2014/FFO_fitnessoevvelser_2014.pdf
- DBU(h): DBU: *Spiløvelser for mænd.*
http://www.dbu.dk/~media/Files/DBU_Broendby/Fodbold_Fitness/Materiale_til_klubber/Materiale_marts_2014/FFM_fodboldoevvelser_2014.pdf
- DBU(i): DBU: Seminar om fodbold og sundhed. Fodbold Fitness som forebyggelse og behandling.
<http://www.holdspil.ku.dk/arrangementer/2013/seminar-fodbold-fitness/FFseminar.pdf>
- DBU(j): DBU: Styrk samspelet. Klub, Kommune, DBU – Inspiration og gode råd til et styrket samarbejde mellem klubber, kommuner og DBU.
http://www.dbu.dk/~media/Files/DBU_Faelles/Kommunesamspil/Haefte_klubkommunesamspil_web.pdf
- DBU (k): DBU (2014): Millioner til motionsfodbold for voksne.
http://www.dbu.dk/Nyheder/2014/Februar/FF_NordeaFonden
- DBU(l): DBU (formuleret af DBU's bestyrelse 2010): *PASSION, UDVIKLING, FÆLLESSKAB – Strategi for videreudviklingen af dansk fodbold til 2015.*
http://www.dbu.dk/~media/Files/DBU_Broendby/organisation/PUF_folder.pdf
- DBU(m): DBU: *Styrkeøvelser for mænd.*
http://www.dbu.dk/~media/Files/DBU_Broendby/Fodbold_Fitness/Materiale_til_klubber/Materiale_marts_2014/FFM_fodboldoevvelser_2014.pdf
- DBU(n): DBU (2011): Status og ressourcer Fodbold Fitness og Street Soccer. (bilagsbind)
- DBU(o): DBU: Fodbold Fitness – Klubmanual version 1.0. (Bilag 2)
- DBU(p): DBU: *UNO minibane.*
http://www.dbu.dk/turneringer_og_resultater/Alternativ_fodbold/Fitness/Uno%20minibane#
- DBU(q): DBU (2012): Status Fodbold Fitness December 2012. (bilagsbind)
- DBU(r): DBU: Årsrapport for regnskabsåret 1.november 2013 – 31.oktober 2014.
http://www.dbu.dk/~media/Files/DBU_Broendby/organisation/regnskab2014.pdf
- DBU(s): DBU: *Kom ud af pomFRITTEN – brug bolden.*
http://www.dbu.dk/boern_og_unge/events_og_staevner/Pomfritten.aspx
- DBU(t): DBU (2015): *DBU's love.*
http://www.dbu.dk/turneringer_og_resultater/love_og_regler/DBUs%20love.aspx
- DBU (u): DBU: Evaluering af udviklingsprojekt Fodbold Fitness 2011-2013. (bilagsbind)
- DBU(v): DBU (2014): Medlemstal 1910-2014.
http://www.dbu.dk/oevrigt_indhold/Om_DBU/DBUs%20historie/medlemstal
- DBU(x): DBU: *DBU's historie 1889-1920.*
http://www.dbu.dk/oevrigt_indhold/Om_DBU/DBUs%20historie/dbus_historie_1889-1920.aspx
- DBU(y): DBU (2016): *Dansk fodbold skal sejre på mange baner i 2016.*
http://www.dbu.dk/Nyheder/2016/Januar/kronik_nytaar
- DBU(z): DBU (2015): *DBU's Værdigrundlag.*

http://www.dbu.dk/oevrigt_indhold/Om_DBU/DBUs_strategi/Vaerdigrundlag

- DBU & LU'er (2015): *Indholdsfortegnelse*. Intern evaluering af FF udarbejdet af DBU & LU'erne (bilagsbind)
- DBU Fyn(a) (2015): *DBU Fyns love*.
http://www.dbufyn.dk/oevrigt_indhold/Vaerd_at_vide_om_DBU_Fyn/Om_DBU_Fyn/DBU_Fyns_love
- DBU Jylland(a) (2014): *Love for DBU Jylland*.
http://www.dbujylland.dk/turneringer_og_resultater/love_og_regler/JBUs_love_og_regler
- DBU Jylland(b) (2015): *God organisationsledelse i DBU Jylland*.
http://www.dbujylland.dk/oevrigt_indhold/om_dbujylland/idegrundlag_for_jydsk_boldspil-union#
- DBU Jylland(c) (2015): *DBU Jyllands Historie*.
http://www.dbujylland.dk/oevrigt_indhold/om_dbujylland/jbus_historie.aspx#
- DBU Jylland(d): *Budget 2014-15*.
http://www.dbujylland.dk/~media/Files/DBU_Jylland/Organisation/20150108%20Budget%202014-15%20-%20endelig.pdf
- DBU Jylland(e): *DBU Jylland ØKONOMI – HOLDNINGER*.
http://www.dbujylland.dk/~media/Files/DBU_Jylland/Organisation/Økonomi%20-%20politiske%20holdninger%20-%202015.pdf
- DBU Jylland (f): *DBU Jylland's bestyrelse*.
http://www.dbujylland.dk/oevrigt_indhold/om_dbujylland/JBUs%20bestyrelse
- DBU LF (2013): *DBU Lolland-Falsters love*.
http://www.dbulolland-falster.dk/turneringer_og_resultater/love_og_regler/Lokale_turneringer/LFBUs_love.aspx
- DBU Sjælland(a) (2015): *DBU Sjællands love*.
http://www.dbusjaelland.dk/oevrigt_indhold/Om%20DBU%20Sjaelland/dbusjaellands_love
- DBU Sjælland (b) (2015): *Idé- og strategigrundlag*.
http://www.dbusjaelland.dk/oevrigt_indhold/Om%20DBU%20Sjaelland/DBU_Sjaellands_ide_grundlag#
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y.S. (2011): *Introduction. The Discipline and Practice of Qualitative Research*. I: Denzin, N. K. & Lincoln, Y.S. (ed.) *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Sage Publication, Inc. Thousand Oaks, California 91320. 4th ed. Introduction s. 1-19.
- DGI (2014): *Ny lov med betydning for DGI's økonomi og indsats*. Af: Kommunikationsafdelingen, Majbritt Lykke Andersen. <http://www.dgi.dk/arkiv/2014/12/19/ny-lov-med-betydning-for-dgi-s-oekonomi-og-indsats>
- DHF (2015): *Håndbold Fitness*.
<http://www.dhf.dk/Aktiviteter/haandboldfitness>
- DIF (2013): *Fælles vision for dansk idræt*. Pressemeddelelser. Af Steen Dahl Pedersen.
http://www.dif.dk/da/nyt/dif-nyheder/2013/november/091113_vision_25-50-75
- DIF (2014): *Operation knæk kurven*. Af Gitte Thordahl Jespersen. Idrætsliv, November 2014 nr. 5. s. 46-48.

- DIF (2015): *DIF-Formand: Kast traditionerne op i luften*. DIF Nyheder. Af Jacob Andersen.
http://www.dif.dk/da/nyt/dif-nyheder/2015/marts/20150307_kongres_slut
- DIF & DGI (2014): Visionsgruppens afsluttende rapport.
- DIF & DGI (2005): Foreningsidrættens vilkår i Danmark – fokus på fodbold.
- DiMaggion, P.J. & Powel, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Volume 48, Issue 2 (Apr., 1983), 147-160.
- Dobbinson, S.J., Hayman, J.A. & Livingston, P.M. (2006): Prevalence of health promotion policies in sport clubs in Victoria, Australia. *Health Promotion International*, Vol 21 No. 2.
- Donaldson, A., Leggett, S. & Finch, C.F. (2011): Sport policy development and implementation in context: Researching and understanding the perceptions of community end-users. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(6) 743-760.
- Donaldson, A. & Finch, C.F. (2012a): Planning for implementation and translation: seek first to understand the end-users' perspectives. *Br J Sports Med* April Vol 46 No 5.
- Donaldson, A. & Finch, C.F. (2012b): Sport as a setting for promoting health. *Br J Sports Med* January 2012 Vol 46 No 1.
- Dryzek, J.S. (1983): Don't Toss Coins in Garbage Cans: A prologue to Policy Design. *Journal of Public Policy*, 3 (4): 345-368.
- EFA (2011): English Football Association. *'Developing football for everyone' – National game strategy 2011-15*. Wembley Stadium. Wembley. Middlesex HA9 OWS.
- EFA (2012): Small Sided Football – Laws of the Game. Revised February 2012. The FA.
- EFA(a): Five-a-side and Futsal. The FA.
- EFA(b): English Football Association. *Just play is about playing football*.
<http://www.thefa.com/myfootball/justplay>
- Eichberg, H. (2012): Idrætspolitik i komparativ belysning – nationalt og internationalt. Syddansk Universitetsforlag. Viborg.
- Eime, R.M, Payne, W.R. & Harvey, J. (2008): Making sporting clubs healthy and welcoming Environments: A strategy to increase participation.
- Enjolras, B. & Waldahl, R.H. (2007): Policy-Making in Sport – the Norwegian Case. *International Review for the Sociology of Sport*, 42/2, 201-216.
- European Commission (2014): *Sport and Physical Activity*. Conducted by TNS Opinion & Social.
- Evans, R. G. (2005): Fellow travelers on a contested path: Power, purpose, and the evolution of European health care systems. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 30, 277-294.
- Fahlén, J., Eliasson, I. & Wikman, K. (2015): Resisting self-regulation: an analysis of sport policy programme making and implementation in Sweden. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7:3, 391-406.
- Flyvbjerg, B (2004) Five misunderstandings about case study research. *Qualitative Enquiry* 12:2. 219-245.
- Fodboldfabrikken (2015): <http://www.fodboldfabrikken.dk/>
- Folkeoplysningsloven (2011): Bekendtgørelse af lov om støtte til folkeoplysende voksenundervisning, frivilligt folkeoplysende foreningsarbejde og daghøjskoler samt Folkeuniversitet (folkeoplysningsloven). Kulturministeriet. LBK nr. 854 af 11/07/2011 (gældende).

- Forebyggelseskommissionen (2009): Betænkning 1506. Vi kan leve længere og sundere. Forebyggelseskommissionens anbefalinger til en styrket forebyggende indsats. København: Forebyggelseskommissionen.
- Forum for Idræt (2011): *Idræt og velfærdspolitik*. 01. 2011. Red. Ottesen, L., & Jakobsen, P. J., Forum for idræt, historie & samfund.
- Gadamer, H.G. (1998): *Truth and method*. New York: The Continuum Publishing Company
- Geidne, S., Quennerstedt, M. & Eriksson, C. (2013): The youth sports club as a health-promoting setting: An integrative review of research. *Scandinavian Journal of Public Health*, 41:269-283
- GlobalGoal: http://globalgoal.dk/index.php?route=product/product&product_id=51
- Green, M. & Collins, S. (2008): Policy, politics, and path dependency: Sport development in Australia and Finland. *Sport Management Review*, 11, 225-251.
- Green, L. W., Ottoson, J., Garcia, C., & Hiatt, R. (2009): Diffusion Theory and Knowledge Dissemination, Utilization, and Integration in Public Health. *Annual Review of Public Health*, 30, 151-174.
- Greener, I. (2002): Understanding NHS reform. The policy transfer, social learning and path dependency perspectives. *Governance*, 15, 161-183.
- Grønkjær, A. & Holst, D. H. (2007): *Fodbold, fair play og forretning – Dansk klubfodbolds historie*. Turbine Forlaget, Århus.
- Guldbrandsson, K. (2008): *From news to everyday use – the difficult art of implementation*. Swedish National Institute of Public Health, Östersund R 2008:09.
- Harris, S., Mori, K. & Collins, M. (2009): Great Expectations: Voluntary Sports Clubs and Their Role in Delivering National Policy for English Sport. *Voluntas*, 20:405-423.
- Hall, P.A. & Taylor, R.C.R. (1996): Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies* (1996), XLIV, 936-957.
- Hallet, T. & Ventresca, M.J. (2006): Inhabited institutions: Social interactions and organizational forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy. *Theory and Science* 35:213-236.
- Halkier, B. (2012): *Fokus Grupper*. (2.udg.). Forlaget Samfundslitteratur. Frederiksberg.
- Hammersly, M., Atkinson, P. (2007): *Ethnography – Principles in practice*. Ch. 6: Documents and other artefacts – real and virtual. 3. Ed. Routledge.
- Harwell, D. (2014): *Inside i9 Sports, the American youth-sports empire where everyone wins*. Tampa Bay Times. <http://www.tampabay.com/news/business/corporate/inside-i9-sports-the-american-youth-sports-empire-where-everyone-wins/2159584>
- Heinemann (1983): *Grundbog i idrætssociologi*. (Oversat og bearbejdet til dansk af Ibsen & Jensen). Bogforlaget DUO. Djurs Tryk, Auning.
- Henderson, K.A. (2009): A paradox of sport management and physical activity interventions. *Sport management Review* 12, 57-65.
- Hjern, B. and Porter, D.O. (1981): Implementation structures: A New Unit of Administrative Analysis. *Organization Studies* 2, 211-227.
- Hofstede, G. (1991): *Culture and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

- Holdsport.dk (2015): http://www.holdsport.dk/pages/about_us
- Houlihan, B. (2005): Public Sector Sport Policy. Developing a Framework for Analysis. *International review for the sociology of sport* 40/2(2005) 163-185.
- Houlihan, B., Tan, T. & Green, M. (2010): Policy transfer and learning from the west: Elite basketball development in the People's Republic of China. *Journal of Sport & Social Issues*, 34, 4-28.
- Høyer, K. (2012): *Hvad er teori, og hvordan forholder teori sig til metode?* I: Vallgård, S. & Koch, L. (red.) *Forskningsmetoder i Folkesundhedsvidenskab* (4.udg.). (kap. 1. s.17-41) Munksgaard, København.
- Ibsen, B., & Seippel, Ø. (2010): Voluntary organized sport in Denmark and Norway. *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 13(4), 593-608.
- Ibsen, B. & Eichberg, H. (2012): 4. *Dansk idrætspolitik – mellem frivillighed og statslig styring*. I: H. Eichberg: *Idrætspolitik i komparativ belysning – national og international* (s. 147-209). Syddansk Universitetsforlag 2012.
- Ibsen, B. (2012): *Human Resource Management for Volunteers in Sports Organisations in Europe*. Syddansk Universitet, Institut for idræt og biomekanik
- Ibsen, B. (2014): *Grundstøtte eller præstationsstøtte – virkningen af forskellige former for statsstøtte til idrætsorganisationerne*. I: Eskelund, K. & Skovgaard, T. (red.) *Samfundets idræt – Forskningsbaserede indspark i debatten om idrættens støttestrukturer* (s.13-56). Syddansk Universitetsforlag 2014.
- Idan (2010): Over blik – Nyt fra Idan, Nr. 31, Juni 2010.
<http://www.idan.dk/media/%7BBAB95E57F-BB92-42C0-83A5-331E2288627E%7D/Nyhedsbrev31.pdf>
- i9 sports (2015): <https://www.i9sports.com/AboutUs>
- Jansen, K. J. (2004): From Persistence to Pursuit: A Longitudinal Examination of Momentum during the Early Stages of Strategic Change. *Organization Science*, Vol. 15, No. 3 (May – Jun., 2004), pp. 276-294.
- Jørgensen, P. (1995a): Orden i Idrættens Hus – Dansk Idræts-Forbund og sportens gennembrud ca. 1896- 1918. *Forum for Idræt. Dansk Idræthistorisk Forening. Syddansk Universitetsforlag*.
- Jørgensen, P. (1995b): *Dansk Idræts-Forbunds dannelse & Idrættens struktur*. I: Trangbæk, E. (koordinator): *Dansk Idrætsliv – Den moderne idræts gennembrud 1860-1940*. (s.63-87) & (s.115-124). Danmarks Idræts-Forbund. Viborg.
- Karp, S., Fahlén, J. & Löfgren, K. (2014): More of the same instead of qualitative leaps: A study of inertia in the Swedish sports system. *European Journal for Sport and Society* 2014, 11 (3), 301-320.
- Kaspersen, L. B. (2008): *Danmark i verden*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kirkegaard, K.L., Fester, M., & Gottlieb, P. (2014): *Fodbold i Danmark – Kulturer, Status og Udvikling*. DIF, Team Analyse, september 2014.
- Klausen, K.K. (1988): *Den danske idrætsforening*. I: Andersen, M. (red.): *Splinter af dansk idræt*. (s. 45-68).

- Knoepfli-Lenzin, C., Sennhauser, C., Toigo, M., Boutellier, U., Bangsbo, J., Krstrup, P., Junge, A., & Dvorak, J. (2010): Effects of a 12-week intervention period with football and running for habitually active men with mild hypertension. *Scand J Med Sci Sports* 2010: 20 (suppl. 1): 72-79.
- Kokko, S. (2014): Guidelines for Youth Sports Clubs to Develop, Implement, and Assess Health Promotion Within Its Activities. *Health Promotion Practice*, Vol. 15, No. 3 373-382.
- Kokko, S., Kannas, L. & Villberg, J. (2006): The health promotion sports club in Finland – a challenge for the setting-based approach. *Health Promotion International*, Vol. 21 No. 3, 219-229.
- Kokko, S., Green, L.W. & Kannas, L. (2013): A review of the setting-based health promotion with applications to sports clubs. *Health Promotion International*, Vol. 29 No. 3. 494-508.
- Koski, P. (2012): Finnish sports club as a mirror of society. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4:2, 257-275.
- Kristiansen, S & Krogstrup, H.K. (1999): *Deltagende observation. Introduktion til en forskningsmetodik*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Krstrup, P., Dvorak, J., Junge, A., & Bangsbo, J. (2010a): Executive summary: The health and fitness benefits of regular participation in small-sided football games. *Scand J Med Sci Sports* 2010: 20 (suppl. 1): 132-135.
- Krstrup, P., Aagaard, P., Nybo, L., Petersen, J., Mohr, M., Bangsbo, J. (2010b): Recreational football as a health promoting activity: a topical review. *Scand J Med Sci Sports* 2010: 20 (Suppl. 1): 1-13.
- Krstrup, B. R., & Ottesen, L. (2014): *Fodbold Fitness – Pilotstudie*. Udarbejdet i 2011. Center For Holdspil og Sundhed. Institut for Idræt og Ernæring. Københavns Universitet.
- KUM (2014): *Udredning af idrættens økonomi og struktur. Analyse*. Af: Kulturministeriet, Idrættens analyseinstitut og KPMG.
http://kum.dk/uploads/tx_templavoila/Udredning%20af%20idrættens%20økonomi%20og%20struktur,%20Analyse%201.pdf
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009): *InterView – Introduktion til et håndværk*. (2. udg.). Hans Reitzels Forlag, København.
- Laitakari, J., Vouri, I., & Oja, P. (1996): Is long-term maintenance of health-related physical activity possible? An analysis of concepts and evidence. *Health Education Research*, 11, 463-477.
- Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H. (2014): *Sport Schweiz 2014: Sportaktivität und Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung*. Observatorium Sport und Bewegung Schweiz c/o Lamprecht & Stamm Sozialforschung und Beratung AG.
- Laub, T.B. (2013): *Sports participation in Denmark 2011. National survey – English version*. Danish institute for Sports Studies, Idrættens Analyseinstitut.
- Lipsky, M. (1980): *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service*. New York: Russel Sage Foundation.

- Lynggaard, K. (2010): *Dokumentanalyse*. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red.) *Kvalitative Metoder – En Grundbog*. Hans Reitzels Forlag. Viborg.
- Mahoney, J. (2000): Path Dependence in Historical Sociology. *Theory and society*, 29(4), 507-548
- Malterud, K. (1996): *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Malterud, K. (2001): Qualitative research: Standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*. Vol 358. August 11: 483-88.
- March, J.G. & Olsen, J.P. (1984): The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life. *American Political Science Review*, 78:734-749.
- May, T., Harris, S. & Collins, M. (2013): Implementing community sport policy: Understanding the variety of voluntary club types and their attitudes to policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 5:3, 397-419.
- May, P.J. (2012): *Policy Design and Implementation*. I: Peters, B.G. & Pierre, J. (ed.) *The Sage Handbook of Public Administration* (2nd ed.). Sage Publication Ltd. 279-291.
- Mazmanian, D.A. & Sabatier, P.A. (1981): *Effective Policy Implementation*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Mazmanian, D.A. & Sabatier, P.A. (1983): *Implementation and Public Policy*. Glenview, Ill./London: Scott, Foresman and Company.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), pp. 340-363
- Meyers, M.K. & Nielsen, V.L. (2012): *Street-Level Bureaucrats and the implementation of Public Policy*. I: Peters, B.G. & Pierre, J. (ed.) *The Sage Handbook of Public Administration* (2nd ed.). Sage Publication Ltd. 305-318.
- Morgan, L. M. (1997): *Focus groups as qualitative research*. (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Motionsfloorball (2015): *Motionsfloorball – et medrivende idrætskoncept med dokumenteret sundhedseffekt*. <http://www.copenhagenfloorballcenter.dk/info/home/motionsfloorball>
- Nichols, G., Taylor, P., James, M., Holmes, K., King, L. & Garret, R. (2005): Pressure on the UK Voluntary Sport Sector. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 16, No. 1, 33-50.
- Nichols, G. & James, M. (2008): One size does not fit all: implications of sports club diversity for their effectiveness as a policy tool and for government support. *Managing Leisure*, 13:2, 104-114.
- Nielsen, S.F. & Ottesen, L. (2013): *Interventions- og implementeringsforskning*. I: Thing, L.F. & Ottesen, L. (red.): *Metoder i idrætsforskning* (s. 207-222). Munksgaard, København.
- Neergaard, H. (2010): *Udvælgelse af cases i kvalitative undersøgelser*. 2. udg, 3. opl. Forlaget Samfundslitteratur. Frederiksberg.
- Nordberg, J. L. (2011): Den svenska idrottspolitiken två sidor. Några reflektioner om statens stöd till lidrotten och svensk välfärdspolitik. *Forum for Idræt. Idræt og velfærdspolitik*. 01. 2011.
- O’Gorman, J. (2011): Where is the implementation in sport policy and programme analysis? The English Football Association’s Charter Standard as an illustration. *International Journal of Sport Policy and Politics*.

- Olsen, J.P. (2006): Maybe it is Time to Rediscover Bureaucracy, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16: 1-24.
- Ooms, L., Veenhof, C., van Veldhoven, N.S. & de Bakker, D.H. (2015): Sporting programs for inactive population groups: factors influencing implementation in the organized sports setting, *BMC Sports Science, Medicine, and Rehabilitation* 7:12
- Ostrom, E. (1990): *Governing the Commons: The evolution of Institutions of Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- O'Toole, L.J. (2012): *Interorganizational Relations and Policy Implementation*. In: Peters, B.G. & Pierre, J. (ed.) *The Sage Handbook of Public Administration* (2nd ed.). Sage Publication Ltd. 292-304.
- O'Toole, L.J, Jr. & Montjoy, R.S. (1984): Interorganizational Policy Implementation: A theoretical Perspective. *Public Administration Review*, 44 (6): 491-503.
- Ottesen, L. (2013): *Observationsstudier I idrætsfeltet*. I: L.F. Thing & L. Ottesen (red.): *Metoder i idrætsforskning* (s.106-122). Munksgaard, København.
- Ottesen, L. (2012): *Idrætspolitik i et velfærdsperspektiv*. I: L.F. Thing & U. Wagner (red.): *Grundbog i idrætssociologi* (s. 211-220). Munksgaard, København.
- Ottesen, L., Bennike, S. & Thing, L.F (2016, in print): The emergence of the Danish Football Fitness concept. *Proceedings of the 8th World Congress on Science and Football*.
- Ottesen, L. & Ibsen, B. (2001): *Forsamles og forenes om idræt*. Lokale- og Anlægsfonden. København.
- Ottesen, L. & Jacobsen, P.J. (2011): Idræt og velfærdspolitik – Indledning. *Forum for Idræt. Idræt og velfærdspolitik*. 01. 2011.
- Ottesen, L., Jeppesen, R.S. & Krustrup, B.R. (2010): The development of social capital through football and running: studying an intervention program for inactive women. *Scand J Med Sci Sports* 2010: 20 (Suppl.1): 118-131.
- Pedersen, I.K. (2013): *Validitet*. I: L.F. Thing & L. Ottesen (red.): *Metoder i idrætsforskning* (s.392-408). Munksgaard, København.
- Peters, B.G. (2012): *Institutional Theory in Political Science – the new institutionalism*. (3rd ed.). New York. Continuum.
- Playfootball.net (2015): <http://playfootball.net/>
- Priest, N., Armstrong, R., Doyle, J. & Waters, E. (2008a): Interventions implemented through sporting organisations for increasing participation in sport (Review), *The Cochrane Collaboration*, Issue 3.
- Priest, N., Armstrong, R., Doyle, J. & Waters, E. (2008b): Policy interventions implemented through sporting organisations for promoting healthy behavior change (Review), *The Cochrane Collaboration*, Issue 3.
- Pringle, A., Zwolinsky, S., McKenna, J., Daly-Smith, A., Robertson, S. & White, A. (2012): Effect of a national programme of men's health delivered in English Premier League football clubs. *Public Health*, 127, 18-26.

- Randers, M.B., Nybo, L., Petersen, J., Nielsen, J.J., Christiansen, L., Bendiksen, M., Brito, J., Bangsbo, J. & Krstrup, P. (2010): Activity profile and physiological response to football training for untrained males and females, elderly and youngsters: influence of the number of players. *Scand J Med Sci Sports* 2010: 20 (Suppl.1): 14-23.
- Ridley, D. (2012): *The Literature Review – A Step by Step Guide for Students*. 2nd ed. Sage. London.
- Scheerder, J., Vandermeersch, H., Van Tuyckom, C., Breedveld, K. & Vos, S. (2011): *Understanding the game: Sport participation in Europe. Facts, reflections and recommendations* (Sport Policy & Management 10). Leuven, Belgium: Katholieke Universiteit Leuven.
- Schorah, D., Choppin, S. & James, D. (2015): *Effects of movement of inertia on restricted motion swing speed*. *Sports Biomechanics*, 14:2, 157-167.
- Scott, W.R. (2014): *Institutions and organizations – Ideas, Interests, and Identities*. (4th ed.). Thousand Oaks: Sage publications, Inc.
- Seippel, Ø. (2004): The world according to voluntary sport organizations – voluntarism, Economy and Facilities. *International Review for the Sociology of Sport*, 39/2, 223-232.
- Seven Eleven (2015):
http://www.fasterastrup.dk/fileadmin/user_upload/Dokumenter/FBG/Fodbold/Spilleregler_for_7-11_fodbold_i_JBU.pdf
- SJMS (2010): *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, volume 20, supplement 1, April 2010: *Football for Health – Prevention of Risk Factors for Non-communicable Diseases*.
- SJMS (2014): *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, Volume 24, supplement 1, August 2014. *Football for Health – Prevention and Treatment of Non-Communicable Diseases across the Lifespan through Football*.
- Skille, E. (2008): Understanding Sport Clubs as Sport Policy Implementers – A theoretical Framework for the Analysis of the Implementation of Central Sport Policy through Local and Voluntary Sport Organizations. *International Review for the sociology of Sport* 43(2) 181-200.
- Skille, E. Å. (2009): State Sport Policy and Voluntary Sport Clubs: the Case of the Norwegian Sports City Program as Social Policy. *European Sport Management Quarterly*, 9:1, 63-79.
- Skille, E. Å. (2010): Competitiveness and health: The work of sport clubs as seen by sport clubs representatives – a Norwegian case study. *International Review for the Sociology of Sport*, 45(1) 73-85.
- Skille, E. Å. (2011a): The conventions of sport clubs: enabling and constraining the implementation of social goods through sport. *Sport, Education and Society*, 16:2, 241-253.
- Skille, E. Å. (2011b): Change and isomorphism - a case study of translation processes in a Norwegian sport club. *Sport Management Review*, 14(1): 79-88.
- Skille, E. Å. (2011c): Sport for all in Scandinavia: sport policy and participation in Norway, Sweden and Denmark. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 3 (3): 327-340.
- Stamm, H., Lamprecht, M., Somaini, B. & Matthias, P. (2011): *“Getting Switzerland to move”: evaluation of a new “Sport for All” programme*. Birkhäuser Verlag, Basel.

- Stenling, C. (2014): Sport programme implementation as translation and organizational identity construction: the implementation of Drive-in sport in Swedish sports as an illustration. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6:1, 55-69.
- Stenling, C. & Fahlén, J. (2009): The order of logics in Swedish sport – feeding the hungry beast of the result orientation and commercialization, *European Journal for Sport and Society*, 6(2), 29-42.
- Sundhedsstyrelsen (2010): Implementeringsforskning om forebyggelse – en baggrundsrapport. København: Sundhedsstyrelsen.
- Sydow, J., Schreyögg, G. & Koch, J. (2005): Organizational Paths: Path Dependency and Beyond. 21st. *EGOS Colloquium, June 30- July 2, 2005, Berlin, Germany*.
- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2010): *Kvalitet i kvalitative studier*. I: Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red.) *Kvalitative Metoder – En Grundbog*. Hans Reitzels Forlag. Viborg.
- Thagaard, T. (2004): *Systematik og indlevelse*. København: Hans Reitzels Forlag
- Thing, L.F. & Ottesen, L. (2010): The autonomy of sports: negotiating boundaries between sports Governance and government policy in the Danish welfare state. *International Journal of Sport Policy*, Vol. 2, No. 2, July 2010, 223-235.
- Thing, L.F. & Ottesen, L. (2013): *Om metode i idrætsvidenskab*. I: Thing, L.F. & Ottesen, L. (red.). *Metoder i idrætsforskning (Indledning, s. 13-20)*. Munksgaard, København.
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Thøgersen, M. & Iversen, E.B. (2014): *Den kommunale støtte til idrætsforeninger – Succes eller sovepude?* I: Eskelund, K. & Skovgaard, T. (red.) *Samfundets idræt – Forskningsbaserede indspark i debatten om idrættens støttestrukturer (57-98)*. Syddansk Universitetsforlag 2014.
- Thiel, A. & Mayer, J. (2008): Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9:1, 81-98.
- Tiessen-Raaphorst, A. & van den Dool, R. (2015): Sportdeelname [Sport participation]. In Tiessen-Raaphorst (ed.) *Rapportage Sport 2014* [Sport Report 2014]. The Hague: The Netherlands Institute for Social Research.
- Tjørnhøj-Thomsen, T. & White, S.R. (2012): *Feltarbejde og deltagerobservation*. I: Vallgård, S. & Koch, L. (red.) *Forskningsmetoder i Folkesundhedsvidenskab (4.udg.) (Kap. 4, s. 90-118)*. Munksgaard, København.
- Poland, B., Krupa, G. & McCall, D. (2009): Settings for health promotion: an analytic framework to guide intervention design and implementation. *Health Promotion Practice*, 10(4), 505-516.
- Pressman, J.L & Wildawsky, A. (1973): *Implementation*. Berkley: University of California Press.
- Ross, F. (2007): Questioning path dependency theory. The case of British NHS. *Policy and Politics*, 35, 591-610.
- Rowe, K., Shilbury, D., Ferkins, L., & Hinckson, E. (2013): Sport development and physical activity promotion: An integrated model to enhance collaboration and understanding. *Sport Management Review*, 16(3), 364-377.
- Udlodningsloven (2015): Bekendtgørelse af lov om udlodning af overskud fra lotteri samt heste- og hundevæddemål (udlodningsloven). LBK nr. 115 af 31/01/2015.
- Vail, S.E. (2007): Community Development and Sport Participation. *Journal of Sport Management*, 21, 571-596.

- Wanner, M., Martin-Diener, E., Bauer, G.F., Stamm, H. & Martin, B.W. (2011): Allez hop, a nationwide programme for the promotion of physical activity in Switzerland: What is the evidence for a population impact after one decade of implementation? *Br J Sports Med* 45:1202-1207.
- Weber, M. (2003): *Udvalgte tekster. Bind 2*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Winter, S.C. (2012): *Implementation*. I: Peters, B.G. & Pierre, J. (ed.) *The Sage Handbook of Public Administration* (2nd ed.). Sage Publication Ltd. 254-318.
- Winter, S.C. & Nielsen, V. L. (2010): *Implementering af politik – offentlig forvaltning i Danmark*. 1.udg. 2.opl. Århus, Academica.
- Yin, R. K. (2014): *Case Study Research – Design and Methods*. (5th ed.). Thousand Oaks: Sage publications, Inc.

SØREN BENNIKE

Fodbold Fitness

Implementeringen af en ny fodboldkultur

Samfundet forandrer sig og ligeså gør danskernes idrætsmønstre. Fodbold Fitness, der er afhandlingens omdrejningspunkt, kan iagttages som en reaktion på disse forandringer. Afhandlingen ser nærmere på Fodbold Fitness og implementeringen, der ingenlunde er nogen let opgave.

Bennike bidrager med ny samfundsrelevant viden, i en tid hvor velfærdsstaten og den foreningsbaserede idræt er i fokus. Afhandlingen giver mange svar som er anvendelige for den fortsatte forskning samt den praktiske organisering af foreningsidræt til anvendelse for stat, kommune, idrætsorganisation og idrætsforening.

Afhandlingen, der er opdelt i 11 kapitler, bygger på kvalitative metoder og implementeringsteoretiske samt ny-institutionalistiske perspektiver. De kvalitative metoder dækker over dokumentanalyser, interviews, fokusgruppeinterviews og observationer. De implementeringsteoretiske perspektiver dækker over indholdet i 'den integrerede implementeringsmodel', herunder 'formulering og design', 'organisatorisk og interorganisatorisk implementeringsadfærd', 'markarbejderadfærd', 'ledelse', 'implementeringspræstationer' og 'implementeringseffekter'. De ny-institutionalistiske perspektiver dækker over 'stiafhængighed', 'stibrud', 'translation' og 'the pillar framework'.