

Resumé

Fodbold Fitness – implementeringen af en ny fodboldkultur

Samfundet forandrer sig, og ligeså gør danskernes motionsvaner og forhold der knytter sig hertil. For det første synes der at være 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 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, hvor danskernes foreningsaktivitet er stagneret (Laub, 2013:96) eller faldende (Bak et al., 2012; European Commission, 2014) alt afhængig af hvilken kilde man finder 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 pressemeddelelse december 2010:

"Fodbold som fitness"

"Tilbud om fodbold som fitness-koncept – mindre baner, flere boldberøringer, alternative tidspunkter af døgnet og ugen, fleksibel tilmelding og tidssvarende betalingsformer – skal tiltrække 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 Danmarks Idræts-Forbund (DIF) går sammen om det treårige projekt, der har til formål at udvikle og tilbyde 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 relativ 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 peer-reviewed 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 sti-afhængighed 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 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 knytte 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 af de arbejdsforhold, der knytter sig til 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 de institutionelle søjler 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 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, 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.