

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	1
Socialkonstruktivisme	4
Det kritiske perspektiv	4
Det sociologiske perspektiv.....	4
Demokratiforståelse:.....	5
Sektion 1.....	6
Crowdsourcing	7
Kritik af crowdsourcing.....	12
Den flygtige fan	14
Etik, romantik og den misforståede hellighed	18
Ethiske overvejelser:	22
Action Research.....	25
Spørgeundersøgelser	27
Om den kvantitative interviewform.....	28
Spørgeskemadesign	32
Operationaliseringsfasen	32
Generaliseringsfasen	35
Crowdsourcing i Ebbsfleet United.....	36
Sektion 2.....	38
Ebbsfleet Uniteds handlingsmønstre	39
Afstemningsprocessen	39

MyFC's brugere:	47
Sektion 3.....	51
Perspektiverende diskussion.....	52
Konklusion	54
Litteraturliste:	56
Figurliste:.....	59
Abstract	61

Indledning

I løbet af de sidste 20 år, er der sket en stor udvikling indenfor både forbrugerbehaviourisme¹ og fodbold. Ikke blot spillerne på banen, men også direktiongangene er blevet professionaliseret og designet til at tiltrække et publikum der bliver større og større, på grund af globalisering og markedsføring af de store klubber og fodboldspillet generelt i USA og Asien. I England markerede Hillsborough-katastrofen i 1989, begyndelsen på enden af de romantiserede fodboldforestillinger, da store sikkerhedsændringer tvang engelske klubber til at ombygge og modernisere deres stadions, med store økonomiske implikationer til følge for klubberne, og flere restriktioner pålagt tilskuerne. Muligheden for uafhængige kollektive TV og individuelle sponsoraftaler medførte i samme periode, at 22 klubber valgte at bryde samarbejdet med the Football League, organisationen der styrer det engelske liga-system, for at danne Premier League i 1992. Dette iscenesatte den eksplosive udvikling i indtægter, der har været indenfor fodboldens verden, hvilket illustreres ved, at medieselskaberne Sky og Setanta i 2007 købte rettighederne til at vise Premier League kampe indtil 2010 for £1.7 mia., mens Sky TV i 1992 betalte £191 mio. for at vise kampene i 5 år [Web 1]. Denne økonomiske udvikling medførte et behov for et øget professionaliseringsniveau på direktiongangene, så klubberne bedre kunne håndtere pengene. Dette er eksemplificeret i klubbernes ansættelser og overtagelser af forskellige forretningsmænd, bl.a. David Gill[Web 2], direktør for Manchester United, uddannet ved Price Waterhouse og Avis; Peter Hill-Wood[Web 3], bestyrelsesformand for Arsenal og tidl. viceformand for Hambros Bank; Peter Kenyon[Web 4],

¹ Med forbrugerbehaviourisme forstås ikke den behavioristiske tilgang indenfor klinisk psykologi, men forbrugernes opførsel og udvikling fra producent til forbruger (Zygmunt Baumann) til medproducent (Jeff Howe).

bestyrelsesformand for Manchester United, senere direktør for Chelsea, og tidligere direktør i Umbro; Freddy Shepherd[Web 5], tidligere bestyrelsesformand for Newcastle United, medejer Shepherd Offshore; samt Mohamed Al-Fayed[Web 6], ejer af Fulham FC, Harrods Department Store i London, samt The Ritz Hotel i Paris. Ansættelserne og overtagelserne var et tydeligt signal om, at fodboldforretningerne skulle optimeres, med henblik på at tjene flere penge, gennem øget udnyttelse af dem med størst kærlighed og tilhørsforhold til klubben – deres fans. I takt med denne udvikling, fik flere og flere af verdens rigeste mænd øjnene op for de økonomiske muligheder der lå i de store fodboldforretninger. Førnævnte Al-Fayed og musikeren Elton John var tidlige eksempler på eneejere af fodboldklubber, hhv. Fulham og Watford, men det var først da Roman Abramovich købte Chelsea i 2003, at der for alvor begyndte at brede sig en trend. Siden er bl.a. Manchester United, Liverpool, Sunderland, Birmingham City, Portsmouth, Newcastle United og Notts County blevet opkøbt af rigmænd.

It feels as though we're reaching a breaking point, when the exploited masses are refusing to take any more. Put it down to the internet, this era of mass communication, or simply the penny dropping that they've been pushed too far by greed. Football fans are waking up and smelling the Bovril. [Web 7]

Som det ses i ovenstående citat, ledte udviklingen til, at fans verden over nærmest gik i oprør, fordi deres største frygt ikke længere var, at klubben kunne rykke ned, men at ejerne havde mulighed for at flytte klubben til et nyt stadion uden affektionsværdi, minder og atmosfære. Blandt disse eksempler findes Wimbledon FC, der flyttede fra London til Milton Keynes, og skiftede navn til Milton Keynes Dons[Web 8]. For at markere deres utilfredshed med bestyrelsens jagt på flere penge, oprettede en gruppe fans udbryderklubben AFC Wimbledon, der fik

stor sympati fra fodboldverdenen. Klubben skulle styres efter "one-member-one-vote"-systemet, der sikrede at alle fans havde lige mulighed for at påvirke klubbens gang. I kølvandet på AFC Wimbledon er lignende udbryderklubber opstået, bl.a. FC United of Manchester og AFC Liverpool.

Udbryderklubberne vidnede i nogen grad om, at klubbernes fans selv ville have indflydelse på hvordan klubben skulle styres, og samtidigt havde mistet tilliden til bestyrelserne. Jeff Howe beskriver i bogen *Crowdsourcing*, en lignende trend, der har bredt sig i samfundet. Som jeg senere vil uddybe, forklarer han, hvordan forbrugeren ikke længere blot ønsker at være forbruger, men også medproducent. Tanken er, at internettet har været med til at skabe et samfund, hvor information, og dermed viden, er let tilgængelig. Dette øgede informationsniveau har skabt en amatør, der videnskabsmæssigt er på stort set lige fod med den professionelle, i hvert fald i nogle henseender. Dette skaber mistillid til den professionelle og derigennem vækker et latent ønske hos amatøren, om at gøre tingene selv. Selvfølgelig er nogle brancher undtaget for dette fænomen, og der findes da også visse faresignaler såfremt tendensen skulle nå disse brancher. Et eksempel, hvor det kan have nogle farlige konsekvenser, er hvis den generelle befolkning begynder at få mistillid til sin læge, og efterfølgende begynder at diagnosticere sig selv, eller lytter mere til autodidakte guruer, uden den fornødne uddannelse.

Crowdsourcing er samtidigt organisk skabt, i den forstand at tendenserne er udviklet gennem samfundsnormer. Det er ikke skabt af en konsulent, en marketingsguru eller økonom, men gennem menneskets anvendelse af teknologien og forfølgelsen af deres vaner og interesser i et fællesskab. I denne forbindelse finder jeg det relevant at se på, hvordan dette fænomen kan appliceres til fodboldens verden

og denne hybrid mellem fænomenet crowdsourcing og fodboldorganisationer eksisterer allerede.

På MyFootballClub.co.uk er det muligt for enhver interesseret at tilmelde sig MyFootballClub (MyFC) communityet, der i 2007 rejste kapital nok til at opkøbe fodboldklubben Ebbsfleet United, der således blev verdens første demokratiserede fodboldklub. Medlemstallet for communityet nåede 28.000 i 2008, men faldende interesse for at forny medlemskabet, har ført til, at der nu er ca. 4000 betalende medlemmer. Mens en del af faldet formentlig kan tildeles den nuværende finanskrisen og følgende omprioritering i lande med knappe ressourcer, formoder jeg, at størstedelen kan forklares ved håndteringen af opstartsfasen. Dette kan således være et mål for forbedringer, således at fremtidige virksomheder, der overvejer at åbne for større bruger/medlemsinvolvering bedre kan gennemskue fremgangsmåden.

Med ovennævnte in mente, bliver der således rejst en række spørgsmål, som vil blive forsøgt besvaret i dette speciale. Først vil jeg danne mig et overblik over mit teoretiske grundlag, samt de etiske og moralske problemstillinger, der findes i forbindelse med et communitys overtagelse af en fodboldklub. Dernæst ønsker jeg at analysere, hvordan implementeringen af den demokratiske styreproces i erhvervslivet kan foregå. Til sidst ønsker jeg at undersøge, hvordan man kan tiltrække og fastholde kundernes interesse i et brugergenereret projekt som MyFC.

Specialet vil således tage udgangspunkt i 3 hoveddele:

1. Crowdsourcing – Hvad er det? Hvordan, hvor godt og hvorfor fungerer det, og i hvilken udstrækning er fænomenet tilstedeværende i Ebbsfleet United? Hvilke etiske overvejelser

kan man gøre sig ved implementeringen af den demokratiserede styreproces i erhvervslivet?

2. Hvad er MyFC's medlemmer rationale for deltagelse i projektet? Hvordan opfatter deltageren fremgangsmåden? Hvordan er beslutningsstrukturen og er organisationens aktioner forenelige med deltagernes ønsker? Dette vil ske på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse, der skal klarlægge ovennævnte forhold, sammen med Action Research analyse.
3. Sidste del vil på baggrund af del 1 og del 2 omhandle en udvikling af teoretisk funderede guidelines, der kan skabe en succesfuld demokratisk forretning med kunderne som medproducent af det ganske abstrakte produkt, der i Ebbsfleet Uniteds tilfælde er driften af en fodboldklub.

Det skal gøres klart, at disse guidelines ikke udelukkende skal kunne appliceres til en fodbold-, eller sportsvirksomheder, men skal åbne muligheden for, at kunden/brugeren/fanen kan få større medbestemmelse i styreformen, eller udviklingen af produktet. Da undertegnede store interesse for engelsk fodbold kolliderer med tendensen crowdsourcing, i MyFC projektet, fandt jeg det yderst relevant at undersøge fænomenet. Samtidigt har min Bachelor i Engelsk og Medier givet mig forståelse for engelsk kultur og samfundsforhold. Herudover kan det nævnes, at den generation, der er opvokset med internettet snart skal ud på arbejdsmarkedet, hvilket vil give community baserede projekter et mere naturligt flow. Denne kulturelle interesse har også været en afgørende faktor for mit emnevalg.

Det bør indledningsvist nævnes, at jeg er tilhænger af Manchester United, hvilket i nogen grad sætter mig i samme bås som den fangruppering i oprør, som jeg i dette speciale vil betragte og undersøge. Mit tilhørsforhold til Manchester United har samtidigt

skabt en forfordeling af engelsk fodbold, og det bør derfor nævnes, at opgaven i nogle givne eksempler, forudindtagelser, og undersøgelsesresultater er influeret af engelsk kultur og samfundsforhold, som jeg dog mener, at jeg har en god forståelse for, via mit studieforløb. Samtidigt vil jeg til enhver tid stræbe efter at være så objektiv som muligt, om end jeg anser absolut objektivitet som en umulighed, hvilket illustreres i nedenstående citat.

I don't like the football fan, because he has a strange defect; he cannot understand why you are not a fan yourself, and he insists on talking to you, as if you were [Eco, Umberto: *How not to talk about soccer* i *Travels in Hyperreality*, Heartcourt Brace Jovanovich, 1986]

Umberto Eco's syn på fodboldfanen giver måske ikke umiddelbart mening uden en måde at se fodbold på. Måske bør man i virkeligheden betragte fodboldverdenen som et separat og selvstændig socialt samfund, med egne diskurser, eget sprog og kulturel forståelse. En slags fodboldsamfund i verdenssamfundet. I den forbindelse er det nærliggende, at se på hvordan disse sociale samfundsnormer kan opstå i verdenssamfundet gennem sociale konstruktioner.

Socialkonstruktivisme

Socialkonstruktivismen har sin oprindelse i både de sociologiske og psykologiske tankegange og fremlægger en række forskellige perspektiver for hvordan sociale grupper, som f.eks. fangrupperinger, kan forklares. I bogen *Socialkonstruktivisme* beskrives socialkonstruktivisternes synspunkt ud fra at en række sociale fænomener, bærer præg af at være menneskeskabte – altså sociale konstruktioner. Wenneberg opdeler socialkonstruktivismen i fire forskellige perspektiver [Barlebo Wenneberg, Søren: *Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver*, Samfundslitteratur, 2000]:

- Det kritiske perspektiv
- Det sociologiske perspektiv
- Det erkendelsesteoretiske perspektiv
- Det ontologiske perspektiv

Da det sociologiske perspektiv giver ”forskellige bud på teoretiske forklaringer af, hvordan den sociale virkelighed eller konkrete sociale fænomener er opbygget og fungerer”[Ibid., 87-88] vil det være fordelagtigt at fokusere på dette perspektiv. Da det sociologiske perspektiv ligger i umiddelbar forlængelse af det kritiske perspektiv, er det dog nødvendigt med en kort beskrivelse af begge perspektiver.

Det kritiske perspektiv

Det kritiske perspektiv fokuserer oftest på, at naturkonstruktivistiske metanarrativer skal demaskeres eller dekonstrueres. Et klassisk eksempel på et naturkonstruktivistisk metanarrativ er, at koblingen mellem sprog og betydning er naturlig eller gudgiven og ikke en kulturel udvikling gennem social aktivitet [Ibid., 76]. Det kritiske perspektiv beskæftiger sig udelukkende med demaskeringen af fænomener, der på overfladen ser ud til at være naturgivne, og

beskæftiger sig således ikke med *hvorfor* fænomenerne kan betragtes som en social konstruktion[Ibid., 172]. Uden denne forklaring bliver der efterladt en slags tomrum, der bliver utilstrækkeligt forklaret med, at der hersker en diffus form for social orden, hvori det sociale menneske agerer.

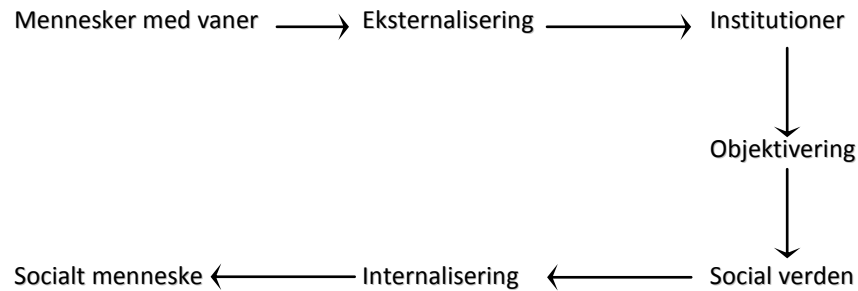
Det sociologiske perspektiv

I modsætning til det kritiske perspektiv, forholder det sociale perspektiv sig til problemstillingen omkring hvordan man kan forklare, at fænomener udspringer af sociale konstruktioner. Dette fokus kommer af spørgsmålet om, hvordan den samfundsmæssige og sociale orden er mulig, gennem et komplekst samfund. Men i lighed med metanarrativerne, kan den sociale orden ikke blot forklares som noget der bare er der – den skal også forklares. Til dette formål, tager Wenneberg udgangspunkt i Berger og Luckmanns forståelse af samfundet og mennesket:

- Samfundet er et menneskeligt produkt
- Samfundet er en objektiv virkelighed
- Mennesket er et socialt produkt

Da mennesket traditionelt er tilbøjelige til at danne vaner, og samtidigt er socialt, breder disse vaner sig, som ringe i vandet til andre mennesker, hvorved de fæstner sig som samfundsnormer. Derfor vil mennesket være et produkt af dets sociale miljø. Når mennesket vokser op i samfundet, vil det nærmest per automatik opnå forståelse for og tilslutte sig det sociale miljø[Ibid., 91]. For bedre at kunne forstå ovennævnte proces, henviser Wenneberg til Berger og Luckmanns 3-sidede model, der er gengivet nedenfor[Ibid., 90]:

Figur 1:



Demokratiforståelse:

Et af hovedformålene i denne afhandling er implementeringen af den demokratiske styreform i erhvervslivet. I den forbindelse ser jeg det nødvendigt med en forklaring på, hvad jeg mener demokrati. Jeg ser nemlig ikke demokratiet som noget absolut, men som en abstrakt organisme i konstant evolution og kan således blot karakteriseres som noget, der er styret af befolkningen. Dette betyder også, at der skal være nogle elementer til stede for, at et demokrati skal fungere. I bogen "Da demokrati blev til folkestyre", beskriver Tim Knudsen den danske demokratihistorie og opstiller følgende kriterier for, at man kan betegne en styreform, som et demokrati[Knudsen, Tim: *Da demokrati blev til folkestyre*, Akademisk forlag, 2001, s. 13-14]:

1. Frihedsrettigheder, herunder:
 - Frihed til at oprette og tilslutte sig organisationer og foreninger
 - Ytringsfrihed
 - Adgang til information uden censur
2. Et repræsentativt system, hvortil der hører:
 - Stemmeret for alle voksne

- Ret til at stille op til valg for alle voksne
- Frie og retfærdige valg

3. Institutioner, der sikrer, at præferencer og beslutninger bliver ført ud i livet, som de var tænkt.

Udover disse 3 punkter, nævner Tim Knudsen, at et driftigt borgerskab og et kulturelt homogent samfund er vigtige betingelser for demokratiet, idet det er mindre sandsynligt at demokratiet kan fungere i et samfund med differentierede og stridende subkulturer [Ibid., 16].

På denne måde kan det måske være svært at se, hvordan et community med en multikulturel folkemængde kan få et demokrati til at virke, men da demokratiet i dette tilfælde omhandler driften af en fodboldklub, må man antage, at alle har haft en form for subkulturel indflydelse fra fodboldspillet, der gør dem i stand til at samles om deres fælles projekt. Det er denne udvikling, hvor man kan samle store grupper af mennesker til et fælles projekt, som det første afsnit i Sektion 1 omhandler.

Sektion 1

You can occupy a cathedral and you will have upset Catholics, a fringe of approving dissidents, and indulgent left wing, the secular parties (secretly) happy. You can occupy a party's headquarters, and other parties, with or without a show of solidarity, will think it serves them right. But if a football stadium is occupied the disclaiming of responsibility will be total: Church, Left, Right, State, Judiciary, Divorce League, anarchist unions, all will send the criminals to the pillory.

- Umberto Eco

Crowdsourcing

Som nævnt i indledningen, er der sket en ændring i folks handlingsmønstre, idet informationstilgængeligheden har gennemgået en stor udvikling, fordi internettet har givet mulighed for at lagre større mængder data. Tilgængeligheden af denne data bliver i større grad udnyttet gennem Web 2.0, der har indbudt til større socialiserende globalt samvær, og således er det lettere for internetbrugeren at tilegne sig viden. Termen crowdsourcing blev introduceret i artiklen "the Rise of crowdsourcing" [Web 9] af Jeff Howe, der er uddannet journalist og arbejder for Wired Magazine. Begrebet blev brugt til at beskrive en tendens indenfor forbrugerbehaviourisme, og med den digitale tidsalders kommende arbejdsstyrke, vil crowdsourcing blive en mere og mere naturlig del af erhvervslivet. Jeff Howe bruger, på bagsiden af sin bog, følgende selvdefinition af crowdsourcing [Howe, Jeff: *Crowdsourcing – How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Random House, 2009]:

Crowdsourcing *noun* 1 the act of taking a job traditionally performed by employees and outsourcing it to an undefined, generally large group of people in the form of an open call. 2 the buzzword we all need to understand.

Jeff Howe fremhæver 5 ting om befolkningen (the Crowd), der kan fungere som rettesnor i forhold til ens arbejde med crowdsourcingprojekter [Web 9].

- Befolkningen er spredt, hvilket betyder, at virksomhedens beliggenhed kommer i fokus, da opgaven gerne skulle kunne udføres fra hjemmet, eller i lignende rammer. Således er online communities vigtigt for crowdsourcing, da det tillader

folk at udføre opgaverne langt fra virksomhedens beliggenhed.

- Befolkningen har kort opmærksomhedsspændvidde. Dette stiller krav til opgavernes varighed, hvilket reelt betyder, at disse bliver opdelt i de såkaldte microchunks. Disse microchunks skal samtidigt være tilgængelig for opgaveløseren på alle tidspunkter af døgnet, da de skal kunne løses i frokostpausen, efter aftensmaden, eller i weekenden. Dette princip om udnyttelse af arbejdskraft, der alligevel er på standby, er et vigtigt crowdsourcing princip.
- Befolkningen er rig på eksperter. Forbrugsvareproducenten Proctor & Gamble, der blandt andet udvikler Ariel, Braun, Duracell og Oral-B, har 9000 mennesker ansat i deres Research and Development afdeling. Efter et forsøg med en Crowdsourcingidé bliver vigtige dele af 35% af firmaets initiativer produceret af afdelingens netværk på over 1.5 mio. mennesker. Dette vidner også om, at mange øjne ser mere end få, og derfor er i stand til at udføre opgaver som de få ikke kan udføre.
- Det, befolkningen producerer, er for det meste ubrugeligt og uden særlig værdi. Da VH1 udlovede en konkurrence kaldet "Show us your junk", til deres brugerstyrede tv-kanal, blev 20 finalister valgt ud af over 12.000 videoklip. Dette vidner især om de store kvantitative muligheder ved crowdsourcing, men samtidigt at det er sparsomt med kvalitativt materiale. Michael Hirschorn, vice-præsident for VH1, mener dog, at denne signal-to-noise ratio bliver bedre, i takt med, at bruger-genereret indhold modnes. Hirschorn tilføjer, at studier viser, at 57% af unge mellem 12 og 17 år, hvilket i USA svarer til 12 millioner individer, producerer web-baseret indhold i en eller anden form. Dette indikerer, at selv med en dårlig signal-to-

noise ratio, er der stadig en stor mængde godt materiale. Howe nævner i sin bog "Sturgeons lov", der dikterer at 90% af alt brugergenereret indhold er uden særlig værdi[Howe, 226]. En lignende tanke af Bradley Horowitz dikterer, at for hver 100, der deltager i deltagerprægede medier, vil 1 skabe noget, 10 vil stemme på det, og de sidste 89 vil blot konsumere det[Ibid., 227].

- Befolkningen finder frem til det bedste af det bedste. Et godt eksempel på denne huskeregel er YouTube, hvor de bedste, sjoveste, eller mest opsigtsvækkende videoer hurtigt bliver fundet og filtreret fra resten. Også Wikipedia's brugere er hurtige til at rette eventuelle fejl eller mangler i forskellige artikler.

Selvom crowdsourcing minder om outsourcing, advarer Howe mod misforståelser, og citerer Larry Huston, vice-direktør for Proctor & Gamble, for følgende:

People mistake this for outsourcing, which it most definitely is not [...] Outsourcing is when I hire someone to perform a service and they do it and that's the end of the relationship. That's not much different from the way employment has worked throughout the ages. We're talking about bringing people in from outside and involving them in this broadly creative, collaborative process. That's a whole new paradigm.[Web 9]

Dette nye paradigme opfordrer, blandt andet, til "Design by Democracy" - altså en ændring af handlinger gennem diskussion, og efterfølgende majoritets konsensus. Samtidigt er crowdsourcing et ganske brugbart værktøj, når man ønsker at udlicitere en opgave, der virker stor og uoverskuelig. Et eksempel på en af disse opgaver, er SETI@home projektet fra 1997. En gruppe forskere fra Berkeley Universitetet ønskede at lede efter intelligent liv i rummet (SETI =

Search for Extra-Terrestrial Intelligence), og ønskede, i den forbindelse, hjælp fra befolkningen, der frivilligt kunne downloade en bestemt pauseskærm, der allokerede noget af computerens ressourcer, til analyse af forskelligt data. Applikationen startede når computerens pauseskærm blev aktiveret, hvilket betød at det ikke var til gene, da computeren alligevel ikke blev brugt. Efter næsten 7 års arbejde, havde i alt 5.2 mio. mennesker doneret hvad der svarer til 3 mio. års computertid, hvilket illustrerer hvad man kan opnå, ved at lade masserne udføre de fås arbejde.

Jeff Howe inddeler crowdsourcing i 4 forskellige hovedkategorier[Web 9]:

- Den Professionelle
- Samleren
- Altmuligmanden
- Masserne

Den Professionelle er eksemplet på fænomenet crowdsourcing, der nærmest har overtaget en hel branche. Udviklingen indenfor kamerateknologi har betydet, at de billigste kameraer nu er udstyret med samme teknologi, som de bedste kameraer for bare få år siden. Dette betyder i princippet, at amatørfotoografer kan tage billeder, der på mange måder er lige så gode, som de professionelles. Da National Health Museum i Washington D.C. skulle bruge billeder til en interaktiv kiosk med information om forskellige pandemier, kontaktede de Mark Harmel, der specialiserede sig i netop disse billeder. Han tilbød dem næsten 50% afslag, således at billederne kun kostede 100-150\$ stykket. Museet trak sig dog fra handlen, da de havde opdaget iStockphoto, der sælger amatør billeder for omkring 1\$ pr. styk, og op til 40\$ for særligt store billeder med høj opløsning. iStockphoto har samlet billeder fra over 22.000 amatørfotoografer, og for dem er det

oftest en sidebeskæftigelse, hvorfor de kan tillade sig at tage langt mindre, end de fotografer der skal leve af deres hvern. iStockphoto er nu opkøbt af internettets største fotosamlingsvirksomhed, GettyImages. Udover teknologiudviklingen, har internettet været en stor katalysator for fildeling og filopbevaring. Samtidigt har det givet større mulighed for communitydannelse, og dermed bliver det ligegyldigt hvor deltagerne befinder sig, da man nemt kan skaffe et billede fra Indien, uden nødvendigvis at skulle rejse dertil, eller bestille en professionel indisk fotograf til en ukendt timeløn langt over, hvad det vil koste at købe billedet på nettet. Den professionelle tilgang til crowdsourcing, er således eksemplificeret i professionelle firmaer, der udnytter amatørernes fritidsinteresse, til at sænke omkostningerne for firmaet. Denne type crowdsourcing viser, hvordan det traditionelle forhold mellem firma og kunde ikke er så statisk, idet rollerne kan byttes om.

Samleren er berørt ovenfor i eksemplet med VH1. Det centrerer sig især om brugergenererede videoklip, der kan bruges som underholdning i fjernsynet. Denne form for TV 2.0 har især slået igennem i USA, men ses også i Danmark med DR's lancering af konceptet "Pirat TV". Begge tilbyder brugerne noget, som andre videosamlingssteder, som YouTube, DailyMotion, osv. ikke kan. De kan tilbyde folk, at komme i fjernsynet. VH1 sender de 20 bedste videoer, der er udvalgt og produceret af sidens brugere, i deres program "Web Junk 20", såfremt det overholder visse grænser for almindelig anstændighed. De må blandt andet ikke indeholde ting der kan karakteriseres som dyremishandling, men gerne mennesker, hvis liv bliver sat alvorligt i fare. Moderselskabet bag VH1, Viacom, opkøbte firmaet iFilm, der dengang havde rettighederne til en større mængde brugerproducerede videoer. Da disse videoer allerede blev rangeret efter de mest populære videoer, gav det VH1 adgang til en langt

billigere produktion af deres Tv-programmer. Denne besparelse kan føre til, at brugergenererede videoer kan blive en betydelig del af underholdningsprogrammerne indenfor TV 2.0. Samlerens tilgang til crowdsourcing ses derfor i firmaer, der samler store mængder af data, for derigennem at lade deres interessenter stemme sig frem til, hvilke dele af materialet, der er bedst. Dette minder i nogen grad om viral markedsføring, hvor folkemængden også har stor medbestemmelse i, om et produkt er brugbart gennem enten afstemningsfunktioner, eller via mund-til-mund.

Altmuligmanden finder man generelt indenfor Research and Development. Det er ikke alle i befolkningen, der er villige til at bifalde de underholdningsvideoer, der som regel er produceret af og til det lidt yngre publikum. Flere med interesse i udviklingsmulighederne indenfor videnskab har opdaget InnoCentive, der tilbyder præmier for den bedste løsningsmulighed til deres videnskabelige, eller tekniske problemstillinger. Firmaer som flyproducenten Boeing og førnævnte Proctor & Gamble kan poste deres problemstillinger på InnoCentive's webside, som alle med interesse indenfor netværket, kan forsøge at løse. Præmien for løsningerne er generelt på 10.000-100.000\$, hvilket er en betydelig sum for enhver med videnskabelige løsninger som sidebeskæftigelse. Denne form for udnyttelse af den kollektive intellektuelle arbejdskraft, er en af crowdsourcings store styrker, idet der er stor diversitet indenfor netværket. Samtidigt betyder det en besparelse for firmaerne, idet deres egen Research and Development afdeling slipper for at gennemgå en masse dyre eksperimenter, men i stedet får løsningen serveret. Det viser samtidigt den store arbejdskraft der er tilgængelig, ved at udnytte folks fritidsinteresse, idet de samtidigt laver noget de nyder at lave. Denne form for crowdsourcing, som altmuligmanden repræsenterer, er altså et eksempel på, hvordan firmaer kan bruge folk fra andre

specialeområder, til at løse problemstillinger, som folk fra deres eget felt ikke nødvendigvis kan løse. Det indikerer en ny måde at tænke på, hvorved man engagerer andre folk til at løse problemer, som man ellers ikke ville kunne løse.

Masserne kan, ifølge Howe, især bruges til ting, som computere generelt er elendige til. Amazon har opkaldt en af deres web-baserede søgetjenester efter "the Mechanical Turk", en maskine der kunne spille skak, men som i virkeligheden var bemandet af en skakmester. Søgmaskinen fungerer efter samme princip, da websiden i virkeligheden bliver gjort funktionel af mennesker. Et firma kan bruge søgemaskinen til at finde arbejdskraft, som kan udføre opgaver som computere traditionelt er dårlige til, f.eks. at genkende objekter i et billede, gennemlæse ejendomsrelaterede dokumenter for identificerende information, transskribering og andet. Det er alle opgaver, der tager meget lidt tid, og derfor også kun giver mellem et par cent og et par dollars i compensation. Eksemplerne med InnoCentive og iStockphoto var alle for folk med et specialiseret talent, mens Amazons produkt nærmest kun kræver, at man kan læse. Efter i starten at have været en stor succes, er produktiviteten nu faldet på projektet, og websiden er blevet oversvømmet med folk, der bruger software til at udføre opgaverne, hvilket kvaliteten lider under. Crowdsourcing gennem masserne viser, hvordan man kan bruge en stor gruppe mennesker til at gennemgå og evaluere større mængder information på relativt kort tid, uden at det kommer til at koste ret meget. Howe nævner også eksempler på folk, der af den ene eller den anden grund ikke kan arbejde og dermed ikke kan udnytte deres kvalifikationer, stadig kan føle sig til nytte.

Fælles for ovenstående eksempler er, at de alle har haft, eller har købt sig til en større eksisterende kundebase de kan afhænge af. Dette har ikke været tilfældet med Ebbsfleet United, hvis eksisterende fanbase

grundet klubbens lille statur, ikke har været særligt stor. Til sammenligning har danske BK Skjold, der forsøger sig med samme koncept, en stor fanbase, og var i forvejen Danmarks største klub, målt på antal medlemmer[Web 10]. Et af de vigtige grundelementer i crowdsourcing er communitydannelsen, og ikke mindst engagementet i communityet.

Those that view crowdsourcing as a cheap labor force are doomed to fail. What unites successful crowdsourcing efforts is a deep commitment to the community [Howe, 15].

Selvom Howe primært har fokus på de økonomiske aspekter og fordele ved crowdsourcing, handler det altså essentielt ikke om penge, men om mennesker.

Som nævnt i indledningen, er amatøreren også en vigtig persona i crowdsourcing. Jeff Howe henviser, i sin definition af en amatør, til Charles Leadbeater og Paul Millers term "Pro-Am" og forklarer, at kvaliteten og kvantiteten af amatørrens arbejde er blevet bedre over de seneste par år, så amatøreren nærmest arbejder på de professionelle niveau. Pro-Am'en er således karakteriseret af, at de har stor viden, er uddannede, engagerede og er oftest en del af et større netværk. Til denne forståelse tilføjer Howe, at man ikke længere forstår ordet "amatør" som en absolut benævnelse, men mere som et bredere spektrum[Ibid., 28]. Han forklarer, at en stigning i antallet af højtuddannede, sammenfattet med et arbejdsmarked, der kræver større specialisering, har skabt grobund for crowdsourcings talentmasse, idet folk føler sig overkvalificeret og uindfriet. Dette betyder, at de forsøger at finde andre måder at bruge deres talenter på, der ligger mere indenfor deres interessefelt. Samtidigt får flere arbejde udenfor deres specialeområder, således at den interesse for et emne de har vist gennem flere års studier, ikke nødvendigvis er den

interesse de får opfyldt på deres arbejdsplads. Også denne gruppe af mennesker hører derfor ind under den talentmasse som crowdsourcing forsøger at nå. Når undertegnede f.eks. beslutter mig for at tage kandidatuddannelsen i kommunikation frem for i Engelsk, og, rent hypotetisk, får et arbejde indenfor reklamebranchen, eller organisationsudvikling, betyder det ikke at jeg har mistet min interesse for sprogproduktion og engelsk litteratur og samfundsforhold. Det vil snarere betyde, at jeg vil søge tilfredsstillelse i disse interesser, ved at udføre meningsfulde opgaver udenfor min profession. Således vil Jeff Howe efter sin udvidede opfattelse af en amatør, formentlig kunne placere mig i denne bås, såfremt jeg ønsker at bruge en del af min fritid på at oversætte tekster, lave pseudojournalistisk arbejde, osv..

Noget der selvfølgelig er vigtigt, er at vælge at hverve medlemmer, der kan antages at have en særlig interesse i det projektet handler om.

With crowdsourcing, nobody knows you don't hold a degree in organic chemistry [...] or that you've never taken a design class in your life. Crowdsourcing has the capacity to form a sort of perfect meritocracy[Ibid., 13].

På denne måde står crowdsourcing i kontrast til Fordisme ($\approx$ Taylorisme)[Ibid., 14]. Samtidigt har crowdsourcing den styrke, at folk ikke behøver at bekymre sig om deres personlige udseende, fremfærd, uddannelse eller erfaring, fordi de i en større grad kan hemmeligholde deres identitet, idet de sidder bag en skærm. Dette kan måske give et større incitament for nogle til at komme frem med deres idéer. Howe kalder dette for et meritokrati, da det udelukkende er den færdige idé der er til bedømmelse og ikke idémageren. Dermed fordrer crowdsourcing følelsesmæssig kontakt, forbrugerindflydelse og individuel tilpasning, således at crowdsourcingteorien kan forbindes med transformationsøkonomiske tankegange.

I økonomisk sammenhæng nævner Howe også, en anden form for crowdsourcing, hvor det ikke er brugernes evner, viden eller arbejdskraft, der er eftertragtet, men deres penge. Dette fænomen kalder han for crowdfunding[Ibid., 247]. Blandt dem der har haft nytte af crowdsourcing, nævner Howe Barack Obama's indsamlingsmetoder i præsidentvalgkampen i USA, hvor folk donerede \$272 mio., og også Will Brooks, der startede MyFC projektet[Ibid., 255].

Ifølge Howe er der især én ting, som kan tiltrække mennesker i større grupper - muligheden for at stemme. Denne tendens eksemplificerer han i udviklingen af Tv-programmer, som f.eks. American Idol, hvor der indløb 23 millioner stemmer til finalen i første sæson og omkring 80 millioner i 6. sæsonfinale[Ibid., 223], eller lignende talentprogrammer. På den måde er afstemninger blevet en del af forbrugskulturen, da man via internettet er i stand til at lade kunden udtrykke sine præferencer.

One can think of crowd voting mechanism as market research on steroids. Why pay to convene expensive, laborious, and ultimately dubious focus groups when a much broader swath of your costumers will gladly communicate their preferences with far greater accuracy online. [Ibid., 230]

I den henseende er eksemplet med American Idol godt, idet vælgerne i dette tilfælde bliver bedt om, at finde den bedste sanger, hvilket – såfremt man interesserer sig for musik – ikke behøver at være en særligt kompleks opgave. Godt nok kan vælgerne blive influeret af hvilken sanger de synes fremstår mest sympatisk, hvilken musik man bedst kan lide, eller hvem generelt har den bedste appel til vælgerne, men det er netop sådanne værdier den pop-kulturelle musikgenre lukrerer på. Afstemningsmekanismerne korrigerer derfor en længerevarende ulighed mellem de få eksperter og de mange

amatører, fordi sidstnævntes kollektive diversitet alligevel vil kunne det samme, som eksperter. Derved forstås det ikke, at tendensen dikterer, at eksperterne på TV skal erstattes af tilfældige mennesker på gaden, der bliver sat til at løse komplekse økonomiske problemstillinger på direkte TV. Tanken er i stedet, at diversitet sejrer over regulær kunnen, uden det betyder, at der ikke er brug for eksperter. I stedet mener Howe, at situationen vil blive mere stabil, hvilket vil føre til et mere komplekst system, hvor sociale medier og traditionelle medier kan sammenflettes. Jeff Howe nævner, at Google afhænger af en lignende afstemningsmekanisme, idet søgesidens resultater blandt andet bliver rangeret efter popularitet både målt på antal besøgende og på hvor mange andre sider, der linker til et givent resultat[Ibid., 236]. På den måde giver brugerne deres mening til kende, gennem deres naturlige adfærd.

Som afslutning nævner Howe også, at det er vigtigt at man opbygger et incitament for at forblive i et crowdsourcingprojekt. Noget af det vigtigste for et crowdsourcingprojekt er et dynamisk og engageret community, men for at medlemmerne skal forblive involveret, kræver det at man skal kende deres motivation for at deltage i projektet, i første omgang. Howe nævner blandt andet interaktion med ligesindede, økonomisk gevinst, muligheden for at lære noget nyt, eller forbedre sine evner og personlige interesser, som drivkræfter i crowdsourcingprojekter. I den forbindelse nævner han, at succesfuld crowdsourcing er et udtryk for Maslows selvaktualiseringsniveau, fordi projekterne møder menneskets psykologiske, sociale og følelsesmæssige behov, hvilket motiverer folk. Også muligheden for økonomisk gevinst motiverer folk, selv hvis der er tale om et symbolsk beløb. Såfremt firmaet, der crowdsourcer en opgave, tjener betydelige beløb på den billige arbejdskraft, bliver den personlige økonomiske gevinst endnu mere en nødvendighed[Ibid., 283]. Howe tilføjer også,

at det er vigtigt, at der er en administration, gerne af frivillige fra projektet, der er villige til at dirigere og guide folket, da de ikke kan selvorganiseres og at der derfor kan være problemer med at fastholde interessen i crowdsourcingprojekter. På trods af, at nogle crowdsourcingprojekter har lidt af manglende deltagere, er det stadig en del af fremtiden, hvilken han underbygger med et citat fra et interview med Erik Torkell, der er redaktør for magasinet *Budget Travel*:

In the future [...] an editor's role will be to lead a conversation, not deliver a monologue[Ibid., 284].

De bedste crowdsourcingprojekter er altså dem, hvor der er et tæt samarbejde mellem communityet og de individer der skal guide dem.

Kritik af crowdsourcing

Som beskrevet ovenfor, erkender Howe, at der kan være flere forskellige problemer med crowdsourcingprojekter. Især det at opretholde interessen for projektet er noget, som Jeff Howe viger udenom, selvom han nævner, at der ofte er brug for et økonomisk incitament. Her mener jeg dog, at Howe undervurderer den interesse, der bliver vist i mange af projekterne fra dens begyndelse. Det giver sig selv, at store grupper af mennesker har svært ved at organisere sig, og samtidigt har brug for organisation og folk, der kommunikerer med dem, og dirigerer dem i den rigtige retning, så der ikke opstår en nærmest apatisk situation. Amatør-ornitologer og -fotografer har alle det til fælles, at deres opgaver er rimeligt strukturerede og derfor fungerer crowdsourcing uden professionel vejledning. Det er snarere når mennesket bliver bedt om selv at organisere sig, at det går galt. Som jeg har nævnt i min demokratiforståelse, er der brug for et repræsentativt system for, at demokratiet har den bedste grobund, og dette princip gælder også for crowdsourcing. Howe undlader bekvemt

at tage stilling til hvordan man helt præcist kan fastholde interessen i crowdsourcingprojekter, men konstaterer blot, at det nogle gange er mangel på økonomisk incitament og organisation. Howe forsvarer dog sin teori med, at tendensen peger mod et mere normaliseret blandingsforhold, mellem de professionelle og amatørerne, og at dette derfor vil komme naturligt. Men for, at forholdet fungerer, er der stadig brug for en humanistisk tilgang, der fordrer forståelsen af mennesker og det er netop der Howes teori mangler noget. For at forstå hvorfor folk falder fra crowdsourcingprojekter, bliver man først nødt til at se på hvad, der fik dem til at være med i første omgang, hvorfor de melder sig til, samt skabe større bånd mellem projektet og individet, og det kræver forståelse. Hvis man har denne forståelse for mennesket, kan crowdsourcing blive en endnu mere udbredt tendens i fremtiden, om end i et andet blandingsforhold, så vi ikke ser absolutte crowdsourcingprojekter som i Ebbsfleet United, hvor de involverede juridisk set ejer klubben.

Endnu en ting, der kan virke som en bekymrende tendens ved crowdsourcing er, om deltagere i projektet rent faktisk får noget ud af at deltage. Howe nævner flere konkurrencelignende virale markedsføringskampagner, der tiltrækker en stor mængde deltagere. Problemet er, at der som regel kun er én vinder, og at præmien måske nok er et fint beløb for individet, men at den ikke reflekterer produktets reelle værdi. Samtidigt kan det tænkes, at der ikke er opbakning nok til et projekt. Som nævnt, er det meste af brugerinvolveret indhold ganske ubrugeligt og hvis deltagermængden er forholdsvis lille, forsvinder muligheden også for et godt kvalitativt udgangspunkt. Godt nok er en lille procentdel af en stor mængde materiale stadig en stor mængde materiale, men når tilslutningen er lille, er mængden af kvalitativt materiale tilsvarende mindre. I sådanne tilfælde kan firmaet ende med en vinder af en konkurrence, hvor

produktet ikke er op til standard, hvilket kan komme til at koste flere penge i længden.

Når Jeff Howe i sin afslutning nævner crowdsourcing, som et eksempel på Maslows selvaktualiseringsniveau, kan man samtidigt undre sig over hans anbefaling om at give en form for økonomisk gevinst, som incitament. Hvis størstedelen af folkemængden bliver motiveret til et crowdsourcingprojekt grundet økonomi, er det ikke en humanistisk problemstilling. I stedet må det handle om følelser, om ønsket om at blive bedre, og om sociale relationer. Når projekternes deltagerantal er dalende, kunne man derfor forestille sig, at det handler om for få sociale relationer, og om manglende personlige interesser. I projekter med stor diversitet, kan man samtidigt forestille sig, at sprogforskelle og den førnævnte mangel på administration, kan være en afgørende faktor.

Samtidigt kan udviklingen med amatørerne og den professionelle ses, som et udtryk for en form for modernitetsopfattelse. Amatøren kan ses som en brik i et større spil, hvor tidligere tiders autoriteter forfalder, og pluralistiske og autodidakte eksperter vinder appel i befolkningen. Et tankevækkende eksempel på denne tendens er f.eks. slankeguru Lene Hansson, der udtaler sig om misforstående syre/base forhold og sætter dem i relation til forskellige dagligvarer[Web 11], uden nogen form for medicinsk uddannelse, viden om kroppen som organisme, eller fødevarerexpertise. Hvis folk begynder at ændre adfærd efter hvad en pseudovidenskabelig person, som hende, udtaler sig om[Web 12], kan det udvikle sig til et stort problem, når folk begynder at rette sig efter disse deciderede tåbeligheder, fordi de er blevet eksponeret gennem medierne, og kommer fra en populistisk person, der viser en dyb mangel på grundlæggende ernærings teori.

Et andet eksempel på, hvor bekymringsvækkende denne tendens kan være, er den nyindførte hundelovgivning, hvor regeringen har baseret deres viden om hundene på forkert grundlag og ladet sig påvirke af et populistisk stemningsskift i en uvidende og skræmt befolkning. Flere eksperter, deriblandt dem regeringen konsulterede i forbindelse med loven, har givet udtryk for, at hundeloven ikke er bygget på stigende antal bidskader, eller hunde med genetiske forudbestemte betingelser, som eksempelvis en kæbe, der kan gå i baglås, eller et "aggressions-gen" – ganske enkelt fordi sådanne tal og sådanne hunde ikke eksisterer[Web 13].

Som nævnt behandler Jeff Howe ikke tilfredsstillende hvordan man kan fastholde interessen i crowdsourcingprojekter, og derfor kræver min primære teori et supplement. I bogen *the Elusive Fan*, beskriver Irving Rein, Philip Kotler, og Ben Shields, hvordan der i sportsverdenen er sket en udvikling, hvor konkurrencen mellem forskellige sportsgrene har skabt en slags flygtig fan. Det følgende afsnit vil tage udgangspunkt i bogens sidste afsnit, da dette i høj grad omhandler, hvordan man bedre kan knytte et bånd til sportsfanen.

Den flygtige fan

Som nævnt, kan crowdsourcing på mange måder minde om transformationsøkonomi, hvor virksomhederne tilpasser sig individet. Transformation er også et nøgleord i bogen *the Elusive Fan*, fordi sportsvirksomheder bliver nødt til konstant at tilpasse sig et konkurrencepræget marked[Rein, Irving; Kotler, Philip; Ryan Shields, Ben: *the Elusive Fan: Reinventing sports in a crowded marketplace*, Palo Alto, 2007, Preface, X]. Tanken er, at de store traditionelle sportsgrene, som f.eks. fodbold får konkurrence fra en række af de traditionelt mindre sportsgrene, som følge af en øget eksponering gennem tv-programmer. I Danmark har vi tradition for fodbold og

håndbold, men disse sportsgrene har fået konkurrence om både fanens tid og penge fra andre sportsgrene amerikansk fodbold, basketball, ishockey, poker, kampsport, og mere narcissismeprægede fritidsaktiviteter som spinning, yoga, fitness, styrketræning og bodybuilding. Da sportens verden i nogen grad minder om det faktiske erhvervsliv, kan følgende teori også appliceres til virksomheder udenfor sportens verden, og derfor har jeg forsøgt at omsætte disse råd til hvordan de kan fungere i brugergenererede projekter i det almindelige erhvervsliv.

I bogen forklares det først, hvordan man kan tiltrække den flygtige fan, gennem handlingsændringer med og derefter hvordan man skaber et tættere forhold til fanen, gennem innovativ segmentering og branding. Disse forhold er dog allerede etableret i crowdsourcingteorien, hvorfor det er relevant at kigge på *the Elusive fan's* tredje afsnit, hvor det forklares hvordan man fastholder fanen. For at finde ud af det, bliver man nødt til at forstå hvorfor fanen falder fra[Rein, 232]. Blandt årsagerne til frafaldet af interessen i sportsklubber, nævner Rein blandt andet uindfrie forventninger; et slidt stadion; mangel på deltagere; mangel på lederskab og skift i de demografiske forhold indenfor sportsgrenen, i form af f.eks. for mange eller for lidt udlændinge, alt efter hvad man kan identificere sig med. Disse årsager kan få sportsklubberne til at miste fans til andre sportsgrene, som følge af mindre mediemæssig eksponering, eller fans, der mister sin interesse for holdet[Ibid., 233-240]. For at stoppe faldet, anbefales det, at man gennem medierne giver fans et mere realistisk billede af holdets egenskaber, ved ikke at skrue forventningerne for højt op. Derudover kan man sørge for større bekvemmelighed i form af bedre sæder, flere madboder, og ældrevenlig adgang til sæder, stadion, toilet osv..

For at holde på fans, er det vigtigt, at lederne opfanger ovennævnte problemer tidligt. Med hensyn til at opretholde tilhørsforholdet til fanen, nævner Rein fire forhindringer, der kan true dette forhold[Ibid., 240]:

Deltagerhåndteringsudfordringen.

At kunne deltage i en sport er et interessepunkt for mange potentielle fans, da de kan lære mere om sporten.

It educates the prospective fan about the game, provides experience with the difficulty of mastering it, and allows the participants to form bonds with peers and family involved with the sport[Ibid., 240].

En af de bedste måder at få folk til at deltage, er ved at opfordre børn til at spille med. Børn og unge helt ned til 2-årsalderen kan være mål for forskellige kampagner, for at øge deltagerantallet i sportsklubber, f.eks. skoleaktiviteter, aktiviteter for forældre og deres børn, eller aktiviteter opdelt efter årgang. Når det handler om at tiltrække folk i en sådan alder, hænger det sammen med, at vedkommende på den måde kan identificere sig bedre med sporten. I en tid med stor kontrol over børnenes adfærdsvaner fra forældre og institutioner, er det f.eks. vigtigt at forstå forholdet mellem overbeskyttende forældre og institutioner; og ungdomsoprør. Kommunikationen fra sportsgrenene bør dermed målrettes de aldersgrupper, hvor børnene rent fysisk kan starte på sportsgrenen [Ibid.240-242].

Til sammenligning kan det at involvere sig i en demokratisk styreproces også undervise om netop denne proces, og lette forståelsen for organisationen. Udover det, er det også vigtigt at målrette produkter til børn og unge allerede når de begynder at bruge den slags produkter. Når organisationen bliver en del af familiens

omdrejningspunkt, bliver barnet internaliseret og er klar til at viderebringe budskaberne til andre børn, og på den måde øge eksponeringen af sporten, klubben, foreningen, eller produktet. Det kan f. eks. være vigtigt for Colgate at producere tandbørster til småbørn, så Colgate bliver en internaliseret del af børns hverdag. På et mere langsigtet plan, vil barnet sandsynligvis også hellere deltage og blive i brugerinvolverende projekter, når vedkommende er moden nok, på grund af tilhørsforholdet til producenten.

Tilskuerhåndteringsudfordringen

Tilskuertal har været brugt i mange sammenhænge til at måle hvor populær en sport er. Men i takt med, at tilskuernes udgifter til billetter, merchandise og andet stiger, bliver det en udfordring at tiltrække og fastholde tilskuere. Andre problemer kan være tidsmangel, arbejds- eller familiemæssige årsager, eller transportbesværligheder. For at imødekomme dette, er det vigtigt, at sportsklubberne adresserer disse problemstillinger ved at finde nye metoder for, hvordan man kan bringe folk til deres destination, som i dette tilfælde er et stadion. Derfor er det nødvendigt at kunne konkurrere med alternativerne, som Tv-transmissioner, offentlige fester med storskærme, og internetstreaming. En strategi kunne være at forbedre oplevelsen af at komme på stadion, ved f.eks. at opsætte storskærme med nye kameravinkler, hvilket giver en Tv-oplevelse på stadion; en audiofeed via en fanradio, der kun virker på stadion og opdaterer fra andre kampe; eller slagsange osv.[Ibid., 242-244].

På samme måde, er det essentielt for projekter med brugerinvolvering, at der er en form for online kontaktmetode, eller et decideret online community, hvor virtuelt fremmøde er muligt. Det handler med andre ord om tilgængelighed, både i forhold til virksomheden i den reelle verden, og til dens virtuelle community. På websiden skal de vigtigste

ting være hurtigt tilgængelige, søgefunktionerne skal være nemme og velfungerende og man sørge for, at folk besøger siden flere gange om ugen. Infrastrukturen skal med andre ord være i orden, for at kunne tilbyde den bedste platform for kunderne til at udfolde sig. På denne måde kan websiden blive uundværlig for brugeren, der kan sammenlignes med fanens afhængighed af sportsklubben.

Mediehåndteringsudfordringen

For at kunne fastholde kunder som en af de sportsklubber, der ikke tiltrækker sig meget opmærksomhed fra landsdækkende tv-kanaler, er det en fordel at benytte de webbaserede interaktionsmedier.

The new media opportunity is a once-in-a-generation chance for emerging and struggling sports to segment audiences and deliver media messages in a personalized and often cost-effective fashion [Ibid., 244].

Ifølge Rein, kræver brugen af disse nye medieformer dog, at firmaet ansætter eksperter indenfor informationsteknologi, eller at man outsourcer opgaven til et eksternt firma. Med forøgelsen af den mediebaserede kommunikations tilstedeværelse i sport, foreslår Rein en revurdering af hvad, der definerer tilskuertal, for at give et bedre billede af den tid, der bliver brugt på forskellige medier i forhold til de forskellige sportsgrene. I stedet for udelukkende at tælle fremmøde på stadion, bør man også tage tidsforbrug på sportsrelaterede videospil, mobilTV, samt radio- og Tv-dækning i betragtning. Dog bør fremmøde på stadion være den kommunikationskanal, der bærer mest vægt. På den måde kan man se forskellen på hvor fanen bruger mest tid, i forhold til hvilket medie firmaet satser økonomisk på. [Ibid., 244-246]

For virksomheder, der ønsker at fastholde brugere i crowdsourcingprojekter, betyder det, at man bør aktivere de individer,

der har erfaring med sociale medier, til at håndtere den kommunikation, der går gennem disse medier. Det handler om målrettet organisering og segmentering af brugernes evner og ikke mindst om at drage nytte af dem. Hvis virksomheden f.eks. kan undersøge hvilke opgaver, der tager længst tid, kan man bedre allokere flere ressourcer til området ved at eksponere det, eller vælge at satse økonomisk på de områder, hvor der i forvejen er størst interesse og størst viden. Hvis en virksomheds Research and Development afdeling ønsker at satse økonomisk på et produkt, kan de eksponere idéen af dette produkt, for at tiltrække folk med interesse indenfor det område, så det gennem deliberation, diskussion og "design by democracy", bliver et bedre produkt. Eller også kan de vælge at satse økonomisk på de områder, hvor man i forvejen har samlet folk med interesse og viden, for at udnytte de ressourcer bedre.

Krisehåndteringsudfordringen

Ifølge Rein, bliver fanrelationerne også påvirket af kriser og skandaler, hvilket ofte forekommer for sportsbrands i en medie-drevet kultur. Under krisesituationen bør klubberne se mulighederne for at øge fanrelationerne gennem goodwill og en demonstration af deres handlekraft. Når en krisesituation opstår, er det derfor nødvendigt med en handleplan, som Rein giver en guide til i det følgende:

1. Overordnet plan.

Enighed om hvem der har autoritet til at træffe beslutninger, indenfor hvilken tidsramme, og med hvilken magt. Disse autoritære figurer bør have mulighed for at koordinere og træffe afgørende beslutninger om f.eks. hvem der må tale, hvor længe han må tale og kunne uddelegere ansvar. Den overordnede plan bør være udførligt detaljeret og der bør

være klare retningslinier for, hvem der kan tage over, hvis den første person i rækken ikke er tilgængelig.

2. Analyse af problemet

Her bør man indsamle og analysere alle facts, for at løse krisen til fangrubbens tilfredshed. Her er det vigtigt at have styr på alle krisens facetter, og alle potentielle problemer.

3. Måltrettet kommunikation

Det er essentielt at al kommunikation er måltrettet og ikke selvmodsigende. For at kunne begynde på at løse krisen, kan der f.eks. skrives en pressemeddelelse med alle de vigtigste argumenter. Dette betyder også, at virksomheden bliver nødt til at forudsige modargumenter, og øve sig i at besvare spørgsmål. Budskabet bør også indeholde en konkret løsning på krisesituationen, eller forsikringer om, at bliver taget skridt for at sikre, at der bliver fundet en løsning.

4. Implementering

I implementeringsfasen bør der fastlægges et budget, tidsramme og timing af al kommunikation, heriblandt en distributionsplan. Under krisen bør al information være koordineret i forhold til den overordnede plan. Uden denne form for kontrol over situationen, vil det meste af krisehåndteringen være improviseret.

5. Feedback

For at vedligeholde fanrelationer under en krise, er det nødvendigt med en feedbackfunktion, der kan tilpasses uventede situationer og er fleksibel, så den kan guide deltagerne i krisen gennem disse situationer hurtigt. Feedbackfasen bør altid indeholde en analyse af hvordan den

overordnede plan fungerede, så den kan forbedres. Reglerne om tilpasning og fleksibilitet gælder i øvrigt også for hele virksomheden, når man skal forsøge at opretholde kunderelationer[Ibid., 251-252].

Et eksempel på goodwill og demonstrering af handlekraft, var Arlas håndtering af den nationale krise efter deres håndtering af Muhammedkrisen, hvor de gav folket en stemme ved at oprette et forum, hvor man åbent kunne debattere og læse blogs om emnet². Et eksempel på hvordan manglende, eller dårlig krisehåndtering kan have en negativ effekt, kan være Lene Espersens håndtering den krisesituation, som hun personligt befinder sig i, med aflyste møder med andres landes udenrigsministre.

Udover ovenstående, foreslår Rein også, at eventmaking, employer branding i form af profilering af stjerner, ekspansioner i udlandet, nysegmentering; henvisninger til det nostalgiske, rivaliserings skabelse, og udviklingen af helhedsoplevelser, kan være med til at skabe bedre fanrelationer.

På samme måde kan virksomheder invitere til events, f.eks. en fest for brugerne, med deltagelse af bestyrelsesmedlemmer eller andre prominente ansatte. Appellen til nostalgi skal forstås som en form for autenticitet³, hvor man kan henvise til virksomhedens historie og værdier. De vigtigste termer for virksomheder, der opfordrer til brugerinvolvering, er altså transformation, autenticitet, og evne til at håndtere deltagere, tilskuere, medier og krisesituationer.

I ovenstående har der været meget snak om brugere, medlemmer, udfordringer, sportsbrands, amatører og professionelle. Men hvad er

² Se evt. <http://www.arla.dk/Arla-Forum/>

³ For uddybning af begrebet. se Gilmore, James; Pine II, Joseph, "Authenticity – what consumers really want", Harvard Business School Publishing, 2007

det egentlig for en slags mennesker, der bliver tiltrukket af at mødes i en større internetbaseret community, blot for at drive en fodboldklub? Det er et af de spørgsmål, som vil blive reflekteret over i det næste afsnit.

Etik, romantik og den misforståede hellighed

Efter at have præsenteret hvad crowdsourcing er i det foregående afsnit, bør det være klart, at der i MyFC's tilfælde må være tale om en medlemsgruppe med en *særlig* fritidsinteresse i fodbold. I danske medier skelnes der ofte mellem fodboldinteresserede gennem prædikater som roligans, almindelige fans, Ultras, Casuals og fodboldromantikeren[Web 14, Web 15, Web 16], hvor der i England nærmest kun skelnes mellem fans og hooligans. Da jeg i denne afhandling undersøger fans med *særlig* interesse i fodbold, vil det være relevant at se på fodboldromantikeren, der som term ikke er fæstnet i engelsk fodbold, men stadig eksisterer som type. I stedet betegnes "Football Romance", som noget relativt uafhængigt af fankultur, mens en klubs historie kan være en "Football Romance"[Web 17].

Selvom fodboldromantikeren ikke eksisterer som term i engelsk kultur, finder jeg det alligevel interessant at undersøge hvilke karakteristika denne fodboldromantiker besidder som type, da det er min opfattelse, at de ofte nævnes i forbindelse med en række af de værdier, som MyFC er baseret på, hvilket jeg vil vende tilbage til senere. Min opfattelse er altså, at disse fodboldromantikere udgør en særlig målgruppe for MyFC, idet de til en vis grad besidder nogle af de samme karakteristika, som fans, der gør oprør mod moderne og kommercialiseret fodbold. Det er ikke min intention, at dette afsnit skal være en optakt til en decideret målgruppe analyse, men mere har som formål at forklare hvad disse medlemmer har i tankerne, når de agerer som de gør, og samtidigt give et indblik i fodboldens verden.

Disse medlemmer med deres særlige interesse i fodbolden, kan også overføres til andre interessefelter, som fotografi, ornitologi, eller anden videnskab. Fælles for dem alle er, at de er en form for romantikere.

I litterære sammenhænge forstås den romantiske periode, som et oprør mod oplysningstidens videnskabelige tilgang og verdensbillede. Den æstetiske tilgang til poesi der, sammen med jagten på det uperfekte, kendetegner Romantikken[Abrams, M.H, Glossary of Literary terms, Thomson Wadsworth, 2005, s. 185ff] kan afspejles i fodboldromantikerens nostalgiske ønske om en tilbagevenden af den uperfekte fodboldverden, hvor klubberne ikke hele tiden tænker på, hvordan de kan optimere deres forretning, hvilket i sidste ende sker på bekostning af deres fans, f.eks. ved højere billetpriser og dyrere merchandise. Således kan fodboldromantikeren ses, som et eksempel på oprøret mod den videnskabelige tilgang til fodbold, altså en slags mistro til ekspertise, som crowdsourcingteorien beskriver, som en generel tendens i befolkningen. Derfor kan fodboldromantik opfattes, som en subjektiv idealistisk opfattelse for, hvordan fodbold bør spilles og hvordan klubberne bør agere, både på og udenfor selve fodboldbanen. Det er her indforstået, at fodboldromantikeren er influeret af kulturelle forskelle for hvad der er flot fodbold, og denne forståelse karakteriseres som national fodboldidentitet. Når man taler om fodboldromantik, handler det altså i høj grad om en tilbagevenden, eller beskyttelse af denne nationale fodboldidentitet, der i engelsk fodbold har været karakteriseret af hårdtspillet og tempofyldt fodbold. I Spanien sættes der traditionelt pris på teknisk funderet og offensiv pasningsfodbold, mens en disciplineret og taktisk defensiv struktur præger italiensk fodbold [Web 18].

Dette betyder også, at fodboldromantikeren ikke er så stereotyp, at han kan udpeges eller håndplukkes på stadion. Han mener f.eks., at en

given klubs traditioner er vigtigere end næsten alt andet i klubben, og vægter samtidigt klubbens ungdomsakademi højt, så klubben selv har trænet de spillere der bærer klubbens trøje. Samtidigt er heltedyrkelsen hos disse fodboldromantikere ofte anderledes end hos den almindelige fan. Mens David Beckham, Cristiano Ronaldo, Lionel Messi og andre teknisk dygtige fodboldspillere dyrkes som ikoner af den almindelige fodboldfan, beundrer den engelske fodboldromantiker ofte andre kvaliteter. Den engelske fodboldromantiker idoliserer helst spillere, der kæmper til det sidste, såsom Roy Keane, Terry Butcher, og Stuart "Psycho" Pearce, hvis passion, ukompromitterende spillestil, vilje og karismatiske indflydelse på spillere og fans, kompenserer for deres manglende tekniske færdigheder, og moderne tilskuerappel. Fodboldromantikeren er oftest imod kommercialiseringen af fodbold, der blandt andet har betydet, at stadions er fyldt med sponsorreklamer og udenlandske spillere, der ikke kender klubbens historie, eller traditioner. Det der adskiller fodboldromantikeren fra fodboldfanen er altså hans nostalgiske forestillinger om fodbold, som en følelsesladet tilskuersport, blandet med animositet mod kommercialiseringen af fodbold. Sagt på en anden måde, mener de, at der er for mange penge og for lidt følelser i fodbold.

Men er tanken om stavnsbundne akademispillere, som et udtryk for en form for ophøjet moral, overhovedet valid? Eller er det i virkeligheden bedst for fodbolden at blive ved med at importere spillere, for at højne niveauet? Når jeg argumenterer for Ebbsfleet Uniteds organisationsmodel, som værende bedre end andre fodboldklubber og endda anvendelig i andre ikke-sportsrelaterede organisationer, bl.a. på baggrund af udviklingen af akademispillere, men samtidigt stiller spørgsmålstejn ved om denne fremgangsmåde overhovedet er godt for fodbolden, kræver det en uddybning. Det internationale

fodboldforbund, FIFA, har netop skrinlagt et forslag, kaldet "6+5 reglen", der, såfremt den var blevet vedtaget, ville betyde, at alle klubber skulle have 6 spillere i startopstillingen til enhver given kamp, der er berettiget til at spille for det land, som klubben har hjemme i. Grundet formuleringen af reglen, omgås EU's lov om arbejdskraftens frie bevægelighed, da den ikke sætter krav til nationalitet, men nærmere til spillerens berettigelse på landsholdet. Derfor kan der ikke være tale om direkte diskrimination, mener the Institute of European Affairs, INEA, der blev anmodet om at vurdere reglen for FIFA:

The "6+5 Rule" constitutes, at the most, an indirect or concealed discrimination [...] because, in contrast to the rules of foreign players, it is legally not directly linked to the nationality of the professional football player, but applies to the qualification for the national team. It can therefore at most legally involve an indirect discrimination, which can be justified [...] if there are compelling reasons in the general interests[Web 19].

Disse "compelling reasons in the general interests" er, ifølge INEA, følgende:

1. Øget konkurrence i sport
2. Bedre ungdomsspillere
3. Bedre landshold og beskyttelse af den nationale fodboldidentitet

I princippet har INEA ret i, at reglen vil skabe øget konkurrence, da de bedste hold ikke længere vil kunne erstatte alle deres nationale spillere med udenlandske spillere. Denne tankegang må nødvendigvis indebære, at man synes at de bedste klubber kan hente de bedste udenlandske spillere, hvilket skaber en øget niveauforskel mellem topklub og midterklub og det er denne udvikling man forsøger at komme til livs[Web 19]. Dette kan udmønte sig i, at klubberne bliver

pålagt at bruge nationale spillere, der ikke nødvendigvis har samme fodboldmæssige niveau, som de eventuelle udenlandske erstatninger. Denne situation skaber måske øget konkurrence, men samtidigt en dårligere konkurrence, der i sidste ende favoriserer landsholdene, der ikke ejer spillerne og ikke betaler deres løn. I tillæg til dette, er der den øgede risiko for skader og træthed, der yderligere kan forringe spillernes mulighed for at gøre deres betalte arbejde optimalt, grundet den ekstra spilletid. Samtidigt kunne man overveje, om den øgede konkurrence ikke er en smule kortsigtet i fodboldmæssig forstand, da det bedste akademi skaber de bedste fodboldspillere, samtidigt med at de bedste klubber som regel har det bedste akademi. I den forbindelse kan man i øvrigt forestille sig, at klubberne begynder at jage endnu yngre nationale talenter, så de mest attraktive klubber også får de mest attraktive spillere. Samtidigt har man måske overset muligheden for, at de udenlandske spillere, der øger niveauet i de store klubber, også er med til at øge konkurrenceevnen hos de nationale talenter. For at vende tilbage til forestillingen om, at det at opfostre egne talenter moralsk er bedre end at købe spillere, der ellers øger niveauet, kan man argumentere for, at det bunder i en slags misforstået hellighed, idet det umuligt kan være i topklubbernes, eller for den sags skyld tilskuernes interesse, at niveauet sænkes. Heller ikke den skjulte diskrimination af udlændinge kan være specielt fordringsværdigt i et multikulturelt samfund, der advokerer lighed for alle. På den anden side, bliver man måske nødt til at se lidt mere holistisk på det og det er især her, hvor ligheden mellem organisationsstruktur i fodbold og erhvervslivet kommer i spil. Fodboldromantikerens tanker handler måske ikke kun om fodbold og sport, men om kultur generelt. Mens et lavere fodboldniveau hos topklubberne, der betyder større konkurrence, bedre ungdomsspillere med større erfaring, og beskyttelse af den nationale fodboldidentitet, måske ikke direkte er fordelagtigt for fodboldklubberne, så styrker det stadig kulturen

generelt. Når en klub benytter sig af spillere, der er opfostret i klubben, skaber det større nærhed og stolthed for klubbens fans. Denne nærhed og stolthed er med til at knytte stærkere bånd til klubben i lokalsamfundet. I den forbindelse kan man altså kalde Ebbsfleet Uniteds model for en form for Corporate Social Responsibility. På samme måde kan andre organisationer forsøge at støtte lokalsamfundet, f.eks. gennem nogle af principperne indenfor crowdsourcing og lade lokalbefolkningens store viden og forskellighed komme firmaet til gode.

Den øgede konkurrence, som 6+5 reglen kan skabe ved at fratage topklubbernes mulighed for til fulde at udnytte deres økonomiske råderum, er måske en nødvendighed. I England har Manchester United vundet 11 ud af 18 mesterskaber, og siden 1992, hvor ligaen ændrede format, har kun 4 hold været mestre. I Frankrig vandt Olympique Lyonnais 7 mesterskaber i træk fra 2001-2008, i Danmark har FCK vundet 7 ud af 10 og Bayern München har vundet 9 ud af 14 Tyskland. Derudover har FC Internazionale vundet de sidste 5 mesterskaber i Italien. Denne tendens er et udtryk for den store dominans, hos topklubberne i europæisk fodbold. De største klubber har formået at manifestere sig og derved bibeholde deres succesrate, hvilket har skabt en ulighed i niveauet mellem de bedste og de næstbedste.

Samtidigt vil det gavne de respektive landshold, da udelukkelsen af udlændinge giver plads til unge nationale talenter, der således får større erfaring fra et bedre niveau. Samtidigt styrkes den nationale fodboldidentitet, ved hvilket der menes f.eks. spillestil og hårdhed af spillet i de respektive ligaer. Dette kan være med til at skabe større tilskuerappel, da fodboldspillet som regel stemmer overens med befolkningens kultur. På trods af, at landsholdsfodbold er til gene for mange klubber, har det stadig en appel hos den brede befolkning, selv for folk der ikke nødvendigvis følger med i klubfodbold. Finalen i

verdensmesterskabet i 2010, blev et af de mest sete sportsevents i verdenshistorien, med 700 mio. estimerede seere[Web 20]. Når så mange følger et sportsevent, vidner det om at fodbold ikke blot handler om, hvad der er godt for klubberne.

Det fodboldromantikerer reelt vil, er at genindføre spændingen, samværet og den nationale stolthed, hvilket på sin vis skal retfærdiggøre en skjult diskrimination, idet det er i den almene interesse, at disse værdier bibeholdes. Der kan selvfølgelig argumenteres for, at spænding, nærhed og stolthed er noget som alle fans ønsker, men forskellen er, at fodboldromantikerer ofte kan omsætte ønske til handling og i øvrigt har interesse for fodbolden generelt, mens mere almindelige fans egentlig er mere interesseret i det bedste for deres egen klub. At disse værdier og følelser er vigtige i fodbold, ses bl.a. ved at tv-billederne i større grad fokuserer på de følelsesmæssige aspekter ved fodbolden, ved gennem slowmotion, eller stillbilleder at vise spillernes reaktioner på deres opture og nedture. Men som crowdsourcing dikterer, og som antydnet ovenfor, så er det ikke længere nok for forbrugeren blot at konsumere, hvilket også gælder for fodboldromantikerer. Han vil selv være med til at føle op- og nedturene, give udtryk for sine følelser og have medbestemmelse i den klub, som han giver penge til, gennem køb af merchandise, entrebilletter, osv.. Efter Hillsborough-katastrofen, hvor 96 mennesker mistede livet, da en tribune styrtede sammen, blev der indført sikkerhedsmæssigt forbud mod ståpladser i England[Web 1], hvilket har besværliggjort fansange og andet der normalt forbindes med god stemning. Dette er også et af de forhold, som fodboldromantikerer sætter sig imod, hvilket kunne ses, da Football Supporters Federation i 2007 lancerede den såkaldte "Safe Standing" kampagne, der forsøger at få indført, at fans igen får lov til at stå op ved kampene. FSF har i skrivende stund opbakning fra 142.000

fans[Web 21], der alle ønsker en bedre oplevelse når de ser fodbold på stadion.

Da termen fodboldromantikerer oftest er et indforstået begreb med konnotationer til en udefinerbar form for "flot fodbold"[Web 22], finder jeg det nødvendigt at definere hvad jeg mener med termen fodboldromantik. Dette sker, fordi jeg som nævnt antager at fodboldromantikerer udgør en stor del af MyFC's medlemmer, og altså en mulig målgruppe. I forhold til det mere holistiske verdensbillede, betyder det ikke, at crowdsourcing projekter udelukkende er ment til en specifik målgruppe, der er kendetegnet ved et ønske om en tilbagevenden til det uperfekte produkt, eller oprør mod videnskaben, men at der udover interessen i at konsumere et produkt, også kan være et ønske om design eller udvikling af produktet. I den forbindelse ser jeg altså fodboldromantikerer, som værende fodboldverdens pendant til Jeff Howes førnævnte udtryk, Pro-Am, idet både Pro-Am og fodboldromantikerer nærer en vis mistro til eksperter og derfor videnskaben.

Ergo foreslår jeg følgende definition af fodboldromantik: Fodboldromantik er et ønske om en tilbagevenden af den uperfekte fodboldverden, uden videnskabelig, eller professionel indblanding i fodboldspillet og fodboldorganisationen, samt et ønske om større konkurrence, beskyttelse af den nationale fodboldidentitet, heriblandt oftest kulturelt bundet æstetisk korrekt spillestil, og fankulturel indflydelse i klubben. Heriblandt hører også karakteristisk fjendtlighed mod flere forhold, her opstillet efter generel prioritet:

1. Enkeltpersoners overtagelse af fodboldklubber, der hindrer fanindflydelse
2. Kommersialiseringen af fodbold, hvilket blandt andet fører til højere billet- og merchandisepriser

3. Sikkerhedsprocedurer, der dikterer at alle skal sidde ned til kampene på bekostning af stemningen på stadion

En fodboldromantiker er en fodboldfan, der handler efter dette ønske. Da handling er hvad der, efter min bedste overbevisning, er forskellen på etik og moral, forstået på den måde, at en fodboldfan måske ved, hvad der er etisk korrekt, mens fodboldromantikeren handler moralsk korrekt, kan man, såfremt mine antagelser om at MyFC's medlemmer er korrekte, også antage at Ebbsfleet Uniteds demokratiske styreform/handlemåde er både etisk og moralsk korrekt. Denne antagelse om, at størstedelen af MyFC's medlemmer er fodboldromantikere, vil jeg forsøge at teste i mit spørgeskema.

Etiske overvejelser:

Når der arbejdes med mennesker, er det nødvendigt med etiske og moralske retningslinjer for hvordan man omgås dem. Når en fodboldklub driver forretning med formålet at forbedre det konkurrencemæssige niveau, gennem udvikling af egen talentmasse, eller tilegnelsen af ny talentmasse, minder det således i høj grad om traditionel og almindelig forretningssans og hvad man kan forbinde med de fodboldromantiske forestillinger, der er blevet forklaret ovenfor. Men når samme klub bliver opkøbt af enkeltpersoner med formålet at tjene penge til sig selv, opstår der et komplekst etisk problemsæt. Det kan måske være svært at se, hvordan en klub der har været samlingsgenstand for fans, der er i oprør mod fodboldens voksende økonomi, kan forsvare at føre en forretning, der er langt større økonomisk, end klubberne de konkurrerer mod. Samtidig opstår der et problem, når flere tusinder mennesker, og ikke nødvendigvis dem der har de bedste forudsætninger for det, får lov til at bestemme hvilke spillere, der er gode nok til at optræde for klubben, og hvilke der ikke er. For til fulde at forstå dette, er det nødvendigt med et overblik over organisationsstrukturen i en

traditionel fodboldklub; en fodboldklub, der er blevet opkøbt; og Ebbsfleet United.

Sheffield United

Som et eksempel på den traditionelle fodboldorganisation[Bilag 1]⁴, har jeg valgt Sheffield United, da byen Sheffield har været hjemsted for den organiserede fodbold. Den første fodboldkamp på klubbens stadion, Bramall Lane, blev spillet tilbage i 1862[Web 23]. Øverst i min hierarkiske inddeling af de vigtigste elementer i Sheffield Uniteds organisation er bestyrelsen. I bestyrelsen sidder blandt andet driftslederen, den administrerende direktør, økonomidirektøren, og en intern driftsleder. Sidstnævnte er ansvarlig for at manageren gør sit arbejde[Web 24]. Managerens opgave i engelsk fodbold, er lidt anderledes end den danske cheftrænerrolle, idet manageren også er ansvarlig for spillerkøb og -salg, og generelt har større indflydelse på forhandlinger med andre klubber, kontraktforlængelser med staben under ham. I klubber uden en managerfunktion, er denne rolle som regel varetaget af en sportsdirektør. Manageren har også ansvaret for trænerstab, spillerstab, den medicinske stab og akademiet, hvor klubbens unge spillere træner. Det interessante ved modellen er, at indtægterne bliver varetaget af økonomidirektøren, og videreformidlet til f.eks. manageren, der f.eks. kan vælge at bruge pengene på nye spillere, eller bedre træningsfaciliteter, der forbedrer klubben og dermed fodbolden generelt, eller i samråd med bestyrelsen aftale en nedsætning af merchandise, billetpriser og andre initiativer, der er til gode for klubbens fans.

⁴ Grundet den store mængde materiale, har jeg valgt at vedlægge en CD med alle bilag.

Manchester United

Som et eksempel på en klub, der er blevet overtaget, har jeg valgt Manchester United [Bilag 2], idet klubben har verdens mest værdifulde sportsbrand [Web25]. Som nævnt i indledningen, var Manchester United en af de klubber, der førte an i professionaliseringen af fodboldforretningerne, hvilket har betydet, at amerikaneren Malcolm Glazer i 2005 opkøbte klubbens aktier for £790 mio., hvoraf £540 mio. var lånte penge [Web 26]. I toppen af hierarkiet er firmaet Red Football Ltd., nogle gange kaldet Manchester United Ltd., der ejer klubben. Red Football Ltd. er ejet af Malcolm Glazer. Under Red Football Ltd., er bestyrelsen i fodboldklubben Manchester United. Bestyrelsen består blandt andet af virksomhedslederen, den administrerende direktør, samt stabschefen og flere medlemmer af Glazer familien. Under denne sidder koncernledelses komitéen, der som vist består af en hel række af direktører [Web 27]. Managerens rolle er stort set uændret i forhold til Sheffield Uniteds managerrolle, men råder i tillæg over en række talentspejdere, der rapportere om unge talenter udvikling over hele verden og andre interessante købsemner. De indtægter, der kommer fra fans, sponsorer og præmier bliver administreret af økonomiafdelingen. I stedet for at overskuddet, såfremt der er et, bliver brugt på at forbedre fodbold i klubben, eller til gode for klubbens fans, kan pengene i princippet bruges til at betale renter af Red Football Ltd.'s massive gæld, eller til Malcolm Glazer's personlige formue. For at kunne afbetale gælden, kan klubben i stedet lade billetpriserne stige, og udvikle produkter, der udnytter fanens afhængighedstilstand til klubben. Eksemplerne på denne tendens med at fodboldforretningen nu handler mere om at tjene penge end på at udvikle fodbold, er mange, men mest nævneværdigt kunne være aftaler om et nyt trøjedesign til hver sæson, en Manchester United havenisse, eller udbydelsen af forsikringer, kreditkort eller endda huslån [Web 28]. Det er denne organisationsmodel, og handlemåde

som står i kontrast til fodboldromantikerens ønske om fanindflydelse, og udviklingen af unge talenter og udvikling af fodbold.

Ebbsfleet United

Som det ses i min organisationsmodel af Ebbsfleet United [Bilag 3], er det MyFC communityet, der er omdrejningspunkt og juridisk ejer af klubben. Under MyFC medlemmerne i hierarkiet, er MyFC's Society Board, der er valgt af medlemmerne til at varetage medlemmernes interesse, samt håndtere fortroligt materiale [Bilag 4 s. 14-16]. Den faldede boks øverst i hierarkiet, repræsenterer MyFC sidens operatør og ejer, som pr. 1. december 2009 er blevet købt ud og dermed ikke længere er en del af systemet. Society Boardet var forpligtet til at udlicitere en hel række opgaver til operatøren, blandt andet forhandling med klubber der var interesseret i at blive opkøbt af communityet, samt et operatør gebyr på £7.50 fra hver solgte medlemskab det første år, og derefter 21% af indtægterne fra alle medlemskaber [Bilag 4 s. 1]. For at uddelegere diverse opgaver, og sørge for at brugerne kan engagere sig i klubben, er der oprettet flere workgroups, som medlemmerne kan blive valgt ind i. Herunder hører Web Team, der står for vedligeholdelse af selve websiden, Forum Team, der består af administratorer, der sørger for ro og orden på forum, Content team, der blandt andet er ansvarlige for at de udgivne artikler overholder reglementet. Den økonomiske komité står for at udgive og varetage relevante informationer om klubbens økonomi, mens Voting Committee afgør om et forslag har opbakning og skal sendes til afstemning, og står også for at udgive resultaterne af afstemningerne. Under Society Boardet er klubbens bestyrelse, hvor Society Boardet er repræsenteret med 75% af pladserne, idet MyFC ejer 75% af aktierne i Ebbsfleet United. Under klubledelsen bør det bemærkes, at rollen der normalt varetages af en manager, i Ebbsfleet Uniteds tilfælde er en cheftæner, idet han ikke har beføjelser til at

acceptere, eller afgive bud på spillere, men blot kan anbefale at klubbens medlemmer følger hans anvisninger. Gennem en periode kunne MyFC's medlemmer også bestemme hvilken startformation og hvilke spillere, der skal bruges i kampene. Denne mulighed eksisterer dog ikke længere, fordi det viste sig at være for svært at udføre i praksis, og kommunikationen med medlemmerne og trænerstaben aldrig rigtig fungerede[Bilag 5].

I denne model kommer pengene fra medlemskontingentet på £35 årligt, og idet der er tale om et online community, åbner det muligheden for større sponsorkontrakter jo flere medlemmer der er på siden, grundet den øgede eksponering af reklamebannerne. Ifølge MyFC's regelsæt, skal pengene gå til at investere i klubbens faciliteter, spillere, stadion, eller hvad medlemmerne via afstemning beslutter sig for[Bilag 4, s. 3]. Medlemmerne tjener derfor ikke penge på, at være en del af MyFC, men kan få indflydelse på den daglige drift i klubben gennem deres stemmeret, hvilket ikke har været en mulighed i hverken den traditionelle fodboldklub, eller i den opkøbte klub.

Det er denne sidste organisationsmodel, som tilnærmelsesvis bør tilstræbes, da styreformen er demokratisk, og alle medlemmer har indflydelse, såfremt de ønsker det. Men samtidigt rejser det flere etiske problemstillinger. En af de traditionelle fodboldromantiske værdier er, som nævnt, at klubben bør være en del af lokalsamfundet. At være en del af lokalsamfundet betyder, at de lokale mennesker får en helt særlig tilknytning til holdet, idet man som fodboldfan kan skabe sin identitet ud fra et bestemt sted, der f.eks. er brandet ved en speciel fodboldklub, og det skaber en følelse af nærhed og dermed en emotionel kontakt til klubben. Derfor kan man antage, at den lokale fodboldidentitet, og dermed længere ude i periferien også den nationale fodboldidentitet, stammer fra behovet, eller ønsket om en følelse af nærhed. Det er disse følelser, der blandt andet leges med,

når en klub som Ebbsfleet United bliver overtaget af mennesker, der ikke har nogen anelse om hvad klubben står for, ligesom det er tilfældet når en pengeinteresseret forretningsmand opkøber en klub, uden viden og respekt for klubbens traditioner. Det er samtidigt disse følelser af nærhed, der på en måde skal simuleres, for at tilslutningen til en demokratiseret fodboldklub skal kunne fungere. Følelserne skal simuleres, fordi den ægte følelse af nærhed og lokalt tilhør aldrig vil kunne blive andet, end et medieret indtryk, når man arbejder med informationer gennem en computerskærm.

Når man taler om etik i forbindelse med fodbold, kan man ikke undgå, at komme til at snakke om økonomi. Ordet "økonomi" betyder oprindeligt *husholdning*[Web 29], altså både hvordan indtægter og udgifter formidles, men der forstås traditionelt også gæstfrihed og æstetiske værdier, som rengøring, pæn fremtoning, og generelt et flot hjem. Etik handler i denne forbindelse med andre ord om *ligevægt*, i forhold til økonomiske gøremål. Der skal kunne tjenes penge på formålet, men det skal være ligevægtigt med, at mennesker skal have det godt, ved at der tages hensyn til dem. Dette er i høj grad i tråd med humanisme og crowdsourcing. Hvorvidt det helt definitivt er ligevægtigt at opkræve 21% af alle indtægter, vil jeg ikke gøre mig til smagsdommer over, men jeg synes ikke der kan være tvivl om, at operatøren ikke kun har startet projektet for at udvikle fodbolden og skabe større brugerinvolvering med transformation i tankerne. Det etiske problem opstår dog i, at idéen med MyFC var, at pengene ubeskåret skulle investeres tilbage i fodbolden, via klubbens ungdomsakademi, træningsfaciliteter og derfor må opkrævningen være imod alt hvad initiativet står for. For at øge forståelsen for initiativet, vil jeg som nævnt foretage en analyse, der retter sig imod deres handlinger. Det er denne handlingsorienterede fremgangsmåde, som det næste afsnit omhandler.

Action Research

Action Research er et værktøj, der bruges i etnografiske undersøgelser, til at analysere en organisations handlinger, hvorfor handlingerne ser ud som de gør, og hvordan man kan ændre disse. Dette er interessant, fordi jeg kan bruge det til at give et indblik i hvordan organisationsstrukturen og handlingsmåderne ser ud i MyFC og hvordan man kan ændre dem. Ron og Suzie Wong Scollon arbejdede fra 1978-83 med indfødte i Alaska, der havde problemer med adgangen til de videregående uddannelser i USA. Således arbejdede de med at ændre handlingsforløb, ligesom jeg ønsker at ændre handlingsforløb, for at kunne forbedre implementeringen af den demokratiske styreproces i erhvervslivet. Action Research metoden er en interdisciplinær tilgang til social interaktion, der blandt andet omfatter diskursanalyse, sociolingvistik, lingvistisk antropologi, kulturel psykologi og social semiotik.

Scollon arbejder med 3 hovedfaser indenfor Action Research, som vist i figur 2. [Scollon, Ron; Scollon, Suzie Wong – *Nexus Analysis – Discourse and the emerging internet*, Routledge, 2004]⁵:

Figur 2:

[Scollon, 153]

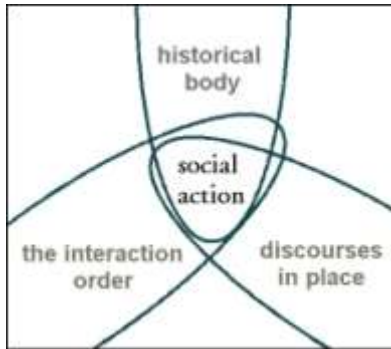


1. Imødekomme fase
2. Navigationsfase
3. Forandringsfase

I den imødekomme fase skal man først finde de sociale aktioner og de sociale aktører, der er nødvendige for produktionen af de sociale aktioner. Med de sociale aktører menes der både disses identitet, men også deres historik og anciennitet (Historical Body) i foraet. Dernæst bør man observere interaktionsrækkefølgen (Goffmans Interaction Order), og bestemme de vigtigste diskurscyklusser (Discourses in place). Dette betyder, at man bør søge at finde den typiske rækkefølge for interaktion, altså om der er sammenhæng eller mønstre, indenfor hvilke de vigtigste forumindlæg kreeres. Samtidigt bør researcheren være en del af de sociale aktioner, og identificeres som researcher. Med andre ord, bliver man nødt til at deltage i en handling, for at kunne ændre den. Udover disse tre aspekter er der også en række andre ting, der kan spille ind i nogle tilfælde, f.eks. udseendet af det fysiske rum, de fysiske ting der er til rådighed, bestemte konventioner i lokale sammenhænge, osv. For at dække behovet for et komparativt studie, bør man ifølge Scollon dække 4 typer data [Ibid., 158]. Dette inkluderer medlemmernes normative redegørelse for hvad de gør, en objektiv redegørelse baseret på observationer for hvad de gør, den individuelle oplevelse af hvad de gør, og deres redegørelse for min egen analyse af modsigelserne mellem de første 3 punkter.

⁵ Nærværende afhandling tager udgangspunkt i deres feltguide på side 158-179.

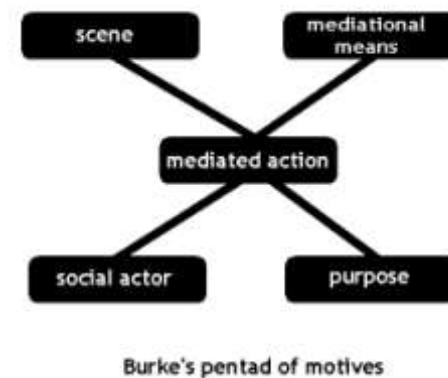
Figur 3. [Scollon, 154]



Historik og anciennitet, interaktionsrækkefølgen og diskurscyklusser er, som vist i figur 3, bundet i cyklusser, der er relativt autonome og tilsammen skaber den sociale aktion. Individerne har f.eks. tillagt sig specifikke brugsvaner, der gennem tiden er blevet udviklet og dermed kun ændres langsomt. Når den imødekommende fase er overstået, er det nødvendigt at finde ud af, hvordan man kan navigere den sociale aktion, ved at kortlægge de forskellige aspekters egenskaber. Hver cyklus, hvad enten det er personerne, stederne, diskurserne, objekterne, eller koncepterne, har sin egen bane når de kommer ind i dette mikro-semiotiske økosystem og sin egen bane på vej ud i fremtiden. Disse semiotiske cyklusser handler f.eks. om hvad der har gjort personen i stand til at udføre aktionen, hvordan omgivelserne bliver brugt til det, hvilke centrale og hvilke usynlige diskurser der hersker, samt hvordan et givent objekt eller koncept kom i brug. Samtidigt nævner Scollon, at man bør tage aktionens omgivelser med i overvejelserne, i den forstand at man kan kigge på handlingsstedets design, altså hvad der i forgrunden og baggrunden kan influere handlingsforløbet. I tillæg til dette hører de handlendes internalisering, altså hvor meget handlingen er blevet rutine. Scollon illustrerer det ved, at man kigger i opskriften de første par gange man laver en ret,

men at opskriften hurtigt bliver internaliseret, altså rutinegjort. Når man arbejder handlingsorienteret, vil man derfor vide hvordan diskurser formerer sig til handlinger og objekter, der genererer nye diskurser. I den forbindelse benytter Scollon sig af Kenneth Burke's fempunktsmodel, som foreskriver, at enhver handling kan forestilles eller udføres ud fra 5 forskellige synsvinkler, som ses i Figur 4. Scollon understreger at målet for motivanalysen ikke er at blotlægge et underliggende motiv, men snarere hvordan deltagerne tilskriver motiverne for deres handlinger.

Figur 4. [Scollon, 176]



Tanken er, at en person rent diskursivt kan tale ud fra 5 forskellige synsvinkler. En person, der f.eks. bruger internettet som arbejdsmedium kan argumentere, at han gør dette fordi hans omgivelser (scene) dikterer det og at det bare er sådan ting bliver gjort nu. Han kan også forklare sin handling ud fra en tanke om, at den sociale aktør, i dette tilfælde ham selv, vil forbedre sine evner via handlingen. Desuden kan han forklare sin handling ved at argumentere for, at det er det eneste medie til rådighed for, at han kan udføre sin opgave. Et fjerde

synspunkt, som en person kan bruge for at forklare sine handlinger, er en formålsoorienteret forklaring, hvor han måske argumenterer for, at selvom han ikke kan lide denne teknologiform, er det den mest effektive måde at gøre tingene på. Som sidste synsvinkel nævner Scollon, at handlingen kan forklares gennem selve handlingen, altså at den ene ting fører til det andet[Ibid., 175]. En motivanalyse skal som nævnt ikke afdække motiver for handlinger, men klarlægge hvordan personen karakteriserer sin handling og forklaringer. Dette betyder, at man kan se om vedkommende f.eks. tager, eller fralægger sig ansvar og hvem vedkommende forventer, skal tage ansvaret. Brugen af disse motiver, kan ses som en diskursiv strategi, hvor de sociale aktører positionerer sig i forhold til deres handlinger[Ibid., 177]

I den sidste del af denne handlingsorienterede analyse, findes forandringsfasen. Denne fase handler især om hvilke diskurser og praksisser man som aktiv deltager kan være med til at transformere til nye diskurser og praksisser. Det handler altså om at forvandle resultaterne fra handlingsanalysen til nye måder at handle på, informere om resultaterne, og derefter forsøge at implementere de egentlige ændringer.

Fremgangsmåden i denne afhandling, kan på sin vis ses på samme måde, som fremgangsmåden for action research. Først en imødekommende fase, hvor min sociale aktion defineres og mine værktøjer identificeres, dernæst en navigationsfase med motiverne for medlemmernes deltagelse. Her bliver værktøjerne sat i praksis, og der bliver navigeret rundt i det rum, der kaldes MyFC og til sidst et konkret produkt, hvori jeg vil forsøge at ændre handlemåden, når man arbejder med brugerinvolvering.

Som nævnt, er en vigtig del af action research centreret omkring det at spørge deltagerne i den sociale aktion, om de mener ens observationer

er korrekte. I dette tilfælde har jeg valgt at udfærdige et spørgeskema, for at få et så repræsentativt svar på dette som muligt. For at kunne udfærdige dette spørgeskema korrekt, er det nødvendigt med en teori, som vil blive præsenteret i det følgende afsnit.

Spørgeundersøgelser

For at sikre mindst mulig bias og grundet tidligere erfaringer, har jeg valgt at bruge Researching Audiences, som en guide til at lave en spørgeundersøgelse. I denne guide introducerer Kim Schrøder kvalitative og kvantitative analyser som hhv. dybdeborende og populistiske interviewformer. Da mine potentielle respondenter allerede er samlet på et online forum, vil det være mest fordelagtigt for mig, at lave en internetbaseret kvantitativ undersøgelse, da jeg på denne måde får en mere repræsentativ undersøgelse. En af hovedgrundene for valget af det kvantitative interview, har dog været problemstillingerne ved at arrangere et kvalitativt interview. Da jeg ikke har umiddelbar mulighed for at flyve til England, har jeg kun haft mulighed for at udføre et medieret interview over internettet uden det sædvanlige flow, der vil være til et kvalitativt face-to-face interview. En alternativ mulighed er tjenesten Skype, der kan tilbyde både lyd og billede, men det vil stadig være et medieret billede, hvorved påvirkningen og dermed det diskursive element er anderledes, både for interviewer og respondenter, når man sammenligner ved et traditionelt face-to-face interview. Samtidigt er den kvantitative undersøgelse mere repræsentativ og går bedre i tråd med crowdsourcings idealer om kollektiv intelligens, der kan overgå individuel intelligens.

Om den kvantitative interviewform

Kim Schrøder inddeler kvantitative interviews i 3 hovedgrupper[Schrøder, Kim; Drotner, Kirsten; Kline, Stephen; Murray, Catherine: *Researching Audiences*, Hodder Arnold, 2003, s. 33].

- Det "normale" face-to-face interview
- Telefoninterviewet
- Spørgeskemainterviewet

Udover denne inddeling, nævner Schrøder, at kvantitativ research er en form for planlagt forespørgsel, der især er karakteriseret ved dens statistisk repræsentative, prædeterminerede og forudsigende statur, der derfor gør den god til at teste hypoteser. Ved brug af kvantitativ research, er der især 3 ting man bør have særligt fokus på:

Operationalisering, der omhandler selve processen hvor man formulerer spørgsmål, udvikler måleinstrumenter til analyse af data, samt indsamlingen af empiri, eller data.

Generalisering, der omhandler brugen af primær sampling og statistiske metoder til at estimere sandsynligheden for at det givne fænomen forekommer i befolkningen. Dette indebærer også udviklingen af en ramme for, hvor mange personer der ønskes i interviewet, samt overvejelser i forhold til fejlprocenten i den givne analyseform.

Inferential analyse, der omhandler en serie af evaluerende argumenter vedrørende forholdet mellem uafhængige og afhængige variabler, baseret på strenge måder at sætte sammenligninger og eksperimenter med data, op mod hypotetiske modeller af mulige udfald. Inferential analyse bruger statistiske værktøjer til at måle forekomster, generelle tendenser og spredning for at måle

sammenhænge og modsætningsforhold, samt mønstre mellem forskellige variabler.

Den umiddelbart bedste mulighed for at opnå et repræsentativt resultat, vil være et online spørgeskemainterview, da dette tager højde for de store geografiske forskelle hos respondenterne. Der er samtidigt mulighed for, at stille spørgsmålene så ens som muligt, hvilket øger muligheden for, at respondenterne forstår spørgsmålene på samme måde. I forhold til et face-to-face interview og telefoninterviewet, er spørgeskemainterviewet i øvrigt mindre tidskrævende. I tillæg har respondenterne mulighed for selv at vælge hvornår de vil bruge tid på spørgeskemaet, hvilket de ikke har en oprigtig mulighed for face-to-face, eller gennem en opringning. Desuden antager jeg, at folk er mere villige til at besvare et online spørgeskema, hvor de kan gemme sig bag en skærm, frem for at udlevere deres telefonnumre til en udefrakommende interviewer. Til formålet har jeg valgt at benytte mig af de værktøjer, der tilbydes på hjemmesiden [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com). Siden tilbyder en række skabeloner til hvordan man kan designe et spørgeskema og rummer samtidigt værktøjer til nemmere at føre statistik og finde mønstre og variabler til senere analyse. Mod et mindre beløb, er længden af spørgeskemaet ubegrænset og for ikke at begrænse mine muligheder i forhold til mængden af forskelligartet information, har jeg gjort brug af dette tilbud. Spørgskemainterviewet har samtidigt den styrke, at respondenterne ikke bliver påvirket af researcherens eventuelle bias i samme grad, som ved et almindeligt face-to-face interview eller telefoninterview, da kontakten mellem afsender og modtager er minimal. Schrøder nævner i øvrigt, at besvarelser, hvor der er svaret på over 50% af spørgsmålene, er gyldige[Ibid., 247]

Ved opbygningen af et spørgeskema, er det især vigtigt at forudsige svar og i hvilken kontekst de er besvaret. Det er derfor vigtigt at:

- Respondenterne tilnærmelsesvis har samme forståelse af spørgsmålene
- Respondenterne har den fornødne viden til at besvare spørgsmålene
- Spørgsmålet har relevans for respondenterne for at sikre opmærksomhed
- Forskeren til fulde har forklaret perspektivet som respondenterne skal sætte sig ind i, for at spørgeskemaerne bliver mere sammenlignelige

Efter disse overvejelser, er det nødvendigt at overveje hvilke informationer der ønskes. De første informationer beskriver de demografiske forhold hos respondenterne, mens adfærdsmønstre, kognitive informationer og affektive informationer følger [Ibid., 255-258].

Demografi: Informationer om selve målgruppen er vigtige og indeholder informationer der beskriver hvem folk er, hvilken baggrund de har. Her kan der spørges ind til køn, alder, anciennitet, osv.

Adfærd: Adfærdsmønstre relaterer til hvad folk gør, bruger, køber osv. Her kan der spørges ind til brugsvaner, herunder f.eks. internettet eller hvad de laver i deres fritid. Det er vigtigt, at netop disse spørgsmål er præcise, da der ellers nemt kan forekomme misforståelser.

Kognitive: Kognitive spørgsmål relaterer til hvordan folk tænker og kan virke meget skræmmende for respondenter, da de måske er bange for at udvise uvidenhed. Her kan der spørges om hvorvidt respondenterne har kendskab til et givent emne, om generelle meninger og holdninger, eller opfattelsen af værdier, eksempelvis hvad der er rigtigt eller forkert.

Affektive: Den sidste kategori omhandler følelsesudtryk. Disse spørgsmål skal få respondenterne til at beskrive deres følelser efter f.eks. at have set en tegning. Her kan der spørges ind til hvilket humør folk er i, hvad de har lyst til, eller hvad de forbinder med et givent produkt.

Schrøder nævner, at det er vigtigt at adressere respondenterne bekymringer i form af bl.a. anonymitet, hvem der har adgang til dataen og hvordan dette vil blive destrueret. Dette er især vigtigt i spørgeskemaundersøgelser hvis spørgsmålene i undersøgelsen er sensitiv af karakter, derved menes der f.eks. spørgsmål om stofmisbrug, psykiske problemer eller belastninger, kriminelle forhold eller andre generelle tabu-emner. Der findes dog flere teknikker for at undgå, at en person skal føle sig krænket, ved f.eks. at bruge indirekte spørgsmål for at hindre, at en person føler sig som en afviger, eller ved at undgå brug af stærkt følelsesladede ord, eller tabuord. Derudover er det vigtigt, at man sikrer sig konsensus fra respondenterne via incitamentsopbygning, så han/hun ikke føler sig tvunget til at besvare skemaet.

Designet af et spørgsmål bør være afhængig af et sæt etiske spilleregler, der blandt andet indeholder førnævnte konsensus, graden af personlige spørgsmål og udlovning af eksempelvis præmier som incitamentsopbyggelse, men samtidigt også validitet og pålidelighed [Ibid., 250-251].

Glorie-effekten:

Denne effekt manifesterer sig i spørgeskemaer ved, at nogle respondenter "pudser glorien", og pynter lidt på sine svar. Dette kan f.eks. ske ved bevidst at svare forkert på spørgsmål om egne personlige eller kriminelle forhold, eller ved at respondenterne har en overdreven villighed til at behage interviewerens. Begge disse kan give et forvrænget indtryk af respondenterne.

Lav saliens:

Et stort problem indenfor kvantitative analyser er lav saliens. Saliens henviser til respondenternes villighed til at erindre noget specifikt, eller hvis de føler, at interviewerens tvinger dem til at svare på noget de ikke har lyst til, eller finder ligegyldigt. Dette kan løses ved at lade respondenterne springe visse sektioner over, som ikke er relevante for dem. En anden måde er at stille spørgsmål, der relaterer til mediernes agenda-setting, altså højaktuelle emner med stor mediebevågenhed.

De holdningsløse:

En vigtig ting indenfor spørgeskemaanalyse er de respondenter, der ikke har nogen holdning. Her foreslår Schrøder, at man opsætter en mulighed for, at respondenterne kan forholde sig neutralt til spørgsmålet. En let metode er at bruge en "ved ikke" option, enten som filter til senere spørgsmål, eller som en godkendelse af, at det er acceptabelt ikke at have en holdning, eller uvillighed til at besvare spørgsmålet. Det bør her nævnes, at raten af "ved ikke" svar også tit hænger sammen med respondenternes uddannelse, da det, ifølge Schrøder, er mere sandsynligt, at en person med lav uddannelse indrømmer, at han ikke ved noget om det, der bliver spurgt om [Ibid., 251]. Op imod 40% af respondenterne kan finde på at svare i blinde, enten grundet ren uvidenhed eller mangel på incitament for at besvare skemaet, således at dataen bliver forvrænget. Ud over "ved ikke" optionen er der andre muligheder som f.eks. at give respondenterne mulighed for at give en karakteristik af sin viden ved at spørge ind til om personen har et meget dårligt, dårligt, godt eller meget godt kendskab til et givent emne.

Åbne og lukkede spørgsmål

Et åbent spørgsmål er et spørgsmål, hvor respondenterne selv kan konstruere svaret. Da disse er svære for respondenterne at svare på, bliver disse oftest undgået i spørgeskemaer, da de er svære at lave

statistik over og kræver mere af respondenterne. Ydermere åbner det for muligheden for fortolkningsfejl, da en respondent kan misforstå spørgsmålets oprindelige betydning, eller interviewerens kan misforstå svaret og det kan dermed være med til at forvrænge dataen. Det skal dog nævnes, at åbne spørgsmål kan bruges for at skabe variation i spørgeskemaet [ibid., 253].

Lukkede spørgsmål er det modsatte, altså hvor svarmulighederne er fastsat på forhånd. Disse foretrækkes ofte, da de er nemmere at føre statistik over og er nemmere at håndtere tidsmæssigt. De forsikrer samtidigt, at researcheren kan stille det samme spørgsmål, med samme ordlyd og dermed forhåbentlig også samme forståelse for spørgsmålet. Til gengæld er problemerne mange, da de kan være kedelige at besvare, de kan oversimplificere diverse emner, og de kan tvinge en respondent til at svare på et spørgsmål, de egentlig ikke havde lyst til.

Da det er i min bedste interesse at arbejde med et spørgeskema, hvor det er nemt at føre statistik, står det klart, at spørgeskemaet vil bestå af mange lukkede spørgsmål. Ifølge Schrøder, er der fem forskellige former for lukkede spørgsmål [Ibid., 258]:

Dikotomiske spørgsmål

Dikotomiske spørgsmål er simple spørgsmål der kun giver to svar muligheder som f.eks. ja/nej. Disse er lette at føre statistik over, da der kun er 2 værdier at vælge imellem. "Ved ikke"-optionen er oftest en del af de dikotomiske spørgsmål, men da de henviser til en ikke-holdnings tilstand, har de ikke nogen værdi som sådan. Dikotomiske spørgsmål bruges ofte i forbindelse med filtrering til senere spørgsmål, i den forstand at respondenter der har svaret bekræftende kan føres igennem en række specielle spørgsmål.

Checklister

En checkliste er en afkrydsningsliste med flere valgmuligheder, hvor en respondent kan afkrydse et eller flere mulige valgmuligheder, som oftest hænger sammen med hvilke ting en person ejer, f.eks. radio, tv, internet, mobiltelefon, mp3 afspiller, osv. Checklister er nemme at føre statistik over, men grundet de flere afkrydsningsmuligheder giver de oftest en svarprocent på over 100%.

Rangerings spørgsmål

Disse spørgsmål beder respondenter om f.eks. at rangere deres yndlingsprogram inden for radio/tv. Denne form for spørgsmål kan også være åbne, men oftest foretrækkes det, at liste en række programmer hvoraf respondenter kan rangere dem gennem en talværdi, f.eks. fra 1-5.

Bedømmelsesspørgsmål

Disse giver respondenter mulighed for at bedømme et emne ud fra om de f.eks. er enige, delvist enige, neutrale, delvist uenige eller uenige. Spørgsmålene kan altså bl.a. bruges til at bedømme om der er generel konsensus for en idé eller ej.

Afvejningsspørgsmål

Spørgeundersøgelser er ofte brugt til at afdække komplekse emner, men det er svært at definere alternative synspunkter om et emne. I stedet for dikotomiske spørgsmål kan man bruge en række afvejningsspørgsmål, der er gode til at belyse flere scenarier på samme tid. Ville man eksempelvis se DR1 hvis programmerne ændrede karakter i form af flere udenlandske programmer, dårligere nyhedsdækning, eller hvis der blev indført reklameafbrydelser? Afvejningsspørgsmålet er ofte forudgået af et rangerings- eller vurderingsspørgsmål, hvor en respondent kan afveje om han/hun vil acceptere konsekvenserne i det givne scenarie.

Kompleksitets teknikker

Som nævnt, er spørgeundersøgelser ofte brugt til at afdække komplekse emner og til at håndtere denne kompleksitet findes der en række værktøjer eller teknikker, til at sikre at respondenter og researcheren har en fælles forståelse af det emne, der skal undersøges. Blandt disse teknikker er modargumenter, samt opsætning af en vignette. [Ibid. 260.]

Modargumenter eller Vignetten

For at sikre sig, at en person har forståelse for emnet og samtidigt adressere de respondenter, der har en stærkt forudindtaget mening om et givent emne, kan man bruge flere værktøjer som modargumentet, eller vignetten. Disse designs kan sikre, at researcheren og respondenter har den samme forståelse af emnet, og samtidigt kan de teste for meningsændringer.

I opinionsundersøgelser er modargumentet ofte brugt i form af to forskellige argumenter, der skaber en slags mini-debat og kan understøttes af forskellige autoriteter, der støtter hvert sit budskab, så både kilden og argumentet kan evalueres. En vignette er en kort redegørelse, en anekdote eller en karaktersketch som kan fortælle en lille historie, for at undersøge etik eller moral i forhold til emnet. En vignette kan altså bruges til at give et lille stykke information, eller beskrivelse, der kan sætte de følgende spørgsmål i rette sammenhæng for respondenter. Dette er dog ret farligt, i den forståelse, at man nemt kan komme til at lede respondenter i en vis retning, hvilket som konsekvens medfører en vis bias. Det samme er tilfældet ved brug af modargumentet, da det er svært at vurdere om der er balance i modargumenterne, eller om respondenterne vil favorisere en svarmulighed, grundet overeksponering af et enkelt argument.

Interviewerens instruktioner

Der er to slags interviewerinstruktioner; de som er inkorporeret i selve spørgeundersøgelsen, og de der kan gives ved selve afholdelsen af spørgeundersøgelsen. Målet med de sidste er ikke at skabe en mekanisk lighed i måden spørgeundersøgelsen præsenteres på, men blot lighed i måden selve spørgsmålene stilles. Ved e-mail, eller skriftlige undersøgelser uden face-to-face kontakt, er det især vigtigt at instruere respondenterne i hvor mange kryds han/hun må sætte og inkorporere det i teksten. I samme kategori falder filterspørgsmålene, hvor respondenterne efterfølgende kan springe visse spørgsmål over.

For at opsummere foreslås det, at der især tager de følgende 10 ting i betragtning, ved konstruktion af et spørgeskema [Ibid., 262]:

1. Lette og interessante spørgsmål i starten, der samtidigt er let læselige.
2. Brug simpelt sprog uden slang eller fagtermer.
3. Vær specifik i spørgemåden.
4. Informer respondenterne om vedkommende skal sætte ét, eller flere kryds.
5. Gruppér spørgsmålene for bedre overgang mellem forskellige emner. Start med de nemme spørgsmål.
6. Sørg for at spørgeskemaet er logisk opstillet.
7. Undgå konjunktioner som "Og", da disse skaber forvirring.
8. Undgå følelses- og ideologisk ladede ord.
9. Tillad brug af "ved ikke" optionen.
10. Brug flere måleteknikker af nøglespørgsmålene og brug testpersoner til at dobbeltchecke resultaterne.

Spørgeskemadesign

Følgende er en gennemgang af processen og rationale bag spørgeskemaet, der skal hjælpe mig med at afklare hvordan medlemmerne og andre interessenter opfatter klubben, samt afdække hvad der kendetegner hhv. medlemmer og interessenter. Spørgeskemaet er på engelsk hvilket, trods min BA i engelsk, stadig kan skabe forvirring, da engelsk ikke er mit modersmål. Da forummet ikke udelukkende består af medlemmer med engelsk som modersmål, må man antage, at de er vant til at færdes i et miljø med engelsk som sekundært sprog.

Operationaliseringsfasen

Spørgeskemaundersøgelsen blev publiceret den 5. juli klokken 17.49, og gennem surveymonkey.com's værktøjer, var det muligt at tidsindstille afslutningen på undersøgelsen til mandag den 12. juli klokken 18.00. For at forklare hvad spørgeskemaet handlede om, valgte jeg at tilføje en vignette i starten af spørgeskemaet, hvori jeg udlovede en 1 års abonnement til en værdi af £45, som incitament for at få flere respondenter. Derudover skrev jeg, at spørgeskemaet ville tage ca. 5 minutter at udfylde, og at alle besvarelser er anonyme. Jeg tilføjede også et løfte om, at offentliggøre resultaterne på forum efter specialeperiodens afslutning, og tilbød at vedlægge et resumé af min opgave, såfremt det havde interesse. Jeg oprettede efter publiceringen en forumtråd[Bilag 6], hvori jeg tydeliggjorde mine intentioner, og fremlagde stort de samme informationer, som jeg skrev i vignetten. Jeg skrev derefter en besked på deres Facebook side[Bilag 7, stk. 1], hvor jeg ikke kan garantere, at alle er medlemmer, men at alle støtter projektet. Dette skaber, som antydnet overfor, to grupper, en med betalende og forrige medlemmer; og en med ikke-medlemmer, der stadig har haft mulighed for at støtte klubben og følge med i dens udvikling. Med surveymonkey.com's værktøjer er det muligt at tilføje

en "Question logic" funktion, der kan adskille ikke-medlemmer fra de medlemsrelaterede spørgsmål. De medlemsrelaterede spørgsmål er i dette tilfælde afsnittet jeg har valgt at kalde "Relationship with MyFC". Jeg har også valgt en option, der gør det muligt at aflæse respondenternes unikke IP adresse, således hver respondent kun kan besvare spørgeskemaet én gang. Efter oprettelsen af forumtråden, blev jeg anbefalet at skrive en artikel om emnet, og sende en mail til bestyrelsesformanden yorckfox angående muligheden for at sende information om spørgeskemaet ud til alle medlemmer via en MyFC mail. Anbefalingen kom fra brugeren roca, der sidder i bestyrelsen, hvorfor jeg fulgte anbefalingen om artiklen[Bilag 8] og kontaktede deres Trust Board[Bilag 9], som jeg dog ikke fik svar fra. Artiklen blev i første omgang godkendt, men senere fjernet uden forklaring. Torsdag skrev jeg en påmindelse på deres facebookvæg[Bilag 7, stk. 2], der uden min opfordring blev omskrevet til en newsfeed, så alle medlemmer af Facebookgruppen kunne se det som en opfordring fra MyFC's side. Mandag den 12. juli skrev jeg endnu en påmindelse på deres facebookvæg[Bilag 7, stk. 3], da den første påmindelse næsten havde fordoblet antallet af respondenter.

Som nævnt er spørgeskemaet for det meste udformet af lukkede spørgsmål, da de er nemmere at føre statistik over. Jeg har dog, ved de fleste spørgsmål, valgt at tilføje en mulighed hvor man kan give sin mening til kende. Samtidigt har jeg valgt at inddele spørgeskemaet efter de fire grupper, som Schrøder fremlægger. Det bør her nævnes, at spørgeskemaets spørgsmål er nummereret efter hvilken plads de har i de forskellige afsnit, således at hvert afsnit starter med spørgsmål 1, mens de i samlingen af resultater er nummereret fra 1-16. For at undgå forvirring, vil jeg i det kommende afsnit inddele spørgsmålene efter afsnit, som det fremgår af Bilag 10. Da ingen af spørgsmålene

indeholder sensitive informationer, vil jeg vurdere, at glorie effekten ikke kommer til at spille nogen særlig rolle.

De demografiske spørgsmål

Det demografiske afsnit består af 4 relativt nemme spørgsmål, der har til formål at skabe ekstra variabler. Spørgsmålene 1,2 og 4 er dikotomiske spørgsmål, og spørgsmål 1 fungerer som et filter til senere spørgsmål. Spørgsmål 3 er et åbent spørgsmål, hvor respondenterne selv skal indtaste deres alder. Spørgsmål 3 og 4 fungerer som en test af hvilke personer der er mest villige til at besvare ting fra andre medlemmer og se hvor repræsentativt mine respondenter er i forhold til medlemmerne på MyFC. Spørgsmål 2 kan bruges til at fastslå, om der er en overvægt af enten kvinder, eller mænd, så man eventuelt kan målrette kommunikationen mod et enkelt køn.

Adfærdsspørgsmålene

Adfærdsspørgsmålene består af 8 spørgsmål, der som nævnt ikke er tilgængelige for dem, der har svaret "no" til det første demografiske spørgsmål. Spørgsmål 1 skal fungere, som en del af en test, for at verificere den eventuelle fejlmargen i spørgeskemaet. Samtidigt kan det bruges til, at se om det er de gamle, eller nye medlemmer, der er mest villige til at hjælpe og engagere sig. Spørgsmål 2-8 skal afdække respondenternes adfærd og deres forhold og kendskab til MyFC. Samtidigt vil en del af spørgsmålene kunne verificere om mine tanker om fodboldromantikeren er valide. Spørgsmål 4 er anden del af mit testspørgsmål, men dets primære formål er at undersøge om dem der var medlem vidste noget om klubbens traditioner og historie. Ved spørgsmål 3, 5, 6 og 7 i denne kategori, er der mulighed for at udspecificere sit svar, hvis ikke nogle af de givne svarmuligheder er tilstrækkelige. Ved spørgsmål 5, 6 og syv er der henholdsvis seks, ni og fire respondenter, der har valgt at bruge denne mulighed, for at uddybe deres svar. Som nævnt i spørgeskemateorien fra *Researching*

Audiences, er det vigtigt, at disse spørgsmål er præcist formulerede. Da de fleste af spørgsmålene er relativt simple, og ikke kræver speciel stillingstagen, har jeg i de fleste tilfælde valgt, ikke at inkludere en "ved ikke" funktion. I stedet har jeg, som nævnt, tilføjet en åbne svarmuligheder til de komplekse spørgsmål.

De kognitive spørgsmål

Det 3. afsnit i spørgeskemaet består af 3 kognitive spørgsmål, der skal afdække, hvordan MyFC's medlemmer kan redegøre for deres organisationsstruktur. Denne slags spørgsmål kan, som nævnt, virke skræmmende, idet respondenterne er bange for at vise uvidenhed. For at afhjælpe denne eventuelle uvidenhed, har jeg kort forklaret min forståelse af de forskellige demokratiformer, hvilket måske fører til en vis bias, grundet den enorme simplificering af forklaringerne. Spørgsmålenes primære formål er at afdække det 4. punkt i action research's imødekommende fase, der skal klarlægge forskellene mellem medlemmernes normative og individuelle opfattelse, samt min egen opfattelse af deres styreform. Med spørgsmål 2, kan man samtidigt sætte det i forhold til deres viden om andre klubber. Ved 2 af spørgsmålene har jeg valgt, at inkludere en "ved ikke" option, fordi spørgsmålene, som sagt, kan virke meget afskrækkende. Ved spørgsmål 3, har jeg dog valgt at udelukke denne option, idet jeg finder det særdeles relevant at vide, om medlemmerne ønsker en af de andre demokratiformer i Ebbsfleet United. Her kan det være interessant at se på, hvordan de holdningsløse forholder sig til spørgsmålet.

De affektive spørgsmål

Som nævnt, handler de affektive spørgsmål ofte om folks følelser mod en bestemt ting. De affektive spørgsmål består her af 2 bedømmelsesspørgsmål, og 1 dikotomisk spørgsmål, der skal afdække flere forhold, der relaterer til hvilke karakteristika MyFC medlemmerne besidder. Spørgsmål 1 er stillet, det er et af de kendetegn, som

fodboldromantikeren har. Spørgsmål 2 er et mere komplekst spørgsmål med samme formål. Spørgsmål 2 er opstillet som et bedømmelsesspørgsmål, men resultatet er opstillet som et ranglistespørgsmål, så den samlede vurdering bliver en talværdi, der er nemmere at arbejde med rent statistisk. Spørgsmålet er stillet, fordi det kan vise mig noget om medlemmernes vurdering af de forskellige problemer i fodbold. Selve formuleringen af spørgsmålet indeholder måske en form for bias, da jeg nævner "problems" og ikke et mere neutralt ord, som "situations". Til gengæld har de fået muligheden, for at bemærke, at svarmuligheden ikke er et problem for fodbolden overhovedet. Spørgsmål 3 er opstillet med 5 svarmuligheder, der alle udviser en vis signalværdi. Manchester United er en af de klubber, der var med til at bringe professionaliseringen af fodbold til dens nuværende niveau, og er en af de mest dominerende klubber i England de sidste 20 år. Samtidigt er klubben blevet overtaget af Malcolm Glazer, og er nærmest indbegrebet af alt hvad fodboldromantikeren foragter. Sheffield United er i den forbindelse en mere "neutral" klub, der ikke er overtaget af en enkeltperson, mens Portsmouth er en klub, der har været overtaget, men senere forsøgt solgt, og er nu sat i administration, samtidigt med at de er rykket ned fra Premier League. På trods af økonomiske vanskeligheder nåede klubben i 09/10 sæsonen i finalen i verdens ældste cupturnering, FA Cuppen[Web 30]. MK Dons var, som nævnt i indledningen, en af de første klubber til at flytte stadion, mens Notts County betegner sig selv som verdens ældste professionelle fodboldklub[Web 31], men er også blevet overtaget, og senere solgt og endda videresolgt[Web 32].

Der er 23, der har ønsket at deltage i konkurrencen om årskontingentet til MyFC's forum.

Generaliseringsfasen

I 2. fase af hvad den kvantitative researcher bør have i tankerne, er blandt andet brugen primær sampling og statistiske metoder til at udregne sandsynligheden for at fænomenet forekommer i befolkningen, og eventuel fejlprocent.

Jeg har valgt at analysere efter flere forskellige variabler alt afhængig af sammenhæng. Nogle af de mest brugte variabler vil være forskellen mellem folk fra UK og Irland; og folk fra resten af verden. Der er 3 ikke-medlemmer blandt respondenterne, som jeg må formode stadig har en form for kendskab til klubben. Jeg havde håbet på, at få flere besvarelser fra denne gruppe, for at kunne bruge denne som en test-gruppe, til at verificere forskellen mellem medlemmer og ikke-medlemmer. En test-gruppe på 3 respondenter virker dog ikke umiddelbart som et repræsentativt grundlag, men jeg vil alligevel tage det med i overvejelserne, når jeg analyserer resultaterne.

Databehandling

Der er 36, der har udfyldt spørgeskemaet, hvilket jeg ser som et ganske fornuftigt grundlag. Til sammenligning stemte 361, da budgettet for 10/11 sæsonen blev vedtaget den 9. juli[Bilag 11]. Det svarer til, at 10% af de aktive medlemmer har svaret på spørgeskemaet, og lidt mere end 1% af alle medlemmer. Dette svarer kuriøst nok til de forhold om deltagelse i deltagerprægede medier, som Bradley Horowitz præsenterer i crowdsourcingteorien. Af de 36 respondenter, har 34 svaret på mere end 50% af spørgsmålene, hvilket gør dem gyldige.

For at dobbeltchecke mine resultater, valgte jeg at lave et spørgsmål for at teste respondenterne. Jeg stillede et spørgsmål, der gik på deres kendskab til klubben inden de stemte for overtagelsen, hvori jeg indlagde en svarmulighed, hvor respondenter kunne svare, at de ikke

var medlemmer, da MyFC overtog Ebbsfleet United. Da kun 2 benyttede denne svarmulighed, dobbeltcheckede jeg resultat med deres egen angivelse af hvornår de blev medlemmer af MyFC, og her har kun 17 af respondenterne haft mulighed for at stemme ved afstemningen om hvorvidt de skulle overtage klubben. Dette kan være et udtryk for, at nogle respondenter har svaret i blinde, men det kan også være et udtryk for glorie effekten, idet respondenterne måske har villet prøve at hjælpe mig, ved at svare på deres kendskab til klubben før de tilmeldte sig MyFC. Jeg finder det dog mere sandsynligt, at det er et udtryk for, at de ikke har orienteret sig godt nok om de andre svarmuligheder, og tilskriver således fejlen min egen opsætning af spørgsmålet.

Ifølge *Researching Audiences*, bør man også udføre en inferential analyse, men da spørgsmålene i dette spørgeskema allerede har en fastlagt funktion og formål, vil en decideret inferential analyse virke redundant. I stedet vil resultaterne blive analyseret i deres rette sammenhæng.

Crowdsourcing i Ebbsfleet United

I mit indledningsvise afsnit om demokratiforståelse, kan det observeres, at der for at skabe et demokrati, skal være kulturel homogenitet og en involveret befolkningsgruppe. Den kulturelle homogenitet kan selvfølgelig være et problem, idet medlemmerne består af 38%, der ikke bor i UK eller Irland[Bilag 12]. Da den store diversitet siges at være en af crowdsourcings fordele, må man antage at denne flerkulturelle menneskemængde kan finde fælles interesse i fodbolden, som en slags samfund i samfundet. Forskellen i kultur og samfund er selvfølgelig også afhjulpet af, at langt de fleste af deltagerne kommer fra demokratiske lande, og derfor har erfaringer med denne styreform.

Den måske største bedrift ved MyFC projektet, var crowdfunding delen. Med de førnævnte 28.000 deltagere, der hver har betalt £35 i medlemskontingent, har de rejst næsten £980.000 på tiden fra august 2007, til overtagelsen af klubben i januar 2008.

Da MyFC's vigtigste elementer er beliggende i online community, undgår de problemer med den store adspredelse i befolkningen. De fleste opgaver, såsom at stemme, eller læse og skrive indlæg, kan udføres i hjemmet, eller i frokostpausen på arbejde. Dog er MyFC selvfølgelig også repræsenteret ved Ebbsfleet Uniteds stadion, hvor beslutningerne bliver implementeret. Da beslutningsprocesserne foregår online, betyder det også, at de er tilgængelige næsten alle steder fra, og på alle tidspunkter af døgnet.

Mange af de driftsmæssige aspekter er også inddelt i de såkaldte microchunks. For de knap så engagerede medlemmer, er afstemningsfunktionen et brugbart værktøj, hvor de er berettigede til at give deres mening til kende. Samtidigt er det mulig at gemme en kladde af sine indlæg, artikler, eller forslag hvis man grundet tidsnød,

eller kort opmærksomhedsspændvidde, bliver nød til at afbryde sin handling. De mere engagerede medlemmer har også en slags microchunks, da de kan melde sig ind i nogle af de mange grupper, der findes på forum. På den måde kan de vise deres støtte for en sag, eller finde en gruppe de interesserer sig for, hvor de derigennem kan influere organisationen. De forskellige workgroups kan også ses, som et forsøg på at lave microchunks, fordi de også opdeler folk efter evner og interesse. Her bliver medlemmerne dog valgt ind, og alle har ret til at melde sig som kandidat til de forskellige workgroups, hvilket er en af betingelserne for demokrati.

På forum bliver de forskellige tråde rykket øverst i forumrækkefølgen, når en bruger har skrevet et nyt indlæg, med undtagelse af de mest informative tråde, der altid er øverst. Dermed bliver de tråde, der er mest populære også dem, der er øverst på forummet i længst tid. På den måde kan man sige, at forummet fungerer efter den samme form for rangeringsorden, som Howe nævner Google bruger, idet trådene bliver rangeret ifølge brugernes naturlige adfærd. Samtidigt fungerer systemet som et filter, hvor ligegyldighederne, som der var op til 90% af, hurtigt bliver sorteret fra, hvis det ikke bliver fjernet af administratorer.

Samtidigt er forum med i en del af "design by democracy" idéen, da det sammen med muligheden for at oprette et forslag, fungerer, som fundament for at kunne ændre driften i Ebbsfleet United. Man bør hele tiden have for øje, at MyFC's produkt er driften af Ebbsfleet United, og det er dette produkt, som MyFC's medlemmer på demokratisk vis er med til at designe.

I implementeringen af den demokratiske styreform i Ebbsfleet United, kan der ses flere elementer fra Jeff Howes 4 hovedkategorier. Den professionelle kategori ses mest i MyFC's workgroups, idet de tilbyder

deres arbejdskraft til langt mindre end den professionelle. De forskellige workgroups bliver sammensat på baggrund af medlemmernes ansøgninger, der indeholder begrundelser på hvorfor de skal stemmes ind i denne workgroup. De medlemmer, der er uddannede økonomer, eller har haft eget firma, vil således være fordelagtige at involvere i den økonomiske del af driften i Ebbsfleet United. Dette har resulteret i, at der sidder kvalificeret arbejdskraft i hver af grupperne, der alle tilbyder deres evner, uden nogen form for økonomisk kompensation for at udnytte de kvalifikationer, som traditionelle firmaer betaler for. Den 4. juli blev der oprettet en tråd[Bilag 13 resumé]⁶, omhandlende et forslag til en kommunikationsgruppe, som jeg i øvrigt har meldt mig frivilligt til. Denne har til formål at styre kommunikationen både internt og eksternt. Dette kan ses, som et forsøg på, at løse mediehåndteringsudfordringen, der er nævnt i *the Elusive Fan*. Der findes også elementer af "Samleren" i projektet, fordi der ligger en masse materiale og gode idéer fra amatører, der hele tiden bliver videreudviklet og er en del af diskursen om hvordan man kan skabe en bedre forretningsplan, bedre kundekontakt, og bedre udnyttelse af organisationens marketingsressourcer. MyFC's workgroups kan også ses som en del af "Altmuligmanden", fordi det ikke er alle af medlemmerne, der er vant til at bestyre en fodboldklub. I disse tilfælde, er de ansvarlige dog i stand til at bruge deres erfaringer fra andetsteds til at udvikle klubben.

I denne Sektion 1, har jeg svaret på hvad crowdsourcing er, hvordan, hvor godt og hvorfor det fungerer. Da dette ikke tilstrækkeligt belyste hvordan man med teoretiske virkemidler, kan fastholde interessen for et crowdsourcingprojekt, valgte jeg at tilføje endnu et teoretisk

ståsted, der tilbyder et sådant virkemiddel. Jeg har også beskæftiget mig med de etiske og moralske problemstillinger ved implementeringen af den demokratiske styreproces i erhvervslivet, og defineret hvad en fodboldromantiker er, i troen på at netop denne type mennesker udgør en væsentlig del af MyFC's primære målgruppe. For at få denne mistanke verificeret, og for at indfri det kontaktmæssige krav, der blev opstillet i en del af den imødekomende fase i action research teoriansnittet, besluttede jeg mig for, at udfærdige et spørgeskema. Da dette spørgeskema er en væsentlig del af mit speciale, valgte jeg tydeligt at redegøre for mit teoretiske grundlag og min fremgangsmåde. Til sidst har jeg sat crowdsourcing i forhold til Ebbsfleet United og dermed MyFC, hvilket måske har haft et analytisk præg. Jeg har i øvrigt identificeret de værktøjer jeg skal bruge i Sektion 2.

Den følgende sektion vil derfor være specialets analyse, idet jeg ønsker at undersøge MyFC's handlinger, og medlemmernes rationale for at deltage. I Sektion 2 vil der derfor være stort fokus på virksomheden MyFC, der bruger modulet Ebbsfleet United til at involvere deres medlemmer.

⁶ Der er vedlagt et resumé af denne tråd på BilagsCD'en. Filen hedder Bilag 13 Resumé. For fuld datamængde, se filen Bilag 13.

Sektion 2

When twenty-eight thousand strangers use the Web to pool their pocket change to purchase the ailing British football club Ebbsfleet United, is that crowdsourcing? [...] The answer is yes [...]

- Jeff Howe

Ebbsfleet Uniteds handlingsmønstre

Interaktionen mellem MyFC's medlemmer foregår, som nævnt, på MyFootballClub.co.uk. Da foraet er lukket for offentligheden og dermed ikke tilgængeligt for en udefrakommende 3. part, har jeg, som Action Research teorien foreskriver, meldt mig ind i det community som jeg ønsker at undersøge. Man kan opfatte MyFC's website som en slags mikro-semiotisk økosystem, hvor forum og artikelsektionen er vigtigst for udøvelsen af demokratiet, idet det er her de indledende debatter og diskurser foregår. I hvert af disse to elementer, eksisterer endnu flere mikro-semiotiske økosystemer, i hvilken hver artikel, eller hver forumtråd kan ses som en diskurs, der kronologisk er influeret af hinanden. MyFC's forum består af 3 underfora; Society, der er klubbens omdrejningspunkt og omhandler alt vigtig kommunikation fra bestyrelsen og til medlemmerne, information om afstemninger, diskussioner før en afstemning, osv; Football, hvor klubbens præstationer på banen diskuteres, aktiviteter i klubben, og hvor andet fodboldrelateret debatteres; samt et Soapbox fora, hvor idéer udvikles inden de bliver sendt ud som forslag. For at finde ud af, hvordan man kan lette implementeringen af den demokratiske styreproces i erhvervslivet, vil det være en selvfølgelighed at se hvordan det er foregået i Ebbsfleet United. I denne forbindelse vil det være interessant at lokalisere en af de forumtråde, hvori handlingsmetoderne bliver gennemgået. Desværre forholder det sig sådan, at administratorer har fjernet nogle indlæg, som jeg må formode er stødende eller irrelevante. Jeg antager at dette er tilfældet, idet antallet af indlæg i tråden ikke stemmer overens med det antal af indlæg som der står ud for trådens navn. Dette forvrænger naturligvis mit forsøg på udarbejde en komplet analyse, da nogle parametre ikke er til rådighed. Til gengæld viser det også det Jeff Howe kalder Signal-to-noise ratio, altså hvilken andel af alle indlæg der har en værdi.

For at implementere denne organisationelle demokratiske styreform, er det i øvrigt nødvendigt med en organisation, der kan tilpasses styreformen. I dette tilfælde betyder det første skridt overtagelsen af en fodboldklub, en proces der startede allerede da MyFC projektet begyndte i August 2007 og blev endeligt gennemført ved afstemning den 8. januar 2008.

Afstemningsprocessen

Som nævnt, er forestående analyse en del af mit speciale, fordi det er nødvendigt at se på hvordan Ebbsfleet Uniteds handlinger ser ud og hvorfor de ser sådan ud. Her er det interessant at kigge på, hvordan implementeringen af den demokratiske styreproces har udformet sig. Nogle af de vigtigste aspekter i den demokratiske styreproces er naturligvis afstemningsproceduren, hvor alle medlemmer har mulighed for at give sin mening til kende. Samtidigt er det en del af projektets ånd, at medlemmerne selv skal kunne bestemme noget af det der kommer til afstemning. Såfremt denne handling skal gennemføres, er det nødvendigt med en idéskabelsesproces, hvor en idé bearbejdes, og senere bedømmes hvorvidt den skal sendes til afstemning blandt alle medlemmer.

Afstemningsproceduren kan således ses som den sociale aktion. Når en social aktør får en idé, skriver vedkommende en artikel, eller opretter en forumtråd, hvori han i samarbejde med andre sociale aktører argumenterer for og imod idéen. I det følgende eksempel vil jeg observere hvordan beslutningerne træffes i MyFC, ved at observere en forumtråd, hvori afstemningsproceduren definitivt formuleres. I tråden om afstemningsproceduren har en social aktør, Nicol208, således udtrykt sin bekymring. Forumtråden "Members own voting procedure.

Read this if you want your say. Edited title (again)" [Bilag 14]⁷ er oprettet i den 22. december 2007, altså 4½ måned efter projektet gik i gang og forumtrådens sidste relevante indlæg var den. 28. april 2008. Afstemningssystemet i dens nuværende form blev vedtaget den 12. maj 2008[Bilag 15]. Diskussionen og dermed udviklingen af afstemningsprocessen, har således været lidt over fire måneder, hvilket betyder, at der i ca. ni måneder har været tvivl om processen, der skal sende et forslag til afstemning. Forummets første indlæg, som satte gang i debatten er citeret nedenunder:

is there a set process for instigating a vote on a particular business decision or action, or are we only entitled to vote on issues that the Web Team ask us to vote on?

It would seem sensible to me that if, for example, 100 members requested a specific vote on an issue (and this could be indicated in a forum discussion), then the Web Team would have to set up an official vote on that issue.

Forumtrådens ophavsmand, Nicol208, oprettede sin bruger den 1. august 2007, og var således med fra start, hvilket jeg antager giver ham en relativt god anciennitet og god mulighed for at have sat sig ind i hvordan de sociale aktioner fungerer. At hans anciennitet og forståelse af de sociale aktioner er god, er underbygget af, at han nu sidder i det såkaldte Society Board[Bilag 16]. Dette tyder på, at der lige fra begyndelsen har hersket forvirring omkring den sociale aktion, der omhandler hvordan idéer og forslag behandles. Dette, sammen med diskussionens varighed og resultat, leder mig til at tro, at det er den

⁷ Grundet den excessive mængde data ved dette bilag, er der vedlagt et resumé på BilagsCD'en. Filen hedder Bilag 14 resumé. For den fulde forumtråd på 529 sider, se Bilag 14.

normative opfattelse. I tråden giver eddieb⁸ og Arithon også udtryk for, at der er forvirring omkring proceduren og at den kan forbedres betragteligt[Bilag 14 resumé, side 3].

Brugeren doheochai, der oprettede sin bruger den 4. august og derfor har nogenlunde samme anciennitet som Nicol208, skriver i nedenstående citat hvordan han har forstået processen, hvilket jeg ser som et eksempel på en individuel opfattelse af den sociale aktion:

As regards individual members - the mechanism in place is as follows - if there is an issue that you feel requires a vote then you write an article outlining your proposal and the reasons for it. Each member is entitled to rate the article and if the article receives a high rating from the membership then it can be converted into a vote. I don't know how effective or efficient this system will be - but this is what is currently in place and we will have to see how it develops. [Bilag 14 resumé, side 1]

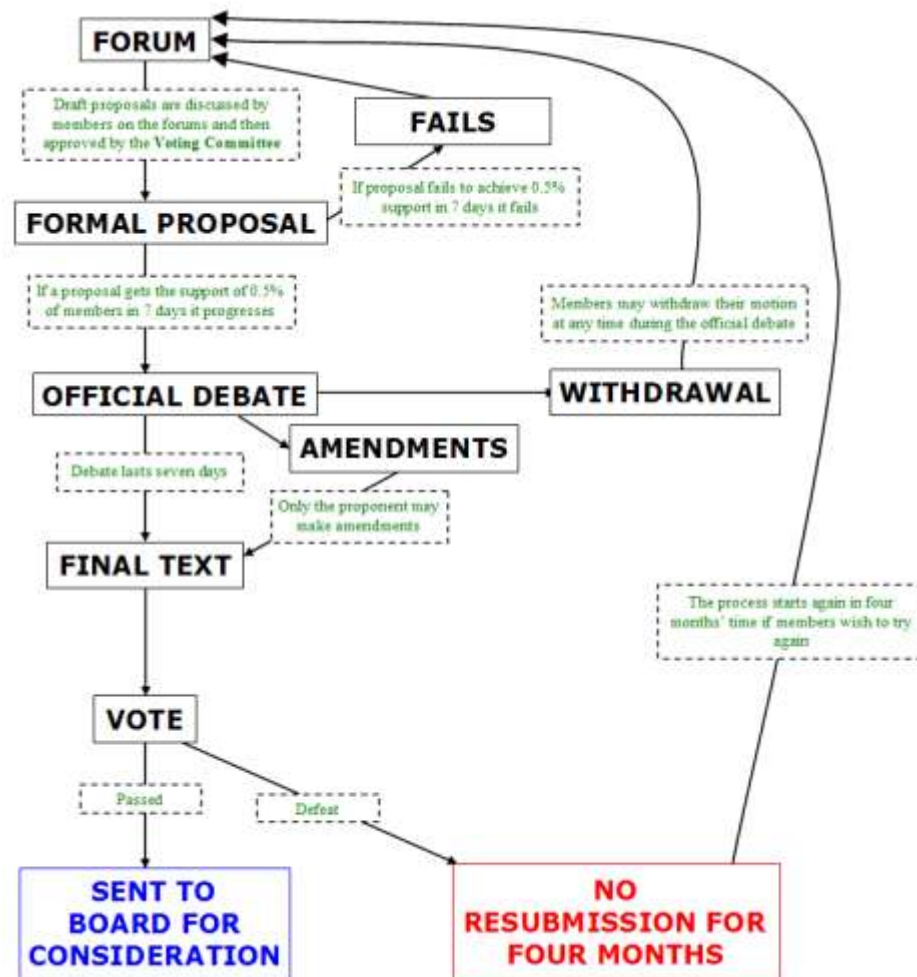
Brugeren mango, der også har startdato den 1. august, henviser til en tidligere artikel[Bilag 17], der således bliver en del af diskurscyklussen fra dette punkt i interaktionsordenen. Denne artikel sår ligeledes tvivl om den reelle afstemningsproces, hvilket styrker min tro på, at den normative opfattelse var for diffus til at kunne forstås af den almene bruger, der ikke nødvendigvis har lyst, eller tid til at sætte sig ind i alt. Brugerne burusu, Brenton, Arithon, doheochai, eddieb og upduck er aktivt deltagende i debatten, og jeg anser disse for at være de vigtigste sociale aktører⁹, grundet interaktionsordenen mellem dem, der med undtagelser bliver afbrudt af input fra andre. Af disse har kun Brenton

⁸ Der er ingen tilgængelige indlæg fra brugeren eddieb. Jeg kan dog se, at han er blevet citeret i flere af de andre brugeres indlæg og jeg antager, at hans indlæg er blevet slettet ved en fejl, eller ved at han selv har fjernet alle indlæg.

⁹ Se bilag 18, for de sociale aktørers profil

en anden anciennitet, idet hans oprettelsesdato er 14. november 2007 og derfor måske har en anden forståelse af hvordan man gør tingene, eller at han ikke har opnået samme status som andre, idet han ikke har været med lige fra starten. Samtidigt har de andre måske oprettet et andet personligt forhold til hinanden og kan have en bedre indbyrdes forståelse, idet de kan have snakket og diskuteret med hinanden flere gange før. Det kan nævnes, at Arithon også er et nuværende medlem af Society Boardet, hvilket indikerer, at han har vist villighed til at deltage og tilbyde sin arbejdskraft, til hjælp for medlemmerne. Den 1. marts 2008, er det også ham, der poster det jeg ser som et færdigt forslag til hvordan afstemningsprocessen kan foregå. Her har forumdiskussionen været i gang i lidt over 2 måneder. Proceduren, som doheochai beskriver ovenfor, bliver derefter fulgt og artiklen[Bilag 19] bliver udformet den 10. marts af eddieb, og får en gennemsnitlig karakter på 4.3 ud af 5. Den 21. april bliver der oprettet en ny forumtråd[Bilag 20], hvor forslaget debatteres, og der gives forslag til ændringer. I denne nye forumtråd, bliver den netop diskuteret forumtråd en del af diskursen. For at lette forståelsen af ordlyden i forslaget, skriver eddieb samme dag endnu en artikel om emnet[Bilag 21], der får en gennemsnitlig karakter på 4.5 ud af 5. Den 28. april blev afstemningen oprettet med deadline den 12. maj, på baggrund af artiklens indhold og karaktergivning. Dermed har hele processen om vedtagelsen af systemet for oprettelse af afstemninger, en af de vigtigste dele af den demokratiske styreproces, taget 143 dage. Hvis man medregner perioden fra MyFC's dannelse til en vedtagelse af systemet, altså perioden hvor der har hersket tvivl om systemet, spænder det over ni måneder. Rent grafisk ser hele proceduren således ud:

Figur 5: [Web 33]



Som det ses på figuren ovenfor, står det klart, at den demokratiske afstemningsprocedure ikke er den fra det repræsentative demokrati, hvor handlinger, der i øvrigt kun fremstilles af repræsentanterne, kan ændres, såfremt de folkevalgte repræsentanter ikke har et flertal imod sig.

Såfremt det ikke var tydeligt nok i gennemgangen ovenfor, var de forskellige opfattelser af processen som følger:

Den normative: Nærmest komplet forvirring. Det generelle medlem forstår, at afstemningsproceduren er vigtig for demokratiet, men forstår ikke fuldt ud hvordan det fungerer. I dette eksempel er det især medlemmernes egne idéer, som de ikke ved hvordan de skal behandle, for at få igennem. Det kan dog bemærkes, at der i den normative opfattelse stadig eksisterer en demokratifølelse, idet der stadig var afstemninger, som blot var de afstemninger som Web Teamet mente skulle ud til afstemning. Et folkevalgt team, som Web Teamet, der har autoritet til at udskrive afstemninger, kan på sin vis minde om et repræsentativt demokrati.

Den individuelle: En bruger får en idé, skriver en artikel, brugerne giver artiklen karakter og hvis den samlede karakter er "god nok", kan den omskrives til en afstemning. Brugeren doheochai nævner i sin individuelle opfattelse ikke noget om den filtreringsproces som alle forslagene gennemgår, og nævner ikke at bestyrelsen ifølge reglerne har ret til at afvise forslagene, såfremt de ikke er i fodboldklubbens interesse. Han nævner heller ikke noget om, hvor god karakteren skal være for den givne artikel, eller hvem der omdanner artiklen til en afstemning. Selvom doheochais individuelle observation er mangelfuld, vil jeg mene at den minder om en form for direkte demokrati, hvor folket ændrer handlingerne direkte uden folkevalgte repræsentanter.

Den objektive opfattelse: Min opfattelse af processen, som den er eksemplificeret i denne forumtråd, er forskellig fra de to andre opfattelser på flere punkter. Jeg har observeret en forumtråd, der efter længere diskussion bliver til et konkret forslag. Først derefter bliver forslaget udgivet som artikel, og artiklen bliver bedømt af medlemmerne. Derefter har Web Teamet taget forslaget op til overvejelse, og bestemt at karakteren og den anden forumdiskussion kvalificerer den til at kunne komme til afstemning. Efter endt afstemning, har Society Board valgt at følge medlemmernes anvisninger og implementeret proceduren, som en del af den daglige drift i klubben. Da medlemmerne for det første ikke direkte implementerer ændringen så snart den er vedtaget, kan der ikke være tale om et direkte demokrati, der er foreslået af doheochai. Som processen fremstår i mit observerede handlingsforløb, vil jeg i stedet mene, at der er tale om et deliberativt demokrati, hvor folkevalgte medlemmer kan tage stilling til om de vil følge medlemmernes anvisninger, der er blevet givet gennem intern deliberation og afstemning, og vurdere om det er i fodboldklubbens bedste interesse. Det er derfor vigtig at pointere, at Figur 5 og formuleringen i selve afstemningsprocessen, giver bestyrelsen mulighed for ikke at følge medlemmernes anvisninger, da der blot står at bestyrelsen skal overveje afstemningen.

I det sidste punkt i den imødekommende fase, har jeg brugt min spørgeundersøgelse til at spørge medlemmerne og andre interessenter, om hvilken ledelses- eller styreform de mener Ebbsfleet United har og bør have, og hvordan denne er forskellig fra andre fodboldklubber, der står i umiddelbar kontrast til Ebbsfleet Uniteds styreform. Da nummereringen af spørgsmålene i Bilag 10 og Bilag 22, er forskellig, vil jeg i resten af afhandlingen tage udgangspunkt i nummereringen af spørgsmål som den fremgår i Bilag 22. Som det

fremgår af spørgsmål 13, har 43.8% svaret, at Ebbsfleet Uniteds styreform minder mest om et deliberativt demokrati. 18.8% mener, at styreformen minder mest om et repræsentativt demokrati, mens 9.4% mener, at det er et direkte demokrati. 72% af respondenterne mener således, at der er tale om en demokratiform, men der er en smule uenighed om, hvilken demokratiform de egentlig benytter. Den normative opfattelse i øjeblikket er altså, at Ebbsfleet United er et deliberativt demokrati. Af de 3, der har svaret, at de ikke er medlemmer af MyFC, har 2 svaret, at Ebbsfleet United minder dem om et deliberativt demokrati, og en har svaret, at han ikke fandt Ebbsfleet United foreneligt med nogle af svarmulighederne. Noget der er kuriøst er dog at 5 respondenter, 12.5%, har besvaret, at Ebbsfleet United bliver styret som en traditionel fodboldklub. Dette kan selvfølgelig være et udtryk for uvidenhed, eller en tro på, at klubben ikke er så anderledes som andre klubber, men mere foruroligende kan det også være et udtryk for, at Society Board ikke altid agerer efter medlemmernes ønske. Da MyFC som nævnt besidder 75% af medlemmerne i Ebbsfleet Uniteds bestyrelse, i dette tilfælde 3 ud af 4, burde alle beslutninger, som medlemmerne stemmer for, være mulige at gennemføre. Men da den midlertidige formand, Duncan Holt, indtil for nyligt var en af MyFC's repræsentanter, samtidigt var eksisterende fan[Bilag 23], opstår der et problem, idet han ved stemmelighed havde den afgørende stemme. Den 17. juni 2010 blev Duncan Holt degraderet til vice-formand og erstattet med Phil Sonsara[Bilag 24]. Bestyrelsen består derfor nu af Phil Sonsara, der ikke havde noget tidligere forhold til klubben, Jessica McQueen, der har været fan af klubben siden 1973[Bilag 25], førnævnte Duncan Holt, samt Brian Kilcullen, der er valgt af aktieminoriteten. Når man tager dette med i betragtningen, og samtidigt antager at de MyFC valgte bestyrelsesmedlemmer ikke altid har MyFC medlemmernes bedste interesse i tankerne, og at medlemmerne derfor ikke er repræsenteret

ved det antal pladser i bestyrelsen, som de juridisk er berettiget til, kan man godt argumentere for, at klubben på mange måder minder om en traditionel fodboldklub. Ovenstående tankegang kræver dog, at man ignorerer demokratiets magt til at fjerne bestyrelsesmedlemmerne, såfremt de ikke tilfredsstillende løser deres opgave. Dog finder jeg det ikke usandsynligt, at de 5 respondenter har tænkt disse tanker, fordi 2 af dem har valgt at udspecificere deres valg i spørgsmål 10. I Bilag 26, side 10, kan det ses, at respondent nummer 32 og 33 beskriver, at der er problemer mellem klubben og society, og at medlemmerne ikke har nok indflydelse på driften af klubben. Af de 5 respondenter, der har svaret, at Ebbsfleet United er en traditionelt ledet fodboldklub, har 3 svaret, at de helst ser klubben som et direkte demokrati i spørgsmål 15. Dette spørgsmål viser, at der er 37.5%, der mener at Ebbsfleet United burde være et deliberativt demokrati, mens der er 28.1%, der mener at klubben burde være et direkte demokrati. Det er en tredobling i forhold til hvor mange der mente at klubben er et direkte demokrati og kan være et tegn på, at medlemmerne ønsker større indflydelse. Samlet mener 87.5%, at Ebbsfleet United burde være et demokrati, altså en stigning på 15.5 procentpoint i forhold til dem der mente, at Ebbsfleet United er et demokrati. Af de 9 respondenter, svarende til 28%, der ikke mente at Ebbsfleet United var et demokrati, har 6 svaret, at de ville ønske, at klubben havde en form for demokrati, hvilket også kan ses som et tegn på at klubben bør overlade mere ansvar til medlemmerne.

Ønsket om større indflydelse kan altså betegnes som en generel tendens, også hos folk der allerede har fået indflydelse og muligheden for endnu mere indflydelse, hvis de engagerer sig i det rent organisationelle arbejde med Ebbsfleet United. Dette kan måske være et udtryk for, at deres forventninger ikke er blevet indfriet, enten fordi de føler at de burde have større indflydelse, fordi de ejer klubben, eller

fordi de er blevet lovet noget, som ikke kunne holdes. Det kan skyldes, at holdet i første omgang havde succes da de vandt FA Trophy finalen i første sæson, hvilket kan have skabt urealistiske forventninger. I den netop overståede sæson er holdet rykket ned. Det kunne også være, at medlemmerne ikke har fornyet deres medlemskab, fordi de ikke længere kan sætte holdet, hvilket som nævnt blev droppet, jvf. Bilag 5.

Som det kan ses i afsnittet "Etik, romantik og den misforståede hellighed", har jeg beskrevet Manchester Uniteds handlingsmåde, som en traditionel topledet organisationsform, hvor pengene fra kunder, sponsorer og præmier ender hos virksomhedsejeren, der ikke nødvendigvis investerer pengene tilbage i klubben. MyFC medlemmerne er dog delte ved dette spørgsmål, da 12 respondenter, svarende til 37.5% betragter Manchester United, Liverpool, Birmingham FC, mfl., som traditionelle organisationer, mens samme antal mener, at de agerer som traditionelle fodboldklubber. 15.6% mener ikke, at svarmulighederne dækker over de udvalgte fodboldklubbers ageren. At holdningerne på den måde er opdelt i 3 lejre, kan betyde flere ting. Enten har respondenterne ikke tilstrækkelig viden til at svare på spørgsmålene, eller også mener de ikke, at overtagelserne har betydet at klubberne har ændret ageren. Det viser dog, at de fleste respondenter har kunnet skelne mellem Ebbsfleet Uniteds demokratiske styreform, og andre klubbers ageren.

Som et led i den imødekommende fase, kan man altså konstatere, at min opfattelse af Ebbsfleet Uniteds handlemønstre som et eksempel på et deliberativt demokrati, er blevet understøttet af MyFC's medlemmer. Undersøgelsen viste også, at det har taget en helt uacceptabel mængde tid, for en af de vigtigste funktioner i demokratiet kom til at fungere. Og selv efter, at afstemningsproceduren var blevet vedtaget, vil vedtagelsen af et forslag tage mindst 4 uger, med den ene uge til at samle støtte til

forslaget, én uge til deliberation og diskussion, samt en 14 dages vootingstid.

Forumtråden, hvor afstemningsproceduren som idé blev skabt, er som nævnt blevet en del af det mikro-semiotiske økosystem, idet den er blevet videreført gennem andre tråde, artikler og efter vedtagelsen, og handlinger. Dog omhandler diskursen en tvivl om afstemningsproceduren, og derfor kan man sige, at denne handling ikke er blevet internaliseret og derfor ikke er blevet en rutine. Forummet, og forumtråden, diskursen og diskussionen kan ses som de synlige værktøjer i de semiotiske cyklusser. Af de usynlige cyklusser findes blandt andet hvad de sociale aktører laver i deres hverdag, og om de derigennem har været influeret, eller distraheret af noget andet. Disse usynlige cyklusser bliver også en del af diskursen. Et eksempel på en sådan usynlig diskurs, der så er blevet synliggjort i øjeblikket, er gengivet i det følgende af burusu:

More on other points later, the daughter need lunch now. Good start and nice cooperative spirit[Bilag 14 resumé, s. 7].

Eksemplet viser, hvordan den usynlige diskurs, at burusu nogle gange bliver nødt til at afbryde, eller forsinke interaktionsordenen, fordi hans datter skal have noget at spise, bliver synlig. Ligeledes kan andre af de sociale aktører være influeret af familiære, eller andre personlige årsager, hvilket måske ville have givet et anderledes resultat og dermed en anderledes måde at gøre tingene på. Dette viser i øvrigt, at burusu bruger MyFC, som en fritidsforberedelse, og derfor hvor vigtigt det er, at opgaverne er simple for at brugerne kan løse dem forholdsvis hurtigt.

I forhold til Burkes fempunktsmodel for motivanalyse, kan man se hvordan nogle af de sociale aktører beskriver deres motiv for at udføre den sociale aktion og hvordan de omtaler den.

nicol208:

is there a set process for instigating a vote on a particular business decision or action, or are we only entitled to vote on issues that the Web Team ask us to vote on?

Som jeg tidligere har været inde på, omtaler nicol208 afstemningsproceduren som meget forvirrende. Det var også denne opfattelse, som jeg karakteriserede som den normative opfattelse. Ved at ytre sine bekymringer og stille spørgsmål, viser han en vilje til at lære, hvilket betyder at han har positioneret sig ud fra et **Social Actor** perspektiv, der gavner den sociale aktør, hvilket i dette tilfælde er ham selv. Ved at stille sit spørgsmål lægger han samtidigt ansvaret for at finde en løsning over på de andre brugere. Dette kan være et udtryk for, at der manglede informationer fra operatøren og Society Boardet, eller, at der ikke var fastlagt en specifik fremgangsmåde.

doheochai:

I don't know how effective this system will be – but this is what is currently in place and we will have to see how it develops[Bilag 14 resumé, s. 1]

Her skriver doheochai, at han bruger det system, som jeg har observeret er hans individuelle opfattelse, fordi det er hvad hans omgivelser dikterer, altså Burkes **Scene**. Dette betyder, at han i dette moment fraskriver sig ansvaret for at finde på noget nyt og blot vil se tiden an og derved lægger ansvaret over på systemet, altså selve den sociale handling. Dette kan være et tegn på, at han ikke ønsker at

involvere sig i klubben, fordi han forventer, at tingene bare sker naturligt. I et efterfølgende indlæg[Bilag 14 resumé s. 2], gentager han denne strategi, men tilføjer:

We are in the fortunate position that if it doesn't work we can change it to something more effective.

I dette citat erkender doheochai, at proceduren måske ikke kommer til at virke efter hensigten, og hvis systemet ikke selv udvikler sig naturligt, kan medlemmerne altid ændre det. Dette er en vigtig position, da det signalerer handlekraft, hvis det anerkendes, at systemet ikke fungerer, mens han i det første citat var mere passiv og nærmest ikke ville erkende, at der kunne være et problem. Som det kan ses i burusu's indlæg, er doheochai en del af forumteamet, og en bekendt af operatøren[Bilag 14 resumé, s. 2.]. Det virker derfor kuriøst, at han på den måde viser passivitet, når den normative opfattelse af systemet ikke er den forenelig med hans egen, hvilket viser, at Society Boardet og Forum Teamet ikke har kunnet opdage problemerne tidligt. Samtidigt kan det tænkes, at hvis doheochais manglende handlekraft, og manglende evne til at kunne se problemer opstå, kan reflekteres i resten af de mest engagerede medlemmer, kan det skabe mistillid til autoriteterne. Hvis dette er tilfældet, kan det være et tegn på, at organisationens aktioner ikke er forenelige med deltagernes ønsker. Som det ses i den imødekommende fase, var medlemmerne utilfredse med, at de ikke havde indflydelse nok på driften i klubben, hvilket er endnu en indikation på ovenstående.

mango:

I have heard about this before and am not sure this is the official system. Either way I cannot see it working as minority issues will not get to the article stage and with the current system issues that

polarize the membership will result in those who agree with the article giving it 5 stars and those who disagree 1 star.

I ovenstående citat viser brugeren mango, hvordan han betragter doheochais udtrykte system med bekymring, fordi der er for stor usikkerhed i forhold til emner, hvor der er meget delte meninger. At han sætter sig i opposition til doheochai, kan ses som en opfordring til doheochai til at tage problemstillingen op og placerer ansvaret for dette hos doheochai.

burusu:

I have been skeptical about the pathway but I have not been able to propose anything better[Bilag 14 resumé s. 2].

Den sociale aktør burusu, viser i det ovenstående, hvordan han tilskriver sit motiv for at bruge afstemningsprocessen til formålet, fordi han, selvom han er skeptisk overfor handlingsmetoden, mener det er den eneste måde at udføre handlingen på, og derfor er hans syn på handlingsmåden et eksempel på **Mediational means**. Han antyder samtidigt, at han gerne vil ændre handlingen, men ikke er i stand til det. Dette viser, at han tager en del af ansvaret, for at handlingen bliver ændret, og at han ønsker at deltage i diskussionen, for på den måde at ændre handlingen, uden at han selv er i stand til at komme med forslag. En anden del af ansvaret for at ændre handlingen, placerer han således ved de andre forumbrugere.

Arithon:

If I believe that we need a vote on an issue i don't want want to have to write a bloody article on it.

After Christmas i intend to write a post with some ideas on voting procedures and how to instigate a vote. [Bilag 14 resumé side 2-3]

Arithon tager i dette citat afstand fra doheochais opfattelse af afstemningsproceduren, og bestemmer sig for ikke at følge den, ved erklære sin intention om at starte den omtalte procedure gennem et forumindlæg. Dette viser i høj grad handlekraft, og det er også ham, der i samarbejde med eddieb, udfærdiger det afgørende indlæg[Bilag 14 resumé, side 11-15], og tager dermed selv ansvar for handlingen. Han har dermed positioneret sig som et eksempel på Burkes **Purpose**, da han udelukkende bruger handlingen, for at ændre den.

Som jeg ser det, fungerer denne nye handling fint, og derfor ser jeg ikke nogen grund til at ændre den. For at opsummere, har min handlingsorienterede analyse vist, at der herskede tvivl om afstemningsproceduren i MyFC. Dette, samtidigt med organisationens manglende krisehåndtering, har skabt en improviseret overordnet struktur, der tydeligvis ikke har fungeret, idet medlemstallet er faldet fra 28.000 til 3325. Samtidigt kan det i flere tilfælde ses, at MyFC's medlemmer ønsker større indflydelse, hvilket er understøttet af spørgeundersøgelsen, hvor 48.4% ved spørgsmål 11 svarer, at større indflydelse på driften i klubben vil kunne skaffe flere medlemmer. Begge ting tyder på manglende organisering af medlemmerne – altså mangel på en repræsentativ administration, der er en af betingelserne for et succesfuldt crowdsourcingprojekt, og et velfungerende demokrati. Det kan dog pointeres, at der har været vist handlekraft i mange tilfælde, hvilket som nævnt i min demokratiforståelse, er en vigtig betingelse for demokratiet. Dog er der for mange ting, der realistisk set ikke har fungeret. Den dårlige kommunikation mellem trænerstaben og medlemmerne, har gjort at udvælgelsen af startformation og startende spillere aldrig rigtigt har fungeret, og en af de vigtigste betingelser for opretholdelsen af demokratiet, ikke har fungeret. Samtidigt kunne noget tyde på, at marketingsstrategien i øjeblikket ikke er god nok, da 71% har svaret, at en bedre strategi vil

kunne lokke flere medlemmer til, jvf. spørgsmål 11. Både ved dette spørgsmål, og ved spørgsmål 10, der omhandler grunden for den lave kontingentsfornyelsesrate, har respondent nummer 2, 7, og 28 udnyttet funktionen til at udspecificere deres svar, hvoraf det fremgår at dårlig reklameføring og en elendig hjemmeside er nogle af MyFC's problemer. Yderligere har min gennemgang af Ebbsfleet Uniteds organisation vist, at 21% af indtægterne går til operatøren, og dermed ikke bliver investeret tilbage i klubben og i fodbolden, hvilket ellers er et af målene for MyFC, jvf. Bilag 4. Operatøren tog en afgift på £7.50 pr. medlemskontingent, svarende til £210.000 med udgangspunkt i det tidligere nævnte antal på 28.000 medlemmer. I crowdsourcingteorien er det nævnt som en nødvendighed, at projekter, der genererer store beløb, bør udlove en del af pengene for de forskellige opgaver i projektet, for at deltagerne ikke skal føle, at de bliver udnyttet og forlader projektet som konsekvens. Dog viser spørgeskemaundersøgelsen i spørgsmål 10, at kun 12.9% af respondenterne mener, at den lave kontingentsfornyelsesrate skyldes mangel på økonomisk motivation. Dette er et tegn på, at selve indflydelsen i en fodboldklub, er nok til at motivere folk til at tilmelde sig et sådant projekt. Men for at kunne fastholde denne interesse, er det nødvendigt at skabe et tilhørsforhold til klubben, og det er her hvor MyFC's medlemmer, der jo selv skal skabe tilhørsforhold til klubben gennem sig selv og brede det til andre, har fejlet. I forhold til de forslag, der bliver givet i *the Elusive Fan*, er de dog i gang med at forsøge at stoppe udviklingen. Initiativet "Adopt a Player", kan ses som et forsøg på employer branding. Initiativet omhandler en række spillere, hvis løn kan blive betalt via medlemmernes donationer[Web 35]. Til gengæld får investoren, der ikke nødvendigvis behøver at være medlem af MyFC, et signeret billede, og lov til at møde spilleren. MyFC Meet Up kan ses som et event, der skal samle medlemmerne, så de kan diskutere deres internetstrategi. Alle medlemmer er blevet

inviteret via en MyFC mail[Bilag 27], der afholdes af firmaet BigSpring, der varetager websiden, efter at medlemmerne købte operatøren ud. Som nævnt, kan den foreslåede kommunikationsgruppe også ses, som et tegn på, at MyFC medlemmerne forsøger løse de udfordringer de står overfor. Her kan der selvfølgelig sættes spørgsmålstegn til, hvorfor det har taget så lang tid, at møde disse udfordringer, og det lader da også til, at det er denne manglende evne til at identificere udfordringerne i tide, der har bragt MyFC i den nuværende situation. Dette er understøttet af mit spørgeskema, hvor over 80% har svaret, at den lave kontingentsfornyelsesrate også relaterer til besværlighederne med at bestyre et projekt af den størrelsesorden. Dette er om noget den største indikation på, at organisationen, administrationen og det repræsentative system ikke har været godt nok. I den forbindelse kan det pointeres, at 32.3% mener, at folk har mistet interessen, fordi der var for få deltagere. Dette kan skyldes, at Will Brooks, der fik idéen til MyFC og var operatør, i første omgang samlede over 53.000 registrerende[Web34] mens det kun var 28.000, der ville betale. Det kan også være et tegn på, at medlemmerne har været demoraliseret af det store frafald, sådan at frafald avler frafald. Samtidig er det interessant, at ingen af respondenterne har svaret, at der har været problemer med globale sprogbarrierer, fordi det modsiger Tim Knudsens påstand om, at et demokrati bedst kan udfolde sig i et kulturelt homogent samfund.

MyFC's brugere:

I forhold til MyFC's brugere, viser de demografiske spørgsmål, at respondenterne tilnærmelsesvist stemmer proportionelt overens med medlemmerne på forum. Ifølge MyFC's egen statistik[Bilag 12] er der 3325 medlemmer af MyFC, hvoraf 2038 er fra UK, og yderligere 63 fra Irland. Dette udgør 63.1% af alle medlemmer, hvor der i min undersøgelse er 55.6% fra UK og Irland. Den eneste tydelige forskel

mellem disse to grupper observeres i spørgsmål 12, hvor 55.6% af respondenterne fra UK og Irland kun følger med i fodbold, mens 38% fra samme region følger med i andre sportsgrene end de opstillede. For dem udenfor UK og Irland, er disse tal dog helt anderledes. 15.4% fra resten af verden følger kun med i fodbold, mens 61.5% følger med i andre sportsgrene end de opstillede, hvilket viser, at konkurrencen mellem sportsgrene måske er en stigende tendens, i hvert fald udenfor UK og Irland. Af respondenterne udenfor UK og Irland, følger 30.8% med i baseball, 23.1% med i amerikansk fodbold, og for Basketball er tallet også 23.1%. 1 respondent fra UK og Irland følger med i baseball, og 1 følger med i amerikansk fodbold. Dette er en interessant tendens, da det viser at Irving Rein har ret i sine tanker om den øgede konkurrence i sport. Hvis denne tendens breder sig, kan fodbolde komme til at lide tilskuermangel, på grund af problemerne i fodbold. I spørgsmål 17, kan det ses, at de fleste spørgsmål karakteriseres, som store problemer. Ifølge respondenterne, er det værste problem, som antaget, rigmændene, der overtager klubberne. Derefter følger kommercialiseringen af fodbold, og derefter tab af national fodboldidentitet, på grund af for mange udenlandske spillere og mangel på konkurrence. Det er disse problemer, der kan betyde et fald i tilskuertal, hvis der kommer øget konkurrence fra andre sportsgrene. Hvis tendenserne fra resten af verden kolliderer med en øget interesse i England for f.eks. cricket, basketball, ekstremsport, og amerikansk fodbold, kan markedet blive nødt til at tilpasse sig til medlemmernes specifikke selvaktualiserings behov.

Som det ses i nedenstående boks, stemmer forholdet mellem mine respondenter alder, og MyFC's medlemmer ikke proportionelt overens. Dette bør dog tages forbehold, idet udsvinget ved mine respondenter er noget større, idet jeg har en mindre repræsentativ statistik.

Figur 6:

Alder	MyFC	%	Respondenter	%
16-20	43	1,3	0	0
21-25	190	5,7	4	12.1
26-30	366	11	3	9.1
31-35	479	14,4	6	18,1
36-40	505	15.2	3	9.1
41-45	469	14.1	3	9.1
46-50	407	12,2	7	21,2
51-55	326	9,8	3	9.1
56-60	256	7,7	4	12.1
61-65	157	4,7	0	0
66-70	80	2,4	0	0
71-75	24	0,7	0	0
76-80	14	0,4	0	0
81-85	2	0,06	0	0
86-90	1	0,03	0	0
106-110	6	0,2	0	0

Hos mine respondenter, er der altså en lille overvægt af nogle af aldersgrupperne, og en lille undervægt i andre hvilket kan have indflydelse på mine resultater i form af forskellige interesser eller opfattelse af verden. Samtidigt kan det være et udtryk for, hvilke aldersgrupper, der har lyst til at deltage i spørgeundersøgelser, og vise en form for engagement.

Som nævnt i afsnittet "Etik, romantik og den misforståede hellighed", ser jeg fodboldromantikeren, som en type, der ofte nævnes i sammenhæng med de værdier, som MyFC repræsenterer. Disse værdier er udpenslet i Bilag 4 og blandt klubbens vigtigste formål, i forbindelse med fodboldromantikeren, er:

to invest revenue which it derives from members and from any divided or other income in the Club in order to allow the Club to invest in its facilities, player, the stadium or such other expenditure as may be decided on by members through the Website. [Bilag 4, pkt. 3ii]

Samt:

to further the development of the game of football nationally and internationally and upholding of its rules[Bilag 4, pkt. 3iv]

I forhold til fodboldromantikerens karakteristiske fjendtlighed mod den videnskabelige fodbold, ønske om beskyttelse af den nationale fodboldidentitet, og fankulturel indflydelse i klubben, er MyFC's målsætninger ganske kompatible med fodboldromantikerens ønske. Et af fodboldromantikerens vigtigste argumenter for en tilbagevenden til den uperfekte fodboldverden, er at unge nationale spillere forbedrer fodboldspillet mere end erfarne udlændinge. I min undersøgelse af MyFC's medlemmer, viser det sig, at over 90% mener, at dette er tilfældet, mens de resterende 10% ikke har taget stilling. Der er således bred enighed hos MyFC's medlemmer, at udviklingen af egne talenter er en nødvendighed for at opnå MyFC's mål for udviklingen af fodbold både nationalt og internationalt.

Karakteristisk for respondenterne, er også, at de er imod symbolet for kommercialiseringen af fodbold. Dette kan ses i spørgsmål 18, der tydeligt viser, at respondenterne hader Manchester United. Klubben fik en rating på 2.41, og havde samtidigt flest svar på "I hate this club", mens MK Dons, der som nævnt også er en del af symbolet for kommercialisering, fik en rating på 2.69, dog med flest stemmer på "No opinion". Dette viser, at MyFC's medlemmer tilnærmelsesvis stemmer overens med min definition af fodboldromantikeren, fordi de ved at involvere sig i et projekt som MyFC, har handlet aktivt for at

forsøge at ændre en udvikling i fodboldverdenen, som de mener, er etisk forkert. At kunne samles om en fælles sag, er en af de ting, der kan skal tilhørsforhold, og 61.3% af mine respondenter har svaret, at følelsen af at være en del af et community er en af de ting de får ud af at være medlem af MyFC. Dog mener 19.4%, at der ikke er nogen belønning ved at deltage i projektet. Dette kan være en indikation på, at klubben underpræsterer både sportsligt og som organisation, hvilket er en af udfordringerne som gør at det er svært at fastholde folk med interesse i crowdsourcingprojekter.

21 ud af 31 har hørt om MyFC online, hvilket kan være et udtryk for, at de bruger en del tid på internettet, eller at MyFC har målrettet sine reklamer efter onlinebrugere. Da MyFC er drevet online, giver dette selvfølgelig god mening, da man må antage, at medlemmerne har større erfaring med web 2.0 end folk der ikke bruger internettet. Samtidigt kan det dog tænkes, at MyFC ikke helt har udnyttet sit potentiale gennem de traditionelle medier. Et tegn på, at MyFC ikke har hvervet mange medlemmer fra Ebbsfleet Uniteds fanbase, kan ses i spørgsmål 7, hvor det fremgår, at kun 16.1% var fan af Ebbsfleet United, mens 61.3% ikke havde noget kendskab til klubben, men blot ville støtte projektet. De resterende 22.6% svarede, at personlige interesser var grundlaget for deres rationale for deltagelse i projektet. Dette kan være et udtryk for, at Ebbsfleet Uniteds eksisterende fanbase ikke har været specielt stor, men også for MyFC har vægtet deres markedsføring.

For at opsummere, har jeg i dette afsnit analyseret MyFC's medlemmer og Ebbsfleet Uniteds handlemønstre, ud fra mine teorier om crowdsourcing, den flygtige fan, og action research. Jeg har yderligere brugt mit spørgeskema til at verificere mine tanker om fodboldromantikeren som en del af MyFC, og som en del af min analyse om Ebbsfleet Uniteds handlemønstre. Mine undersøgelser

viste bl.a., at medlemstallet i MyFC er faldet, som et følge af dårlig administrering og et ufunktionelt repræsentativt system til at organisere medlemmerne, der ellers har vist sig at være handlekraftige. På trods af, at MyFC har forsøgt at øge tilhørsforholdet hos de tilbageværende fans, gennem eventmaking og employer branding, virker det i øjeblikket som et forsøg på at reparere en synkende skude, der kæmper med et årligt underskud på £60.000[Bilag 11], og skuffende sportslige præstationer. Min analyse har yderlige vist, at klubbens handlingsmønstre ikke altid stemmer overens med medlemmernes ønsker, hvilket har skabt et ønske om større indflydelse i klubbens organisation. Den generelle opfattelse er dog, at det deliberative demokrati er den bedste styreform af Ebbsfleet United, men også et direkte demokrati med mulighed for større indflydelse, har stor opbakning. Samtidigt har mine undersøgelser vist, at MyFC's medlemmer generelt ikke mener, at et økonomisk incitament vil afhjælpe klubbens problemer med, at kontingentsfornyelsesrate. I tillæg til dette har en ineffektiv krisehåndteringsstrategi og manglende evne til at afhjælpe opstående problemer.

I Sektion 3 vil jeg først perspektivere og diskutere mine analyseresultater, fremgangsmåder og senere generere mine guidelines for at tiltrække og fastholde brugere i crowdsourcingprojekter i konklusionen.

Sektion 3

Tænk en gang, hvis man kunne få disse fans aktiveret på en positiv måde til gavn for Brøndby IF. Engagementet er der uden tvivl.

- Per Bjerregaard

Perspektiverende diskussion

Jeg vil i følgende diskussion af mine resultater overveje i hvilken udstrækning resultaternes validitet, altså i hvilken grad de kan bruges til noget konstruktivt. Mit spørgeskema er ikke så repræsentativt, som jeg kunne ønske det, hvilket kan hænge sammen med det mislykkede forsøg på at få udsendt spørgeskemalinket til alle medlemmer. De fleste af spørgsmålene har 31 svar, og selvom de viser klare tendenser hos MyFC's medlemmer, ville et større repræsentativt grundlag have givet mig et langt bedre udgangspunkt for en bedre konklusion. Muligheden for et fokusgruppeinterview kunne give et mere kvalitativt udsnit og det er ikke fordi, at den individuelle mening ikke betyder noget i en demokratisk fodboldklub, men muligheden for et individuelt fejlfortolkning i forhold til Ebbsfleet Uniteds handlemåde, som den vi så ved doheochais individuelle opfattelse, mener jeg overstiger værdien af det kvalitative udsnit. Et fokusgruppeinterview er også besværliggjort af den reelle distance mellem interviewer og respondent, og selvom betydningen af denne distance kunne mindskes ved hjælp af teknologi, vil et interview stadig være svært at gennemføre uden øget bias og atmosfæriske forstyrrelser.

Et af de mest indlysende spørgsmål som jeg kunne have behandlet i et sådant fokusgruppeinterview, omhandler hvad MyFC skulle have gjort og hvad de kan gøre. Alene disse to spørgsmål, kan der skrives en fyldestgørende afhandling om, men et par ord om det i dette speciale er vel på sin plads. Uden at dvæle for meget ved fortiden, kunne man forestille sig, at en hurtigere overtagelse af Ebbsfleet United, eller måske en anden fodboldklub, ville måske have opildnet flere af de inaktive brugere. Da Ebbsfleet United, der i øvrigt blev udvalgt som den bedste klub af operatøren uden, at en detaljeret forklaring blev givet, blev valgt ved afstemning, stemte 18.000. På overfladen virker det selvfølgelig som et stort tal, med stor kommerciel validitet og en

gruppe med stor finansiel likviditet, men tallet viser stadig, at 10.000 allerede var faldet fra i mellemtiden. Som antydnet ovenfor, kunne en mere spændende klub i en større liga, måske have både øget medlemstallet og skabt større tilhørsforhold. I Danmark er valget for den danske pendant faldet på BK Skjold, der som nævnt er Danmarks største klub målt på medlemstal. Dette vil give projektet et bedre udgangspunkt, da man allerede har en fangruppe med stort tilhørsforhold, og ikke nødvendigvis skal ud og skabe en. I det relief virker det også spændende, at BK Skjold tilsyneladende ikke vil praktisere samme niveau a crowdsourcing som i Ebbsfleet United. Det står forhåbentlig klart, at situationen i Ebbsfleet United skal tages som en radikal – nærmest totalitær form for crowdsourcing, som jeg ikke mener, er fuldt ud anvendelig i alle henseender. Jeg vil, som Jeff Howe også pointerer, ikke advokere for absolut brugerinvolvering, men snarere en større balancegang mellem ekspertise og amatørisme.

Dette leder til spørgsmålet, om hvad der kan gøres i MyFC og det letteste svar er, at apatien hos medlemmerne er for stor til, at projektets fortsatte virke kan føre til andet, end større splittelse. I den forstand er det jo ganske prisværdigt, at MyFC kæmper videre, og måske går de en lysere fremtid i møde, hvis der kan etableres en form for sportslig succes på det lavere niveau, som Ebbsfleet United kommer til at spille på i år. En sæson med gode resultater vil måske vække interessen hos flere af de lokale fans, der ser projektet som gavnligt for klubben og fodbolden generelt, hvilket sammen med en ny marketingsstrategi og bedre problemhåndtering måske kan skabe den fremdrift, som initiativet fortjener.

For i fodboldens verden er der brug for initiativer, som det MyFC står for. Tendensen med større konkurrence mellem sportsgrene skal nok komme ramme os, hvis den ikke allerede har og der skal være noget, som folk kan engagere sig i, for at skabe tilhørsforhold. Man kunne

f.eks. begynde at afholde en form for præsidentvalg, som klubberne gør i Spanien. Her bestemmer medlemmerne demokratisk hvordan politikken i klubberne skal føres og selvom det desværre ofte minder mere om populistisk regeringspolitik end fodbold, vil det kunne skabe et større tilhørsforhold. Samtidigt kunne man f.eks. oprette fan opsparinger, hvor klubben til en hver tid er forpligtet til at sørge for, at denne opsparing har kontrol over 25% af aktiebeholdningen, så klubberne ikke kan opkøbes.

En lige så interessant version, kunne være at klubbernes fans fik lov til at designe deres egen T-shirt, med eget navn og eventuelt en printet version af en valgfri spillers autograf. Eller en spillertrøje i fanudgave, hvor alt fra farve, til kravelængde og placering af klublogo kan vælges. Den mest sælgende version, kunne så blive næste sæsons spillertrøje, eller i hvert fald være med i opløbet. At klubbernes fans kunne få større indflydelse på klubbens bestyrelse, i form af en stemme ved spillersalg eller andre store beslutninger vedrørende holdet kunne også afprøves, så der ikke sidder en enkeltperson i form af en sportsdirektør eller klubejer med ansvaret for hvordan det hold, hvis løn indirekte bliver betalt af indtægter fra bl.a. fans, skal se ud. Men det handler som sagt om, at finde en balancegang, så klubbens fans ikke overtager klubben, uden professionel eller velorganiseret vejledning.

En ting, jeg gerne ville have haft arbejdet noget mere med, er transformationsøkonomi. Som et supplement til oplevelsesøkonomi, kan transformationsøkonomi ses, som det næste skridt i oplevelsesøkonomien. Begrebet autenticitet har også været nævnt nogle gange i løbet af specialet, og det er med rette. Og netop brugerinvolvering og autenticitet kunne have været en spændende, idet brugerinvolvering jo også kan miste sin autenticitet. Den store lyst til at stemme, som Jeff Howe beskriver i sin crowdsourcingteori, kan

også miste sin værdi, hvis man bliver overfodret med dem. På den måde kan folk miste interessen for at stemme, fordi det er i fare for at blive for almindeligt. Måske er det også derfor vigtigt, at man behandler fænomenet med måde.

Konklusion

Undersøgelserne i dette speciale har centreret sig om driften af Ebbsfleet United, og medlemmerne i MyFC, der står for denne drift. Formålet har været, at danne et teoretisk grundlag, der kan løse min undren om, hvorfor frafaldet af projektet har været så stort, når initiativet er så prisværdigt gennemført med demokratiske beslutninger og frivilligt engagement. Dette prisværdige initiativ er i dette speciale blevet betegnet som et eksempel på en tendens kaldet crowdsourcing, der er navngivet af Jeff Howe. Da jeg anså Jeff Howes tanker om fastholdelse af interessen i crowdsourcingprojekter for overfladiske, valgte jeg at supplere crowdsourcingteorien med Irving Rein, Philip Kotlers og Ben Shields teori om den flygtige fan, der på baggrund af den store konkurrence sportsgrene imellem, havde svært ved at vælge en enkelt sportsgren. Jeg anser også dette for en begyndende tendens i Europa, selvom der ikke er lige så mange konkurrencer sportsgrenene imellem, på grund af den manglende eksponering.

For at tiltrække folk til et crowdsourcingprojekt, kræver det, at man finder en gruppe med en særlig interesse for ens organisation. Min undersøgelse viste, at en stor del af respondenterne, havde hørt om MyFC online, enten gennem reklamer, eller på online communities/forums, altså en form for online mund-til-mund overleveringsform. Dette viser, at det er en fordel at reklamere der, hvor folk med den særlige interesse kommer og i øvrigt målrette sin kommunikation til sine potentielle medlemmer, fans, eller brugere. Dette vil også kunne forhindre frafald.

Jeg vil som konklusion på mit spændende forløb, foreslå disse guidelines for crowdsourcingprojekter:

Midt om natten

For at nå et bredt publikum med særlig interesse for det produkt man tilbyder, er det en nødvendighed at have en webside og et community, der er tilgængelig 24 timer i døgnet. Alt skal være tilgængeligt, så brugerne kan løse en opgave, hvis de har 5 minutter mellem bleskift, i frokostpausen, og helst også i bussen. Dette stiller også krav til opgavernes størrelse. Tilgængelighed er et nøgleord.

Åh, de smukke unge mennesker

Det firmaer, som MyFC sælger er ikke kun oplevelser, men en opskrift på at blive et bedre, sundere eller smukkere menneske. Hvad enten det er undervisning i, og dermed erfaring med, komplicerede strukturer, designopgaver, eller glæden ved at være medejer af noget som man har stærke følelser for, så skal individet, der køber produktet, blive bedre - via produktet. På den måde lader man "prosumer'erne" opfylde behovet for selvaktualisering.

Dengang, da jeg var lille

For at styrke kunderelationerne og derigennem få kunderne til at være med til at ændre produkterne, bør man målrette sin produktion og eksponering efter hvornår individet begynder at bruge produktet. Dette betyder, at et bestemt produkt eller varemærke vil blive internaliseret i samfundet, hvilket øger tilhørsforholdet til produktet og virksomheden. Tilhørsforhold er også et nøgleord.

I don't want the gold from Xanadu

I sektion 2, hvor jeg undersøgte MyFC medlemmernes adfærd, stod det klart, at kun 12.9% mente, at økonomisk gevinst ville hjælpe på

motivationen for at deltage. Brugerinvolvering handler ikke om økonomi, om besparelser på produktionen og ekstra overskud, men om at give folket en stemme.

Hvad gør vi nu, lille du?

Kriser og skandaler kan svække brandet og kunderelationerne, hvis der ikke straks tages hånd om dem. En krisehåndteringsplan er en nødvendighed i enhver organisation, der er i medierne ofte. Kriser er i sin natur uforudsigelige, og vigtigheden af forberedelse, kan ikke kan ikke understreges nok.

Der var fire på en cykel, på Jyllingevej

Som det blev undersøgt i Sektion 2, var problemer med den organisatoriske strategi i MyFC en af hovedårsagerne til det store medlemsfrafald. Det er vigtigt med en klar og defineret organisatorisk strategi allerede fra begyndelsen og et repræsentativt demokrati, der kan sikre en velfungerende administration af brugernes evner.

Når nu min verden bliver kold og forladt

Firmaerne i fremtidens erhvervsliv er afhængige af, at de kan tilpasse sig den individuelle præferencer. Uden tilpasning og uden håndtering af deltagerne, tilskuerne, medierne og kriserne vil en organisation, der benytter sig af crowdsourcing, ikke kunne fastholde interessen i sine projekter. Endnu et nøgleord, og det sidste af slagsen, er transformation.

Litteraturliste:

Primær

[Barlebo Wenneberg, Søren: *Socialkonstruktivisme - positioner, problemer og perspektiver*, Samfundslitteratur, 2000]

[Howe, Jeff: *Crowdsourcing – How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Random House, 2009]

[Knudsen, Tim: *Da demokrati blev til folkestyre*, Akademisk forlag, 2001,]

[Rein, Irving; Kotler, Philip; Ryan Shields, Ben: *the Elusive Fan: Reinventing sports in a crowded marketplace*, Palo Alto, 2007]

[Scollon, Ronald; Scollon, Suzie Wong: *Nexus Analysis: Discourse and the emerging internet*, Routledge, 2004]

Sekundær

[Abrams, M.H: *Glossary of Literary terms*, Thomson Wadsworth, 2005, s. 185ff]

[Bauman, Zygmunt: *work, consumerism and the new poor*, McGraw – Hill, 2008]

[Eco, Umberto: *a Theory of Semiotics*, Indiana University Press, 1979]

[Eco, Umberto: *How not to talk about soccer* i *Travels in Hyperreality*, Heartcourt Brace Jovanovich, 1986]

[Eco, Umberto, *Sports Chatter*, i *Travels in Hyper Reality*, Heartcourt Brace Jovanovich, 1986]

[Eco, Umberto; *the World Cup and Its Poms*, 1978, I *Faith in fakes: Travels in Hyper Reality*, Heartcourt Brace Jovanovich, 1986]

[Gilmore, James; Pine II, Joseph, *Authenticity – what consumers really want*, Harvard Business School Publishing, 2007]

Sektionscitater:

Sektion 1: [Eco, Umberto, Sports Chatter, i Travels in Hyper Reality, Heartcourt Brace Jovanovich, 1986].

Sektion 2: [Howe, Jeff, *Crowdsourcing – How the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Random House, 2009]

Sektion 3: Bjerregaard, Per, *Bjerregaards Blog: Så, nu gælder det igen*, 13/7-2010, <http://brondby.com/article.asp?aid=63177&id=145>

Forside:

Titlen er inspireret af Tim Knudsen's bog *Da demokrati blev til folkestyre*

Websider

Alle Websider er kontrolleret ved udskrivning, d. 1/8 2010.

Web 1: <http://www.premierleague.com/page/History/0,,12306,00.html>

Web 2: http://www.business.bham.ac.uk/alumni/events/Gill_event_report.shtml

Web 3: <http://en.academic.ru/dic.nsf/enwiki/944326>

Web 4: <http://www.manutd.com/default.sps?pageid=%7B48C41513-A376-4D1F-981D-660FC5BB193E%7D&newsid=42852&page=1>

Web 5: http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/engineering/article7094859.ece

Web 6: <http://www.alfayed.com/biography/my-biography.aspx>

Web 7: <http://www.mirror.co.uk/sport/more-sport/2008/03/08/the-fans-are-revolting-115875-20344000/>

Web 8: <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/teams/w/wimbledon/3825865.stm>

Web 9: <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>

Web 10: <http://www.bold.dk/nyt/Skjold-stadig-klart-stoerst>

Web 11: <http://www.lenehansson.dk/Default.aspx?ID=988>

Web 12: <http://www.vom.dk/index.php?es=0&eid=159>

Web 13: <http://jp.dk/opinion/breve/article2096755.ece>

Web 14: <http://www.bold.dk/nyt/Horsens-Synd-for-fans>

Web 15: http://ekstrabladet.dk/sport/fodbold/dansk_fodbold/superligaen/artic1e1177909.ece

Web 16: <http://www.roliganklubben.dk/de-ti-bud.html>

Web 17: <http://www.thefirstpost.co.uk/47196,sport,football,afc-wimbledon-proves-romance-in-football-still-exists>

Web 18: <http://www.information.dk/232462>

Web 19: http://inea-online.com/download/regel/gutachten_eng.pdf

Web 20: <http://www.reuters.com/article/idUSTRE66C0ZV20100713>

Web 21: <http://www.fsf.org.uk/about-the-fsf.php>

Web 22: <http://tv2sport.dk/node/38808>

Web 23:

<http://www.sufc.co.uk/page/FactsFigures/0,,10418~1081166,00.html>

Web 24: <http://www.sufc.co.uk/page/KeyPersonnel/0,,10418,00.html>

Web 25: <http://www.forbes.com/2010/07/20/most-valuable-athletes-and-teams-business-sports-sportsmoney-fifty-fifty.html?boxes=Homepage-mostpopular>

Web 26: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4629401.stm>

Web 27: <http://www.manutd.com/default.sps?pageid={6267FDD7-971D-4A90-98B2-E7B4D246D208}#>

Web 28: <http://www.manutd.com/default.sps?pageid={6FF068D5-0D8B-40C8-A630-7073DD7AF5DC}>

Web 29: <http://dictionary.reference.com/browse/economy>

Web 30: <http://www.premierleague.com/page/portsmouth>

Web 31:

<http://www.nottscountyfc.co.uk/page/History/0,,10426,00.html>

Web 32:

<http://www.nottscountyfc.co.uk/page/NewsDetail/0,,10426~1963308,00.html>

Web 33:

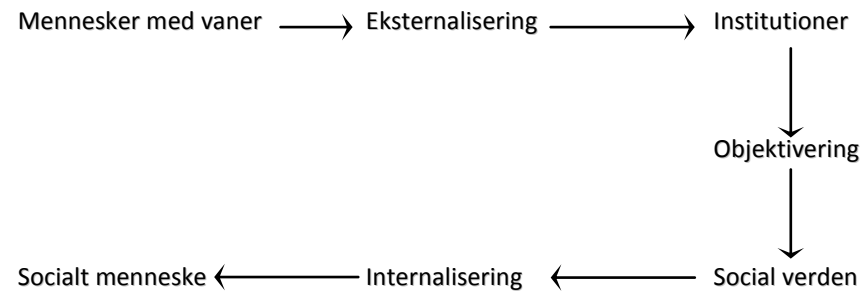
http://fleetwiki.bluebones.net/wiki/images/b/bf/Voting_Procedure_Diagram.png

Web 34: <http://goal.blogs.nytimes.com/2007/11/13/you-too-can-own-a-professional-soccer-team/>

Web 35: <http://www.myfootballclub.co.uk/adopt-a-player>

Figurliste:

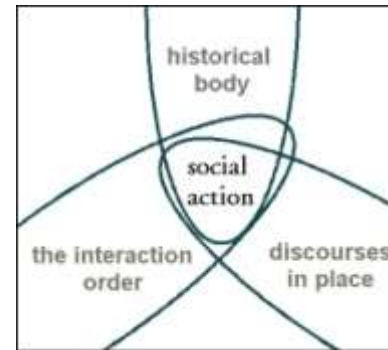
Figur 1



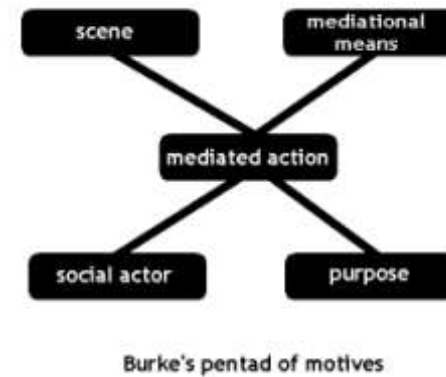
Figur 2:



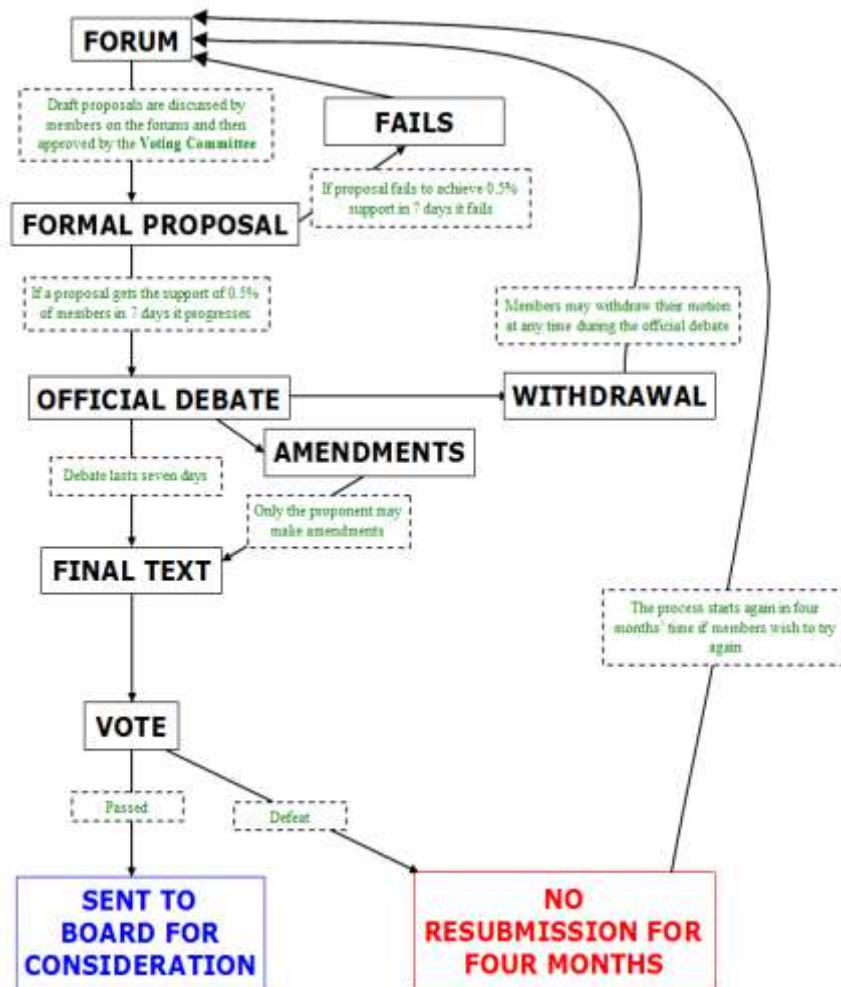
Figur 3:



Figur 4:



Figur 5:



Abstract

In this thesis, I try to discover how to attract and retain interest in crowdsourcing projects, or projects with user generated content. The tendencies within social media points in an interesting direction, because it seems the crowd is turning on the top down structure of the industrial age. One might say this tendency is a form of democracy, in the sense that the crowd is gaining influence in how decisions are made. Together in my interest in social media, for which this tendency is very important, I have a profound interest in the game of football, and as fate inevitably would have it, my two interests emerged in the MyFootballClub (MyFC) project at Ebbsfleet United.

My thesis is divided into 3 sections as listed below:

- 1) What is crowdsourcing, how and why does it work, and how is the phenomenon visible at Ebbsfleet United? What ethical and moral considerations should be taken into account, when implementing the democracy into the corporate world?
- 2) A study on why the MyFC members are interested in the project. How do they perceive the way of doing? How is the decision-making structure, and is the organisational management in line with the members' wishes? This will be explored through a questionnaire, and action research.
- 3) On the grounds of section 1 and 2, section 3 will produce a series of guidelines for the future of organisational management through democratic ways of doing.

Before moving on to the first section, I explain my view of the world through a social constructivist perspective, and account for my understanding of democracy, and what is necessary for democracy to flourish. In the first section, I account for the tendencies first coined by Jeff Howe as crowdsourcing, in an article in wired magazine from 2006.

According to his book of the same name, *Crowdsourcing* is the act of taking a job traditionally performed by employees and outsourcing it to an undefined, generally large group of people in the form of an open call. Jeff Howe lists 5 guiding principles on the crowd as a whole:

1. The crowd is dispersed
2. The crowd has a short attentionspan
3. The crowd is full of specialists
4. The crowd produces mostly crap
5. The crowd finds the best stuff

Though Jeff Howe recognized that some crowdsourcingprojects suffered from a lack of interest, his theory does not offer a sufficient solution to this problem. To solve this, I decided to include the thoughts of Irving Rein, Philip Kotler, and Ben Ryan Shields in *the Elusive Fan*, where they explain how to manage sports brands that are faced with the challenge of retaining people's interest in a crowded marketplace. After explaining how the elusive fan can be applied to the other businesses as well, I consider ethics and morals regarding MyFC's takeover of Ebbsfleet United. I define what will be known as "the Football Romantic", as I see this group of fans as a large part of the MyFC target audience. My arguments for the definition of this fantype, included the growing tendency of fans and the football authorities being opposed to too many foreign players, commercialisation of football, wealthy people taking over the clubs, and a growing dominance among the large clubs, resulting in a lack of competition. In my analysis, I find that the reasons for the demise of MyFC are problems managing such a large-scale project, rather than a lack of trying. I also find that attracting and retaining interest in crowdsourcingprojects require a planned representative administration, in order to make it work successfully. My research also showed that my initial assumptions about the football romantic being

a part of MyFC were correct. I later discuss my findings, and reflect on whether I should have used other theories, such as Authenticity, or in-depth theories on social media and The Experience Economy. At last, I conclude from a string of Kim Larsen songs that the democracy of business life is best applied in more modest approaches than the one at MyFC, and that an organised strategy is necessary to survive in a world of businessdemocracy.