



AALBORG UNIVERSITET

Rekruttering og fastholdelse af frivillige i idrætsforeninger
- *en refleksionsmodel*

Kandidatuddannelsen i Folkesundhedsvidenskab

Specialeprojekt

Andresen, Mette Ø. studienr: 20033016

Illum, Karen E. R. studienr: 20201724

Gruppe: 22gr10-312

Vejleder: Henrik Vardinghus-Nielsen

Antal anslag: 225.418 (94 normalsider)

Referencetil: APA 7th edition

Dato for aflevering: 01.06.2022

Abstract

Issue: Danish sports associations experience problems in recruiting and retaining volunteers to run the association. This problem is particularly prevalent after the closures of Danish society due to the Covid-19 pandemic. Problems with recruiting volunteers, for example in the form of board members and coaches, make it more difficult to offer sports activities to Danes, and thereby weaken sports associations' contributions to the promotion of physical, mental, and social health. In connection with a reduced degree of volunteerism, a discrepancy is seen between societal tendencies and the organization of sports associations, which is why the problem is viewed from an organizational and managerial angle. **Purpose:** To investigate what opportunities and limitations sports associations experience in connection with the recruitment and retention of human resources and thereby establish a reflection model that can be used in sports associations to consider organizational opportunities and limitations in order to enact positive change. **Method:** The overall design is inspired by Maxwell's (2005) interactive model for qualitative research, and the thesis has a phenomenological-hermeneutic position in scientific theory. A comparative qualitative case study design has been used, in which three semi-structured interviews have been conducted with leaders in three sports associations, with each association representing an individual case. The interviews were analyzed using Dahlager and Fredslund's (2011) analysis strategy. A systematic literature review has also been carried out, set up as a block search with three facets — “Organization and management”, “volunteering” and “sports association”—from which 12 articles were included in a review. *Scopus*, *SportDiscus*, *idunn.no* and *the Danish research database v. SDU* were searched. The results of the qualitative analysis and the literature review were presented in logical models, in which *resources*, *activities* and potential *outputs* and *outcomes* were identified. Furthermore, a reflection model was developed through a reflective synthesis of the thesis results. A theoretical framework based on Luhmann's systems theory was employed. **Results:** Several resources that potentially have an impact on a sports association's ability to recruit and retain human resources were identified: relational, planning and management competencies; commitment and ambition; and the availability of human and structural capacity. A number of activities were also identified as having a potentially impact: complexity reduction through selection, distribution and coordination; storytelling, ownership and recognition; alignment and communication of expectations; social events; the development of a specific volunteer strategy; and education of members. **Conclusion:** Both societal factors, the local environment, and the association's own characteristics constitute a number of contextual conditions that an association should identify, analyze and reflect on in relation to its human capacity, competencies, decision making processes, complexity reduction and structural capacity.

Resume

Problemstilling: Danske idrætsforeninger oplever problemer med at rekruttere og fastholde frivillige kræfter til at drive foreningen. Denne problematik er særligt udbredt efter nedlukningerne af det danske samfund grundet Covid-19 pandemien. Problemer med at skaffe frivillige kræfter eksempelvis i form af bestyrelsesmedlemmer og trænere, gør det sværere at udbyde idrætsaktiviteter til danskerne, og svækker derigennem idrætsforeningers bidrag til fysisk, mental og social sundhedsfremme. I forbindelse med nedsat grad af frivillighed ses en diskrepans mellem samfundsmæssige tendenser og foreningers organisering, hvorfor problematikken anskues fra en organisatorisk og ledelsesmæssigt vinkel. **Formål:** At undersøge hvilke muligheder og begrænsninger idrætsforeninger oplever i forbindelse med rekruttering og fastholdelse af menneskelige ressourcer og på den baggrund opstille en refleksionsmodel, som kan anvendes i idrætsforeningsregi, til at overveje organisatoriske muligheder og begrænsninger mhp. forandring. **Metode:** Det overordnede design er inspireret af Maxwells (2005) interaktive model for kvalitativ forskning, og specialet har videnskabsteoretisk en fænomenologisk-hermeneutisk position. Der er anvendt et komparativt kvalitativt case-studie design, hvor der er foretaget tre semistrukturerede interviews med ledere i tre idrætsforeninger, hvor hver forening repræsenterer en case. Interviewene blev analyseret med Dahlager og Fredslunds (2011) analysestrategi. Der er endvidere foretaget en systematisk litteratursøgning opstillet som en bloksøgning med tre facetter – “Organisering og ledelse”, “frivillighed” og “idrætsforening” – hvorfra der blev inkluderet 12 artikler, som indgår i et review. Der blev søgt i *Scopus*, *SportDiscus*, *idunn.no* og *Den danske forskningsdatabase* v. *SDU*. Resultaterne af den kvalitative analyse og litteraturreviewet blev opstillet i logiske modeller, hvori der blev identificeret *ressourcer*, *aktiviteter* og potentielle *outputs* og *outcomes*. Der blev endvidere udviklet en refleksionsmodel gennem en refleksiv syntese af specialets resultater. Der blev anvendt en teoretisk referenceramme med afsæt i Luhmanns systemteori. **Resultater:** Der blev identificeret en række ressourcer, der potentielt har indflydelse på en idrætsforenings evne til at rekruttere og fastholde menneskelige ressourcer: Relationelle-, planlægnings- og ledelseskompetencer; engagement og ambition samt tilgængelighed af menneskelig og strukturel kapacitet. Der blev også identificeret en række aktiviteter med potentiel indflydelse: Komplexitetsreducering gennem selektering, uddeling og koordinering; fortælling, ejerskab og anerkendelse; forventningsafstemning og kommunikation; sociale events; udvikling af en specifik frivilligstrategi; og uddannelse af medlemmer. **Konklusion:** Både samfundsmæssige forhold, det lokale miljø som foreningen er situeret i, og foreningens egen karakteristika udgør en række kontekstuelle forhold, som en forening bør identificere, analysere og reflektere over i relation til sin menneskelige kapacitet, kompetencer, beslutningstagning, kompleksitetsreduktion og strukturelle kapacitet.

Indholdsfortegnelse

1.0 Initierende problem	1
2.0 Problemanalyse	2
2.1 Udfordringer med mangel på medlemmer og frivillige	2
2.2 Idrætsforeningers bidrag til sundhedsfremme og velfærd	3
2.3 Organisationskulturen i idrætsforeninger - fleksibel eller rigid?	4
2.4 Frivillighedsproblematikker i det senmoderne samfund	6
2.5 Organisation og ledelse af idrætsforeninger	8
2.6 Idrætsforeningers håndtering af udfordringer med frivillige	10
3.0 Problemafgrænsning og formål	12
4.0 Problemformulering	13
5.0 Design	14
5.1 Mål - udvikling af en refleksionsmodel	15
5.2 Begrebslig kontekst	16
5.2.1 Videnskabelig litteratur	16
5.2.2 Erfaring og for forståelse	16
5.2.3 Fænomenologisk-hermeneutisk videnskabsteoretisk position	17
5.2.4 Teoretisk referenceramme	18
5.2.4.1 Organisationer - hvordan kan vi forstå dem?	18
5.2.4.2 Refleksion og ledelse	20
5.2.5 Opstilling af logiske modeller	21
6.0 Metode	22
6.1 Kvalitativ metode	22
6.1.1 Udvalgelse af cases og informanter	22
6.1.2 Indsamling af empiri gennem semistrukturerede interviews	24
6.1.3 Interviewguide og gennemførelse af interviews	25
6.1.4 Ethiske overvejelser	26
6.1.5 Transskribering	27
6.1.6 Analysestrategi	28
6.2 Litteratursøgning	29
6.2.1 Initierende søgning	29
6.2.2 Systematisk søgestrategi	29
6.2.3 Databaser	31
6.2.4 Udvalgelse af litteratur	32
6.2.5 Kvalitetsvurdering af litteratur	33
7.0 Kvalitativ analyse	34
7.1 Forening A	34
7.1.1 Frivillighed som kerneproblematik	35
7.1.2 Uklare beslutningspræmisser	36
7.1.3 Begrænsede ledelsesressourcer	37
7.1.4 Foreningens omverden	39

7.2 Forening B	40
7.2.1 Foreningens kultur	41
7.2.2 Begrænsninger for fastholdelse af frivillige	44
7.2.3 Foreningsudviklerens rolle	44
7.2.4 Tydelige frivilligstrategier	47
7.3 Forening C	49
7.3.1 Vision og mission	50
7.3.2 Ledelse	52
7.3.3 Virksomme elementer i frivilligstrategien	55
7.4 Komparativ analyse	56
7.4.1 Ressourcer	56
7.4.2 Aktiviteter og output	56
7.4.3 Outcome	57
7.5 Logisk model for kvalitativ analyse	57
8.0 Litteraturreview	59
8.1 Kvalitative studier	59
8.2 Tværsnitsstudier	62
8.3 Logisk model for litteraturreview	64
9.0 Refleksiv syntese	65
9.1 Samfund og lokal kontekst	65
9.2 Forening	66
9.3 Menneskelig kapacitet	66
9.3.1 Sociale aktiviteter	66
9.4 Beslutningstagning	67
9.5 Kompetencer i foreningen	68
9.5.1 Foreningens evne til refleksion	69
9.5.2 Relationelle kompetencer	69
9.6 Opbygning af strukturel kapacitet	70
9.7 Komplexitetsreduktion	71
9.7.1 Uddannelse af medlemmer	71
10.0 Refleksionsmodel	73
11.0 Validitet	75
11.1 Diskussion af kvalitativ dataindsamling	75
11.1.1 Rekruttering af informanter	75
11.1.2 Udvalgelse af foreninger	76
11.1.3 Gennemførelse af interviews	77
11.2 Diskussion af systematisk litteratursøgning	77
12.0 Konklusion	79
13.0 Perspektivering	79
14.0 Litteratur	81

1.0 Initierende problem

Danske idrætsforeninger er foruden kilde til motion kilde til sociale fællesskaber og kan derfor være fysisk som socialt sundhedsfremmende (Elmose-Østerlund & Ibsen, 2020; Elmose-Østerlund et al., 2017). Danske idrætsforeninger udspringer af Folkeoplysningsloven (2018), og betegnes dermed frivillige folkeoplysende foreninger. På denne baggrund drives idrætsforeninger primært af frivillige kræfter, men et af de mest udbredte problemer i danske idrætsforeninger er at rekruttere og fastholde disse, foruden rekruttering og fastholdelse af medlemmer (Seippel et al., 2021).

Efter nedlukninger som følge af covid-19 pandemien har mange frivillige kræfter forladt foreningerne, hvorfor udfordringer med at skaffe tilstrækkeligt med frivillige kræfter, i form af både bestyrelsesmedlemmer, trænere og andre frivillige kræfter, er blevet større (Lykkesbo, 2021).

Idrætsforeningers udspring af Folkeoplysningsloven gør, at de ofte er rundede af mere traditionelle værdier, eksempelvis forpligtigelse ind i et fællesskab, hvor frivillighed bl.a. kan fremhæves. Dette står i kontrast til et senmoderne samfund hvor foranderlighed, aftraditionalisering og individualisering er fremtrædende træk (Kaspersen, 1995), hvormed der fremstår en diskrepans mellem organiseringen af idrætsforeninger og samfundet, der kan have en negativ påvirkning af frivilligheden og dermed danskernes mulighed for at dyrke idræt og deltage i sociale fællesskaber.

2.0 Problemanalyse

2.1 Udfordringer med mangel på medlemmer og frivillige

Andelen af danskere, der dyrker idræt i foreningsregi, er dalet siden 2007. Ifølge tal fra Danmarks Statistik, var der i 2007 41% af voksne og 89% af børn, der dyrkede idræt i foreningsregi. I 2016, som er seneste opgørelse inden covid pandemien udbrød, var disse tal 39% og 86%. Samtidig skete der en stigning i idrætsudøvelse i privat regi fra 18%-25% blandt voksne og fra 12%-22% blandt børn (Danmarks Statistik, 2020b, 2020a). Disse tal antyder, at danskerne i stigende grad søger mod idrætsudøvelse i privat regi. Dette stemmer overens med, at et af de mest udbredte problemer danske idrætsforeninger oplever, er mangel på medlemmer (Seippel et al., 2020). DGI (tidligere Danske Gymnastik- og Idrætsforeninger) og DIF (Danmarks Idrætsforbund), er Danmarks to største paraplyorganisationer inden for foreningsidrætten (Elmose-Østerlund & Ibsen, 2020). Fra 2017-2019 kunne DGI og DIF for første gang siden 2007 melde om flere medlemmer i de danske foreninger (DIF, 2021). Dette kan formentligt tilskrives deres målrettede indsats mod flere foreningsaktive danskere, som startede i 2014 under visionen "Bevæg dig for livet", som har til formål at 50% af voksne danskere skal dyrke idræt i foreningsregi (Elmose-Østerlund & Ibsen, 2020). Men stigningen i medlemstallene blev hurtigt brudt. I januar 2020 erklærede verdenssundhedsorganisationen (WHO) en global nødsituation på grund af udbruddet af coronavirus (World Health Organization, 2020). Covid-19 pandemien førte til gentagne nedlukninger af det danske samfund i løbet af 2020 og 2021. I forsøget på at inddæmme smitten udstedte den danske regering løbende forebyggende tiltag, som førte til hele eller delvise nedlukninger af foreningsidrætten gennem to år (Statens Serum Institut, 2022). Medlemstallet i idrætsforeninger faldt i den første 1-årige periode af pandemien (fra 2020-2021) med 90.000 medlemmer. Andelen af voksne der dyrkede idræt i foreningsregi i 2020, faldt dermed til 33% og for børn til 77%, og for både børn og voksne steg andelen, der dyrkede idræt i privat regi (Danmarks Statistik, 2020b, 2020a). Nedlukningerne af det danske samfund har altså genkaldt og muligvis forstærket den tendens, der i de sidste 15 år har været, hvor danskerne flytter deres idrætsdeltagelse fra foreninger til privat regi.

Udover færre medlemmer er mangel på frivillige et af de mest oplevede problemer blandt danske idrætsforeninger (Seippel et al., 2020; Steinbach et al., 2017; Østerlund, 2013). Dette er problematisk, fordi et af grundvilkårene for den danske foreningsidræt er, at der er frivillige kræfter til at drive foreningerne (Østerlund, 2013). Også frivillighedsproblematikker ser ud til at være blevet forstærkede af Covid-19 og nedlukningerne af det danske samfund, så der lige nu ses en stor mangel på trænere, bestyrelsesmedlemmer og andre frivillige i foreningerne (Lykkesbo, 2021). Dette kan antages at udfordre medlemstallene endnu mere, fordi en mangel på frivillige vil påvirke foreningernes drift negativt, herunder udvikling af foreningen, udbuddet af hold og andre aktiviteter i foreningen.

2.2 Idrætsforeningers bidrag til sundhedsfremme og velfærd

Danske idrætsforeninger bidrager til sundhedsfremme i befolkningen ved at facilitere til kontinuerlig fysisk aktivitet (Elmose-Østerlund & Ibsen, 2020). Men idrætsforeninger har ikke kun et fysisk sundhedsfremmende aspekt, de kan også bidrage til mental og social sundhedsfremme, da de ofte er arenaer for sociale fællesskaber, og det derfor ses, at de har en stor social betydning i samfundet (Elmose-Østerlund et al., 2017). Ligeledes kan idrætsforeninger bidrage til social integration og dermed også løfte diverse velfærdsopgaver (Elmose-Østerlund et al., 2017). Dermed har idrætsforeningerne et bredere potentiale i sundhedsfremmende henseender end eksempelvis privat eller selvorganiseret idræt. Studier peger i den forbindelse på, at fysisk aktivitet gennem foreningsidræt er mere positivt associeret med sundhedsrelateret livskvalitet, end fysisk aktivitet i andre kontekster (Basterfield et al., 2021; Eime et al., 2010; Moeijes et al., 2019). Andre studier viser, at voksne bliver mere motiverede til at dyrke fysisk aktivitet, hvis de dyrker holdsport, end hvis de dyrker individuelle fitnessaktiviteter (Nielsen et al., 2014; Nielsen & Wikman, 2018). Dette medfører, at dem, der dyrker holdsport, i højere grad fastholdes i aktiviteten (Nielsen et al., 2014; Nielsen & Wikman, 2018). Dermed kan det antages, at danskere, der dyrker idræt i foreningsregi, som oftest foregår på hold, i højere grad fastholdes i både kontinuerlig fysisk aktivitet og sociale fællesskaber, end de gør i privat og selvorganiseret idræt, som oftest er karakteriseret ved individuel træning.

Frivillige folkeoplysende idrætsforeninger skal ifølge Folkeoplysningsloven i sit udgangspunkt være åbne for alle, som tilslutter sig foreningens formål (Folkeoplysningsloven, 2018). Da idrætsdeltagelse ikke betinges af uddannelsesniveau og arbejdsmarkedsstatus, kan idrætsforeninger være arenaer for møder mellem mennesker med forskellig demografi og fra flere socioøkonomiske lag. Dermed kan der være grobund for det Robert Putnam beskriver som *bridging social capital*, hvor der udveksles social kapital *mellem* sociale grupper (Putnam, 2020). Dette kan komme dem med lav social kapital til gode, hvorfor idrætsforeninger kan have en fremmende effekt på social lighed i sundhed, forstået ud fra Putmans social kapital perspektiv.

Idrætsforeninger bidrager endvidere positivt til samfundet ved at fostre frivillige og udvikle talenter, så Danmark kan repræsenteres ved idrætsevents, udvikling af lokalsamfund og styrkelse af demokratiet (Elmose-Østerlund & Ibsen, 2020; Ibsen & Seippel, 2010).

De danske idrætsforeninger er altså væsentlige bidragsydere til både fysisk, mental og social sundhedsfremme, men også til opgaver vedrørende velfærd, kultur, demokrati samt skabelse og vedligeholdelse af netværk. Derfor er det problematisk, at idrætsforeningerne oplever mangel på medlemmer og frivillige.

2.3 Organisationskulturen i idrætsforeninger - fleksibel eller rigid?

For at kunne forstå hvilke rammer, traditioner og logikker, som idrætsforeninger kan være underlagt, er historikken bag oprindelsen samt den samfundsmæssige betydning relevant.

Danmark har en stærk foreningskultur, som er tæt forbundet med demokratiet. Idrætsforeninger og -organisationer opstod op gennem det 19. århundrede inspireret af lande omkring os, på samme tid som demokratiet blev indført som styreform, hvorfor foreningerne blev et forbillede på de demokratiske principper og idealer (Ibsen et al., 2016). Formelt er de frivillige folkeoplysende idrætsforeninger underlagt Folkeoplysningsloven, hvilket skaber nogle rammer og formål, som er fælles for foreningerne (Ibsen et al., 2016). Formålet med frivillige folkeoplysende foreninger er ifølge Folkeoplysningsloven

“at fremme demokratiforståelse og aktivt medborgerskab og med udgangspunkt i aktiviteten og det forpligtende fællesskab at styrke folkeoplysningen. Sigtet er at styrke medlemmernes evne og lyst til at tage ansvar for eget liv og til at deltage aktivt og engageret i samfundslivet.” (§ 14, Folkeoplysningsloven)

Frivillighed, fællesskab og demokratiske værdier såsom deltagelse, engagement og ansvar, er dermed grundlæggende for idrætsforeningers kultur. Ifølge kulturteoretiker Edgar Schein (f. 1928-) vil en organisations kultur udgøres af mere eller mindre synlige kulturelementer (Schein, 1994). Et af disse elementer er *grundlæggende antagelser*, som anses som essentielle for organisationens opfattelse af omverdenen og hvorvidt den formår at tilpasse sig forandringer (Jacobsen & Thorsvik, 2014). *Grundlæggende antagelser* påvirkes af andre kulturelle niveauer, herunder *værdier og normer*, som tilsammen skaber en dybere sammenhæng og gensidig påvirkning, hvorfor elementerne kan anvendes til at analysere, hvad der karakteriserer kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2014). I relation til Scheins kulturbegreber, kan idrætsforeningers oprindelse i demokratiet og deres dertilhørende udgangspunkt i Folkeoplysningsloven antages at præge deres grundlæggende antagelser, værdier og normer, hvormed disse er kendetegnede af traditionelle logikker som forpligtende fællesskaber, frivillighed og demokratiske værdier. Idrætsforeninger eksisterer dermed i en sociokulturel kontekst, hvor deres demokratiske ophav er med til at definere deres organisationskultur.

I et kvalitativt studie fra 2016 undersøgte Stenling & Fahlén forskellige *organisatoriske identiteter* i 218 tilfældigt udvalgte svenske frivillige idrætsforeninger. *Organisatorisk identitet* kan forstås som de formål, målgrupper, praksisser og handlingslogikker der er grundlag for en forening (Stenling & Fahlén, 2016), hvilket lægger sig tæt op ad Scheins (1994) organisatoriske kulturbegreber. Stenling & Fahlén (2016) fandt ti kategorier af organisatorisk identitet. Den kategori størstedelen af idrætsforeningerne (n=123) tilhørte var “The Sports Educating Club”, hvis hovedformål er at lære dens medlemmer at dyrke den type sport, foreningen tilbyder. Blandt andre foreningskategorier var bl.a. “The Village Preservations Club” (n=23), “The Social Fostering Club” (n=14), “The Non-competitive Sports Club” (n=17) og “The Self- realization Club” (n=7). Dette peger på, at der i idrætsforeningerne eksisterer mangeartede organisationskulturer, på trods af, at de traditionelt er opstået ud fra de samme

logikker omkring demokrati, fællesskab og frivillighed.

Det kan antages, at når foreninger jf. Stenling & Fahlén (2016) har så heterogene organisatoriske identiteter, vil deres oplevede problemer og bud på handlinger og forandring for at imødekomme disse ligeledes være forskelligartede, kontekstuelle og komplekse.

I relation til organisatorisk forandring i idrætsforeninger undersøger et studie af Borgers et al. (2018), hvorvidt teorier om institutionel læring kan rumme forandring og udvikling i idrætsforeninger. Studiet fremfører et konceptuelt framework, hvor idrætsforeningers traditionelle logikker omkring forpligtende fællesskaber udtrykkes som 'grådige'. I modsætning til 'grådige logikker' er de 'lette logikker', som særligt er til stede i eksempelvis selvorganiseret idræt, hvor der er fleksibel og uforpligtende deltagelse (Borgers et al., 2018). Frameworket foreslår, at idrætsforeninger kan re- og deinstitutionalisere mellem de to logikker, og der gennem intern differentiering kan være flere logikker til stede i en forening (Borgers et al., 2018). Dermed er der grundlag for, at foreninger, uden at opgive deres traditioner og visioner, kan tilpasse sig den stigende efterspørgsel på mere fleksible og uforpligtende idrætstilbud, og dermed åbne muligheden for nye medlemstyper. Denne tilpasning af foreningens tilbud til samfundets efterspørgsel implicerer med Scheins begreber *ekstern tilpasning* til omgivelsernes krav samtidig med en *intern integration*, hvor organisationen kommunikerer, udarbejder nye tilbud og dermed udvikler sig for at overleve (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Hvorvidt en forening er i stand til dette, vil afhænge af, hvorvidt organisationskulturen er i stand til at forandre sig og dermed af, hvor rigide de grundlæggende antagelser i organisationen er (Jacobsen & Thorsvik, 2014). En organisations grundlæggende antagelser kan ifølge Schein (1994) være med til at svække dens styring, hvis flertallet i organisationen ikke forholder sig til det omkringliggende samfund og ikke klarer at omstille og forandre sig i takt med samfundets udvikling. Hvis de grundlæggende antagelser i en organisation er for rigide, kan de derfor vise sig som dysfunktionelle for organisationen og forandringsforsøg kan mislykkes.

Borgers et al. (2018) kan have en pointe i re- og deinstitutionaliseringen mellem de to nævnte logikker, men jævnfør analyse med anvendelse af teori om organisationskultur vil det kræve høj grad af bevidsthed omkring grundlæggende antagelser i foreningen sammenholdt med villighed og ressourcer for at kunne tilpasse og forandre sig. Dermed spiller idrætsforeningers kultur centrale roller for at forstå, i hvilken grad de er i stand til at forandre sig.

Som fremanalyseret har idrætsforeninger rødder tilbage til dannelsen af demokratiet, hvilket kan være med til at afføde, at idrætsforeningers kultur generelt har en række grundlæggende antagelser, værdier og normer, som er præget af traditionelle værdier som fællesskab, frivillighed og demokratisk deltagelse. Analysen peger endvidere på, at idrætsforeningers organisationskulturer varierer og er komplekse og kontekstuelle, og at de derfor også i forskellig grad kan omstille og forandre sig.

2.4 Frivillighedsproblematikker i det senmoderne samfund

Som fremanalyseret i afsnit 2.1 oplever idrætsforeninger mangel på frivillige, hvilket udfordrer deres drift og muligheder for at udbyde hold og aktiviteter. Problemet er ikke helt nyt; tendenser i samfundet gennem de seneste 25-30 år har været med til at udfordre frivilligheden og arbejdet i traditionelle idrætsforeninger, og bevæggrunde for at være frivillig har ændret sig i takt med udviklingen af samfundet (Holmgren & Friis, 2020). Dermed kan problematikker omkring rekruttering og fastholdelse af frivillige begribes i lyset af samfundets udvikling og det sociolog Anthony Giddens (f. 1938-) beskriver som det senmoderne samfund.

Det senmoderne samfund forandrer sig ifølge Giddens, med en sådan fart, intensitet og dybde, at vi ikke kan styre eller standse den (Kaspersen, 1995). Giddens peger på flere vigtige tendenser i det senmoderne samfund, herunder *øget refleksivitet*, *aftraditionalisering* og *individualisering* (Kaspersen, 1995).

Øget refleksivitet kendetegnes ved en øget refleksiv proces, som foregår på både individ- og institutionelt plan, med hensigt at undersøge egen sociale praksis for at handle derefter. Den øgede refleksivitet fører dermed til, at individer i højere grad sætter spørgsmålstegn ved ting, der tidligere har været selvfølgelige, og dermed i højere grad forholder sig til normer og værdier - og tillige selv kan vælge dem (Kaspersen, 1995). Dette hænger sammen med *aftraditionaliseringen*, hvor traditioner ikke længere spiller den samme rolle, når det moderne individ tager beslutninger og valg (Dalsgaard & Meldgaard, 2018). Ifølge idrætsforeningers logikker, som i høj grad er præget af deres historik som demokratisk funderede, som fremanalyseret i afsnit 2.3, er det selvfølgeligt, at medlemmer bidrager til det frivillige arbejde i foreningen, hvilket i lyset af det senmoderne samfund ikke nødvendigvis længere gør sig gyldigt. Det kan ikke længere anses som en selvfølgelighed, at medlemmer vil være frivillige, og at frivillige vil fastholde deres virke, hvilket muligvis kan tilskrives det Giddens beskriver som *øget refleksivitet*. Dette giver anledning til en undren omkring, hvorvidt foreninger ligeledes er i stand til at reflektere over deres praksisser og handle derefter, når de påvirkes af senmodernitetens ustoppelige kræfter, hvor foreningens bærende traditioner får mindre og mindre gennemslagskraft.

Sammen med *aftraditionalisering* opererer Giddens med begrebet *individualisering*, som betegner, hvordan individets identitet ikke længere er bundet til faste fællesskaber og fast adfærd, og hvordan individer derfor hele tiden skal træffe valg omkring egen identitet og livssituation, som er under konstant forandring (Kaspersen, 1995). I relation til frivillighed i idrætsforeninger kan den øgede individualisering med fokus på realisering af selvet, samt det tilhørende behov for fleksibilitet, afveksling og mening antages at være faktorer, som har indflydelse på, hvorvidt borgere melder sig som frivillige i idrætsforeninger.

Som social og samfundsmæssig konsekvens af senmodernitetens aftraditionalisering og individualisering, bliver fællesskaber vanskeligere at opbygge og opretholde (Dalsgaard & Meldgaard, 2018). Dermed divergerer idrætsforeningers grundlæggende antagelser, værdier og normer jf. afsnit 2.3 med de

samfundsmæssige tendenser som ses på baggrund af senmoderniteten. Derfor kan det antages, at strukturer i idrætsforeninger, som i høj grad bygger på fællesskab, bliver mere skrøbelige, hvilket manglen på medlemmer og frivillige ligeledes indikerer. Disse organisationsstrukturer er præget af de grundlæggende antagelser i foreningen, og dermed kan der sættes spørgsmålstegn ved, hvorvidt idrætsforeninger ønsker, formår og *kan* imødekomme individualiseringens konsekvenser for fællesskabet og frivilligheden i foreningen.

Til spørgsmålet om mening i det frivillige arbejde i idrætsforeninger forklarer Holmgren & Friis (2020), at faktorer såsom variation og underholdningsværdi har en betydning for at kunne tiltrække og fastholde de yngre generationer, mens de ældre generationer delvis kan fastholdes på baggrund af kærlighed til sporten og fællesskabet. De motivationsfaktorer, som er fremherskende hos de unge, kan ifølge sociolog Zygmunt Bauman (1925-2017) anses som værende kendetegnende for det senmoderne¹ menneske, som sætter nuet, lysten og egne behov øverst og har fokus på at kunne udskifte og opløse fællesskaber, hvis omstændigheder ændrer sig (Bauman, 2002). Bauman (2002) kredser i sine essays om menneskets konflikt mellem sikkerhed og frihed, hvor fællesskabet repræsenterer sikkerheden, og individualiteten friheden. Bauman beskriver, at mennesket ønsker begge dele, men at det ikke kan have begge dele på samme tid og i en grad, de finder fuldt tilfredsstillende (Bauman, 2002). Dermed kan der med udgangspunkt i Baumans pointer dannes et billede af et samfund, hvor mennesker til dels gerne vil være en del af fællesskabet med værdier såsom tryghed, men samtidig mærker en begrænsning af friheden, når de skal forpligte sig sådan et fællesskab. Dette kan medføre løstkoblede engagementer, som viser sig, når foreninger ikke kan rekruttere frivillige til de tungere og mere forpligtende opgaver i foreningen, såsom instruktør- og bestyrelsesposter.

Mennesket og dets villighed til at være frivillig, er ligeledes udfordret af andre af senmodernitetens konsekvenser, herunder den, at senmoderniteten stiller nye og andre krav til agens i et velfærdssamfund, hvor individet er i centrum (Bauman, 2002). Holmgren & Friis (2020) fremhæver i den forbindelse voksende krav i arbejdslivet og etablering af familie for gruppen af 20-39 årige, som værende mulige årsager til en stor tilbagegang i andelen af frivillige inden for denne gruppe. Endvidere påpeges, at hvis denne tendens fortsætter, kan det påvirke både rekrutteringen af frivillige samt muligheden for at fastholde og øge medlemstallet, da børn fra denne gruppe er en vigtig del af foreningernes 'fødekæde' (Holmgren & Friis, 2020; Østerlund, 2013). Igen kan der peges på, at disse konsekvenser og samfundets udvikling ikke kan styres eller standses, hvilket de vedblivende problematikker omkring manglen på frivillige i idrætsforeninger understreger. Derfor kan problematikkerne på området ses som *et vilkår* for at drive forening. Der kan heri opstå et dilemma om, hvorvidt foreningerne skal

¹ Bauman bruger ikke begrebet senmodernitet, men betegnelsen *den flydende modernitet* (Bauman, 2002)

tilpasse sig sine omgivelser og reorganisere sig, eller om de skal holde fast i deres traditionelle logikker, med risiko for at lukke sig om sig selv.

2.5 Organisation og ledelse af idrætsforeninger

I frivillige folkeoplysende idrætsforeninger, er der fra Folkeoplysningsloven krav om, at der skal være tilknyttet en bestyrelse (Folkeoplysningsloven, 2018). Bestyrelsen udgør ledelsen i foreningen, hvorfor den står for drift, tilsyn, økonomi og for at fremlægge større beslutninger for foreningens medlemmer (DGI, 2022). Bestyrelsen har også ansvar for den såkaldte organisatoriske kapacitet, som kan forstås som en organisations evne til at indfri visioner og mål, og består overordnet af tre typer kapacitet; menneskelig, finansiell og strukturel (Hall et al., 2003).

Den menneskelige kapacitet er evnen til effektivt at anvende de menneskelige ressourcer i organisationen. Størstedelen af idrætsforeninger i Danmark bliver drevet på frivillig basis (Østerlund, 2013). Derfor kan frivillige kræfter anses som en vital menneskelig ressource for idrætsforeningerne. Samtidig er det den ressource størstedelen af foreninger oplever problemer med at skaffe (Østerlund, 2013). Den menneskelige kapacitet i foreninger er påvirket af en række eksterne facilitatorer og barrierer (Hall et al., 2003). Som fremanalyseret i afsnit 2.4, har tendenser som aftraditionalisering og individualisering stor indflydelse på menneskers villighed til at lave langsigtede forpligtelser og indgå i frivilligt arbejde, hvilket kan anses som en ekstern barriere for, at foreningerne kan opbygge og vedligeholde tilstrækkelig menneskelig kapital. Dette er problematisk, fordi menneskelige ressourcer er nøgleelementet i organisationer, som påvirker både den finansielle og strukturelle kapacitet, og dermed deres evne til at indfri visioner og mål (Hall et al., 2003).

Den finansielle kapacitet i idrætsforeninger består primært af kontingenter fra medlemmer og derudover af kommunale tilskud, sponsorater og indtægter af aktiviteter afholdt i foreningen (Asserhøj, 2011). Danske idrætsforeninger har generelt få finansielle problemer, hvilket bl.a. kan tilskrives den store andel af frivillige hænder til at løse foreningens opgaver (Elmose-Østerlund & Ibsen, 2020). Hvis idrætsforeninger ikke kan få frivillige til at løse de opgaver der er i foreningen, kan dette altså skabe problemer med den finansielle kapacitet.

Den strukturelle kapacitet er evnen til effektivt at anvende den ikke-finansielle kapital i organisationen. Der er flere typer strukturel kapacitet. Én type er organisationens evne til at trække på relationer og netværk. I idrætsforeningsregi kan det bl.a. forstås som evnen til at få sine medlemmer til at yde frivilligt arbejde i foreningen. Der er flere faktorer der kan have indflydelse på denne. Én faktor er medlemmers baggrund og netværk (Ibsen, 2012). En anden er foreningens strukturelle og kulturelle karakteristika (Ibsen, 2012). Der er påvist sammenfald mellem frivillighedsgrad og forskellige forenings-karakteristika, herunder at frivillighed er størst i små foreninger, i foreninger med en homogen medlemssammensætning og i foreninger med et lille hierarki, uden kommercielle aktiviteter og med

en høj grad af autonomi i forhold til det offentlige og markedet (Ibsen, 2012). De specifikke idrætsgrenes karakter og kultur, herunder blandt andet hvorvidt der er tale om holdsport eller individuel sport, har en betydning for hvor store krav idrætten stiller til antal frivillige og hvilke normer og traditioner der er for frivilligt arbejde, hvilket kan bidrage til forklaringer om hvorledes idrætsforeninger udelukkende drives af frivillige kræfter (Ibsen & Østerlund, 2011), og dermed også om foreningens strukturelle kapacitet.

En anden strukturel kapacitet er planlægnings- og udviklingskapacitet, som er evnen til at udvikle og trække på organisationens strategiske planer (Hall et al., 2003). I et studie af Østerlund (2013) blev der opstillet en række anbefalinger for rekruttering og frivillige til idrætsforeninger, hvoraf særligt én lagde op til udvidelse af denne kapacitet, hvilket var at formulere en strategi for, hvordan der rekrutteres frivillige. Denne anbefaling er knyttet til et ledelsesaspekt, hvilket de andre anbefalinger i studiet ligeledes var. De resterende anbefalinger var involvering af medlemmer, uddelegering af beslutningstagning og opgaver til flere, anerkendelse af frivillige og anvendelse af elektroniske kommunikationsformer (Østerlund, 2013). Dermed fremstår det tydeligt at ledelsesaspektet af en forening også har indflydelse på dens evne til at rekruttere frivillige.

Ledelsen i en organisation kan inddeles i tre styringsniveauer; det strategiske, det taktiske og det operationelle niveau (Bang & Furbo Sørensen, 2020). Det strategiske niveau er selve ledelsesgrundlaget, hvilket i idrætsforeninger vil være vedtægterne, værdierne, visionen og missionen med foreningen. På det taktiske niveau tages der beslutninger om, hvilke aktiviteter der skal gennemføres ud fra den strategiske ramme. I idrætsforeninger vil styringen på det taktiske niveau beskæftige sig med planlægning, handlingsplaner, organisering og eksempelvis frivilligstrategi, som optimalt set skal udmønte sig i et velfungerende operationelt niveau, som er niveauet hvor selve gennemførelsen af de konkrete aktiviteter i foreningen sker - den daglige drift. På det operationelle niveau i idrætsforeninger vil dette være de kræfter, der er med til at gennemføre aktiviteter, eksempelvis instruktørerne og forskellige ad hoc frivillige. Sammenholdt med anbefalingerne fra Østerlund (2013) kan det ud fra dette udledes, at arbejdet på det taktiske niveau af en idrætsforening kan være med til påvirke foreningens evne til at rekruttere frivillige.

Med Scheins begreber (1994) kan det analyseres således, at de *grundlæggende antagelser, normer og værdier* samt evne til *ekstern tilpasning* er med til at udgøre det strategiske og taktiske niveau. *Ekstern tilpasning* beskriver Schein (1994) som, at en organisation må tilpasse sig sit eksterne miljø for at overleve. Dermed udgøres en organisations kultur af mission, værdier og strategi, men bør for at overleve også tilpasse sig omverdenens krav. Der kan stilles spørgsmålstegn ved, hvorvidt idrætsforeninger evner *ekstern tilpasning*, eftersom de fortsat baserer sig overvejende på frivillighed, i et samfund, hvor frivillighed ikke længere er selvfølgeligt for medlemmerne.

2.6 Idrætsforeningers håndtering af udfordringer med frivillige

Som argumenteret for i afsnit 2.4, kan de udfordringer, som idrætsforeninger oplever med rekruttering af frivillige, i høj grad tilskrives en samfundsmæssig påvirkning. Dermed kan der groft skitseres to muligheder; at foreningerne skal få samfundet til at forandre sig, eller at foreningen selv må forandre sig. Som fremanalyseret i afsnit 2.5, peger Schein (1994) på, at organisationer må tilpasse sig det eksterne miljø for at overleve. Endvidere påpeger sociolog Niklas Luhmann (1927-1998) i sin systemteori, at verden ikke er et system - der er ikke noget uden for verden - og derfor kan den heller ikke styres af systemer. I relation til menneskelige ressourcer i idrætsforeninger og de udfordringer omkring frivillige, der opstår pga. ændringer i samfundet, synes det ufravigeligt, at foreninger må arbejde med at tilpasse sig samfundet, hvis de fortsat skal eksistere. Ifølge Luhmann er systemers chance for at opretholdes under ændrede betingelser i omverden større, jo større systemets egenkompleksitet er - altså jo flere tilstande det kan antage og dermed reagere på (Kneer & Nassehi, 2006).

En måde hvorpå nogle foreninger reagerer på udfordringer i forhold til menneskelige ressourcer er ved at betale løn til udvalgte positioner i foreningen; det kan være til ledere, instruktører eller andre af de tungere poster. Foreningen kan dermed i større grad anses som en professionel virksomhed, der servicerer kunder, hvilket muligvis kan imødekomme de implikationer som senmodernitetens øgede refleksivitet, individualisering og aftraditionalisering kan have på idrætsforeningerne, som fremanalyseret i afsnit 2.4. Dette kan ses som et udtryk for ekstern tilpasning, hvor foreningen anerkender, at de traditionelle værdier omkring idrætsforeninger ikke længere er gyldige i samme grad, og agerer strategisk og taktisk på dette. Dermed kan professionalisering ses som en udvidelse af foreningens egenkompleksitet.

En stor dansk undersøgelse med data fra 2010-2015 viste, at kun 3 ud af 10 idrætsforeninger benyttede sig af andet end frivilligt arbejde, og kun 8% betalte løn til en leder (Elmose-Østerlund & Ibsen, 2020). Endvidere viste et studie af Steinbach et al. (2017), at den mest udbredte opfattelse i danske idrætsforeninger er, at de udelukkende drives af frivillige. Dette kan formodes at stamme fra de grundlæggende antagelser, hvoraf foreninger er opstået, som fremanalyseret i afsnit 2.3, hvorfor der opstår et dilemma mellem at tilpasse sig samfundet eller drive de frivillige idrætsforeninger med udgangspunkt i de grundlæggende antagelser. I relation til konklusionerne af Steinbach et al. (2017), kan det indikere, at ekstern tilpasning *ikke* vægtes i mange foreningers strategiske og taktiske styring, hvilket endvidere betyder, at udvidelsen af egenkapacitet ikke vil finde sted, hvorfor foreningernes eksistensgrundlag kan være i fare.

En anden tilgang til håndteringen af manglen på menneskelige ressourcer kan bestå i, at foreninger aktivt vægter de grundlæggende antagelser omkring frivillighed i idrætsforeninger som bærende element. I disse foreninger arbejdes med at eksplicitere forventninger om, at deres medlemmer skal bidrage frivilligt i foreningsarbejdet, og holder dermed fast i den traditionelle opfattelse af idrætsforeninger som afspejler en mere 'grådig logik' jævnfør Borgers et al. (2018). Som eksempel kræver en

midtjysk fodboldklub ved indmeldelse, at medlemmet (eller dets forælder) forpligter sig til en frivillig opgave i foreningen. I Danmark gør knap 35% af foreningerne på den ene eller anden måde sine medlemmer opmærksomme på, at de forventes at bidrage med frivillighed til foreningen (Steinbach et al., 2017). Denne strategi bærer i mindre grad præg af ekstern tilpasning, og fordrer dermed ikke i samme grad til udvikling af egenkompleksitet, da foreningen ikke vil forandre sig i forhold til omverdenen. Med udgangspunkt i afsnit 2.4 kan dette anskues som problematisk, da det ikke er muligt at standse samfundsudviklingen og den modernisering, individualisering og aftraditionalisering den medfører. Yderligere kan der argumenteres for konflikten mellem sikkerhed og frihed jævnfør Bauman (2002), hvilket også kan antages at have betydning for, hvilken tilgang foreninger anvender. Foreninger kan dermed have meget forskellige opfattelser af, hvorvidt de strategisk og taktisk skal forandre sig og dermed tilpasse sig de ændrede forudsætninger, som det senmoderne samfund medfører. Ovenstående skitserede måder at håndtere frivillighedsproblematikker er blot eksempler, da der ikke kunne identificeres nordisk videnskabelig litteratur på området, men de indikerer, at håndtering og ledelse af menneskelige ressourcer i foreninger varierer og begrundes på forskellig vis. Dette vidner om genstandsfeltets kompleksitet og kalder på viden om bagvedliggende refleksioner omkring foreningers operationelle, taktiske og strategiske niveau på et mikroplan. Med baggrund i Luhmanns systemteori kan der peges på, at det er foreningerne der skal forandre sig, men som fremanalyseret ser det ud til, at mange foreninger er styrede af traditionelle logikker og grundlæggende antagelser, hvorfor der kan sættes spørgsmålstejn ved, i hvilken grad de ønsker eller er i stand til at forandre sig, og i givet fald hvordan. I den forbindelse mangler der viden om, hvilken mening idrætsforeninger tilskriver deres oplevelse af mangel på frivillige, og hvordan de på baggrund af denne reflekterer over de organisatoriske og ledelsesmæssige muligheder og begrænsninger med henblik på at rekruttere og fastholde menneskelige ressourcer i foreningen. Foreningerne, som specialet vil undersøge empirisk, er udvalgt på baggrund af et interview med en foreningskonsulent ved DGI Østjylland, og vil blive fremstillet som eksplorative casestudier. De udvalgte foreninger repræsenterer boldklubber og dermed holdsport, der enten eksisterer som selvstændig forening eller i kraft af en underafdeling og rummer både børne- og voksenafdelinger. De eksplorative casestudier skal bidrage til at samle og analysere foreningernes oplevelser og erfaringer som kan bruges i udviklingen af en refleksionsmodel til anvendelse i bestyrelser i idrætsforeningsregi.

3.0 Problemafgrænsning og formål

Idrætsforeninger bidrager sundhedsfremmende med både fysiske, mentale og sociale aktiviteter.

Idrætsforeningers drift og udbud af disse aktiviteter er udfordret, fordi foreningerne kontinuerligt rapporterer om mangel på frivillige kræfter, som traditionelt er dem, der driver foreningerne.

En del af de problemer idrætsforeninger oplever med mangel på frivillige kræfter, kan tilskrives tendenser på makroniveau, hvor modernisering, individualisering og aftraditionalisering divergerer med foreningers grundlæggende antagelser og dermed deres værdier og normer. Disse samfundsmæssige tendenser er vedblivende og under stadig udvikling, og stiller derfor krav til foreningers evne til at håndtere dette og eventuelt forandre sig.

Dette speciale behandler idrætsforeningers rekruttering og fastholdelse af menneskelige ressourcer på et organisatorisk og ledelsesorienteret niveau. I problemanalysen fremkom eksempler på, hvordan nogle idrætsforeninger organisatorisk og ledelsesmæssigt arbejder med at løse problematikker angående rekruttering og fastholdelse af menneskelige ressourcer, men der blev ikke identificeret videnskabeligt litteratur som kunne belyse kompleksiteten på området. Derfor mangler der mere dybdegående viden om, hvilken mening idrætsforeninger tilskriver deres mangel på menneskelige ressourcer og hvilke organisatoriske forandringsmuligheder- og begrænsninger de ser heraf, for at kunne danne et vidensgrundlag som idrætsforeninger kan bruge til at reflektere over deres arbejde med frivillighed, og derigennem skabe bedre forudsætninger for foreningens drift. For at generere viden om dette afgrænses specialets empiri til at tage udgangspunkt i tre udvalgte idrætsforeninger, som har det tilfælles, at de alle aktivt arbejder med forandringer indenfor organisering og ledelse, med henblik på at blive bedre til at rekruttere og fastholde menneskelige ressourcer i foreningen.

Formålet med specialet er at opstille en refleksionsmodel, som kan anvendes i idrætsforeningsregi, til at reflektere over organisatoriske muligheder og begrænsninger med henblik på at rekruttere og fastholde menneskelige ressourcer i foreningen.

4.0 Problemformulering

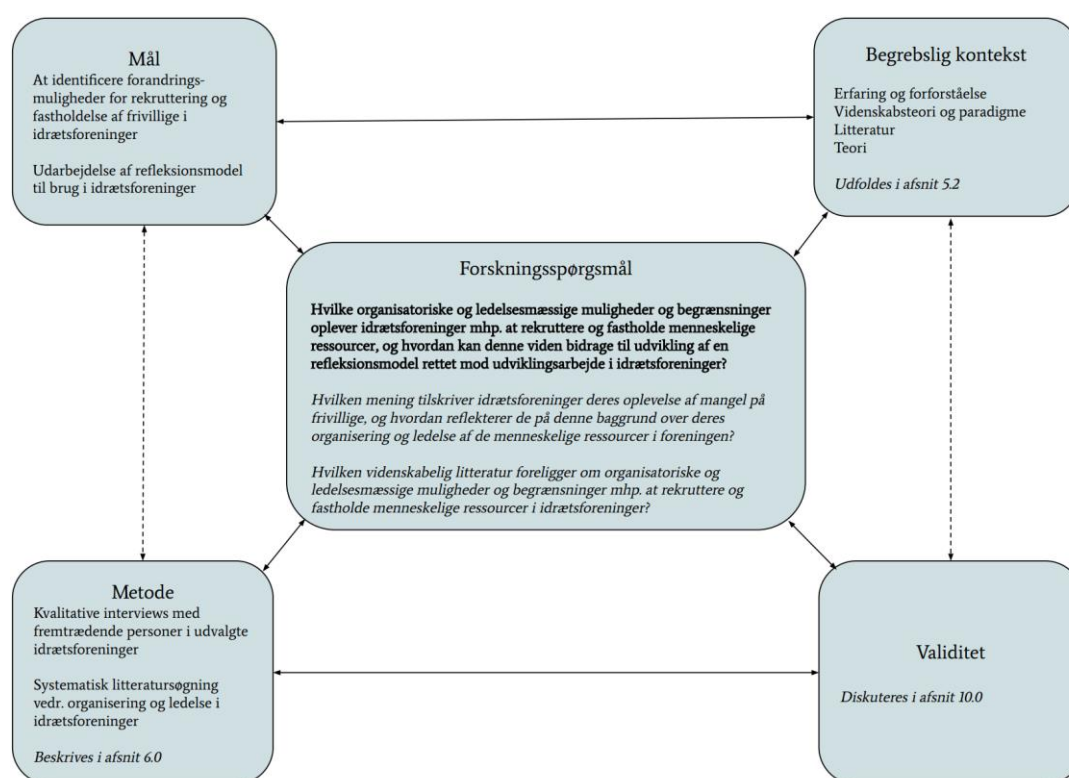
Hvilke organisatoriske og ledelsesmæssige muligheder og begrænsninger oplever idrætsforeninger med henblik på at rekruttere og fastholde menneskelige ressourcer, og hvordan kan denne viden bidrage til udvikling af en refleksionsmodel rettet mod udviklingsarbejde i idrætsforeninger?

Fokuserede underspørgsmål:

- Hvilken mening tilskriver udvalgte idrætsforeninger oplevelsen af mangel på frivillige, og hvordan reflekterer de på denne baggrund over deres organisering og ledelse af de menneskelige ressourcer i foreningen?
- Hvilken videnskabelig litteratur foreligger om organisatoriske og ledelsesmæssige muligheder og begrænsninger med henblik på at rekruttere og fastholde menneskelige ressourcer i idrætsforeninger?

5.0 Design

Forskningsdesignet relaterer sig til den overordnede måde at udarbejde og tilrettelægge en undersøgelse på, hvor forholdet mellem design og metode udfoldes og begrundes (Launsø et al., 2017). For at skabe sammenhæng mellem problemformulering og problembearbejdning vil Maxwells (2005) interaktive model blive anvendt gennem hele den kvalitative undersøgelse. Modellen skal medvirke til at sikre konsistens mellem valg, der træffes i forbindelse med design/metode og vidensforståelse samt endvidere være et redskab, som kan bidrage til at sikre transparens. Dermed kan modellen fungere som et styringsredskab i specialet, hvor behandling af centrale overvejelser og valg forbundet hermed sættes ind i en ramme og systematiseres. Modellen udgøres af fem elementer; *mål*, *begrebslig kontekst*, *forskningsspørgsmål*, *metoder* og *validitet* (Maxwell, 2005). Maxwells model, sat i relation til dette speciales overordnede design findes i nedenstående figur 5.1.



Figur 5.1: Maxwells model i relation til indeværende projekt

Elementerne hænger uløseligt sammen og skaber tilsammen et interagerende og integreret hele, hvor processen hverken kan betegnes lineær eller cyklisk (Maxwell, 2005). Pilene viser forbindelserne mellem elementerne, og illustrerer dermed den interaktive proces, hvor elementerne justeres og revurderes i samspil med hinanden i takt med, at undersøgelsen skrider frem (Maxwell, 2005). Med baggrund i modellen er specialet en dynamisk proces, som i forbindelse med dybere indsigt og forståelse kan føre til ændringer af de forskellige elementer.

5.1 Mål - udvikling af en refleksionsmodel

Elementet *mål* forholder sig til relevansen af undersøgelsen, samfundsmæssigt og fagligt, samt til formålet med at udføre denne undersøgelse og hvorfor resultaterne er af betydning (Maxwell, 2005). Den folkesundhedsmæssige relevans og baggrund for specialet er fremanalyseret i problemanalysen, og her også, hvordan resultaterne vil være af betydning. Selve målet med specialet er at identificere idrætsforeningers erfaringer med organisatoriske og ledelsesmæssige muligheder og begrænsninger for rekruttering og fastholdelse af menneskelige ressourcer og med afsæt i disse samt den videnskabelige litteratur på området at udvikle en refleksionsmodel.

Praksisfelter har i overgangen til det moderne været gennem en forandring, hvor der er sket en øget teoretisering og professionalisering, på baggrund af en stigende grad af kompleksitet (Oettingen, 2007). I dette forhold, hvor der på den ene side er praksis, som kan forstås som en menneskelig handlingsform og på den anden side en teoretisk og professionaliseret udlægning af praksis, ligger en særlig form for professionalitet, hvor spændingen mellem teori og praksis udgør grundlaget (Oettingen, 2007). Professioner opstår, når praksis bliver så kompleks, at den ikke kan udføres og formidles uden en videnskabelig og professionel tilgang (Oettingen, 2007). Det brud, der opstår mellem teori og praksis, skaber en tredeling af områder, som har betydning for professionalitet, hvor der kan tilknyttes tre former for viden: erfaringsmæssig viden, professionsviden og videnskabelig viden (Oettingen, 2007). Professionsviden bliver aktuel, når den erfaringsmæssige viden bliver utilstrækkelig, og den handlende må kompensere gennem teori (Oettingen, 2007). Direkte transformation fra teori til professionel praksis er dog umulig, fordi videnskabelig viden ikke kan overføres uafhængigt af kontekst og tid, hvorfor den handlende aldrig kan overføre teorier direkte ind i praksis, men må overveje og bedømme, hvilke teorier der er relevante, og hvilke der ikke er (Oettingen, 2007). Jf. afsnit 2.6 stiller moderniteten nye krav til idrætsforeningers forandringsevne, hvilket i relation til ovenstående udlægning af teori omkring professionsviden, kan antages at medføre en øget kompleksitet i idrætsforeningers praksis, hvormed den erfaringsmæssige viden bliver utilstrækkelig, hvorfor der opstår et behov for en mere teoretiseret og professionaliseret udlægning af praksis. På den baggrund kan der argumenteres for, at en refleksionsmodel kan medvirke til at fremme refleksioner omkring omsætning af teori til praksis, og dermed skabe grobund for forandring til en mere professionaliseret praksis. Refleksionsmodellen har konkret til formål at tematisere forhold, som praktikere i idrætsforeninger kan reflektere over, når de ikke ved, hvordan de skal handle i relation til udfordringer de oplever ift. rekruttering og fastholdelse af frivillige. Refleksionsmodellen udvikles på baggrund af tre udvalgte idrætsforeninger samt et litteraturreview, men idealet er, at den kan anses som en generisk model med brede anvendelsesmuligheder, da modellen lægger op til, at den enkelte forening kan reflektere over organisatoriske muligheder og begrænsninger med henblik på at rekruttere og fastholde menneskelige ressourcer i foreningen i relation til egne kontekstuelle forhold, og dermed agere ud fra dette.

5.2 Begrebslig kontekst

Den begrebslige kontekst er én af fem elementer i Maxwells model. Den begrebslige kontekst består af de teorier, overbevisninger og tidligere forskning, der guider og informerer undersøgelsen. Den begrebslige kontekst består også af forskerens erfaringer og forforståelser, og især hvordan disse sættes i spil i forståelsen af problemfeltet (Maxwell, 2005). I de følgende afsnit vil den begrebslige kontekst for specialet ekspliciteres, herunder videnskabelig litteratur, erfaring og forforståelser, videnskabsteoretiske overvejelser, teoretisk referenceramme samt opstilling af en logisk model.

5.2.1 Videnskabelig litteratur

I problemanalysen er der anvendt og analyseret videnskabelig litteratur om frivillighed og idrætsforeninger, primært i en dansk kontekst. Redegørelse for søgning og udvælgelse af litteraturen i problemanalysen findes i afsnit 6.2.1.

I problembearbejdningen inddrages videnskabelig litteratur identificeret gennem systematiske søgninger, hvilket der redegøres for i afsnit 6.2.2

5.2.2 Erfaring og forforståelse

Begge forfattere af specialet har i forskelligt omfang erfaring med idrætsforeninger og frivillighed. Begge har erfaring som både medlem og frivillig i forskellige idrætsforeninger, og én har desuden indgående kendskab til idrætsforeningsliv gennem sin nuværende post som bestyrelsesmedlem i en idrætsforening, samt gennem et lederakademi udbudt af DGI til bestyrelsesmedlemmer. Dermed har forfatterne en del forforståelser ind i et genstandsfelt, som i ringe grad er præget af ekspliciteret og skriftlig tilgængelig viden, og primært er relateret til praktikere samt nationale og lokale kontekster. På denne baggrund er der taget et valg om at sætte forforståelsen aktivt i spil gennem både problemanalyse- og bearbejdning, og derigennem præge forskningsspørgsmål og mål jf. Maxwells (2005) model. Ligeledes er forforståelsen brugt kvalitativt til at stille kvalificerede spørgsmål ved indsamlingen af empiri.

Den initierende forforståelse for problemfeltet er præget af den diskurs, som forfatterne selv oplever internt i idrætsforeninger og andre sociale sammenhænge, hvor der hersker en gængs konsensus om, at frivillighed er en stor udfordring. For at bringe disse forforståelser i spil i indkredsningen af problemfeltet, er der gennem problemanalysen afholdt møder med relevante praktikere, herunder foreningskonsulenter i Aarhus Kommune og ved DGI Østjylland. Indsigt opnået gennem disse møder har været med til at nuancere forforståelsen for genstandsfeltet, og derigennem ydet indflydelse på specialets forskningsspørgsmål og mål, jf. Maxwells (2005) model.

5.2.3 Fænomenologisk-hermeneutisk videnskabsteoretisk position

Videnskabsteoretisk vil specialet positionere sig inden for det fortolkningsorienterede paradigme og den forstående forskningstype, som er kendetegnet ved at subjektet er det dominerende og der arbejdes med at udvikle nye fortolkninger af den levede virkelighed (Launsø et al., 2017). Målet er med et eksplorativt sigte at opnå større indsigt i foreningernes interne forhold herunder forbrug, anvendelse og styring af menneskelige ressourcer for at opnå større indsigt i genstandsfeltet, skabe forståelse for konteksten og dermed kunne identificere organisatoriske og ledelsesmæssige muligheder- og begrænsninger for rekruttering og fastholdelse af frivillige i idrætsforeninger. På denne baggrund vil specialet have et kvalitativt forskningssigte, og tage et fænomenologisk-hermeneutisk videnskabsteoretisk afsæt.

I fænomenologien er der fire centrale temaer for humanvidenskabernes interesse; fænomenbegrebet, betoning af førstepersonsperspektivet, analysen af livsverden og kravet om at gå til sagen selv (Zahavi, 2014). Begrebet fænomen skal forstås som den måde, hvorpå en genstand umiddelbart fremtræder for et subjekt, og ikke hvad genstanden er i sig selv (Zahavi, 2014). Dermed er det fænomenets fremtrædelsesform for subjektet, som er i fænomenologiens interesse, hvormed førstepersonsperspektivet og subjektets livsverden er centrale (Zahavi, 2014). Fænomenologien søger at gå til-sagen-selv, og lade erfaring lede til teorier i stedet for at lade på forhånd vedtagne teorier bestemme erfaringen (Zahavi, 2014).

I indsamlingen af den empiriske data vil der med baggrund i en fænomenologisk erkendelsesinteresse søges at opnå rige beskrivelser af fænomenet og hvordan disse fremtræder for subjektet. Konkret er det beskrivelser af idrætsforeningers erfaringer og meningstilskrivning omkring deres organisatoriske arbejde med frivillighed og hvordan disse kommer til udtryk for foreningens bestyrelsesmedlemmer, der er i interesse ved den empiriske dataindsamling. Dette kommer til udtryk i det første fokuserede underspørgsmål, der tilskriver en åben og eksplorativ tilgang; *“Hvilken mening tilskriver udvalgte idrætsforeninger oplevelsen af mangel på frivillige, og hvordan reflekterer de på denne baggrund over deres organisering og ledelse af de menneskelige ressourcer i foreningen?”*.

Hermeneutikkens kerne er fortolkning af noget, der har mening, hvormed disse to begreber er centrale (Pahuus, 2014). Hvor den umiddelbare mening med fænomener er helt central i fænomenologien tilføjer hermeneutikken altså et fortolkende lag, da den hævder, at forståelse altid består i *fortolkning* af mening, for at skabe ny forståelse (Pahuus, 2014). I al den tid, mennesker har beskæftiget sig med fortolkninger (af tekster), har man vidst, at forståelse og fortolkning indbefatter en cirkelbevægelse; man bevæger sig frem og tilbage mellem forståelse af enkelte dele og forståelse i sin helhed (Pahuus, 2014). Til denne hermeneutiske cirkel tilføjer Gadamer to elementer; for det første er der en bevægelse mellem den forståelseshorisont, der opstår i mødet (med teksten), og selve den helhedsmening

den består af. For det andet er der en bevægelse mellem de spørgsmål der stilles og de svar, der gives på disse (Pahuus, 2014). Dette betegner Gadamer som en gradvis horisontsammensmeltning, hvor fortolkningen bliver mere og mere fyldestgørende. Det centrale ved Gadamers hermeneutiske cirkel bliver dermed, at fortolkning altid forudsætter en subjektiv forforståelse (Pahuus, 2014). Pahuus (2014) beskriver hermeneutikken som et paradigme - en slags overvidenskab - der ikke blot dækker humanistiske videnskaber, men også dele af samfundsvidenskaberne. Derfor kan der også sættes parentes (om teksten) i det foregående, fordi det hermeneutiske paradigme dækker de discipliner, hvor forståelsen, fortolkningen og produkterne af menneskelig handling undersøges (Pahuus, 2014).

Det hermeneutiske udgangspunkt kommer i specialet til udtryk gennem erkendelse af forforståelsen som udgangspunkt for den viden der opnås af genstandsfeltet, jf. afsnit 5.2.2. Endvidere kommer dette fortolkningsorienterede paradigme til udtryk i bearbejdningen af specialets empiriske grundlag, hvor der gennem tolkning forsøges at skabe en ny forståelseshorisont, og derigennem opnås ny viden.

Differencen, og dernæst koblingen af de to, består i, at erkendelsesinteressen ved dataindsamlingen er at opnå indsigt i fænomenet, sådan som det erfares for subjekterne i idrætsforeningerne, hvormed den fænomenologiske erfaringsvidenskab kommer til udtryk. Dermed søges der ikke at fortolke i interviewssituationen, hvorfor den *ikke* omfattes af den hermeneutiske cirkel og målet om i situationen at opnå horisontsammensmeltning. Fokus på ny forståelse gennem fortolkning bliver derimod fremtrædende i den videre bearbejdning af datamaterialet, hvor der gennem en hermeneutisk analysestrategi og brug af specialets teoretiske referenceramme forsøges at opnå en ny forståelseshorisont.

5.2.4 Teoretisk referenceramme

Som grundlag for teoretisk analyse af cases anvendes udvalgte organisationsteoretiske begreber fra den tyske sociolog Niklas Luhmanns systemteori. Luhmanns systemteori, omhandlende det moderne samfund og opdelingen heraf i delsystemer, er oplagt at anvende til at iagttage samfunds-fænomener med (Tække & Paulsen, 2008). Teorien skal medvirke til at forstå de respektive idrætsforeninger som systemer og udvalgte begreber vil blive anvendt i analysen med sigtet at iagttage, beskrive og fortolke fænomener i det empiriske datamateriale. Derigennem har teorien til formål at bidrage til klarlæggelse af, hvilke organisatoriske og ledelsesmæssige muligheder og begrænsninger idrætsforeninger oplever i forhold til at rekruttere og fastholde menneskelige ressourcer.

5.2.4.1 Organisationer - hvordan kan vi forstå dem?

Tilgangen til at analysere idrætsforeninger er med baggrund i Luhmanns teori mere epistemologisk end ontologisk og på denne baggrund kan spørgsmålet lyde: "På hvilken måde kan vi forstå en organisation?" (Vardinghus-Nielsen, 2014). Dette kræver en iagttagelse af forhold, som er grundlæggende for organiseringen, og i denne sammenhæng iagttagelse af forhold i ledelse og organisering af en idrætsforening.

Samfundet kan ifølge Luhmann iagttages som bestående af forskellige systemer. Et system udgøres af en distinktion mellem systemet og omverdenen og distinktionen bliver dermed grænsen for, hvad der udgør systemets indre og inkluderes heri og hvad der udgør systemets ydre, som værende konteksten (Kneer & Nassehi, 2006; Tække & Paulsen, 2008). Konteksten, forstået som det moderne samfund anskues som komplekst, hvorfor Luhmann iagttager samfundet som bestående af en række delsystemer, der har en begrænset funktion, hvilket har til hensigt at reducere kompleksiteten (Tække & Paulsen, 2008). Herunder eksisterer de sociale systemer, som består af *samfund*, *organisation* og *interaktion*, hvor kerneelementet er *kommunikation* (Tække & Paulsen, 2008). De sociale systemer er ifølge Andersen (2001) meningskonstituerende kommunikationssystemer, hvilket vil sige at systemerne udelukkende eksisterer på baggrund af kommunikation. Kommunikationen udgøres af interesser og viden, som dermed er afgørende for, hvad der kommunikeres om indenfor systemet (Harste & Harste, 2018). Epistemologisk består præmissen i, at organisationer forstås som iagttagende beslutningskommunikation, som agerer og udfylder en funktion i relation til den samfundsmæssige omverden (Tække & Paulsen, 2008). Dermed kan organisationer og her; idrætsforeninger, iagttages som sociale systemer i det omgivende moderne samfund, som set med et folkesundhedsvidenskabeligt perspektiv har til formål at bidrage med sundhedsfremmende aktiviteter, hvilket samtidig kan beskrives som en af de funktioner, som det omgivende samfund har en forventning om, at de løser.

Organisationssystemer konstitueres gennem beslutninger, og gennem disse, besluttet ligeledes, *hvad* en beslutning er (Andersen, 2001). En beslutning besluttet på baggrund af *beslutningspræmisser*, og disse varierer fra organisation til organisation. Begreber som 'kultur', 'værdier' og 'æstetik' beskriver Andersen (2001) som relativt nye begreber for organisatorisk selvbeskrivelse, som kan danne grundlag for en beslutningspræmis.

Andersen (2001) fremhæver fire begreber, som kan anses som grundlæggende forhold - også kaldet beslutningspræmisser, som tilsammen udgør organisationssystemet: *Medlemskab*, *program*, *stillinger og personale* og *beslutning*. En organisation beslutter sin grænse gennem fastlæggelse af *medlemskab*. Medlemskabet organiserer en grænse for beslutningers gyldighed. Dernæst beslutter organisationen sit eget formål gennem beslutning af et *program* for, hvilke sager og temaer organisationen skal beslutte omkring. Gennem differentiering og koordinering af opgaver udgøres den *sociale beslutningspræmis*, forstået som *stilling og personale*. Slutteligt er *beslutningsformen*, som er den præmis som organisationen beslutter sin grænse, sit program og sit personale på baggrund af (Andersen, 2001). Dermed indgår de tre ovenstående forhold i *beslutningsformen*, da der er tale om besluttede forhold, som endvidere skal anskues rekursivt, da beslutninger viser tilbage til vedtagne beslutninger i fortiden, som igen anvendes og skaber et grundlag for beslutninger i nutid og fremtid (Vardinghus-Nielsen, 2014).

For at begribe og håndtere kompleksitet samt koordinere kommunikation anvendes de førnævnte programmer. De er ligeledes udtryk for beslutninger, som kan forstås som en faktor, der sammenholdt med andre beslutninger i organisationen, er med til at skabe struktur og organisering for forhold, der vedrører kommunikationen (Vardinghus-Nielsen, 2014). Det er ud fra beslutningsprogrammerne, at

organisationen iagttager omverdenen og sig selv, hvorfor disse også bidrager til forventningsafstemning (Vardinghus-Nielsen, 2014). Dermed kommer beslutningsprogrammerne til at tjene organisationer som præmisser, som de kan agere ud fra, og reducere kompleksitet på baggrund af (Vardinghus-Nielsen, 2014).

Ifølge Luhmann konditionerer et socialt system kompleksiteten i relation til omverdenen, men begrebet anvendes også til at begribe den interne kompleksitet med (Tække & Paulsen, 2008). Dertil kommer begrebet *funktionel uddifferentiering*, som relaterer sig til håndteringen af omverdenens kompleksitet i forhold til at kunne modsvare denne indenfor den interne kompleksitet (Madsen, 2008). I samfundet sker der en *funktionel uddifferentiering* i form af etablerede subsystemer, der selvstændigt kan varetage funktioner og dette sker ligeledes indenfor organisationer. Eksempelvis kan en kommune været organiseret og dermed inddelt i magistrater, som varetager hver deres funktion for organisationen, som eksempelvis Sundhed & Omsorg i Aarhus Kommune. Herunder findes der subsystemer i form rådmænd, direktører, ledelsessekretariat og fem forvaltningsenheder, som yderligere består af mange subsystemer, som er internt differentieret indenfor specifikke områder såsom Sundhed & Forebyggelse og Økonomi & Bygninger (Aarhus Kommune, 2022). Således kan en organisation iagttages som en enhed af diverse under-enheder, som er internt relaterede (Vardinghus-Nielsen, 2014), hvor formålet er at tilpasse, forenkle, filtrere og selekttere, for at håndtere og dermed reducere kompleksiteten, velvidende at under-enhederne påvirkes af og er afhængige af hinandens beslutninger.

5.2.4.2 Refleksion og ledelse

Claus Madsen (2008) belyser en række perspektiver omkring refleksion og ledelse på baggrund af Luhmanns systemteori, som udfoldes i det følgende.

Luhmann skelner mellem tre former for selvreference. *Basal selvreference*, som er konstateringer gennem 1. ordens iagttagelser, og *refleksivitet* eller *processuel selvreference*, som er kommunikation om kommunikation samt *refleksion*. For at udvikling kan finde sted i en organisation, skal organisationen lære, hvilket fordrer aktiv deltagelse i refleksionsprocesser, som forholder sig til praksis. Refleksion knytter sig i en luhmannsk forståelse af, at systemet betegner sig selv til forskel fra sin omverden; altså hvordan den fremstiller sig selv. Refleksion handler dermed om at iagttage og beskrive de markerede forskelle der er mellem system og omverden, og dermed foretage en 2. ordens iagttagelse. Hvis denne atter iagttages, gøres den til en 1. ordens iagttagelse, hvormed der opstår en ny 2. ordens iagttagelse. Dette kan fortsætte og der kan beskrives og reflekteres på et højere og højere niveau. Systemer kan ikke skabe refleksion hos et andet system, men der kan skabes betingelser, der kan påvirke og initiere refleksionsarbejde, som kan danne baggrund for læring og forandring. Dette kan ske gennem *forstyrrelse* eller *irritation* af systemet. Det er dog ikke nok blot at forstyrre - det system der forstyrres, skal *lade sig* forstyrre. Et systems tolkning af forstyrrelser fra omverdenen skal kunne oversættes af systemet selv. Hvis et system lader sig forstyrre, kan forstyrrelsen enten blive modtaget som en mulighed for forandring, eller den kan afvises af to forskellige årsager; en viljemæssig afvisning

eller på baggrund af manglende evne til at tilslutte sig. Læring sker først, når det lærende system lader forstyrrelser fra dets omverden påvirke sin egen forståelse, meningsdannelse med videre (Madsen, 2008).

En af ledelsens opgaver i en organisation, er med udgangspunkt i ovenstående at refleksionsinitiere og derigennem skabe læring og forandring. En anden vigtig ledelsesmæssig opgave er at kompleksitets- håndtere- og aflaste gennem filtrering og forenkling af omverdens forstyrrelser. Information og krav fra omverdenen kan forekomme uopnåelige, hvilket kan føre til utryghed og usikkerhed i organisationen - og ledelsens opgave er at 'absorbere' denne gennem ansvars- og beslutningstagning samt forventningsafstemning (Madsen, 2008). Madsen (2008) anvender Lars Qvortrups (2004) beskrivelse af forskellige beslutningsfacetter i ledelsesarbejde, som findes på tre niveauer; 1) Den *simple ledelse* som mest ligner vedligeholdelsesadministration eller ikke-ledelse, hvor der ikke ønskes at træffe nye, svære og måske upopulære beslutninger og forsøger muligvis at bevare traditioner uanset dårlige erfaringer 2) *kompleks ledelse*, som er en reel beslutningsledelse, hvor beslutninger træffes på baggrund af organisationens tydelige beslutningspræmisser og 3) *hyperkompleks ledelse*, hvor ledelsen formår at håndtere kompleksitet på et metaniveau, og dermed evner at gå bag om traditioner og sædvaner, og derigennem beslutte nye beslutningspræmisser. Det er ledelse på dette niveau, der formår at refleksionsinitiere og udvikle og derigennem blive en lærende organisation og omvendt er den simple ledelse et billede på en organisation, som ikke formår at være selvreferentiel, hvormed læring og forandring har svære kår.

5.2.5 Opstilling af logiske modeller

For at systematisere specialiets empiriske fund opstilles der to *logiske modeller*, hvoraf den ene opstilles på baggrund af den kvalitative analyse og den anden på baggrund af litteraturreviewet. Opstillingen af de logiske modeller skal derigennem bidrage til visuelt at illustrere de identificerede organisatoriske og ledelsesmæssige muligheder og begrænsninger for rekruttering og fastholdelse af menneskelige ressourcer, som refleksionsmodellen udvikles på baggrund af. Derfor skal de opstillede logiske modeller ikke ses som færdige interventionsprogrammer, men som et arbejdsredskab, der sikrer transparens og systematik i udviklingen af refleksionsmodellen.

De logiske modeller opstilles som *simple modeller* med fire komponenter: *ressourcer*, *aktiviteter*, *output* og *outcome* (Kellogg Foundation, 2004). *Ressourcer* inkluderer menneskelige, finansielle, organisatoriske og samfundsmæssige ressourcer som et program skal have til rådighed for at gennemføres (Kellogg). *Aktiviteter* betegner det, som programmet gør med disse ressourcer - de processer, redskaber og events, som er med til at sandsynliggøre programmets tilsigtede konsekvenser (Kellogg). *Outputs* og *outcomes* refererer til de tilsigtede resultater af programmet; *outputs* er de direkte konsekvenser og *outcomes* er de specifikke forandringer i målgruppens viden og kompetencer, som sker på længere sigt (Kellogg Foundation, 2004).

6.0 Metode

Der anvendes overordnet to metodiske tilgange til at besvare problemformuleringen, hvilket afspejles af de to fokuserede underspørgsmål. For at besvare første underspørgsmål, som har til sigte at opnå viden og indsigt i idrætsforeningers oplevelser og erfaring med udfordringer med rekruttering og fastholdelse af frivillige, benyttes en kvalitativ tilgang, hvor empirien indsamles gennem interviews, hvorefter den underlægges kvalitativ analyse. Det andet underspørgsmål, som har til formål at besvare hvilken videnskabelig litteratur der ligger på området, besvares gennem en systematisk litteratursøgning, hvor forskning på området først afsøges og identificeres og dernæst systematiseres og analyseres.

Ovennævnte metodiske tilgange skal tilsammen medvirke til besvarelse af problemformuleringen. Maxwells (2005) model og den interaktive proces illustreres metodisk ved at interviews og litteratursøgning er forbundet; litteratursøgningen skal medvirke til at kvalificere de udførte interviews og dermed supplerer de metodiske tilgange hinanden.

Der redegøres og argumenteres enkeltvist for de to metodiske tilgange i de følgende afsnit.

6.1 Kvalitativ metode

6.1.1 Udvælgelse af cases og informanter

Specialet behandler empiri indsamlet i fire udvalgte idrætsforeninger. Jf. afsnit 2.3 og 2.6 har alle idrætsforeninger deres egne særpræg, og der er mange forskellige kontekstuelle faktorer, der kan have en indvirkning på de erfaringer foreningerne har med rekruttering og fastholdelse af frivillige. Derfor behandles empirien i tre adskilte *case-studier*, da et case-studie sigter mod en dybdegående beskrivelse og analyse af et afgrænset system, hvor fænomenet undersøges empirisk i en specifik kontekst (Merriam & Tisdell, 2015). Case-studier er særlig anvendelige til analyse af situationer, hvor det er umuligt at separere fænomenets variabler fra deres kontekst (Merriam & Tisdell, 2015), hvorfor det vurderes relevant at betragte foreningerne som særskilte cases, da de kontekstuelle forhold anses som centrale for fænomenet; frivillighed.

I forbindelse med indkredsning af undersøgelsesfeltet blev der foretaget et interview med en foreningskonsulent fra DGI Østjylland, hvor der blev opnået større indsigt i foreningers forskellighed og arbejde med udfordringer omkring frivillighed. Foreningskonsulenten fungerede i den forbindelse som gatekeeper, idet personen henviste til en række foreninger, som alle havde erfaring med at arbejde organisatorisk og ledelsesmæssigt med rekruttering og fastholdelse af frivillige. På baggrund af interviewet samt identificering af relevante foreninger gennem netværk, blev der udvalgt tre idrætsforeninger på baggrund af forskellige karakteristika, som hver udgør en case. Der blev anvendt *formåls-*

bestemt sampling til udvælgelse af cases. Der findes flere forskellige typer af formålsbestemt sampling, eksempelvis sampling af den typiske case, den unikke case, de cases med maksimum variation mfl. (Merriam & Tisdell, 2015). I samplingen af foreninger til den kvalitative undersøgelse, blev der samlet med det formål, at foreningen var *unik* samt at der var *variation* mellem foreningerne. At basere samplingen på unikke cases, kan forklare med undersøgelsens interesse for at afdække mere atypiske måder at erfare fænomenet på (Merriam & Tisdell, 2015). Endvidere baseres samplingen vedrørende variation på argumentationen om, at denne type sampling kan give en mere konceptuel mætning og potentielt være mere brugbar, fordi den baseres på en mere varierende erfaring af fænomenet (Merriam & Tisdell, 2015). Sampling efter variation kan indebære, at der også søges at belyse ‘negative’ tilfælde af fænomenet (Merriam & Tisdell, 2015). Derfor blev der lagt vægt på, at foreningerne gjorde en særlig indsats i forhold til frivillighed, men der blev også udvalgt en forening, der havde udfordringer ift. frivillighed, for også at undersøge dette mere ‘negative’ tilfælde af fænomenet. Ligeledes blev foreningerne udvalgt på, at de varierede fra hinanden på forskellige karakteristika og kontekstuelle forhold. Dermed blev der udvalgt en enstrengt og to flerstrengede foreninger, hvoraf en af foreningerne havde tilknyttet en foreningsudvikler, og hvor foreningerne varierede i størrelse. Enstrengede og flerstrengede foreninger henviser til organiseringsformen, hvor enstrengede foreninger udbyder én idrætsgren og flerstrengede udbyder flere idrætsgrene.

En oversigt over de udvalgte cases og deres karakteristika ses i nedenstående tabel 6.1.

	Foreningstype	Medlemmer	Baggrund for sampling
Forening A	Flerstrengt - 7 afdelinger	1050	Særligt udfordret jf. rekruttering og fastholdelse af frivillige
Forening B	Flerstrengt - 16 afdelinger	3000	En forening med foreningsudvikler ansat
Forening C	Enstrengt - Fodbold	700	En ‘best-case’ med reference til konsulent i DGI Østjylland

Tabel 6.1: De tre udvalgte foreningers karakteristika

Foreningerne blev ikke valgt på baggrund af *maksimum* variation, men derimod på baggrund af nogle overordnede inklusionskriterier. Disse kriterier bestod i; at foreningerne skulle være i proces med at udvikle deres tilgang til frivillige eller have en eksplicit frivilligstrategi, samt repræsentere en boldklub og dermed holdsport, da dette jf. 2.5 har stor indflydelse på krav til antal frivillige, og normer og traditioner for frivilligt arbejde. Inklusionskriterierne blev opstillet med henblik på at kunne samle viden fra de respektive foreninger til brug i udviklingen af en mere generisk refleksionsmodel.

For at opnå viden om fænomenet i de forskellige kontekster, blev der indsamlet empiri gennem kvalitative interviews (se afsnit 6.1.2). I udvælgelsen af informanter til interviewet i hver case, blev der

brugt formålsbestemt sampling, ud fra kriteriet om, at de, der vidste mest og havde mest erfaring med det organisatoriske og ledelsesmæssige arbejde med de menneskelige ressourcer i foreningen, blev udvalgt. Da foreningerne er organiseret forskelligt og ligeledes var udvalgt på baggrund af forskellige karakteristika, blev informanterne i de forskellige foreninger også samlet forskelligt - med udgangspunkt i *formålsbestemt sampling*.

I forening A blev der sendt en mail til formanden for hovedbestyrelsen med en indbydelse til at deltage i interviewet, enten alene eller sammen med et andet bestyrelsesmedlem, velvidende at det var i hovedbestyrelsen, at de oplevede frivillighedsudfordringer og på den baggrund arbejdede med organisatorisk forandring. I forening B, hvor der er tilknyttet en foreningsudvikler, blev der sendt en indbydelse ud til denne, hvorefter der i samarbejde blev identificeret og forespurgt et relevant bestyrelsesmedlem, om denne også ville deltage i interviewet. I forening C blev der sendt en mail til formanden for bestyrelsen med en indbydelse til at deltage i interviewet, enten alene eller sammen med et andet bestyrelsesmedlem.

Overblik over informanter i de forskellige foreninger findes i nedenstående tabel 6.2.

	Informanter
Forening A	Bestyrelsesformand og menigt bestyrelsesmedlem i foreningens hovedbestyrelse
Forening B	Foreningsudvikler
Forening C	Menigt bestyrelsesmedlem

Tabel 6.2: Overblik over informanter i de tre foreninger

6.1.2 Indsamling af empiri gennem semistrukturerede interviews

For at besvare problemformuleringen blev der indsamlet empiri i form af kvalitative interviews. Interviews er den mest anvendte metode til indsamling af data indenfor kvalitativ forskning, da flere perspektiver kan belyses fra individer med indgående kendskab til problemfeltet og dermed kan en dybere liggende viden omkring fænomener opnås (Merriam & Tisdell, 2015).

Med afsæt i en fænomenologiske erkendelsesinteresse var formålet med de kvalitative interviews at belyse fænomener i interne forhold i idrætsforeninger ved at tage informanternes beskrivelse af deres erfaring for pålydende. Målet var at opnå en eksakt og rig beskrivelse af fænomenet, sådan som det kommer til syne for lederne i de respektive idrætsforeninger, hvorfor der vil søges at gå til-sagen-selv ved at stille åbne og fordomsfrie spørgsmål om fænomenerne, for at få dem til at træde frem for bevidstheden, hvor den levede erfaring og meningstilskrivning bliver udgangspunkt. På baggrund af specialets formål og erkendelsesinteresse var interviewene derfor præget af åbenhed med et semistruktureret udgangspunkt (Kristensen, 2015). Forskningsspørgsmål er styrende for de udformede interviewspørgsmål, jævnfør den udarbejdede interviewguide, men muligheden for at afvige fra disse i

interaktionen med informanter er til stede, hvor en fortælling kan forfølges og dermed afbrydes informanten ikke for at stille næste spørgsmål (Brinkmann & Tanggaard, 2015). Ligeledes var interviewene af eksplorativ karakter, for at afdække et mindre udforsket genstandsfelt kvalitativt og opnå information og perspektiver, for dermed at udvide forskerens horisont (Kvale & Brinkmann, 2015).

På baggrund af samplingsmetoden jf. afsnit 6.1.1., blev der i de respektive foreninger afholdt henholdsvis individuelle og gruppe-interviews. Individuelle interviews er den mest almindelige interviewform, hvor formålet er at opnå viden og indsigt ved at indsamle information fra én informant, men gruppe- og kollektive formater af interviewet kan også bruges til at indsamle den type informationer, og begge former kan defineres som 'samtaler med et formål' (Merriam & Tisdell, 2015). Ifølge Halkier (2015) indbefatter indsamling af data på et gruppeniveau både styrker og svagheder sammenlignet med det individuelle interview, men vigtigst er at have forskningsformålet for øje (Halkier, 2015). En styrke kan være, at metoden kan bidrage til mere viden om normer, interaktioner og sociale fortolkninger, som kan foregå blandt informanterne og endvidere være med til at belyse kompleksiteten i det kontekstuelle, hvilket kan fordre at mere skjulte fænomener kommer til syne for forskeren (Halkier, 2015). En svaghed kan dog samtidig være, at interviewet kan være sværere at kontrollere og dataindsamlingen bliver kaotisk (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette vurderes dog ikke problematisk, da der ikke er tale om gængse gruppeinterviews med 8-10 deltagere, men i stedet 2 deltagere, og udgangspunktet vil fortsat være et semistruktureret interview, men med adgang til flere synsvinkler og med mulighed for diskussion.

6.1.3 Interviewguide og gennemførelse af interviews

For at få informanter til at åbne op og fortælle om erfaringer og oplevelser på baggrund af deres livsverden, bør der skabes en struktur gennem interviewet ved hjælp af en interviewguide (Kristensen, 2015). En interviewguide er ifølge Merriam & Tisdell (2015) et skema med oplistede spørgsmål opdelt ud fra udvalgte temaer, som det forventes, der spørges ind til under interviewet. Kvale & Brinkmann (2015) argumenterer for, at opbygningen har en betydning for informanternes svar, hvorfor indledning af interviewet kan være afgørende. Interviewguiden indeholdt derfor en briefing, som førte informanterne ind i formål og baggrund for udførelsen af interviewet, samt sikrede et mundtligt samtykke. I briefinggen indgik en kort beskrivelse af tilgangen til interviewet, hvor der blev lagt vægt på den åbne og nysgerrige tilgang. Her blev informanterne tillige opfordret til at komme med eksempler, og i interviewet med flere informanter, blev en opfordring til at supplere eller komme med andre meninger og synsvinkler trods uenighed, introduceret.

Efter briefinggen blev det formelle interview indledt, og startede med et spørgsmål af mere deskriptiv og generel karakter, hvilket ifølge Merriam & Tisdell (2015) kan få informanter til at gå aktivt ind i

samtalen. Derefter fulgte de tre overordnede og primære temaer i interviewet: Organisering, frivillighed og ledelse, som udspringer af indsigt og viden skabt gennem den forudgående problemanalyse samt vores forforståelser. Temaerne var genereret på baggrund af det kvalitative fokuserede underspørgsmål, og repræsenterede de fænomener, der blev søgt belyst. Fænomenologiens krav om at gå ‘til sagen selv’ jf. afsnit 5.2.3 dannede baggrund for, at der til hvert tema blev knyttet blot ét-to åbne interviewspørgsmål, for at lade informanternes umiddelbare meninger og erfaringer med fænomenerne komme til syne. I de åbne spørgsmål blev der brugt vendinger som “fortæl mig om...” og “giv mig et eksempel på...”, hvilket ligeledes skulle være med til at opnå rige og detaljerede beskrivelser af fænomenet (Merriam & Tisdell, 2015). Interviewguiden indeholdt desuden en række underspørgsmål, som primær interviewer og co. interviewer kunne læne sig op ad i opfølgende spørgsmål. For at afslutte interviewet og give informanterne mulighed for at byde ind med nogle afrundende pointer og perspektiver, indgik et sidste spørgsmål, der lagde op til dette, forud for debriefingen.

Slutteligt indeholdt interviewet en debriefing, hvor informanterne fik mulighed for at stille afklarende spørgsmål til interviewet, og deslige gav dem mulighed for at komme med feedback vedrørende deres oplevelse med at blive interviewet.

I nedenstående tabel 6.3, er der angivet en skabelon over interviewguiden. Den fulde interviewguide med findes i bilag 1.

<i>Briefing</i>		
Tema // Formål	Interviewspørgsmål	Underspørgsmål
<i>Debriefing</i>		

Tabel 6.3: Skabelon over interviewguide

Interviewene blev afholdt i et lokale tilknyttet de respektive foreninger. Interviewene var estimeret til tage ca. 60 minutter. Inden udførelse havde gruppens to medlemmer fordelt rollerne som primær interviewer og co. interviewer/tekniker imellem sig for at skabe ro omkring interviewsituationen og sikre at interviewet blev optaget. Samtidig gav rollefordelingen mulighed for, at co. intervieweren kunne holde overblik og stille opfølgende spørgsmål, som den primære interviewer overså.

6.1.4 Etiske overvejelser

I forbindelse med den kvalitative forskningspraksis og udførelse af interviews er der foretaget etiske overvejelser, som tager udgangspunkt i Brinkmanns (2015) fire etiske principper; *informeret samtykke, fortrolighed, konsekvenser og forskerrollen*.

Inden udførelse af interviews blev alle informanter mundtlig og skriftlig informeret omkring formålet med undersøgelsen og deres relevans for deltagelse. Der blev tillige indhentet skriftligt samtykke i forbindelse med interviews og dermed blev kendskab til formelle rettigheder for informanterne sikret.

Endvidere blev informanter før påbegyndelse af interviews mundtligt informeret omkring fortrolighed og anonymisering af personfølsomme data, hvorfor forening og informanternes identitet er sløret og tildelt pseudonymer i den videre databearbejdning. I forbindelse med udarbejdelse af interviewguide er der i briefinggen lagt vægt på at eksplicitere, hvad informanterne kan forvente af interviewet. Den forventede tidsramme er ridset op, informanterne indbydes til at tale åbent om emnerne på baggrund af tavshedspligt for forskerne, hvilket skal medvirke til udviklingen af en tryk setting. Dermed er de mikroetiske problematikker jævnfør Brinkmann (2015) forsøgt imødekommet ved at tage hånd om informanterne.

Forskerens refleksivitet over egen adfærd og interaktion har betydning, da forskeren indtager en rolle som værende det primære forskningsredskab i kvalitativ forskning (Brinkmann, 2015). Derfor er der gennem interviews en vedvarende opmærksomhed hos interviewer på aktiv lytning og at stille gængs og opsummerende spørgsmål med henblik på sikre en etisk refleksion. Endvidere er bevidstgørelsen om egne holdninger og forforståelser et aktivt forestående grundet den fænomenologisk-hermeneutiske position, hvor forforståelsen er ekspliciteret blandt forfatterne, men i interviewsituationen er der opmærksomhed på at denne ikke påvirker interviewerens fremtoning og dermed informanternes svar.

6.1.5 Transskribering

Interviews med bestyrelsesmedlemmer og foreningsudvikler blev transskriberet umiddelbart efter udførelse ved hjælp af programmet *Nvivo*.

I transskriberingen oversættes talesproget til skriftsprog, hvormed der er tale om en proces, hvor det mundtlige interview bliver til skreven tekst (Kvale & Brinkmann, 2015). Det er tilstræbt at transskribere ordret for at opfange informanternes subjektive nuancer og inkludere disse i skriftsproget, hvilket ifølge Kvale & Brinkmann (2015) er med til at gøre transskriptionen til den første analytiske proces.

Transskription af interviews kan dog medføre tekniske og fortolkningsmæssige udfordringer, og kræver at der foretages valg, som henfører til formålet med transskriptionen (Kvale & Brinkmann, 2015).

Der er på baggrund heraf udarbejdet en transskriberingsguide, som bidrager til at sikre en ensartet transskription udført af begge af gruppens medlemmer (bilag 2). Eksempelvis er der i guiden taget et valg om at inkludere relevante betoning, verbale udtryk og følelsesmæssige udbrud samt pauser, hvorimod støj og taleord, såsom “øhh”, “hmm” og gentagelser af samme ord er ekskluderet.

Interviewet blev optaget med håndholdt diktafon samt backup ved brug af memo på telefon, for straks efter endt interview at blive overført til en end-to-end krypteret enhed og slettet fra diktafon og telefon. Opbevaring og behandling af data er foregået i overensstemmelse med databeskyttelseslovens §10 og de gældende GDPR-regler (Bekendtgørelse om videregivelse af personoplysninger omfattet af databeskyttelseslovens § 10, stk. 1 og 2, 2019).

6.1.6 Analysestrategi

Analysen vil tage sit udgangspunkt i det fortolkningsorienterede paradigme; hermeneutikken jf. afsnit 5.2.3 og Dahlager & Fredslunds (2011) analysestrategi. En analyse defineres af Malterud (1996), som værende en dekontekstualisering og en rekontekstualisering (Malterud, 1996). Dette henviser til, med udgangspunkt i den beskrevne problemformulering, at sortere nogle dele af datamaterialet ud af helheden og undersøge disse for derefter at sammensætte materialet på en anden og ny måde. Med anvendelse af Dahlager & Fredslunds analysestrategi er der et vedvarende fokus på at analysere datamaterialet efter den beskrevne procedure for at kunne opnå en ny forståelse af genstandsfeltet. Strategien åbner mulighed for inddragelse af forskerens egen horisont, som værende en form for dialog, hvorfor det muliggør at forskeren kan fremanalysere mere end det der umiddelbart er fremtrædende, hvormed forståelsen kan indtræffe (Dahlager & Fredslund, 2011).

Analyselstrategien udgøres af fire trin. Disse illustreres i nedenstående tabel 6.4.

1. Helhedsindtryk	Læsning af den transskriberede tekst eller gennemlytning af lydfil mhp. at opnå et indtryk af hele interviewet og dermed det samlede materiale
2. Meningsbærende enheder identificeres	Meningsbærende enheder i teksten organiseres med et datadrevet fokus og dekontekstualiseringen finder sted. Enhederne kategoriseres tematisk og kategorierne får tildelt en kode. Dette udføres i Nvivo for at opnå struktur og overblik med det tekstnære arbejde, hvor interviewet kodes.
3. Operationalisering	De udledte kategorier i trin 2 gennemarbejdes med øje for om der er overensstemmelse mellem meningsbærende enhed og kategori. Hvis nogle kategorier overlapper kan de slås sammen, og hvis en kategori omhandler flere egenskaber laves der underkategorier.
4. Rekontekstualisering og hermeneutisk fortolkning	Kategorier og deres relation til hinanden kommer i fokus og udgangspunktet skifter til at blive mere teoridrevet, for at opnå en ny forståelse af teksten mhp. besvarelse af problemformuleringen. Dette vil ske indenfor en bredere referenceramme, som værende både tekstens helhed samt teori, for at de undersøgte fænomener kan afdækkes og tolkes på inden for sin helhed og i sin kontekst. Der arbejdes fra delheder til helheder, hvormed der skabes en bevægelse fra det specifikke til det generelle.

Tabel 6.4: De fire trin i Dahlager & Fredslunds (2011) analysestrategi

6.2 Litteratursøgning

I specialet er der identificeret og inkluderet litteratur af to omgange. Først gennem initierende søgninger i problemanalysen, som havde et eksplorativt sigte for at informere problemudviklingen. Dernæst i problembearbejdningen i form af en systematisk litteratursøgning omkring et afgrænset søgespørgsmål, med henblik på at medvirke til besvarelse af problemformuleringen.

6.2.1 Initierende søgning

I problemanalysen er der inkluderet en vifte af forskellig litteratur. Der er prioriteret at anvende peer-reviewed forskningslitteratur fra Skandinavien, primært Danmark, da den nationale konteksts betydning for idrætsforeninger blev vurderet at være stor, og fordi Danmark har et unikt foreningsliv, der dog har visse ligheder med foreningslivet i andre skandinaviske lande (Ibsen og Seippel, 2010). Der blev også inkluderet grå litteratur fra bl.a. IDAN, DIF, DGI og Danmarks Statistik, fordi disse instanser udgiver analyser omkring idrætsvaner, medlemstal og foreningsliv, der ikke udgives i videnskabelige tidsskrifter, og som blev vurderet relevant at inddrage i problemanalysen.

Den videnskabelige litteratur blev tilgået gennem søgninger i en række databaser. I flere databaser, herunder Google Scholar, Embase og ProQuest, blev der ikke fundet relevant litteratur til at informere problemanalysen. Den Danske Forskningsdatabase, der udgiver litteratur fra danske universiteter, blev den primære database til at identificere relevant litteratur.

I den videnskabelige litteratur, der blev identificeret i problemanalysen, var der primært brugt kvantitative forskningsdesigns, herunder tværsnitsdesigns og longitudinelle kohortestudier. Forfatterne bag mange af artiklerne konkluderede, at der var behov for mere kvalitativ forskning på området omkring idrætsforeninger og frivillighed, hvilket var med til at indikere en mangel på et mere eksplorativt kvalitativt forskningsdesign og dermed medvirkende til indkredsning af genstandsfeltet.

6.2.2 Systematisk søgestrategi

Formålet med den systematiske litteratursøgning var at besvare det fokuserede underspørgsmål:

“Hvilken videnskabelig litteraturforeligger om organisatoriske og ledelsesmæssige muligheder og begrænsninger med henblik på at rekruttere og fastholde menneskelige ressourcer i idrætsforeninger?”.

Ud fra spørgsmålet kunne der identificeres tre facetter til brug i bloksøgningen: “Organisering og ledelse”, “idrætsforeninger” og “menneskelige ressourcer”.

Da den initierende søgning havde vist, at der ikke var meget litteratur inden for genstandsfeltet, blev der søgt fritekst på alle søgetermer, for at udvide søgningen mest muligt (Lund et al., 2014). Dette var for at sikre højest mulig *recall*, som er udtryk for, hvor meget af den tilgængelige relevante litteratur, der identificeres i søgningen (Frandsen et al., 2014). Fritekstsøgninger foretages ved at inddrage forskellige synonymer i hver facet (Lund et al., 2014). De forskellige søgeord for hver facet var løbende

blevet noteret gennem de initierende søgninger og gennem de betegnelser og keywords, som den inddragede litteratur i problemanalysen brugte. Ligeledes blev der anvendt søgeord relateret til begreberne fra den teoretiske referenceramme, og elementer der viste sig centrale fra den kvalitative dataindsamling.

Der blev noteret engelske, danske og norske søgeord, for at kunne identificere forskning, der ikke var udgivet i internationale tidsskrifter, på baggrund af genstandsfeltets relation til primært Danmark og Norge. Facetter og søgeord findes i tabel 6.1.

AND			
	Organisering og ledelse	Idrætsforeninger	Menneskelige ressourcer
OR	organis* lede* kapacitet administr* beslut* system kapacitet organiz* manage* lead* administr* capacity deci* proffesional*	idrætsforening "frivillig* forening" "organiser* idræt*" sportsklubb "ideell organisasjon" "organisert idrett" "sport* club*" VSC (voluntary sport club) "sport* association*" "sport* organization*" "sport* management*" "sport* administr*" "organized sport*" "non-profit sport*" "non profit sport*" "community sport*"	frivillig* "menneskelig ressource" "menneskelig kapacitet" "menneskelig ressurse" "menneskelig kapacitet" volunt* "human ressource" "human capacity"

Tabel 6.1: Facetter i bloksøgningen

At prioritere høj recall kan medføre lavere *precision*, som er mål for, hvor præcis søgningen er, og kan medføre en høj grad af *støj* i søgningen (Frandsen, 2014). For at begrænse dette, blev søgningen limiteret til kun at søge i abstract, title og keywords.

Der blev anvendt en række boolske operatører i søgningen. Boolske operatører som AND og OR kan bruges til henholdsvis at kombinere og udvide søgningen (Lund et al., 2014). AND blev brugt mellem de tre facetter for at kombinere disse og derigennem præcisere søgningen ift. søgespørgsmålet. OR blev brugt mellem de forskellige synonymer i hver facet, hvor at sammensætte og udvide disse. Der blev flere steder brugt trunkering *, for at søge på alle grammatiske endelser på de forskellige ord (Lund et al., 2014). Fraser "" blev anvendt mellem søgetermer bestående af to ord inden for en facet. At bruge fraser sikrer, at en søgeterm bestående af flere ord bliver søgt på i sin helhed og ikke i de enkelte ord det består af (Lund et al., 2014).

I én af databaserne var det ikke muligt at blok-søge (Den danske forskningsdatabase), hvorfor der blev brugt en anderledes søgestrategi her, hvor der blev søgt på udvalgte søgetermer fra én facet. Da

databasen er relativt lille, var det muligt at gennemgå alle søgeresultaterne.

I tabel 6.2 findes et eksempel på en søgning i SportDiscus. Dokumentation for alle søgninger findes i bilag 3.

Nr:	Søgeord	Antal hits
	Facet 1: Organisering og ledelse	
1	Abstract og Keywords: organis* OR lede* OR kapacitet OR administr* OR beslut* OR system OR kapacitetorganiz* OR manage* OR lead* OR proffesional* OR administr* OR capacity OR deci*	330.958
	Facet 2: Idrætsforeninger	
2	Abstract og Keywords: idrætsforening OR “frivillig* forening” OR “organiser* idræt*” OR sportsklubb OR “ideell organisasjon” OR “organisert idrett” OR “sport* club*” OR VSC OR “sport* association*” OR “sport* organization*” OR “sport* management*” OR “sport* administr*” OR “organized sport*” OR “non-profit sport*” OR “non profit sport*” OR “community sport*”	11.995
	Facet 3: Menneskelige ressourcer	
3	Abstract og Keywords: frivillig* OR volunt* OR “human resource” OR “human capacity” OR “menneskelig ressource” OR “menneskelig kapacitet” OR “menneskelig ressurse” OR “menneskelig kapasitet”	29.501
	Sammensætning af facetter	
4	1 AND 2 AND 3	396
5	Filter: akademiske journaler	264

Tabel 6.2.: Eksempel på søgning i SportDiscus

6.2.3 Databaser

Forud for den endelige søgning blev der foretaget pilot-søgninger i flere forskellige databaser for at kvalificere den endelige søgning. Der blev søgt i flere danske universiteters forskningsdatabaser, i Embase og i ProQuest udover de databaser der endeligt blev søgt i: *SportDiscus*, *Scopus*, *Den danske forskningsdatabase v. SDU* og *idunn.no*. Der blev søgt i *SportDiscus*, som er en underdatabase for EBSCO, hvor den dækker en lang række idrætsfaglige områder, herunder bl.a. idræts-administration (Aalborg University Library, 2022b). Der blev søgt i *Scopus*, fordi den som den største abstract- og citationsdatabase dækker et bredt omfang af videnskabelig litteratur indenfor flere forskellige fagområder (Aalborg University Library, 2022a). Der blev søgt i *Den danske Forskningsdatabase v. SDU*, som dækker publikationer ved SDU, som bedriver relativt meget forskning i idrætsforeningsområdet - med nogle af de førende danske forskere tilknyttet. Dette var for at afdække eventuel dansk litteratur, som ikke er udgivet i internationale tidsskrifter. Desuden blev der søgt i en norsk forskningsdatabase, *idunn.no*, for også at dække eventuel norsk litteratur, der ikke er udgivet i internationale tidsskrifter.

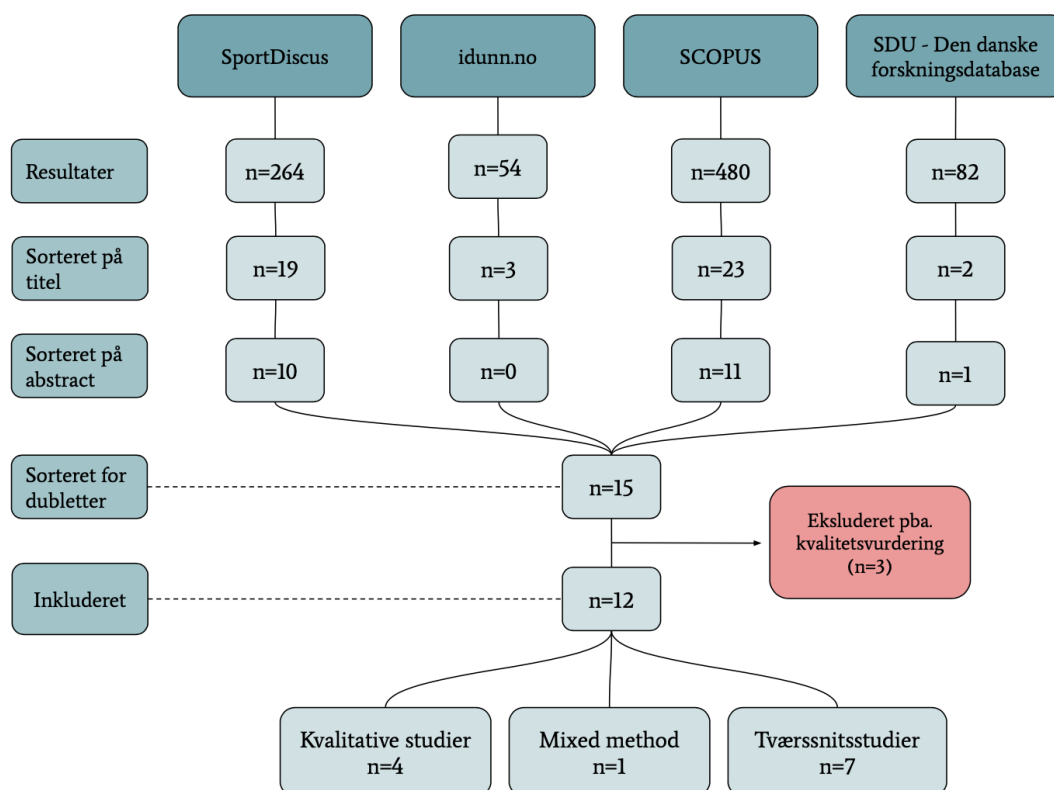
6.2.4 Udvælgelse af litteratur

Der blev opstillet en række inklusions- og eksklusionskriterier i forbindelse med søgningen og udvælgelsen af litteratur. Disse kriterier skulle sikre en systematik og præcision, og blev opstillet på baggrund af projektets problemstilling og søgespørgsmål. Derfor er et primært inklusionskriterium, at studiets konklusioner er overførbare til en dansk kontekst. Da idrætsforeningers organisering og betydning for civilsamfundet varierer betydeligt fra land, blev der opstillet som inklusionskriterium, at studierne skulle være overførbare til en dansk setting, hvorfor studier fra Vesteuropa, Canada, Australien og New Zealand indgik. Optimalt ville studier fra Skandinavien være at foretrække, men pga. den meget begrænsede litteratur fra disse lande blev søgefeltet udvidet. Der blev desuden opstillet som inklusionskriterier at studierne skulle have et organisatorisk og ledelsesmæssigt sigte, for at sikre studiernes relevans for besvarelse af problemformuleringen. Det blev endvidere besluttet at artiklerne *ikke* skulle beskæftige sig med et makro, mikro- eller individperspektiv såsom funding, motivation mm., hvorfor disse indgik som eksklusionskriterier.

Inklusionskriterier	Eksklusionskriterier
Studier der kan overføres til en dansk setting - studier fra Vesteuropa, Canada, Australien, New Zealand	Mikro- og individperspektiv
Organisatorisk meso-perspektiv	Makro-perspektiv
Ledelsesperspektiv - bestyrelsesarbejde	
Belyse muligheder- og begrænsninger	
Peer-reviewed tidsskriftartikler	

Tabel 6.3.: Inklusions- og eksklusionskriterier

De fremsøgte artikler i hver database blev først udvalgt ud fra titel og dernæst inkluderet og ekskluderet på baggrund af abstract. Inkluderede artikler (n=15) blev derefter kritisk vurderet ved brug af en passende kvalitets-tjekliste (se afsnit 6.2.5). På denne baggrund blev der slutteligt inkluderet 12 artikler, hvoraf tre havde et fuldstændigt kvalitativt studiedesign, én var en kvalitativ udvikling af en model på baggrund af et litteraturreview, én havde en mixed method design, hvor et kohortestudie blev kombineret med fokusgruppeinterviews, og syv havde et tværsnitsdesign. Et overblik over udvælgelsen af artikler findes i nedenstående figur 6.1.



Figur 6.1: Flowchart over udvælgelsen af artikler

6.2.5 Kvalitetsvurdering af litteratur

For kritisk og systematisk at tilgå studierne troværdighed, relevans og resultater forud for inklusion af artikler, blev der anvendt tjeklister til kvalitetsvurdering (CASP, 2022). Der blev anvendt tjeklister passende til de respektive artiklers studiedesign. Til tværsnitsstudier blev Center for Evidence Based Managements (2014) ‘Critical Appraisal Checklist for Cross-Sectional Study’ anvendt. Til kvalitative studier blev CASP’s (2018) ‘CASP Qualitative Studies Checklist’ anvendt. Til kohorte-studiet, som var en del af et mixed method design, blev både CASP’s (2018) ‘CASP Cohort Studies Checklist’ og ‘CASP Qualitative Studies Checklist’ anvendt. Til litteraturreviewet blev CASP’s (2018) ‘CASP Systematic Review Checklist’ anvendt. For eksempel for anvendelse af kvalitetstjekliste, se bilag 4.

7.0 Kvalitativ analyse

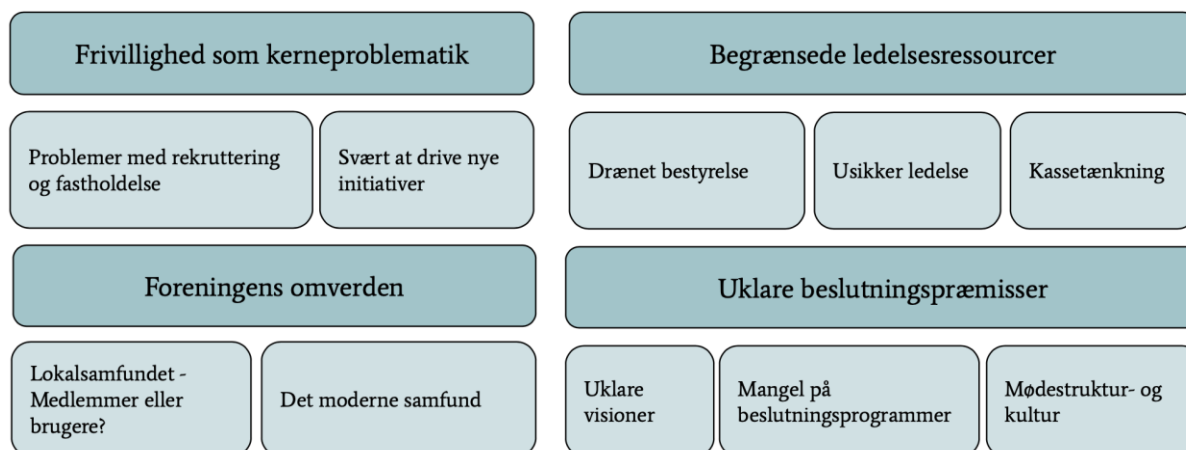
Den kvalitative analyse består af separate analyser af de tre foreninger, som følges op af en komparativ analyse. Slutteligt opstilles en logisk model på baggrund af de fremanalyserede temaer.

7.1 Forening A

Forening A er flerstrengt og består af en hovedafdeling med syv underafdelinger, og huser omtrent 1050 medlemmer. Hovedafdelingen repræsenteres dels af et forretningsudvalg bestående af fire medlemmer dels af en hovedbestyrelse, hvor forretningsudvalget og repræsentanter fra de syv underafdelinger sidder. På tidspunktet for interviewet mangler forretningsudvalget to medlemmer, hvilket de oplever store problemer med at rekruttere. Mangel på frivillige kræfter er det, der generelt kendetegner forening A, der ligger i et mindre lokalsamfund med omtrent 2000 indbyggere. Tre nu udtrådte bestyrelsesmedlemmer samt nuværende formand af hovedafdelingens forretningsudvalg har i den seneste tid forsøgt at sætte forandringsprocesser i gang, med henblik på at ændre strategi og derigennem skaffe flere frivillige hænder i foreningen, og formanden bærer fortsat denne vision, men der er ikke taget nogen beslutninger om, hvordan dette skal gøres.

I bearbejdningen af interviewet blev fire centrale temaer og tilhørende underkategorier operationaliseret, som i de følgende afsnit analyseres inden for en bredere referenceramme, forstået som foreningens kontekst og ved brug af teori.

Et overblik over temaer og underkategorier i forening A findes i nedenstående figur 7.1.



Figur 7.1: Temaer og underkategorier i forening A

7.1.1 Frivillighed som kerneproblematik

Som præsenteret er foreningen præget af mangel på frivillige hænder til at løfte opgaverne i foreningen. Én af kategorierne for dette tema er *problemer med rekruttering og fastholdelse*. I al den tid nuværende bestyrelse har siddet, har de forsøgt at rekruttere frivillige “ad frivillighedens vej” ved at spørge bredt og ved at prikke nogen de kender på skulderen, men de oplever ikke, at det virker. Manglen på frivillige hænder munder ud i, at foreningen har *svært ved drive nye initiativer*, og deres vedblivende fokus er derfor, at der skal være flere frivillige:

“Så altså. Vi kan jo tilbyde alverdens. alt det vi gerne vil, og alt det de gerne vil have - næsten. Men det løser bare ikke udfordringen med, at vi ikke er nok til at drive det. Og det er egentligt det, der er hamrende frustrerende også. Og måske også det der gør, at andre tænker "det er jo spild af tid, de kommer jo ikke videre". Altså det er jo det samme der sker. Tror du ikke, at der er nogle der godt kan tænke det?” (IF1, s. 13, l. 55-58)

“Jo, deet. Jo hvis der ikke sker nogle synlige forandringer, så tænker man jo nok, at det bare er en trædemølle.” (IF2, s. 14 l. 1-2)

Foreningen ved ikke hvordan de skal tackle udfordringer omkring frivillige, hvilket yderligere vanskeliggør at tiltrække nye frivillige. Dette kommer da også til udtryk ved, at formanden ikke kan udelukke, at foreningen må lukke.

“Man er nødt til at indse, det går jo ikke på den her måde og så må der være nogle konsekvenser af det. Vi er også enige om, at vi ikke den her gang vil gå ud og melde ud og sige: Hvis ikke I melder jer, Så lukker vi boldklubben. For det fører jo heller ikke til noget og det er jo heller ikke det, der kommer til at ske. Det er lidt den der "ulven kommer", fordi det kører jo. Men det kører bare ikke på det niveau, som vi gerne vil have det til.” (IF1, s. 6 l. 43-47)

Bestyrelsen fremhæver altså frivillighed som kerneproblematik i foreningen, men den form for ledelse de bedriver, fører ikke til at kunne løse problemerne. Handlingen er dermed ikke adækvat den problematik, som opleves. Foreningen besidder ikke *den basale selvreference*, som er selve grundvilkåret for opretholdelse af et system (Madsen, 2008). Begge citater henfører til, at foreningen som system kan ikke blive enige med sig selv, hvorfor der er tale om en selvreferentiel beslutningsproblematik, hvormed grundvilkåret for foreningen er udfordret. Der sker en 1. ordens iagttagelse, hvor ledelsen ikke forholder sig aktivt til, om den form for ledelse der praktiseres, er fremmende eller hæmmende. Dette skaber endvidere dårlige vilkår for kompleksitetsreduktion, da dette kræver at foreningen som system evner at iagttage sig selv.

Udfordringen hos foreningen bunder i manglende beslutningsprogrammer, da udtrykket omkring “trædemølle” henviser til, at der ikke bliver taget beslutninger. Manglende beslutningsprogrammer kan forstås som manglende frivilligstrategier for foreningen, da foreningen ikke har et fælles grundlag at træffe beslutninger ud fra.

7.1.2 Uklare beslutningspræmisser

Beslutninger træffes på baggrund af *beslutningspræmisser*, som er beslutninger om beslutninger (Andersen, 2001). En beslutning træffes altid på baggrund af en anden beslutning, og som fremanalyseret i ovenstående indikerer det *mangel på beslutningsprogrammer* i foreningen. Nogle afgørende beslutningspræmisser i idrætsforeningsregi, nedsættes i en forenings visionsbeskrivelse og vedtægter, som kan anses at være det *program* jf. Andersen (2001). I interviewet blev det tydeligt, at bestyrelsen ikke har en klar vision:

“Hvad er jeres forenings vision?” (Interviewer, s. 3, l. 13)

“Ja hvad er det nu lige den er? (*griner*) Ja i hvert fald vores formål det er sådan noget med at skabe idrætstilbud for byens borgere. Vision har også været blandt det der har været på arbejdsarket, eller det vi skal videre med.” (IF1, s. 3, l. 15-17)

Der gives udtryk for, at det er under udarbejdelse, og dermed også, at vedkommende kan se en mening i, at arbejde med denne helt grundlæggende præmis for foreningen. I et andet citat giver vedkommende dog udtryk for, at flertallet ikke er enig i dette, og i stedet synes fokus direkte skal ligge på, at rekruttere flere frivillige:

“Jeg mener bare i forhold til vision. Den dag vi havde det der seminar, der var det sådan lidt ligesom - hvorfor skal vi snakke vision, når vi er ved at løbe sur i daglig drift? (...) Så snakke de om, at der jo godt kunne være nogle som laver et oplæg og sådan noget, så det egentlig bare skal godkendes her i hovedbestyrelsen, så det ikke er her arbejdet skal ligge. Men igen synes flertallet bare at fokus skal ligge på få nogle flere med i arbejdet.” (IF1, s. 3, l. 42-46)

Dette indikerer, at der ikke bliver reflekteret over, hvad udarbejdelsen af en vision kan gøre for foreningen. At udviklingen af en vision ikke ses som en refleksionsproces omkring foreningens formål, der kan gøre den til et aktivt redskab, hvormed der kan træffes beslutninger i forhold til rekruttering af frivillige, men nærmere som en vision for visionens skyld, som blot skal godkendes.

Det samme kommer til udtryk i nedenstående citat fra IF2, der ser nedskrivelsen af vedtægter som noget proforma, og ikke ser, hvordan det kan bruges som refleksionsværktøj og beslutningsgrundlag:

“Jeg er en af dem, når der kommer et forslag op, så kan jeg huske forfærdeligt langt tilbage. Og jeg VED vi har prøvet det af en gang før. Og der er også flere ting jeg slår ned på. Hvorfor skal vi gøre det? Hvorfor tror vi det er godt? (...) Nu er jeg blevet udfordret på, om vi skal nedskrive vores vedtægter. Jamen er det nødvendigt for at vi skal blive en succes, kan vi ikke bare gøre det?” (IF2, s. 10, l. 49-52)

Fra citatet kan det udledes, at bestyrelsen ikke er enige om det grundlæggende beslutningsprogram i foreningen, hvilket også kommer til udtryk på hovedbestyrelsesmøder, hvor *mødestrukturer- og kulturer* bliver uklare, hvilket bestyrelsesmedlemmer, der netop ville forandringen, er brændt ud på:

“Der kan jo så være det, at nogle af dem er brændt ud på at... at en sagde jo netop at det var hovedbestyrelsesmøder der drænede vedkommende. Og det er måske fordi man ikke synes, at der sker nok. Der er ikke action nok på de ting det handler om. (...). Men omvendt, er det jo også for at vi kan være én enhed, det er vigtigt at vi ved, hvad der sker rundt om i afdelingerne. Så ja, det var ikke fra det ene møde til det andet der blev handlet på en masse ting. Men, det tror jeg bare heller ikke man kan i sådan en stor enhed, som det trods alt er. Nej, og så er jeg måske også overrasket over, hvor lang tid det tager, hvis man skal til at køre vision og mission og ændringer af vedtægter.” (IF1, s. 13, l. 15-22)

Den førømtalte selvreferentielle beslutningsproblematik hæmmer foreningen i fremdrift og udvikling, da den ikke har et grundlag for at forholde sig til sin egen kompleksitet og forstå denne. Dermed er det meget svært at reducere kompleksitet og foreningens mangel på selektivitet gør, at foreningen anses som en stor helhed i stedet for flerheder. At reducere kompleksitet kræver at der tages valg og fravalg. Beslutninger er endvidere forbundet med risici og det ses tydeligt i det næste citat, at bestyrelsen ikke vil foretage denne risikoabsorption, som et valg kan kræve.

“Jeg mener ikke den er taget, nej. Jeg har fremlagt, hvad jeg har tænkt over på akademiet (red.: lederakademi ved DGI, som IF1 følger) der, og hvordan jeg synes vi skal gøre det. Så vende tilbage til, om det overhovedet er praktisk muligt ved vores klubmodul, hvis det var den løsning vi gik med. Og vi var inde og vende, man skulle gå tilbage til sit afdelingsudvalg, hvad de tænkte - var det ikke det vi landede på?” (IF1, s. 12, l. 2-5)

Bestyrelsen ønsker enighed fra alle parter, før der kan træffes en beslutning, men i mellemtiden mister bestyrelsen de folk, som vil skabe forandringer. Endvidere viser det sig i det følgende, at det er svært at forstyrre systemet - her afdelingsudvalget for fodbold, med nye tiltag og ideer:

“Det er nok også der, hvor ting skal forandres over tid. Hvem var det der sagde noget om nye ting? Nåå det var da (*navn*) med fodboldafdelingen, der sagde det her med, at hun kommer egentligt med en masse nye ideer, men hun kan så bare mærke på dem hun sidder i afdelingsudvalg med, at "*aarh, skal vi nu ikke lige*", og så er hun nødt til lige at tage toppen af det energiniveau hun selv har, for at de andre følger med. Der er det jo også vigtigt, hvis man så sidder syv mennesker, at man ikke mister de andre på det. Fordi hun måske har mere tid og overskud. At det man hver især byder ind med, har lige stor vægt, selvom det måske ikke ruller lige så hurtigt.” (IF1, s. 10, l. 24-30)

Bestyrelsesmedlemmet lader til at have et andet refleksionsniveau end de andre i afdelingsudvalget, og forsøger at *forstyrre* udvalget og initiere til refleksion. Dette afvises, hvormed mulige forandringsprocesser hæmmes. Det er helt konkret et eksempel på, at *den basale selvreference* amputeres.

7.1.3 Begrænsede ledelsesressourcer

Et centralt tema i forening A er, at den har *begrænsede ledelsesressourcer*, idet der ikke foreligger en frivilligstrategi, der skaber et grundlag for beslutninger, hvorfor det er svært at tage beslutninger. Be-

styrelsen kommer dermed til at påtage sig og udføre de operationelle opgaver i foreningen, hvilket efterlader dem uden kræfter til reel strategisk og taktisk ledelse, jf. afsnit 2.5. Deraf bærer foreningen præg af at have en *drænet bestyrelse*, som IF1 fortæller:

“Men det vi ser lige nu, det er at de næsten ser trætte ud alle sammen rundt om bordet, til hovedbestyrelsesmøde, fordi alle afdelinger er lidt kørt helt ned idet de længe har kæmpet med det her frivillighed. Og der sidder kun lige dem tilbage i afdelingsudvalget - dem der skal drive det hele - de er faktisk sådan lidt på bagkant med at få grebet. Med at få det sat igang.” (IF1, s. 3, l. 29-32)

At bestyrelsen er drænet, ser dermed ud til at hænge sammen med, at beslutninger, som er blevet truffet, ikke er ført til det forventede resultat. Dette kan ske af to årsager; en viljemæssig afvisning eller manglende evne til tilslutning (Madsen, 2008). Konkret hvilken årsag, der præger foreningen, står ikke klart, og dette kan muligvis være på baggrund af forskellige holdninger i bestyrelsen:

“Vi er enige om at vi har problemet, men vi er også ligesom blevet klemt om en deadline at nu skal der gøres noget ved det. Og det synes jeg også er en lidt sjov ting vi er endt i. At vi HAVDE nogle bestyrelsesmedlemmer som sætter det her i søen, som gerne vil igennem en forandringsproces, hvilket også er mere moderne. Og det var så også de tre bestyrelsesmedlemmer der af den ene eller anden grund ikke modtog genvalg sidste generalforsamling. Så sidder vi to gamle hønisser tilbage med beslutningen. Om vi så er helt enige i den eller ej, det varierer nok lidt fra os begge to. Men nu sidder vi med en af dem, der sidder i en afdeling. Han vil også meget af det her, og holder os oppe på, at vi holder liv i det her projekt, selv om de tre primus motors på det forsvandt.” (IF2, s. 13, l. 6-13)

Citatet peger på, at der har været nogle tidligere medlemmer af bestyrelsen, der har villet forandring. De er dog blevet mødt af nogle andre bestyrelsesmedlemmer, som har standset processen og gjort det svært at tage beslutninger, hvilket indikerer en *viljemæssig afvisning*. Dermed ser det ikke ud til, at foreningens bestyrelse agerer som en samlet enhed, hvilket vanskeliggør ledelsen og udadtil indikerer *usikker ledelse*. At bestyrelsen bedriver usikker ledelse, kommer bl.a. til udtryk gennem mangel på ansvarspådragelse, hvor ting bliver vendt og drejet, men der ikke bliver taget nogle beslutninger:

“Og det har vi vendt mange gange (red.: at alle skal melde sig til en frivillig opgave ved indmelding), om at det er simpelthen også for dårligt eller for meget - for aggressivt måske - og at man egentlig hellere vil at folk gør det af lyst. (...) jeg tror det er fordi, der er nogen - det er jo stadigvæk en lille by ikke - og man vil helst ikke være uvenner med nogen og det vil jeg da heller ikke. Men jeg er bare sådan lidt alligevel, man er nødt til at indse, det går jo ikke på den her måde og så må der være nogle konsekvenser af det. (...) Så ja jeg tror det er det, at folk er bange for meget forandring egentlig. Det er de jo også i afdelingerne, fordi på en måde så går det jo fint sådan, men samtidig så orker de ikke mere. De vil gerne have modellen til, hvordan er det vi løser det her. Og det er vi jo bare nødt til at tale om, fordi vi har mange forskellige syn på, hvordan vi gør det.” (IF1, s. 6, l. 35-50)

Bestyrelsen har en frygt for at virke aggressiv, ved at tage en beslutning, der kræver noget af medlemmerne. Ledelsens fragmentering og uenigheder på dette område kommer til udtryk ved, at der gives udtryk for at ville forandring, men påpeger at medlemmerne i de forskellige afdelingsbestyrelser er

bange for forandringer. Dette på trods af, at de iagttager, at foreningen knap løber rundt, sådan som tingene er nu. Denne fremanalyserede usikre ledelse kan jf. Qvortrup (2004) betegnes *simpel ledelse* eller *ikke-ledelse*, hvor ledelsen er konfliktsky, og håndterer tingene på en sådan måde, at den beskytter sig selv (Qvortrup, 2004). Endvidere kan det tolkes som, at bestyrelsen har et begrænset kendskab til metoder og strategier, samt kompetencer til at bringe disse i spil, hvilket ifølge Madsen (2008), kan skabe og understøtte et refleksionsarbejde. Dette udtrykkes gennem *kassetænkning* - en forventning om en klar model eller løsning, der fra nu af og fremadrettet kan løse foreningens problemer med at rekruttere og fastholde tilstrækkeligt med frivillige kræfter. En sådan forefindes ikke, hvormed de ikke kan tage et kalkuleret valg, men står derfor tilbage med at skulle tage det, som Andersen (2001) beskriver som en reel beslutning, - hvilket bestyrelsen har udfordringer med. Dermed bliver det centralt, at ledelsen ikke formår at bedrive refleksiv ledelse gennem ansvarspådragelse og risikoabsorption samt beslutningstagning. Dermed formår foreningen ikke at forandre sig i relation til dens omverden, hvormed dens selvopretholdelse udfordres.

7.1.4 Foreningens omverden

Det sidste tema i forening A er *foreningens omverden*, som omhandler hvordan foreningen iagttager deres omverden. Forening A rapporterer en generel mangel på opbakning fra lokalsamfundet, og oplever at deres medlemmer kan klassificeres som brugere eller foreningen; en "pasningsordning":

"Så der er også noget generelt med at få engageret medlemmer bare som medlemmer egentligt andet end bare brugere af en sportsgren?" (Interviewer, s. 8, l. 30-31)

"Ja andet end en pasningsordning, som der også er nogle der siger, for deres børn, ikke. Det er nemt. Der kan godt være mange biler herude på parkeringspladsen, men der er heller ikke ret mange der går ind." (IF1, s. 8, l. 32-33)

Distinktionen mellem medlem og bruger relaterer sig til folkeoplysningsloven og værdier såsom deltagelse, engagement og ansvar, som er grundlæggende for idrætsforeningernes kultur. Af ovenstående kan tolkes at medlemmerne, og i fald det handler om børn - deres forældre, er udannede eller uoplyste omkring denne præmis for medlemskab. Men det kan også handle om, at mange idrætsforeningers medlemmer i det senmoderne samfund ikke længere agerer medlemmer i den traditionelle forstand, grundet senmodernitetens påvirkning af individet. Jf. afsnit 2.4 kan det ikke længere forventes at være en selvfølgelighed at medlemmerne vil være frivillige, da aftraditionalisering og individualisering præger individet agens, hvilket kan udfordre det at binde sig til fællesskaber og faste strukturer. Dette pointerer IF1 tillige:

"Det er jo ikke kun foreningskultur, men også hvordan verden har forandret sig. Man er bare blevet mere egoistisk og selvcentreret på hvad man gerne vil af mål og sådan noget der. Altså hvad det er man gerne vil (...) Så den der tid, den er der måske bare ikke på samme måde. Fordi der er mange andre ting, man synes man skal nå. Eller, man prioriterer andre ting. Det

må jo være det der gør det. Og så at det bare var foreningens tanke var mere forankrende forholden.” (IF1, s. 11, l. 10-16)

Foreningen tilskriver dermed en del af de problemer de oplever med rekruttering af frivillige omverdenens konstante forandring, særligt hvordan deres medlemmer *bruger* foreningen. De bliver udfordret på foreningens grundlæggende værdier sammenholdt med det senmoderne samfund, hvilket påvirker beslutningstagning og dermed drift af foreningen.

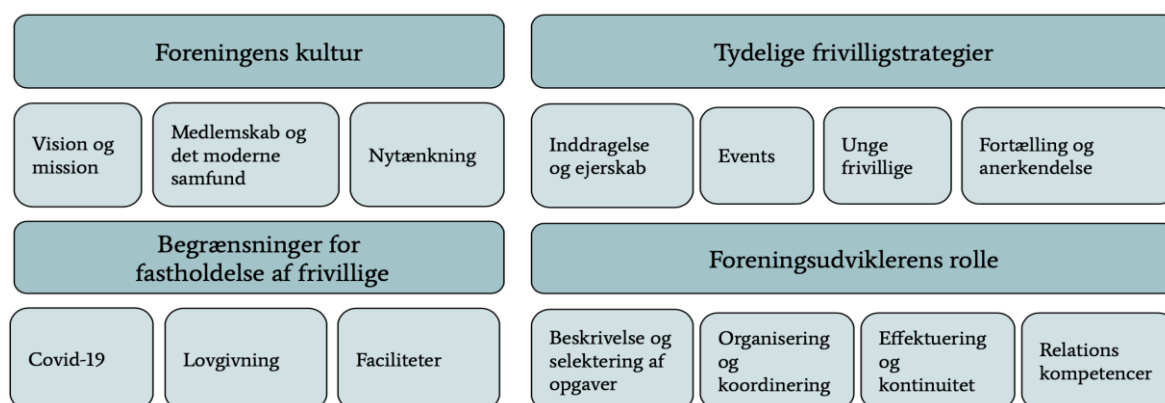
7.2 Forening B

Forening B er en flerstrengt forening, som består af en hovedforening og 16 underafdelinger, en halvfond med en frivillig bestyrelse og nogle aktivitetsudvalg (bl.a. disc-golf og skating). Sidstnævnte kører under hovedforeningen uden vedtægter og selvstændig økonomi, og er den måde hvorpå nystartede idrætsinitiativer organiseres i foreningen. Repræsentantskabet i hovedforeningens bestyrelse udgøres af hovedforeningen og formænd samt næstformænd/kasserer fra de forskellige underafdelinger. Den pågældende forening har omkring 3000 medlemmer, er meget lokal forankret og har eksisteret i 55 år. Den er situeret i et lokalsamfund med ca. 10.500 indbyggere. Forening B ejer selv halvdelen af anlægget, resten er kommunalt. Foreningen råder over en café, som er organiseret under hovedafdelingen.

Foreningen har i samarbejde med DGI ansat en foreningsudvikler, som har været ansat i en fuldtidsstilling i foreningen siden 2019. Foreningsudviklerens overordnede virke består i at understøtte udviklingen af foreningen og skabe sammenhæng på tværs af de forskellige afdelinger. Foreningsudvikleren har det primære ansvar for rekruttering og fastholdelse samt koordinering af frivillige i foreningen. Den interviewede i forening B er den ansatte foreningsudvikler.

I bearbejdningen af interviewet blev fire centrale temaer og tilhørende underkategorier operationaliseret, som i de følgende afsnit vil analyseres inden for en bredere referenceramme, forstået som foreningens kontekst og ved brug af teori.

Et overblik over temaer og underkategorier i forening B findes i nedenstående figur 7.2.



Figur 7.2: Temaer og underkategorier i forening B

7.2.1 Foreningens kultur

Et gennemgående tema i forening B er *foreningens kultur*, da den har et stort fokus på at fungere som en samlet enhed, og derfor har gjort sig mange taktiske og strategiske overvejelser omkring dens virke i lokalsamfundet. Foreningsudvikleren spiller her en vigtig rolle på det operationelle niveau, da vedkommende fungerer som bindeled mellem hovedbestyrelse og underafdelinger, café, aktivitetsudvalg mm.:

“Altså bestyrelsen sætter en strategisk retning (...) men vi snakker meget om det tværgående. Bestyrelsen har et meget tværgående perspektiv. Og hvordan vi binder afdelinger sammen, og hvordan vi tager ansvar sammen. Altså de er meget optagede af, at det der sker i sådan en forening her, og også da jeg kom til, det er sådan, man sidder meget i hver sin silo.” (s. 7, l. 26-29)

Heraf fremgår, at hovedbestyrelsen nyligt har taget et nyt mere tværgående og kollektivt sigte, hvor de forskellige underafdelinger førhen mere passede sig selv og havde meget lidt kontakt med hinanden. At der tidligere har været en stærk opdeling afdelinger mellem, kan ses som en måde hvorpå, foreningen har uddifferentieret sig selv i subsystemer. Dette har gjort det muligt for foreningen at drifte i en tiltagende kompleks omverden, men har medført, at subsystemerne ikke har været i stand til at kommunikere med hinanden, hvormed der ikke har været et tværgående perspektiv, og foreningen har i ringere grad været i stand til at udvikle sig og eksempelvis rekruttere tilstrækkeligt med frivillige kræfter samt udbyde nye aktiviteter. Når bestyrelsen i forening B efter ansættelse af foreningsudvikleren i højere grad finder sig selv i stand til at tænke strategisk med en tværgående fokus, kan foreningsudvikleren anses som en udvidelse af foreningens egenkompleksitet, hvorved den blev i stand til, at tage nye former; i dette tilfælde, at opdelingen i subsystemer for hver afdeling, ikke i samme grad er nødvendig for systemets opretholdelse, hvormed en omorganisering til en mere samlet forening kan finde sted.

At der blev foretaget en ansættelse af en foreningsudvikler til at varetage denne funktion, er sket på baggrund af, at nogen ville noget med foreningen, og sker altså på baggrund af en tydelig *vision og mission* for foreningen, som bliver tydelig i følgende:

“Altså jeg blev jo ansat ind i et projekt, hvor missionen ligesom er at skabe et attraktivt idrætscenter, som gør, at folk får lyst til at blive en del af stedet her (...) Vi vil gerne være et sted, hvor man har lyst til at være en del af fællesskabet og bidrage som frivillig. (...) Vi er et sted for alle som synes at et fedt lokalt fællesskab, hvor man kan komme og spille brætspil, eller du gå til MGP aften, eller spille petanque eller hvad du nu er optaget af, men det handler lige så meget om fællesskabet og frivilligheden og det der binder os sammen af mangfoldige interesser herude. (...) Og nogle af dem er aktive sportslige, og andre er mere kulturelle. Men fælles er det vores lokalsamfund der driver os. At vi gerne vil gøre det fedt at bo her.” (s. 2-3 l. 53-5)

Forening B iagttog dermed sig selv i forhold til sin omverden, og besluttede sig for et mere tværgående og kulturelt fokus, for at blive mere attraktive for lokalsamfundet. Dermed blev lokalsamfundet, fællesskabet og frivilligheden gjort til centrale elementer i visionen, og disse blev styrende for foreningens beslutninger fremadrettet. Dermed kan foreningens visioner anses som en del af deres *beslutningsprogram*. Siden har foreningsudvikleren ageret på baggrund af dette program, hvilket har resulteret i en tydelig udvikling, hvor foreningen har formået at *nytænke* sig selv som en kulturel institution, som ikke kun har fokus på idræt, men også fællesskab, frivillighed og lokalsamfund, og der bliver kontinuerligt taget beslutninger om eksempelvis medinddragelse og medejerskab omkring foreningens aktiviteter. At foreningen og dens ledelse har været i stand til at beslutte denne klare vision og mission og efterfølgende handle på baggrund af disse som beslutningspræmisser, antyder at ledelsen af foreningen har været i stand at reflektere på et højere niveau og derigennem bedrive det Qvotrup (2004) betegner som *hyperkompleks ledelse*. Det viser sig ved, at de har kompleksitetshåndteret ved at beslutte nye beslutningsprogrammer, og dermed gå bag om sædvaner i foreningen. Dermed synes foreningen i stand til at filtrere og forenkle omverdens forstyrrelser, hvilket muligvis er det, der er med til at gøre den i stand til at involvere sine medlemmer i en sådan grad, at foreningen er blevet et lokalt samlingspunkt, hvor der kommer nye initiativer fra medlemmer og frivillige. Eksempelvis huser foreningens café mange sociale arrangementer for lokalsamfundets borgere, og idrætsligt er foreningen ved at etablere både en disc-golf- og skaterbane på baggrund af nogle medlemmer, der gerne ville bruge kræfter på dette. Disse initiativer understøtter foreningsudvikleren og virker som katalysator for. Ved at lægge denne opgave ved foreningsudvikleren, indtager vedkommende en *usikkerhedsabsorberende* funktion for medlemmer og frivillige, der kommer med nye initiativer, idet foreningsudvikleren kan lave et tydeligt skel mellem, hvad der kan lade sig gøre indenfor systemet, og dermed bortfiltrere noget af omverdens kompleksitet. Dette kan antages at fungere, fordi der er nogle tydelige beslutningspræmisser og en klar strategisk retning, hvormed foreningsudvikleren kan beslutte og sørge for at ting kommer til at ske, førend processer går i stå og de frivilliges engagement falder. Dette kommer til udtryk i følgende citat:

“Jeg synes - jeg kan jo sige - at jeg selv oplever, at ledelsesdelen er rigtig vigtig. Vi har en hovedforening nu, som tænker på tværs af afdelinger - hvis vi ikke havde sådan en forening der både var så optagede af det der binder os sammen og samarbejde og det tværgående, jamen så ville vi jo kigge i hver vores silo. Hvis vi bare havde en hovedbestyrelse, der tænkte drift, og at det bare skal være rent og pænt, og at der skal dyrkes sport og komme nogen medlemmer - fint, så gør vi ikke mere. Men fordi de er optagede af mangfoldigheden og alle de her ting, så spreder det sig også. Det smarte er, at de så har fundet en, der kan være det udførende led. Og det tror jeg. Det at de kan tænke strategisk - at de kan tænke alle de gode tanker og sørger for rammerne omkring mit arbejde, og så kan jeg drøne afsted og få det forplantet ude i afdelingerne, og få det til at ske og løbe rundt og være manden på gulvet.” (s. 10, l. 52-60)

Her bliver også vigtigheden af bestyrelsen som strategisk enhed tydelig. Det, at bestyrelsen kan fokusere på strategi, ser ud til at medføre, at foreningen ikke bare opretholder sin *basale selvreference*,

men formår at bedrive *refleksion*, hvormed foreningen har betegnet sig selv til forskel fra sin omverden og på den baggrund taget nye beslutninger omkring, hvordan den ønsker at fremstille sig selv som en helhed med fokus på mangfoldighed og fællesskab frem for at bestå af en række underafdelinger uden sammenhæng. Citatet peger endvidere på, at denne mere refleksive ledelse og metakommunikation om foreningen om, hvordan den definerer sig selv, spredes i foreningen og *refleksionsinitiere* ved sine medlemmer. I følgende citat ses det, hvordan foreningsudvikleren ser ud til at lykkedes med dette:

“Jeg stillede mig op på ølkassen til forårsopvisningen (...) Og så sagde jeg, at den bedste måde man kunne hjælpe de frivillige på, det var at give en hånd tilbage - hjælpe dem med et eller andet - det er faktisk den bedste måde at anerkende og give et skulderklap på. Og aldrig har der været så mange der har hjulpet med at rydde op efter forårsopvisningen.” (s. 6, l. 21-28)

Dermed formår foreningen at aktivere en af de menneskelige ressourcer i foreningen, hvormed deres menneskelige kapacitet jf. Hall et al (2003) opbygges, som gør foreningen i stand til at arbejde med den strukturelle kapacitetsopbygning gennem strategisk planlægning. Dermed er foreningens bestyrelse primært i stand til at fokusere på det strategiske niveau, fordi de har en stor operationel ressource i foreningsudvikleren, hvormed en foreningsudvikler eller lignende stillingsbetegnelse bliver en central komponent i foreningens selvreference.

På trods af, at foreningen generelt klarer sig godt, og har lykkedes at skabe et lokalt fællesskab med blomstrende frivillighed, oplever foreningen nogle generelle udfordringer, når foreningens sættes til forskel for sin omverden. Foreningsudvikleren beskriver forholdet mellem *medlemskab og det moderne samfund* som et “mismatch” mellem gamle begreber om bestyrelser, foreninger og medlemskaber og så medlemmers betragtning af foreningen som en “moderne virksomhed”, hvor tingene skal være nemt, og hvor de kan tjekke ind og ud som de vil. Denne opfattelse af foreningen gør bl.a., at der forventes mere af de frivillige kræfter:

“Og jeg synes der er et interessant dilemma i, at foreningskulturen stammer helt tilbage - og der er noget helt vildt fedt i det - men samtidig er vi bare overhovedet ikke matchende med det folk forventer i dag. Og det er derfor os frivillige må rende rundt helt vildt meget, for at leve op til de forventninger om at vi skal være en moderne virksomhed, eller et produkt de kan købe på hylden. Jeg skal jo stå og forklare, hvorfor det er de skal taste alle deres oplysninger ind. (...) Vi skal hele tiden forklare, hvorfor er det vi har den her struktur, og hvorfor det er vigtigt, at de er en del af det.” (s. 11, l. 37-46)

Det kan heraf udledes, at medlemmerne ikke nødvendigvis er bevidste omkring idrætsforeningers organisering og drift, fordi de adskiller sig fra andre organisationer i samfundet, bl.a. fordi de er underlagt Folkeoplysningsloven og er afhængige af kommunale tilskud til faciliteter og drift, hvilket medfører at foreningerne skal leve op til en række juridiske, bureaukratiske og administrative krav. Krav som medfører en række opgaver, som i de fleste idrætsforeninger løftes af frivillige kræfter. Dermed

fremstår det er vigtigt, at medlemmerne oplyses om denne grundlæggende *præmis for medlemskab*, som kan medvirke til forventningsafstemning så frivilliges opgaver lettes og foreningen kan drifte.

7.2.2 Begrænsninger for fastholdelse af frivillige

Der fremkom tre centrale udfordringer i forbindelse med fastholdelse af frivillige i foreningen. Den ene udfordring foreningen nyligt har stået overfor, er *Covid-19*, som foreningen stadig mærker et efterslæb af (s. 1, l. 23-24). Dette tilskrives, at dem der før var frivillige har reflekteret over, hvordan de vil bruge deres tid fremadrettet, hvorfor de har været mindre tilbøjelige til at vende tilbage efter nedlukningerne (s.1, l. 38-50). Nogle andre og mere kontinuerlige udfordringer i forbindelse med fastholdelse af frivillige er *lovgivning og faciliteter*. Her er det bl.a. den måde hvorpå aktivitetstilskuddet fra kommunen tildeles, som kræver en del administration, som trækker mange frivillige kræfter. I forhold til faciliteter, tilskrives især det at bruge kommunale faciliteter som noget frivillighed “kan blive klemmt på”, fordi alt kræver tilladelser, der kan tage lang tid at få, og at faciliteterne ikke altid er i ordentlig stand. Dermed demotiveres de frivilliges arbejde, hvorfor de stopper deres virke - de frivillige vil være, hvor tingene sker og hvor de føler de kan bidrage (s. 10, l. 4-17). Disse udfordringer har en strukturel karakter, hvorfor det ikke er noget foreningen selv kan løse, men noget der kræver, at kommunen på et lovgivnings- og facilitetsmæssigt plan, skaber bedre forudsætninger for foreningerne.

7.2.3 Foreningsudviklerens rolle

Foreningsudvikleren indtager både en ledende og udførende rolle i foreningen, hvorfor vedkommende opererer på alle tre styringsniveauer jævnfør afsnit 2.5. Foreningsudvikleren arbejder på et strategisk plan, når vedkommende i samarbejde med hovedbestyrelsen udarbejder nye vedtægter og på denne baggrund beslutter beslutningspræmisser, og på det taktiske niveau, når vedkommende koordinerer og planlægger aktiviteter, som beslutes ud fra den strategiske ramme, forstået som beslutningspræmisserne. Endvidere er foreningsudvikleren en del af det operationelle niveau, når vedkommende deltager i udførsel af aktiviteter og bidrager til kulturen i foreningen. Foreningsudvikleren siger om sin tværgående rolle:

“(...) vi er så stor en forening, at det er svært at finde ud af - det er rigtig svært at kigge på os ude fra - eller, min opgave gør det mindre svært - men, det kan være svært at overskue sådan en stor forening og finde ud af, hvordan man kan bidrage som frivillig og hvordan man kan være medlem. Så der er brug for en, der binder det sammen, og får afdelinger til at tænke lige-som bestyrelsen gør - hele tiden tænke på tværs, og ikke bare tænke i deres egen lille boks.” (s. 8, l. 14-18)

Foreningsudvikleren indtager dermed en position som medie for kommunikation, hvor vedkommende qua sin tværgående rolle skal kommunikere beslutninger videre, hvormed betingelserne for foreningen kontinuerligt kan udvikle sig på baggrund af tidligere beslutninger. Dermed kan der ske en forventningsafstemning afdelinger og hovedforening imellem, hvilket bidrager til at fælles retning.

Af citatet fremgår ligeledes, hvordan foreningen gennem foreningsudvikleren formår at yde selvreference og iagttagelse system/omverden, her i relation til foreningens komplekse organisering og frivillige. Foreningsudvikleren arbejder med at håndtere og filtrere kompleksiteten og forklarer her med udgangspunkt i erfaring med ledelse af cafeen:

“(…) I cafeen har vores udgangspunkt været, at det er et fællesskab, hvor vi deler opgaverne ud - vi gør opmærksom på hvilke forskellige opgaver vi skal løse som cafe, og så har vi haft en frivillig styregruppe at dele opgaver ud blandt og så sammen med de frivillige, de har fået at vide: *"når, nu skal vi ud og hente en hoppeborg, er der nogen der kan hente den på søndag?"* (...) *"Vi skal have lavet kaffe om formiddagen til nogle ældre"*. Altså, delt det op i alle mulige opgaver.” (s. 3-4, l. 57-2)

Som fremanalyseret i afsnit 7.2.1. fungerer foreningsudvikleren som en kompleksitetsreducerende enhed, en funktion der her ses ved, at vedkommende reducerer kompleksitet ved at organisere de frivillige kræfter i et subsystem. Den frivillige styregruppe fungerer som en mere eller mindre selvstyrende enhed, som kan kommunikere opgaver ud til de frivillige. Der sker en uddelegering af opgaver til styregruppen og videre til de frivillige, så foreningsudvikleren ikke selv skal være udførende, men primært står for *organisering og koordinering* og dermed leder på et taktisk niveau.

“(…) Jeg er god til at alliere mig med nogle andre, og så ligesom finde repræsentanter for de forskellige grupper. Fx her til formiddag har der været *"det grå guld"* i badminton, og der har holdlederen - hun har meget god viden om holdet, og hvad de gerne vil byde ind med, og hvad der foregår. Så jeg allierer mig med nogle af de der nøglepersoner. (...) Så det er sådan en snusen rundt og snakken og forventningsafstemning og vinden ud af, hvad der rører sig. Så det bruger jeg rigtig meget tid på, men det kommer også meget naturligt, når man render rundt her. “ (s. 7, l. 10-18)

Foreningsudvikleren har grundet sine forskellige roller indsigt i, hvad der foregår i foreningen på forskellige niveauer. Fra citatet kan det udledes, at foreningsudvikleren har nogle stærke relationelle kompetencer, som derigennem fremstår som centrale for foreningen i forhold til at opbygge dens menneskelige kapacitet. Desuden fremgår det, at løbende forventningsafstemning fungerer som redskab til at afgøre, hvor meget der kan kræves af de frivillige:

“Så er det ligesom, at man får den her dialog om, hvad det for nogle ting, de godt kan tænke sig at bidrage med, hvad er det de synes er fedt. Altså, hvad giver dem energi at lave?” (s. 6, l. 47-49)

Ovenstående relaterer sig til personer, som gerne vil være faste frivillige, som eksempelvis medhjælpere i cafeen. Foreningsudvikleren bruger tid og ressourcer på at skabe et godt match mellem opgave, ønsker og behov fra den frivillige og dennes kompetencer. Generelt viser det sig, at *beskrivelse og selektering af opgaver* af opgaver er en faktor for, hvorvidt de frivillige melder sig til at udføre opgaver:

“Noget af det vi har haft rigtig held med, det er netop event-frivillige. Altså til vores MGP-event - og det skal vi bare blive bedre til - der spurgte vi ud på forhånd "*vi er i gang med at arrangere den her fest, og det er frivilligt at gøre det. Hvis du som forældre gerne vil hjælpe, så skriv lige til os*". Vi fik så mange forskellige mails, fordi vi havde jo prøvet at skrive præcist "*vi skal bruge noget til opsætning, vi skal bruge noget til det, vi skal bruge noget til det...*" Og så meldte de sig til de her konkrete tidsrum, og der havde vi 10 frivillige.” (s. 6, l. 12-17)

Konkretiseringen og ekspliciteringen af opgaver bidrager til, at den frivillige opgave kompleksitetsreduceres, og at der derigennem sker en forventningsafstemning, hvormed forældre får mulighed for at vurdere, hvor meget tid og energi det kræver af dem. Dette kan tolkes til at handle om, hvordan der kommunikerer og dermed hvordan forældrene i dette tilfælde *forstyrres* bedst muligt. I ovenstående citat bliver barnet medie for motivation for udførelse af opgaver, hvilket kan have en betydning for accepten af *forstyrrelsen* og dermed tilslutningen. Foreningsudvikleren forklarer omkring det seneste tiltag for at sætte skub i frivilligheden efter Covid-19 nedlukningerne:

“(…) senest har jeg så lavet "*tag en for holdet*" kampagne (...). Hvor vi igen gør det meget konkret - det er også den tankegang jeg er inspireret af, andre steder fra. Konkret tidsrum, du kan gå ind og sætte kryds "*jeg kan hjælpe tirsdag 16-18 med servering*". Eller hvad det nu er, kaffe, something. Og så putter de det i en postkasse og så har de meldt sig. Og det der faktisk har vist sig, er at nogle af de frivillige der har meldt sig, indtil videre en fire-fem stykker af dem, de er nu blevet varige frivillige, og har ikke kun taget en tjans en enkelt gang, men har faktisk syntes det har været en fed oplevelse.” (s. 4, l. 36-42)

Foreningsudvikleren benytter sig af formuleringer, som stammer fra beslutningspræmisserne, som dermed tjener som såkaldte *reference points*, når medlemmerne forsøges *forstyrret*. *Reference points* kan ifølge Madsen (2008) have den virkning, at der skabes fokus og retning for medarbejdere i en organisation. *Reference points* i ovenstående citat kunne relatere sig til titlen på kampagnen, hvor fokus er på fællesskabet, det kollektive, hvor det signaleres, at alle i lokalsamfundet er relaterede til hinanden - “vi er et hold”. Dette peger tilbage på beslutningspræmisser og visionen for foreningen, som viser sig helt centrale for foreningsudviklerens arbejde. Endvidere kan *reference points* også være mere konkrete i form af den gentagende formulering omkring tydeligt beskrevne opgaver og tidsrum, hvormed medlemmer efterhånden kommer til at kende foreningens tilgang til frivillighed. Kampagnen kan dermed tolkes som en succes, hvis medlemmer melder sig og udfører en tjans, hvorefter de ønsker at fortsætte som frivillige.

Foreningsudvikleren bliver med sin rolle på det operationelle niveau et forbillede for de frivillige, hvor det bliver tydeligt, at der sker en *effektivering* af beslutninger.

“(…) Mange kan se, at jeg jo faktisk har kunne lavet en masse ting her i cafeen og fået ting til at ske - og jeg har selv fået min egen stilling op at stå og lavet de her forskellige arrangementer. Altså folk får fornemmelsen af, at der ikke er langt fra tanke til handling, hvis man selv vil lægge nogle kræfter i.” (s. 9, l. 55-58)

Foreningsudvikleren viser sig handlekraftig og tager gerne selv "en for holdet", hvilket viser et overskud og vilje til at ville noget med foreningen og lokalsamfundet. Signalværdien i dette er stor og kan tolkes som et virkemiddel, som kan få andre til tænke på samme måde. Foreningsudvikleren er udfører af foreningens mission, som gennem kommunikation spredes til hele foreningen og dens medlemmer:

"Jeg skal stå deroppe (red.: på ølkassen), og så holde gang i den, eller skrive det, så bliver det ved. Så snart vi ikke gør noget, og ikke italesætter og anerkender, så forsvinder det igen. Så er det jo bare, at klø på med det der - vi skal blive ved med at fortælle historien. Folk skal forstå, hvad det er der driver en forening, hvad en forening består af, for at det bliver ved med at virke. Men det er jo fedt at se, når det så virker." (s. 6, l. 31-34)

Foreningsudvikleren har blik for vigtigheden af *kontinuitet* i kommunikation og handling til medlemmerne, hvorved det bliver tydeligt, hvordan kommunikation opretholder foreningens selvreference. Visionen kommunikeres ud til medlemmerne i gentagende og afmålte doser, hvormed det kollektive ansvar ekspliciteres, og hensigten er, at lokalbefolkningen holdes motiverede til at støtte op om foreningen og "tage en for holdet".

7.2.4 Tydelige frivilligstrategier

I forbindelse med foreningsudviklerens arbejde med rekruttering og fastholdelse af frivillige, fremstår flere betydningsfulde virksomme elementer. Et af elementerne er afholdelse af sociale events, hvor en masse medlemmer og mennesker fra lokalsamfundet samles:

"(...) Og det vi oplever virker i frivilligheden, det er vores events. Og det var også det vi kunne se under corona - at når vi ikke laver events, når vi ikke lavet noget der samler folk, så får vi heller ikke nogen frivillige. Fordi frivillige kommer fordi de er herude og tænker "*eeej, hold da op det var en fed oplevelse af være til den koncert, kommer der mere af det?*" Så siger jeg "*Ja det kan da godt være der kommer mere af det, der kommer an på*" - jeg kan godt finde på at sige "*det kommer an på om der er nogle frivillige der er optaget af det, eller hvem der vil hjælpe*". Og så får vi en snak om det, og så har de måske en god ide, og så lige pludselig, så vil de gerne være med til et eller andet. Så event samler og får nye frivillige. Hvis vi ikke har nogen aktiviteter, så er det virkelig svært." (s. 5, l. 11-19)

I forbindelse med sociale events samles lokalbefolkningen om en aktivitet og i den forbindelse møder foreningsudvikleren folk, som har ideer til andre events eller aktiviteter i foreningen. Foreningsudvikleren er ikke bange for at kræve noget af dem, som vedkommende taler med, hvilket kan føres tilbage til foreningens klare vision som beslutningsprogram. Dette leder til et af de andre elementer i foreningens frivilligstrategi og selvforståelse; *inddragelse og ejerskab*:

“Så det er en forening man kan få medindflydelse på, og være med til at udvikle og bidrage til. Så mangfoldighed og medinddragelse, og så den her lokalsamfundsvinkel som vi er optaget af og bidrager ind i, og samarbejder med skoler og erhvervsliv og hvad vi nu kan komme i nærheden af, for at lave nogle fede aktiviteter.” (s. 3, l. 25-28)

Foreningsudvikleren tænker bredt og involverer unge som gamle i frivillige opgaver i foreningen. Foreningen agerer ikke som et lukket system, men forholder sig åben for samarbejde med mange instanser med formålet at skabe merværdi for lokalsamfundets borgere. I et samarbejde med ungdomsskolen omkring etablering af en skaterrampe bliver det mere konkret, hvorfor inddragelse og ejerskab er vigtigt:

“(...) det gjorde vi også i går da de unge var her - at de lærer, at tingene bliver ikke serveret. Altså, de unge der var her i går, de skulle også selv rydde op og hjælpe med at sætte ting frem. Og her med ungdomsklubberne skal de unge selv montere. Nu har vi frivillige været ude at hente de her skate-baner, nu skal de unge selv være med til at montere og beslutte hvordan banen skal se ud. Medejskab er noget bedste, jeg tænker man kan give videre og en fornemmelse af hvad frivillighed er.” (s. 9, l. 33-37)

Der forventes at de unge tager ansvar samtidig med at de inddrages og gives ejerskab i projektet. De unge “uddannes” så at sige i at være frivillige og målet synes også at være større end det, da foreningsudvikleren forsøger at kommunikere, hvilke værdier der ligger i fællesskabet og den kollektive tilgang - noget de kan tage med videre. *Fortælling og anerkendelse* er tilmed elementer, som foreningsudvikleren i høj grad benytter sig af i arbejdet med at “uddanne” og fastholde de frivillige. Generelt forsøges der at arbejde med ungeområdet, og dermed at aktivere *unge frivillige*:

“(...) Men en af de første ting vi har taget fat på, det er, at vi har lavet et trænerfællesskab på tværs af trænere. Og det var faktisk repræsentantskabets egen ide. Hvordan fastholder vi unge trænere? Hvordan får vi flere unge trænere? Og det har vi gjort ved at oprette et BMI-akademi, som er på tværs af sporten, hvor man kommer (..) og så er der en dag hvor man får noget fedt indhold, input til at være træner, man kan snakke med andre unge trænere om hvordan det er at træne børn. Man får nogle gode redskaber, man får en social oplevelse. Og man bliver anerkendt for det arbejde man yder her i BMI. Og man behøver ikke være træner for at være med, man kan også bare synes, at “*det der med at være træner eller frivillig, det er måske noget jeg godt kunne tænke mig*”(....).” (s. 8, l. 35-44)

Fra citatet kan det udledes, at foreningen tænker langsigtet, ved kontinuerligt at forsøge at initiere til refleksion blandt sine unge medlemmer, med det sigte, at de melder sig som frivillige på et senere tidspunkt. Samtidig indtænkes vigtigheden af at skabe en social ramme, hvor anerkendelse ligeledes er centralt. Omkring anerkendelse kommer der med et bud på, hvorfor det kan være svært for en bestyrelse at arbejde med anerkendelse af frivillige:

“Og så anerkende. Fordi det jeg oplever tit - jeg har oplevet siden jeg kom til - de hovedbestyrelser der sidder her, som ER frivillige, de bruger alle deres kræfter på bare at drifte afdelingen. Så bare det at huske at anerkende de frivillige, der løser opgaver for dem, at det kan nogle gange være en hård ekstra opgave, eller svært at huske, fordi man også selv synes - man sidder jo faktisk også selv og trækker et kæmpe læs. (...) “ (s. 4, l. 16-20)

Hermed står det igen klart, hvor stor en menneskelig ressource foreningsudvikleren er for foreningen, og dermed belyses en organisatorisk begrænsning for foreninger uden en sådan ressource; anerkendelse er centralt for fastholdelse og rekruttering af frivillige, men det kræver ressourcer, som en foreningsbestyrelse ikke nødvendigvis besidder, særligt hvis foreningen i forvejen mangler frivillige.

7.3 Forening C

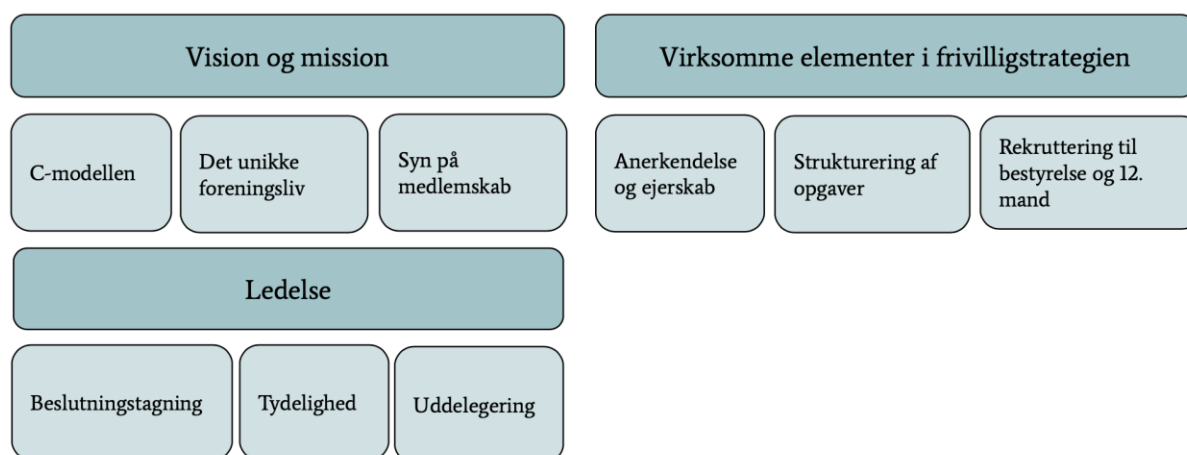
Forening C er en enstregen fodboldklub med omtrent 700 medlemmer, hvoraf en stor andel er børn og unge. Den er situeret i et vækstende ressourcestærkt med omtrent 7000 indbyggere hvoraf mange er børnefamilier, og foreningen er veldrevet og har en god økonomi. Bestyrelsen i foreningen repræsenteres af fem personer, og tager sig primært af de administrative, kommunikative og ledelsesmæssige opgaver, da foreningen benytter sig af et 12. mandssystem, hvor de driftsmæssige opgaver primært er placeret.

Foreningen har udviklet en ny strategi til rekruttering af frivillige, som blev indført ved sæsonstart i 2019, kaldet *C-modellen* fremadrettet. *C-modellen* indebærer, at alle medlemmer eller deres forældre skal skrive sig på minimum én opgave af omtrent en times varighed, som de vil udføre i løbet af året, førend de kan melde dem selv eller deres børn ind i foreningen. Disse tilkendegivelser bliver samlet i en frivilligbank, som bestyrelsen og 12. mænd kan anvende, når diverse opgaver skal udføres i forbindelse med foreningens drift.

Den interviewede er menigt bestyrelsesmedlem, som har ansvar for kommunikation med de frivillige og har været med til at udvikle *C-modellen*.

I bearbejdningen af interviewet blev tre centrale temaer og tilhørende underkategorier operationaliseret, som i de følgende afsnit vil de blive analyseret inden for en bredere referenceramme, forstået som foreningens kontekst og ved brug af teori.

Et overblik over temaer og underkategorier i forening C findes i nedenstående figur 7.3.



Figur 7.3: Temaer og underkategorier i forening C

7.3.1 Vision og mission

En forenings vision kan ifølge Luhmanns begreber anses som værende et beslutningsprogram og dermed en præmis, som foreningen kan iagttage sig selv ud fra og tage beslutninger på baggrund af.

I den pågældende forening var der, som i mange andre foreninger, et problem med at rekruttere nok frivillige til foreningens opgaver. Kort tid efter indtrædelse i bestyrelsen, præsenterede informanten (IF) sine ideer til at udvikle en ny frivilligstrategi. Det var på baggrund af en vision for den pågældende forening som organisation, men endvidere også for hele Foreningsdanmark, hvor vedkommende ville skabe en model, som kunne tjene som rollemodel for rekruttering af frivillige.

“... jeg gik så tilbage til bestyrelsen og sagde, at jeg synes at vi havde en udfordring omkring den del af det, som jeg godt kunne tænke mig at gøre op med. Jeg kunne godt tænke mig at vi udviklede en model, for hvordan man kunne være frivillig i Foreningsdanmark, og hvordan man kunne lave en model, som andre foreninger havde mulighed for at spejle sig i. (...) Og vi blev enige om, ret hurtigt, at det turde vi godt at gå ud med, og sige at alle skulle på en eller anden måde bidrage for at være medlem.” (s. 4, l. 7-14)

Bestyrelsens beslutning bliver dermed udgangspunktet for udviklingen af et beslutningsprogram, som munder ud i en ny præmis for medlemskab i foreningen. Baggrunden for at agere og ville forandre foreningen i denne retning, tager sit udgangspunkt i mere grundlæggende værdier end det ovenstående:

“Og i Danmarks kulturkanon er foreningslivet skrevet op som værende noget specielt. Det er meget unikt vores foreningsliv i Danmarks. Altså, jeg har rejst rundt i hele verden, og møder børn der spiller fodbold, eller unge der spiller fodbold. Det at være forenet om det, med frivillighed som udgangspunkt, er unikt. Yderst unikt. Og det skal vi værne om, for det er en del af vores kultur på alle mulige parametre. Om det så er en frimærkeklub der er baseret på frivillige, eller spejder eller hvad ved jeg - fodbold, idrætsforeninger. Så er den måde vi har opbygget frivillighed på i Danmark unikt og noget vi bør kere os om og varetage så det også bliver en kulturarv fremadrettet. Og det ikke bare er noget man betaler sig fra.” (s. 5, l. 27-34)

Der er noget større på spil, kategoriseret som *det unikke foreningsliv*. De traditionelle værdier som idrætsforeninger er rundet af, er truet af det moderne samfund, hvor ressourcestærke individer vil betale sig fra at udføre et stykke arbejde i en forening, som de ønsker medlemskab af. Den pågældende forening vil ikke give køb på de ifølge Schein grundlæggende antagelser, som bestyrelsen har omkring foreningslivet og frivillighed. Der henvises til Danmarks kulturkanon og fremhæves at bestyrelsens ærinde med at løfte sig til et niveau, hvor de vil beskytte og bevare noget værdifuldt for borgeren og samfundet. Underforstået er Folkeoplysningsloven jf. afsnit 2.3 herunder demokratiforståelsen og det aktive medborgerskab, som fordrer et forpligtende fællesskab.

Bestyrelsen sender en besked ud til deres medlemmer, hvori de argumenterer for den kommende strategi.

“Og så meldte vi ud til vores medlemmer i et nyhedsbrev, at det her var en ny måde at tænke Foreningsdanmark - et presset Foreningsdanmark - og vi synes vi skulle gå forrest og vise, at vi kunne det her, og stå sammen og fortælle den her historie om, hvordan det er at være frivillig i Danmark, og gøre det med en forventning om, at kunne gøre byen til et mere lukrativt sted at være (...) Der er ikke et foreningsliv der er presset eller slidt. Men der er et nytænkende og moderne foreningsliv. Og alt det her fik vi formidlet til vores medlemmer. Og fik fortalt de her værdier vi ville.” (s. 4, l. 37-48)

Bestyrelsen forklarer dermed deres medlemmer, at iværksættelsen af *C-modellen* har flere formål på flere niveauer. De fremhæver ærinde i forhold til at værne om de traditionelle værdier, som de argumenterer for, vil have afsmitning på lokalsamfundet; de vil gøre byen eftertragtet for deres værdier, herunder måden hvorpå borgerne støtter op om en fælles sag, så udefrakommende vil se byen som noget særligt; et samfund der nytænker og er modige, hvor foreningslivet modsat andre lokalsamfund blomstrer. Det kan dermed anskues som en kollektivistisk tilgang, hvor der åbent tales om forventninger til hinanden og muligheden for at blive en del af noget større - nemlig bestyrelsens mission om at sætte foreningen og byen på landkortet. Mindre fylder det konkrete formål; at rekruttere frivillige til opgaver vedrørende deres fodboldklub, som måske kunne virke frastødende på medlemmerne, hvis ikke det var svøbt ind i en fortælling. Hvis fortællingen sorteres fra, kan den nye strategi minde om en kontraktliggørelse af medlemmerne, men ikke desto mindre ser strategien, og tilgangen til udbredelse af den, ud til at virke.

Bestyrelsen som system omsætter dermed frivillighed til den praksis - omverden - som de står overfor. De grundlæggende antagelser i foreningen bliver aktivt brugt som beslutningsprogram, og er derfor et udgangspunkt for det bestyrelsen beslutter, som sammen med visionen bliver beslutningspræmis for ændring af tilgangen til frivillighed i foreningen.

Det unikke foreningsliv indvirker på, hvordan *C-modellen* udvikles og endvidere på hvordan foreningens syn på medlemmer er, som ses i følgende, hvor en forælder skrev til IF for at udtrykke sin utilfredshed:

“At hun faktisk betalte for at hendes barn gik til fodbold, og hun havde ingen interesse i at stå heroppe, fordi hun havde betalt for det. (...) For så skrev jeg bare tilbage til hende, at hun på ingen måde betaler for at hendes barn går til fodbold - det er der ingen der gør. Hun betaler for at være medlem af en klub og en forening, og at det medfører nogle forpligtelser ind i et fællesskab. Og det var hendes ansvar at løfte det, og hvis hun ikke kunne se sig selv i det, så måtte man gå til noget individuelt hvor man ikke var del af et team, eller hvor det ikke var i en forening eller klub”. (s. 4, l. 1-7)

Citatet antyder, at foreningen har en klar præmis for medlemskab, hvilken kommer til at fungere som beslutningspræmis for udvikling af *C-modellen*. Der skelnes ikke mellem for hvem beslutningspræmissen har gyldighed, hvorfor den utilfredse mor forventes at bidrage grundet barnets medlemskab. Dette vil dog bortfalde, hvis barnet ikke længere er medlem.

Citatet kan endvidere tolkes som et eksempel på Giddens begreb om *det rene forhold* (Kaspersen, 1995), hvor moderen alene ser, hvilken betydning der for hende er i, at barnet skal gå til fodbold. Dette er med afsæt i aftraditionaliseringen en ofte forekommende adfærd, hvor mennesket kontinuerligt foretager valg for at skabe en fortælling om selvet (Kaspersen, 1995), men som ikke korresponderer med foreningstankegangen, hvor de eksterne faktorer har en betydning for forholdet. Foreningen vil ikke tilpasse sig det senmoderne samfund på dets præmisser jf. afsnit 2.4 vedrørende Giddens begreber om *øget refleksivitet*, *aftraditionalisering* og *individualisering*. Bestyrelsen går på sin vis bagom de konsekvenser Giddens beskriver, som viser sig i form af moderens modstand mod at forpligte sig, og anvender i stedet barnet som medie for motivation for selektion af medlemskab. Dette skal ses i lyset af Luhmanns sprogforståelse, som ifølge Vardinghus-Nielsen (2014) begriber sproget som både medie og form eksisterende samtidigt. Mediet kan give form til noget, hvorfor det at tale gennem barnet som medie, giver form til motivation for at foretage selektioner og tillige giver form til frivillighed. Det er risikofyldt at træffe sådanne beslutninger og basere en strategi herpå, men det viser sig at virke, da flertallet af forældre tager ansvar og løser opgaver for foreningen. Bestyrelsen lader sig forstyrre af omverdenen jf. Luhmanns begreb om læring og tager udgangspunkt i barnet som medie og frivillighed som form i relation til deres boldklub og den kontekst, som de er situeret i. Dermed forholder de sig til sig selv som forening, førend de forholder sig til handling. Den pågældende forening vil ikke give køb på foreningslivets værdier og som modsvar på aftraditionaliseringen, hvor hverdagen er præget af uforpligtende forhold, står foreningen op for de værdier, som de tror på, i kraft *C-modellen*.

7.3.2 Ledelse

Bestyrelsen går forrest som ledelse og fordeler arbejdet i foreningen. Bestyrelsen i foreningen formår at samarbejde og fungerer derfor som samlet enhed, hvilket skaber tydelige rammer udadtil i foreningen, hvorunder medlemmer kan agere:

“Altså vi havde ikke noget at skjule. Vi var ikke bange. Vi mener, at vi kan stå på mål for det setup vi har lavet og det mener vi som samlet bestyrelse. Så det var ikke mit projekt (...) ideen kommer fra mig af, men det er jo vores projekt, det er jo ikke noget jeg har sagt, at vi gør sådan her, nu bestemmer jeg linjer for det her. Vi har kommunikeret sammen. Jeg kom med oplægget og derfra har vi udviklet det sammen.” (s. 5, l. 6-10)

Bestyrelsens evne til *beslutningstagning* gør sig gældende ved, at de kommunikerer og tager beslutninger indenfor en kort tidsramme, hvilket kan antages at være konsekvens af de klare beslutningspræmisser der er opstillet i foreningen, som fremanalyseret i forrige afsnit 7.2.1. Bestyrelsen kan med Luhmanns begreber betegnes som *refleksiv* og i stand til at iagttage sig selv til forskel fra omverdenen, hvormed system/omverden perspektivet er til stede. Den processuelle del, i form af selvrefleksivitet, har været gældende under udviklingen af *C-modellen*, hvor den tidslige reference før/efter er gældende.

Ledelsen i foreningen er præget af *tydelighed* i kommunikationen til medlemmerne, og er velvidende om, at de har en funktion i forhold til den videre færd af en beslutning.

“Så det var vores historie, som vi gik ud med og så satte vi det i system, bum, slettede vores database og sagde, at nu skal I melde jer ind på ny og i kan kun komme igennem ved at krydse af her (...) Og der var der ganske få henvendelser. (...) Det var sådan lige i vores omgangskreds, hvor nogen sagde “*det kommer ikke til at ske det er der, det lykkes ikke for jer - det bliver ramaskrig.*” (...) Men vi satte det i værk, og vi har ikke fået en eneste henvendelse på det. Og det gør jo, at vi har den her database med over 450 registrerede frivillige eller folk der er villige til at yde en indsats”. (s. 5, l. 35-44)

Bestyrelsen varsler ændringer og er klare og tydelige i deres kommunikation, selv om det kan være forbundet med risici. Dermed lukker de for ned for en usikkerhed hos medlemmer, som kunne have været gældende, hvis de havde været mere vævende i deres kommunikation og fremtoning. Bestyrelsen tager ansvar og dermed sker der en *usikkerhedsabsorption*, som er en af de vigtige opgaver en ledelse har (Madsen, 2008). I forbindelse med beslutninger og valg er tillid og tryghed til hinanden samt udførelse af opgaver altafgørende for et succesfuldt samarbejde (Madsen, 2008). Bestyrelsen gør det forventede; de følger op på det udsendte informationsbrev til medlemmer og indfører den nye strategi ved sæsonstart. Medlemmerne melder sig ind under de nye præmisser, og det lykkedes dermed at fikse de sociale forventninger efter beslutningen om at indføre *C-modellen*. Beslutninger bliver først endelige idet beslutningen indstiller sociale forventninger (Andersen, 2001), hvorfor udfaldet kunne have været anderledes, hvis ikke bestyrelsens beslutning havde indstillet medlemmernes forventning. Dette understreger risikoen ved at forsøge at implementere en sådan strategi, og kan være med til at påpege, at modellen ikke nødvendigvis gør sig gyldig i alle kontekster. Som fremanalyseret i forrige afsnit 7.3.1 kan eksempelvis barnet som medie være det der gør strategien virksom.

Endvidere kan indførelsen af *C-modellen* også ses i kontrast til det moderne samfunds eksplosion af informationer og valgmuligheder, som skaber kompleksitet i forbindelse med at træffe beslutninger.

Bestyrelsen er modige og går imod dette ved at træffe beslutningen om indførelse af den nye strategi. Tilgangen bærer præg af "top-down" ledelse, hvor medlemmer i form af 12. mænd først bliver involveret i forbindelse med udviklingen af konkrete forhold:

"Vi havde et indledende møde - vi sad en hel gruppe af de her 12. mænd der havde, altså dem der stod for medlemsregistrering, fripas-ordning og alt muligt forskelligt. Det var ikke fordi vi fyldte et bord, vi var måske 8 eller sådan noget. Og så sagde de forskellige, hvad deres behov var, og DBU nikkede og sagde at det kunne de godt." (s. 4, l. 26-29)

Dermed sørger bestyrelsen for at der sker brugerinddragelse, hvilket kan have været medvirkende til at modstanden på forandring ikke blev så udtalt, som flere i omgangskredsen til bestyrelsesmedlemmerne havde udtalt sig om.

Bestyrelsen håndterer kompleksiteten i arbejdet omkring drift af klubben, gennem organisering og strukturering ved hjælp af *uddelegering*:

"(...) vi startede straks ud med at fordele nogle større ansvarsområder op på det vi kalder 12. mænd. Og det kunne være IT. Nogen der tog sig af det. Nogen der tog sig af medlemsregistrering. Nogen der tog sig af målmandstræning. (...) Så vi lagde nogle opgaver ud - jeg tror vi har sådan 10-12 det vi kalder 12. mænd, som er hovedansvarlige for de her opgaver." (s. 1-2, l. 54-2)

Ifølge Luhmann må et system have og kontinuerligt opbygge indre kompleksitet med hvilken de kan håndtere kompleksitet i omverden (Madsen, 2008). For at reducere kompleksiteten i foreningen tager bestyrelsen et valg om at indføre 12. mand systemet, hvormed de kan oprette grænser for udførsel af opgaver. Der etableres dermed en række subsystemer, hvor funktionel differentiering finder sted. Bestyrelsen udstikker rammer og principper, hvorunder 12. mænd har et råderum til at udføre opgaver. Med baggrund i bestyrelsens evne til *beslutningstagning*, *tydelighed* og *uddelegering*, som udspringer af de før fremanalyserede beslutningspræmisser, formår de at forandre foreningskulturen og bedrive effektiv ledelse. IF forklarer:

"På den måde bliver vi jo i bund og grund en mere professionel bestyrelse, som man ser i erhvervslivet ikke. Hvor vi ikke behøver at have støvler på og stå derude i vores firmajakke og se ud som om, at vi er all-over og har fingrene med i alt." (s. 8, l. 9-11)

Overordnet set, kan bestyrelsen tolkes som det Qvortrup (2004) betegner som *hyperkompleks ledelse*, da de formår at se hele organisationen til forskel for sin omverden, nytænke og forandre den. Bestyrelsen får skabt et solidt fundament, idet de klarer at beslutte de beslutningsprocesser, som fungerer som et gældende udgangspunkt for at beslutte fremadrettet. Dermed formår ledelsen at agere på et strategiske niveau jf. problemanalysens afsnit 2.5, hvorfra de operationelle opgaver uddelegeres i form af et velfungerende 12.mandssystem og *C-modellen*. Dermed understøttes ønsket om at vedligeholde *det unikke foreningsliv*, hvor man som medlem ER frivillig.

7.3.3 Virksomme elementer i frivilligstrategien

I forbindelse med udviklingen af den nye frivilligstrategi *C-modellen*, kan der fremanalyseres flere forskellige elementer, som har betydning for virkningen. En af elementerne er *strukturering af opgaver*, som krævede at bestyrelsen sammen med 12. mænd fik overblik over foreningens opgaver og satte dem i system. Med registreringen og konkretiseringen af opgaverne kunne bestyrelsen vælge, hvilke opgaver der skal fremgå som mulige at krydse af ved indmeldelse i klubben. Dermed finder der jævnfør Luhmanns begreber en selektion af temaer sted, som bidrager til kompleksitetsreduktion, hvormed foreningens drift sikres. Medlemmernes registrering samles i en frivilligbank, som bestyrelsen har adgang til og de “kan trække lister fra” i forbindelse med udførelse af opgaven. 12. mænd og de optegnede frivillige klarer driften og udgør det operationelle niveau, hvormed bestyrelsen giver dem *ejerskab* over foreningens opgaver. Bestyrelsen følger med og kan i forbindelse med godkendelse af tiltag og invitationer give de pågældende medlemmer *anerkendelse* for deres indsats. I forbindelse med anerkendelse understreges dog følgende:

“(...) når vi kommunikerer, så sørger vi jo for at give ejerskab ind i, at vi er et fællesskab. Så vi anerkender fællesskabet, men vi har ikke behov for at gå ud og sige; Der er en der. Altså ham der har stået for det salg af de strømper. Det er ikke sådan, at vi løfter ham ud på en piedestal og siger værsgo, bum.” (s. 10, l. 52-54)

Citatet henviser tilbage til *det unikke foreningsliv* som beslutningspræmis for arbejdet omkring de frivillige. Forventningen om at man som medlem ER frivillig, hvilket ekspliciteres allerede ved foretagelse af indmeldelse, hvormed en forventningsafstemning finder sted. Det kollektivistiske er i fokus og alle opgaver der udføres, er vigtige og skaber en værdi for medlemmerne imellem.

Dermed er de virksomme elementer i frivilligstrategien kompleksitetsreducering gennem tydelighed i opgaver og uddelegering heraf, ejerskab for foreningen, samt anerkendelse af fællesskabet.

Den pågældende forening har efter indførelse af *C-modellen* ikke længere problemer med at rekruttere frivillige til at udføre opgaver og dermed drifte foreningen. Med *C-modellen* er det dermed lykkedes at hverve andre og flere frivillige end de tidligere har kunnet. Dette kan pege tilbage på tydelig *strukturering af opgaver*, som kan have medvirket til, at opgaverne er ekspliciterede og konkrete, hvormed det er muligt for medlemmer at opnå fornemmelse af, hvad det kræver af dem. Det er også gennem dette, at det kontinuerligt lykkes at rekruttere til deres 12. mands system, som tager det største arbejdspress af bestyrelsen. Alligevel oplever foreningen stadig at have svært ved at rekruttere medlemmer til bestyrelsen, og tilskriver det, at det er sværere at specificere bestyrelsesarbejdet og dermed at kompleksitetsreducere det.

7.4 Komparativ analyse

7.4.1 Ressourcer

I forening A tegner sig et billede af nedadgående spiral, hvor foreningen mangler menneskelig kapacitet til at løfte de frivillige opgaver i foreningen, men ikke er i stand til at opbygge den på baggrund af manglende menneskelige ressourcer hertil, da bestyrelse er drænet og ledelsen er uklar. Foreningens basale selvreference fremstår dermed som amputeret. I opposition til forening A står forening B med en foreningsudvikler som udgør en stor menneskelig ressource, hvorigennem foreningen formår at opbygge menneskelig kapacitet, som fører til, at bestyrelsen kan arbejde strategisk og opbygge strukturel kapacitet. Lignende ses det i forening C, hvor en ny bestyrelse med nye ressourcer overtog foreningen med en klar vision og en række ledelseskompetencer til at udvikle og udbrede en ny frivilligstrategi, der opbyggede foreningens menneskelige kapacitet. Forening C's ledelseskompetencer kommer til udtryk ved, at bestyrelsen formår at kompleksitetsreducere foreningens opgaver og usikkerhedsabsorbere gennem forventningsafstemning, samt ved klart at kommunikere medlemspræmisserne i foreningen. I forening B udgør også foreningsudviklerens ledelseskompetencer en kompleksitetsreducerende og usikkerhedsabsorberende funktion overfor medlemmer og frivillige, som kommer til syne gennem kontinuerlig kommunikation og forventningsafstemning. I forening B er foreningsudviklerens relationelle kompetencer endvidere en central ressource for at foreningen lykkes med at opbygge et netværk og derigennem menneskelig kapacitet. Modsat fremstår forening A med begrænsede ledelsesressourcer på baggrund af uklare beslutningspræmisser, og uden tilstrækkelige kompetencer til at udvide sit netværk i foreningen. Foreningen havde ikke en klar vision, som den kunne træffe beslutninger på baggrund af. Anderledes så det ud i forening B og C, hvor hver deres klare vision fungerede som et grundlag for de beslutninger der blev taget, og de refleksioner der blev gjort.

Dermed fremstår *tilgængelighed af menneskelig kapacitet, ledelseskompetencer, relationelle kompetencer og en klar vision for foreningen* som centrale ressourcer for at kunne rekruttere og fastholde menneskelige ressourcer i foreningen.

7.4.2 Aktiviteter og output

Nogle af de aktiviteter som forening B gennem foreningsudvikleren varetager er kompleksitetsreduktion gennem kontinuerlig selektering, uddelegering og koordinering opgaver samt usikkerhedsabsorption gennem kommunikation og forventningsafstemning. Ligeledes er fortællingen om foreningen på baggrund af visionen en kontinuerlig opgave sammenholdt med at give ejerskab og anerkendelse til medlemmer og frivillige. Alle disse aktiviteter kommer ligeledes til udtryk i forening C's specifikke frivilligstrategi, *C-modellen*, samt implementeringen heraf, hvor 12. mand eksempelvis står for stævner kun med sparsom inddragelse af bestyrelsen i forbindelse med tilkendegivelse af buskørsel med

videre. Uddannelse af medlemmer med henblik på at give dem en forståelse for foreningslivet og forudsætninger for at drive forening, eksempelvis dets afhængighed af frivillige ressourcer, ligger hermed mere eller mindre implicit i disse aktiviteter. Forening A har modsat ikke lagt en klar strategi for at skaffe flere frivillige, hvorfor de ikke har igangsat aktiviteter, der har ført til rekruttering af frivillige. Dette kan føres tilbage til en mangel på grundlæggende organisatoriske og ledelsesmæssige ressourcer.

I forening B fremhæves endvidere afholdelse af sociale events som helt grundlæggende for rekruttering af frivillige, hvilket formentligt kan tilskrives, at det er i denne sammenhæng, at foreningens netværk opbygges og medlemmer og frivillige kan gives anerkendelse og ejerskab. At afholde sociale events i foreninger kræver til gengæld, at der er allerede tilgængelige ressourcer i form af frivillige kræfter, hvilket atter understreger en forenings selvreference og peger på grundlæggende organisatorisk kapacitet, som forudsætning for at kunne udvide organisatorisk kapacitet. Dermed kan foreninger, hvis basale selvreference er amputeret, have vanskeligt ved at (gen)opbygge kapacitet.

Dermed fremstår *selektering; uddelegering og koordinering af opgaver; fortælling, ejerskab og anerkendelse; forventningsafstemning og kommunikation; sociale events; udvikling af specifik frivilligstrategi; samt uddannelse af medlemmer* som nogle af de organisatoriske og ledelsesmæssige aktiviteter, der kan medføre output i form af et *større netværk af frivillige og opbygning af menneskelig kapacitet*.

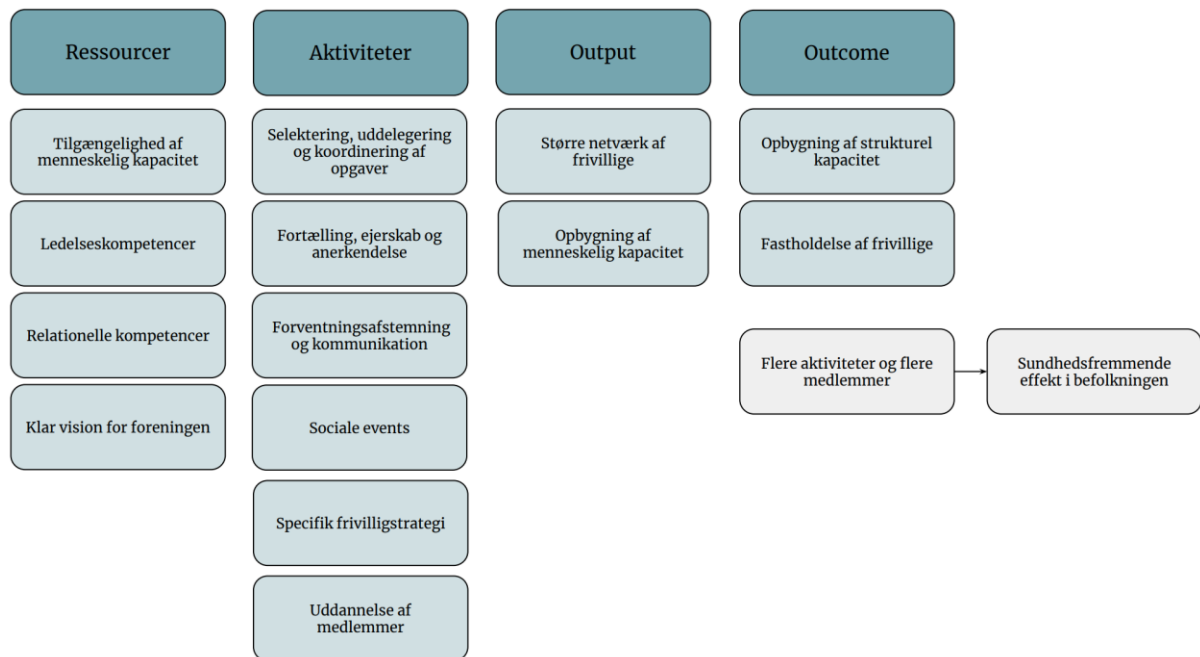
7.4.3 Outcome

I forening B og C bevirker det større netværk af frivillige og opbygningen af menneskelige kapacitet, at bestyrelserne ikke behøver tage sig af operationelle opgaver i foreningen, men i stedet kan fokusere på at lægge en strategisk retning, hvilket fører til opbygning af strukturel kapacitet på længere sigt. Når der er flere menneskelige ressourcer i foreningen, kan det ligeledes blive nemmere at fastholde frivillige på længere sigt, fordi byrden ikke er lige så stor. Dermed er *opbygning af strukturel kapacitet og fastholdelse af frivillige* mere langsigtede outcomes af menneskelig kapacitetsopbygning i idrætsforeninger.

En forenings organisatoriske kapacitet bevirker dens producerede output, i form af eksempelvis udbudte aktiviteter og hvor mange medlemmer den kan betjene (Hall et al., 2003). Når en forening formår at opbygge menneskelig kapacitet, hvilket endvidere kan medvirke til opbygning af strukturel kapacitet, vil den samlede organisatoriske kapacitet vokse. Dermed kan foreningen udbyde flere aktiviteter, hvilket eksempelvis ses i forening B, hvor medlemmer byder ind med nye aktiviteter, hvormed der er blevet anlagt både en skaterrampe og en disc-golf bane. Dermed kan foreningen betjene flere medlemmer, og foreningen kan vokse. Dette betyder, at flere kan dyrke idræt i foreningen, hvilket jf. afsnit 2.2 har en sundhedsfremmende effekt.

7.5 Logisk model for kvalitativ analyse

På baggrund af den komparative analyse af de tre foreninger illustreres de fremanalyserede temaer som organisatoriske og ledelsesmæssige *ressourcer* og *aktiviteter* og hvilke potentielle *outputs* og *outcomes* disse kan føre til i en logisk model for at systematisere specialets empiriske fund.



Figur 7.4: Simpel logisk model opstillet på baggrund af den komparative analyse af de tre foreninger

8.0 Litteraturreview

I det følgende sammenfattes og illustreres den fremsøgte videnskabelige litteratur med fokus på organisatoriske og ledelsesmæssige muligheder og begrænsninger i forbindelse med rekruttering og fastholdelse af menneskelige ressourcer i idrætsforeninger. Afsnittet er inddelt i to for at skabe transparens i forhold til evidensstypologi; først analyseres de kvalitative studier og dernæst tværsnitsstudierne.

8.1 Kvalitative studier

Der blev identificeret fem enten delvise ($n=2$) eller fuldstændige ($n=3$) kvalitative studier, som blev inkluderet i litteraturstudiet. Kvalitativ forskning bidrager til at beskrive, fortolke og forstå fænomener, som de fremstår i en bestemt kontekst, hvorfor denne indgår som en indbygget del af både undersøgelse og fortolkning (Launsø et al., 2017). De kvalitative studier har forskellige designs. Der indgår et kvalitativt studie indeholdende en komparativ analyse af ledere og frivillige på baggrund af interviews. Endvidere er et litteraturreview inkluderet, hvor der på baggrund heraf kvalitativt er udviklet en model for kapacitetsopbygning. Endvidere er der inkluderet et mixed method studie, hvor primært resultater med baggrund i fokusgruppeinterviews er medtaget, hvorfor det behandles som kvalitativt. Endeligt er der inkluderet to studier, som har anvendt et casestudie som design, hvor fænomener og forhold afdækkes i multiple cases, og hvor kompleksiteten i foreningernes ledelse og organisering er forsøgt favnet.

De kvalitative studier undersøger og analyserer organisatorisk kapacitetsopbygning i frivillige idrætsforeninger. Millar & Doherty (2016) skaber indsigt i litteratur omkring kapacitetsopbygning og med baggrund heri udvikles en model til anvendelse i praksis. Millar & Doherty (2016) fandt begrænsninger for anvendelsen, da kapacitetsopbygning er ressourcekrævende i form af bl.a. kompetencer til planlægning og finansielle anliggender, hvilket er paradoksalt, da foreninger med behov for kapacitetsopbygning ofte ikke besidder disse kompetencer. Dette støttes op af Klenk et al. (2017), som undersøgte underliggende forhold for at kunne modtage og behandle eksterne råd og vejledning om rekruttering af frivillige, hvilket tillige pegede på, at ressourcer, handlekraft og kompetencer har en betydning, herunder evnen til at kunne analysere og reflektere over foreningens situation.

Elmose-Østerlund et al. (2021) fandt, at foreninger, der har deltaget i et foreningsudviklingsprogram har effekt på den organisatoriske kapacitet på kort og lang sigt, da disse havde opnået en mere klar retning og en øget infrastruktur, hvormed eksempelvis uddelegering af opgaver til frivillige fandt sted. Klenk et al. (2017) fandt endvidere en positiv sammenhæng mellem implementering af rådgivningsprogram og opnåelse af mål omkring rekruttering af frivillige. Dog var der ikke en tydelig positiv sammenhæng mellem graden af implementering og succes. Nogle foreninger gennemførte ikke hele programmet, men nåede alligevel foreningens opsatte mål. Dette kan muligvis hænge sammen med

indholdet i den første fase af programmet, hvor beslutningstagning var en betydningsfuld faktor, herunder systematisk planlægning, uddelegering af opgaver og roller samt ledelse. Studiet af Schlesinger et al. (2014) fandt nemlig, at systematisk designede beslutningsprocesser med klar og tydelig fordeling af ansvar kan løse udfordringer med rekruttering af frivillige målrettet og hurtigt. Dog kræver det udførende kræfter og kompetencer til at guide og udarbejde politikker for tilgange til løsning af rekrutteringsproblemer, hvilket Klenk et al. (2017) og Millar & Doherty (2016) også identificerede. Endvidere peger både Schlesinger et al. (2014) og Klenk et al. (2017) på, at engagement og ambition blandt foreningens aktører for at ville en forandring er altafgørende for at løse problemer med rekruttering og fastholdelse af frivillige.

Fælles for alle de inkluderede kvalitative studier er problematiseringen og anerkendelsen af de mange kontekstuelle variable, som foreningen kan være påvirket af. Disse eksisterer på både på mikro, meso og makro niveau og omhandler eksempelvis foreningens fortid, samfundet, hvori foreningen er situeret og hvilke forventninger der eksisterer mellem ledelse og frivillige, hvilket bidrager til både styrker og svagheder i foreningen. Særligt påpeger Taylor et al. (2006), at forventninger mellem bestyrelse og frivillige, der ikke er afstemt, kan skabe uoverensstemmelser, som nedsætter de frivilliges tillid og engagement. Taylor et al. (2006) påpeger udfordringen og vigtigheden af, at frivilligledelsen skal kunne navigere i en foranderlig kontekst, således at de kan fastholde frivilliges tillid og engagement.

En samlet oversigt over alle de inkluderede kvalitative studier med tilhørende beskrivelse af studiernes kontekst, metode, formål, resultater og konklusioner findes i tabel 8.1.

Artikel	Kontekst og metode	Formål	Resultater og konklusioner
(Taylor et al., 2006): Using Psychological Contract Theory to Explore Issues in Effective Volunteer Management.	Kvalitativt studie med komparativ indholdsanalyse af henholdsvis ledere og frivillige. Fokusgruppeinterviews med 98 ledere fra 90 australske rugbyklubber kombineret med individuelle semistrukturerede email-interviews af 64 frivillige.	At undersøge hvilke værdier, som frivillige tilskriver HR-ledelse. At identificere både succesfulde praksisser og begrænsninger i frivilligledelse. Anvendelse af teori om psykologiske kontrakter for at forstå perceptionen af 'ansættelse'.	Bestyrelsens og frivilliges forventninger blev ofte ikke afstemt, og ledelsen var ofte ikke bekendt med deres frivilliges forventninger. Dermed kan tilliden mellem forening og frivillig svækkes. Udfordringen for ledere bliver dermed at lære at navigere i disse ændringer på en måde der bevarer frivilliges tillid og engagement - især i forhold til nye frivillige. Studiet understreger vigtigheden af at fastholde tillid og rolle-forpligtelse mellem ledere og frivillige.
(Millar & Doherty, 2016): Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model.	Litteraturreview som baggrund for udvikling af en omfattende model for kapacitetsopbygning, der anerkender de begreber og relationer, der er involveret i den proces. Modellen blev udviklet med udgangspunkt i de Groots (1969) fortolkningsteoretiske metodologi, som er bestående af fire kvalitative faser: Udforskning, analyse, klassifikation og forklaring.	At udvikle en model med fokus på kapacitetsopbygning i non-profit idrætsforeninger, som skal give både praktiske og teoretiske værktøjer, som ledere og forskere kan bruge til at måle, forudsæ og forklare (in)effektiv kapacitetsopbygning.	Studiet har udviklet en model som kan hjælpe til at forstå kapacitetsopbyggende processer i idrætsforeninger, som samtidig anerkender, at der er mange kontekstuelle variabler. Modellen kan vejlede praktikere i systematisk at vurdere organisationens kapacitetsbehov. Implikationer for modellen i praksis består i at kapacitetsopbygning er ressourcekrævende og kan trække på mange dimensioner af organisatorisk kapacitet for at opnå ønskede mål. Dermed er der tale om et paradoks, da det kræver en vis kapacitet at implementere og understøtte kapacitetsopbygningsinitiativer. Der mangler ofte folk med de rette kompetencer ex. indenfor proaktiv og formel planlægning og den finansielle del.
(Elmose-Østerlund et al., 2021): Building and Sustaining Organizational Capacity in Voluntary Sports Clubs: Findings From a Longitudinal Study.	Mixed-method studie i danske idrætsforeninger efter deltagelse i et udviklingsprogram, hvor de skulle arbejde med følgende organisatoriske områder: aktivtetsudvikling, frivilligrekuttering og strategisk planlægning. Follow-up skete 3-4 år efter endt deltagelse i programmet, hvor der blev foretaget fem fokusgruppeinterviews på baggrund af spørgeskema.	Formålet var at undersøge organisatorisk kapacitetsopbygning i frivillige idrætsforeninger og undersøge forskelle mellem deltagende og ikke deltagende idrætsforeninger i udviklingsprogrammet. Endvidere at studere lang-tids effekter af denne samt at positionere disse fund i et teoretisk framework.	Flere organisatoriske kapaciteter blev opbygget i de deltagende foreninger. En øget infrastruktur- og proces kapacitet var primært synlig gennem øget uddelegering af frivillige opgaver til udvalg, arbejdsgrupper og frivillige og ved en øget kvalitet af bestyrelses- arbejdet. De foreninger der havde deltaget, var mere tilbøjelige til at udnytte bestyrelsesmøderne til diskussioner omkring udvikling og at møderne var blevet mere effektive og foreninger have en mere klar retning. Selv om bestyrelsen ikke formaliserede en masse, så det ud til, at det, at bestyrelsen løbende diskuterede udviklingsinitiativer og uddelegerede mere, gjorde bestyrelsen mindre bebyrdet og gav kapacitet til at holde et strategisk fokus på udvikling, hvormed de frivillige blev gjort til større ressourcer.
(Klenk et al., 2017): Exploring how voluntary sports clubs implement external advisory inputs	Kvalitativt case-studie baseret på interviews med ti schweiziske foreningsledere der har deltaget i et rådgivningsprogram mhp. at forbedre foreningens frivilligledelse. Foreningerne skulle deltage i fire workshops, hvor formålet var at give systematisk vejledning, så foreningerne dermed fik hjælp til selv-hjælp. De fik de supervision og støtte til at komme igennem programmets 3 faser mhp. at implementere disse i deres forening eller inkorporere faserne i en udviklingsplan for foreningen.	At undersøge og analysere faktorer og forhold der er kritiske for implementeringen af eksterne rådgivningsprogrammer mhp. at bedre frivilligledelsen og dermed frivillig-rekruttering i foreninger.	Implementering af råd er en kompleks proces hvor ingen enkeltforhold kan tilskrives. Underliggende forhold der gør sig gældende for om et rådgivningsprogram blev succesfuldt implementeret relaterer sig til tre overgange, opsat som en teoretisk referenceramme; <i>modtage og behandle vejledende input, vedtagelse og overførsel af vejledende input og strukturel indlejring af vejledende input</i> . I den første overgang var handlekraft, herunder ressourcer, kompetencer, viden og adgang til og indflydelse på foreningens politik, samt beslutningstagning, herunder systematisk planlægning, uddelegering af opgaver og roller samt ledelse af betydning. I anden overgangsfase var refleksion og adaptation vigtigt, da foreningen skulle kende til problematikker og opsætte mål på denne baggrund, samt se hvorledes programmets inputs kunne overføres til foreningens kontekst. Ved den tredje overgangsfase var støtte og accept blandt medlemmer og bestyrelse vigtigt, samt transparens gennem kommunikation. Foreningens ambition for at ville en forandring ved at deltage og implementere programmet er altafgørende i at løse problemer med rekruttering og fastholdelse af frivillige.
(Schlesinger et al., 2015): How do sport clubs recruit volunteers? Analyzing and developing a typology of decision-making processes on recruiting volunteers in sport clubs	Eksplorativt casestudie i ni sveiziske idrætsforeninger på baggrund af individuelle- eller gruppe-interviews med udvalgte ledere og beslutningstagere i idrætsforeninger omkring beslutningsprocesser ifm. udvikling af foranstaltninger til rekruttering af frivillige i løbet af de foregående 12 måneder. Foreningerne blev analyseret ved brug af "the garbage can model" som referenceramme.	At undersøge hvordan beslutningsprocesser omkring rekruttering af frivillige i idrætsforeninger virker, og hvilke typiske karakteristika disse har. Dermed har studiet fokus på at undersøge beslutningsprocesser og bruge disse fund til at udvikle en typologi omkring, hvordan idrætsforeninger kan håndtere de udfordringer der er i at rekruttere frivillige.	Beslutningsprocesser udgøres af foreningernes evne til problembearbejdning og proceskontrol. Evne til problembearbejdning er enten karakteriseret ved at have en systematisk-strategisk beslutningsproces eller en situationsbestemt- reaktiv beslutningsproces, hvilket udgør de udviklede typologier. Foreningerne klassificeres ift. proceskontrol, hvor de enten er præget af top-down eller bottom-up styring. Systematisk designede beslutningsprocesser, hvor der er en klar og tydelig regulering af ansvar, løser problemer med menneskelige ressourcer målrettet og hurtigt, hvorfor top-down styring kombineret med systematisk strategisk beslutningstagning kan være hensigtsmæssig. Dog kan top-down styringen føre til at kun få aktører er indblandet i løsningen, hvorfor studiet peger på, at klar fordeling af opgaver og ansvar er det vigtigste uanset hvilken tilgang foreningen har til problembearbejdning og proceskontrol. Tilgange, hvor der manglede engagement blandt aktørerne, og hvor opgaver og ansvar i beslutningsprocessen blev uklare, var ineffektive. Disse var behæftet med mangel på kompetencer og udførende kræfter, der kunne guide og udarbejde politikker for tilgange til løsning af rekrutteringsproblemet.

Tabel 8.1.: Inkluderede kvalitative studier samt beskrivelse af kontekst, formål, resultater og konklusioner

8.2 Tværnsitsstudier

En stor andel af litteraturen på området omkring organisering og ledelse af idrætsforeninger er lavet på baggrund af tværnsitsstudier. Tværnsitsstudier kan bruges til at identificere korrelationer, men kan ikke forklare kausale sammenhænge (Juul et al., 2012). Som fremanalyseret i problemanalysen er både idrætsforeningers organisering og ledelse og problemer med rekruttering af frivillige komplekse størrelser, som er påvirkelige af en lang række kontekstuelle forhold. Denne kompleksitet formår tværnsitsstudier ikke i tilstrækkelig grad at belyse, hvormed de ikke er den foretrukne evidensstypologi for specialets eksplorative sigte. Alligevel kan evidens fra tværnsitsstudier være med til at beskrive hvordan noget virker, og betydningen heraf (Petticrew, 2003), hvorfor associationer identificeret i denne type litteratur anvendes supplerende til at kvalificere andre empiriske fund.

Gennemgående for størstedelen af artiklerne er, at der var en positiv sammenhæng mellem social aktivitet i foreningen, forstået som eksempelvis foreningens prioritering af fællesskab, antallet af sociale events samt det generelle sociale netværk i foreningen, og evnen til at opbygge menneskelig kapacitet, forstået som at fastholde frivilliges engagement og rekruttere tilstrækkeligt med frivillige (Schlesinger & Nagel, 2018; Seippel et al., 2020; Wicker & Breuer, 2013a; Wicker & Breuer, 2013b; Swierzy et al. 2017).

En anden association flere af studierne fandt, var en positiv sammenhæng mellem høj strukturel kapacitet, forstået som foreninger med en strategisk plan og en høj grad af planlægningsressourcer, og evnen til at rekruttere frivillige (Seippel et al., 2020; Wicker & Breuer, 2013a; Wicker & Breuer, 2013b; Østerlund, 2013).

Flere studier (Schlesinger & Nagel, 2018; Swierzy et al. 2017) differentierer mellem frivillighed blandt voksne medlemmer, og voksne som er forældre til mindreårige medlemmer. Schlesinger & Nagel (2019) fandt eksempelvis, at forældre til mindreårige medlemmer, var mere engageret i det frivillige arbejde.

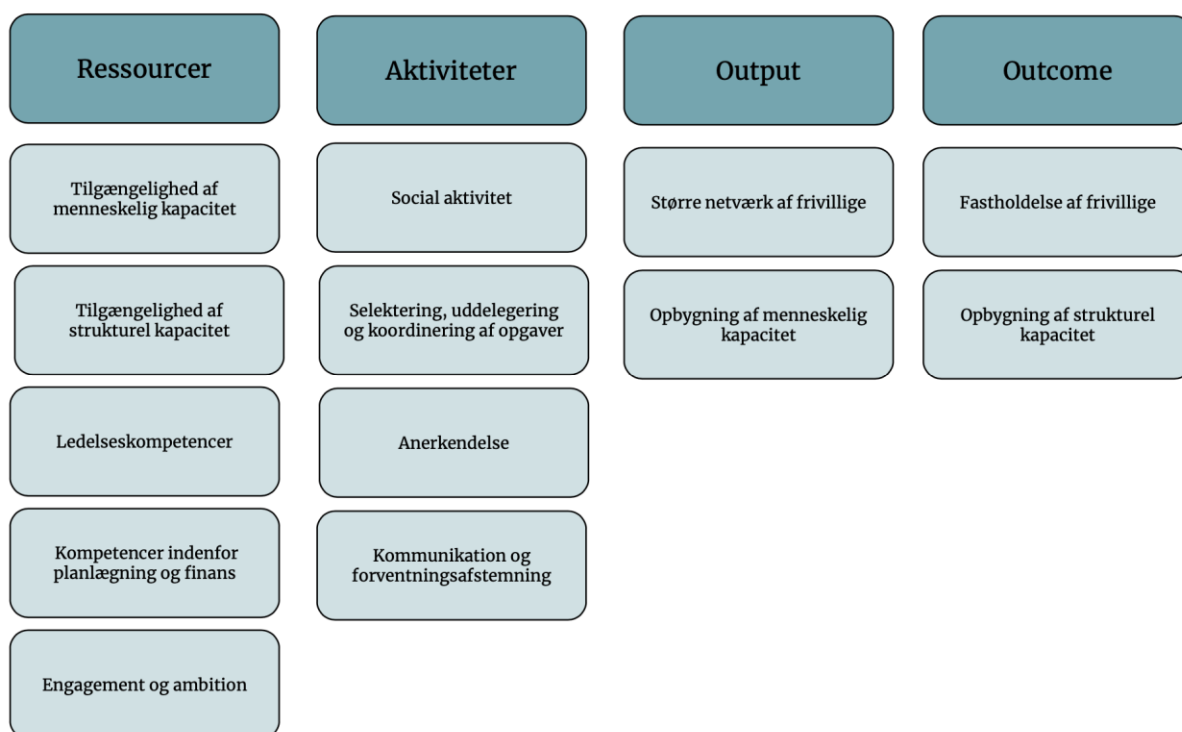
En samlet oversigt over de inkluderede tværnsitsstudier med tilhørende beskrivelse af studierne kontekst, formål, resultater og konklusioner findes i tabel 8.2.

Artikel	Kontekst	Formål	Resultater og konklusioner
(Schlesinger & Nagel, 2018): Individual and contextual determinants of stable volunteering in sport clubs	Data fra n=477 respondenter i n=26 tyske og Schweiziske frivillige idrætsforeninger	At undersøge individuelle og kontekstuelle determinanter for spørgsmålet: vil frivillige afslutte eller fortsætte deres engagement?	Resultaterne i den fulde model fandt to signifikante faktorer der forklarer forskellige i frivillig-engagement: landlige foreninger og foreninger der sætter værdi i fællesskab. En af de individuelle faktorer der var signifikant var, at medlemmer, der også havde børn i foreningen, var mere engagerede i frivilligt arbejde.
(Seippel et al., 2020): In Troubled Water? European Sports Clubs Their Problems, Capacities and Opportunities	Data fra n=30.455 idrætsforeninger i ni europæiske lande - Belgien, Danmark, England, Tyskland, Ungarn, Holland, Norge, Polen og Spanien.	At undersøge de problemer idrætsforeninger i de ni forskellige lande oplever, og hvilke faktorer der forklarer variationen i disse problemopfattelser.	I Danmark er der primært problemer med de menneskelige ressourcer - mangel på medlemmer og problemer med rekruttering og fastholdelse af frivillige. Der var en signifikant ($p < 0,001$) sammenhæng mellem problemer med rekruttering af frivillige til henholdsvis bestyrelse og trænere og sociale netværk (Beta=-0,09 og Beta=-0,04) samt planlægningskapacitet (Beta=-0,19 og Beta=-0,015)
(Wicker & Breuer, 2013a): Understanding the Importance of Organizational Resources to Explain Organizational Problem	Data fra landsdækkende online survey på non-profit sportsklubber i Tyskland. n=19.345	At analysere indflydelsen af organisatoriske ressourcer hold op mod graden af alvor i organisatoriske problemer i non-profit sportsklubber.	Både menneskelige, finansielle, infrastrukturelle og kulturelle ressourcer er signifikante drivers for organisatoriske problemer.
(Wicker & Breuer, 2013b): Exploring the critical determinants of organisational problems using data mining techniques	Data fra landsdækkende online survey på non-profit sportsklubber i Tyskland. n=19.345	At anslå, hvad der adskiller idrætsforeninger der oplever små organisatoriske problemer, fra idrætsforeninger der oplever større problemer.	For problemer med fastholdelse og rekruttering af frivillige var andelen af medlemmer, der havde deltaget i sociale events en kritisk determinant. I idrætsforeninger, hvor mere end halvdelen af medlemmer havde deltaget i sociale event, var problemerne mindre.
(Swierzy et al., 2018) The impact of organizational capacity on voluntary engagement in sports clubs: A multi-level analysis	Data fra n=1222 medlemmer i n=296 tyske fodbold- og atletikforeninger	At undersøge hvordan organisatorisk kapacitet (human, finansiell og strukturel) påvirker individers beslutninger om at være frivillig og hvor meget tid de bruger derpå.	Alle kapacitetsområderne var signifikant associeret med frivilligt engagement. Strukturel kapacitet var associeret med frivillighed på flere parametre. Antallet af sociale event øgede frivillige arbejdstimer. I foreninger resistente overfor forandringer og i store træk ønsker at forblive som de altid har været, er voksne medlemmer mindre villige til at være uformel frivillig. Villigheden til at være frivillig var større i foreninger med en strategisk plan.
Østerlund (2013): Managing voluntary sport organizations to facilitate volunteer recruitment	Data fra n=5203 danske foreningsledere. Større foreninger er overrepræsenterede, men små foreninger er dog stadig repræsenteret.	At studere frivillighed i idrætsforeninger fra et ledelsesperspektiv. Hypotesen er, at ledelsen af en idrætsforening spiller en signifikant rolle for sværhedsgraden for at rekruttere frivillige.	For at facilitere rekruttering af frivillige til både formelle positioner og ad-hoc opgaver rådes idrætsforeninger til at: 1) involvere medlemmer i store beslutninger, 2) uddelegere beslutningstagning og opgaver mellem flere udvalg og frivillige, 3) anerkende frivillige ved at give dem fordele og gaver, 4) formulere en specifik strategi der beskriver hvordan der skal rekrutteres frivillige, og 5) bruge elektronisk kommunikation.

Tabel 8.2: Inkluderede tværsnitsstudier samt beskrivelse af kontekst, formål, resultater og konklusioner

8.3 Logisk model for litteraturreview

På baggrund af litteraturreviewet af både tværsnitsstudier og kvalitative studier, illustreres de for specialiets mest vedkommende organisatoriske og ledelsesmæssige *ressourcer* og *aktiviteter* og hvilke potentielle *outputs* og *outcomes* disse har i en logisk model med henblik på at systematisere og skabe overblik over de primære fund relateret til søgespørgsmålet.



Figur 7.5: Simpel logisk model opstillet på baggrund af fund fra litteraturreviewet

9.0 Refleksiv syntese

De oplevede organisatoriske og ledelsesmæssige muligheder og begrænsninger blev belyst gennem analyse af den kvalitative empiri samt gennem udarbejdelse af et litteraturreview. De fremanalyserede aktiviteter og ressourcer, som viste sig at have betydning for rekruttering og fastholdelse af frivillige, blev endvidere illustreret i logiske modeller og vil i det følgende blive diskuteret og sammenholdt med inddragelse af anden eksisterende forskningslitteratur, teori samt fund fra problemanalysen. Den refleksive analyse skal tjene som belæg i form af kvalitative refleksioner omkring potentielle elementer og sammenhængen mellem disse, der skal medvirke til at fremme idrætsforeninger forandrings-evne på baggrund af øget kompleksitet indenfor både idrætsforeningers egen praksis og deres kontekstuelle forhold. Syntesen munder ud i en refleksionsmodel, som skal støtte idrætsforeninger i at reflektere over teori i relation til egne praksisser og kontekstuelle forhold med henblik på at rekruttere og fastholde menneskelige ressourcer og højne den menneskelige kapacitet.

9.1 Samfund og lokal kontekst

Samfund og lokal kontekst er eksterne forhold, som influerer en forening og dens menneskelige kapacitet. Jf. Hall et al. (2003) er den organisatoriske kapacitet i en forening eksternt påvirket af miljømæssige barrierer og faciliteter så som økonomi, politik, tillid, værdier, behov, demografi og fysisk miljø, samt historiske faktorer såsom tidligere adfærd, normer og værdier. Disse er gensidigt påvirkede af adgangen til ressourcer, såsom menneskelige ressourcer, teknologi, information og offentlig støtte (Hall et al., 2003). Specifikt for rekruttering af frivillige, er der mange kontekstuelle variabler, som foreningen kan være påvirket af, hvilke eksempelvis udgøres af foreningens fortid og det samfund foreningen er situeret i (Taylor et al., 2006; Schlesinger et al., 2014). I forening B blev det eksempelvis fremhævet, at begrænsninger for rekruttering af frivillige bl.a. kan bestå i en høj grad af bureaukratisering, dårlige kommunale faciliteter og lovgivning, der stiller store krav til en forening der drives frivilligt, og i forening C blev samfundets aftraditionisering og individualisering fremhævet. Som eksempel på mere lokale kontekster som kan påvirke rekruttering af menneskelige ressourcer, var forening B's stærke lokale forankring, hvor lokalsamfundet var meget engageret i foreningen. Disse forhold tjener blot som eksempler på samfundsmæssige og lokale kontekster, der kan påvirke rekruttering og fastholdelse af menneskelige ressourcer, da formålet ikke var at identificere disse, men at anerkende deres betydning. Derfor kan der heller ikke udvikles en 'best practice' for rekruttering og fastholdelse af menneskelige ressourcer i idrætsforeninger, men opfordres til at foreninger identificerer kontekstuelle forhold og inddrager dem i deres refleksioner herom.

9.2 Forening

Jf. afsnit 2.5 er der en association mellem frivillighedsgrad og forskellige foreningskarakteristika. Herunder kan foreningsstørrelse og medlemssammensætning fremhæves, samt den specifikke idrætsgrens krav og tradition for frivillighed. En forenings egne karakteristika og disses indflydelse på rekruttering og fastholdelse af menneskelige ressourcer har ikke været et primært genstandsfelt for analysen, men er ligesom samfund og lokal kontekst forhold som påvirker en forening. I forening C blev der eksempelvis indført en frivilligstrategi, hvis virke formentligt er påvirket af en række kontekstuelle forhold, som foreninger må reflektere over forud for indførelse. Dels var forening C en enstregen forening, hvormed foreningens egenkompleksitet var mindre, sammenlignet med forening A og B, som var flerstrengede foreninger. Dermed kunne bestyrelsen anvende top-down styring, fordi der ikke var en række afdelingsbestyrelser, som beslutningen skulle forbi, og ligeledes kunne foreningens opgaver nemmere kompleksitetsreduceres, selekteres og distribueres. Endvidere var medlemmer af forening C primært børn og unge, hvormed disse blev fremanalyseret til at fungere som medier for forældrenes accept af modellen. At forældre til børn i foreninger er mere engagerede i det frivillige arbejde, stemmer ligeledes overens med fund i studiet af Schlesinger og Nagel (2019). Dermed kan foreningens organisering som enstregen/flerstregen og om medlemmer primært er børn eller voksne være forhold, der spiller en rolle.

9.3 Menneskelig kapacitet

Menneskelig kapacitet er kernen i en frivillig idrætsforening og dermed ligeledes grundlæggende for at kunne rekruttere og fastholde menneskelige ressourcer. Dermed kræves, at der er tilstrækkelig menneskelig kapacitet til stede i foreningen og endvidere at den repræsenterer de nødvendige kompetencer til at varetage opgaver på både det strategiske, taktiske og operationelle styringsniveau jf. afsnit 2.5. Med tilstrækkelig menneskelig kapacitet kan foreningen uddelegere operationelle opgaver og bestyrelsen kan dermed arbejde strategisk, hvorigennem der kan opbygges strukturel kapacitet, tages beslutninger og kompleksitetsreduceres. Dette kan føre til yderligere udvikling af menneskelig kapacitet, hvormed foreningen kan løfte opgaver på alle styringsniveauer. Dog er det en udfordring, hvis foreningers selvreferentialitet er brudt og derfor har utilstrækkeligt med menneskelig kapacitet, hvormed foreningens bestyrelse skal bruge sine kræfter på operationelle opgaver frem for strategiske, som det skete i forening A og hvilket Elmosø-Østerlund et al. (2021) ligeledes peger på.

9.3.1 Sociale aktiviteter

En konkret strategi foreninger kan arbejde med henblik på rekruttering og fastholdelse af menneskelig kapacitet er sociale aktiviteter og prioritering af fællesskabet i foreningen. Således fandt både den kvalitative komparative analyse og flere studier inkluderet i litteraturreviewet (Schlesinger & Nagel,

2018; Seippel et al., 2020; Wicker & Breuer, 2012a; Wicker & Breuer, 2013b; Swierzy et al., 2017), at sociale aktiviteter skaber flere frivillige. Som fremanalyseret kræver det at skabe sociale events dog også frivillige kræfter, hvilket henviser tilbage til forrige afsnit omkring, at menneskelig kapacitet opbygger mere menneskelig kapacitet. Alligevel kan foreninger overveje, om dette kunne være et område at prioritere begrænset menneskelig kapacitet, da meget underbygger, at det er virksomt. Det skal dog holdes for øje, at afholdelse af sociale events ikke automatisk giver flere frivillige, men at de kan bruges som anledning til at give medlemmer ejerskab og motivation gennem relationer (se afsnit 9.5.2) og til at *uddanne* medlemmer (se afsnit 9.7.1).

9.4 Beslutningstagning

I den kvalitative analyse blev grundlæggende beslutningspræmisser fremanalyseret som centralt element for at tage nye beslutninger, og derigennem opnå selvreferentialitet. Evnen til beslutningstagning blev også fundet central for opbygning af menneskelige kapacitet, herunder rekruttering af frivillige, af Klenk et al. (2017) og Schlesinger et al. (2014). Vigtigheden af beslutningstagning fremstod i den kvalitative analyse særlig klar i forening A, hvor selvreferentialiteten fremstod amputeret, hvilket netop kunne ledes tilbage til, at foreningen havde uklare beslutningspræmisser. Eksempelvis havde foreningen ikke en klar vision, og der var uenighed omkring præmissen for medlemskab i foreningen. De manglende beslutningspræmisser førte til, at der ikke blev taget nye beslutninger, hvilket stemmer overens med, at beslutninger grundlæggende er paradoksale (Andersen, 2001). Når en grundlæggende beslutning skal tages, skal den derfor afparadokseres (Andersen, 2001). Dette er der forskellige strategier for, bl.a. saglig- og social afparadoksering. *Saglig afparadoksering* består i at gøre beslutninger til reaktioner på 'sagens natur'. Strategien kan bestå i at opstille alternativer, der kan vælges mellem. Ved at skabe alternativer, opsætter man en valgsituation, ved at have valgt uendeligt mange andre fra (Andersen, 2001). Idrætsforeninger, der har svært ved at tage beslutninger, kan benytte denne konkrete strategi ved at opstille en række valgmuligheder, og vælge herudfra. Skal foreningen eksempelvis tage en beslutning om den helt grundlæggende vision for foreningen, kan hvert bestyrelsesmedlem komme med sit bud, og derefter kan der vælges ud fra disse. Tilsvarende kan gøres ved beslutningen om en konkret strategi til at rekruttere frivillige. Ved beslutninger omkring eksempelvis en ny frivilligstrategi er et opmærksomhedspunkt endvidere at vurdere, hvilke tilsigtede og utilsigtede konsekvenser der kan være af denne indsats og dertil knyttede handlinger. I relation til beslutningstagning vil det altid indebære risiko for tilsigtede og utilsigtede konsekvenser, og foreningens risikovillighed og særligt dens kontekstuelle forhold, jf. afsnit 9.1 og 9.2, må her overvejes.

En anden strategi for at afparadoksere en beslutning er *social afparadoksering*, som gælder om at få beslutninger til at se ud, som om de allerede reelt er truffet, så det blot står tilbage at formalisere dem. Sidstnævnte strategi kan anslås at være den forening C benytter sig af ved indførelsen af C-modellen,

som fremstår som en meget topstyret og resolut metode. Denne strategi indebar stor risiko for utilsigtede konsekvenser, da hele præmissen for medlemskab i foreningen pludseligt og radikalt blev ændret, og dermed var det ikke givet, at medlemmerne ville acceptere beslutningen, hvilket først er der, en beslutning reelt er truffet (Andersen, 2001). Strategien viste sig dog virksom, hvilket stemmer overens med fund fra Schlesinger et al. (2014), som fandt, at systematiske beslutningsprocesser, hvor der er en tydelig regulering af ansvar, er effektive i løsningen af problemer med rekruttering af frivillige, hvorfor top-down styring i kombination med systematiske beslutningsprocesser fremstår hensigtsmæssig. Desuden fremstod forening C's bevæggrund for modellen samt kommunikationen heraf til sine medlemmer som en central komponent for den forventningsafstemning som kvalificerede beslutningen som beslutning, hvilket understreger vigtigheden af klar forventningsafstemning, som Taylor et al. (2006) ligeledes identificerede.

Også engagementet i bestyrelsen i forening C kan fremhæves som centralt for beslutningen om indførelsen af modellen. Flere af bestyrelsesmedlemmerne, der var med til at effektuere indførelsen af modellen, gik ind i bestyrelsen med dette klare formål, hvorfor der har været centrale udførende kræfter til stede. Schlesinger et al. (2014) fandt tilsvarende, at manglende engagement blandt aktører førte til uklare opgaver og beslutningsprocesser og dermed blev det vanskeliggjort at rekruttere frivillige. Dermed bliver en grundlæggende tilgængelighed af menneskelige ressourcer centralt for løsningen af rekrutteringsproblemer.

Beslutninger om eksempelvis vision eller præmis for medlemskab skal herudfra ikke ses som selve løsningen på rekrutteringsproblematikker, men som grundlag for refleksion og nye beslutninger, hvorfor kontinuitet i bestyrelsesarbejdet med henblik på rekruttering af frivillige er centralt, hvilket understreger selvreferentialiteten i foreningen. Dette er særlig tydeligt i analysen af forening B, hvor det kontinuerlige arbejde med frivillighed er i fokus for foreningsudviklerens arbejde.

9.5 Kompetencer i foreningen

For at kunne modsvare det senmoderne samfunds konsekvenser og skabe et grundlag for en bæredygtig forening, kræver det menneskelig kapacitet med tilsvarende kompetencer. Dette blev identificeret i studierne af Klenk et al. (2017) og Millar & Doherty (2016), hvor forskerne fandt at udførende kræfter og kompetencer til at udarbejde politikker var væsentlige for løsning af rekrutteringsproblemer. Ligeledes viste den kvalitative analyse, at forening B og C, som havde repræsenteret menneskelige ressourcer med kompetencer inden for det finansielle, relationelle, planlægning og overblik, havde større succes med drift af foreningen. Ligeledes fandt Seippel et al. (2020), Wicker og Breuer (2013a), Wicker og Breuer (2013b) og Østerlund (2013), at der er en positiv sammenhæng mellem høj strukturel kapacitet samt høj grad af planlægningsressourcer og evnen til at rekruttere frivillige. Ledelses-

kompetencer dækker over en række af ovenstående kompetencer, men endvidere kan fremhæves evnen til refleksivitet, som analysen af foreningerne også fandt, sammenholdt med viden, handlekraft og ambitioner for at ville en forandring (Klenk et al., 2017). De nævnte kompetencer spiller hver især og sammenholdt en rolle for, hvorvidt foreningen kan udføre opgaver og drifte foreningen. I det følgende fremhæves udvalgte kompetencer, der vurderes at have særlig betydning for problemfeltet.

9.5.1 Foreningens evne til refleksion

Et overordnet forhold, som viste sig fundamentalt for løsning af rekruttering- og fastholdelsesproblematikker, omhandler hvorvidt en forening som organisation evner at være selvreferentiel. Dette viste sig ikke at være tilfældet i forening A, og bestyrelsen havde tilmed problemer med at tiltrække menneskelige ressourcer, hvorfor foreningen ej heller havde de distribuerede kompetencer til at løse problemet med rekruttering og fastholdelse. I studiet af Klenk et al. (2017) indgår en opfordring til analyse af foreningens nuværende situation i forhold til frivillige og dertilhørende opgaver. Studiet peger på, at det kræver at en forening har forholdt sig til problematikker før den kan opsætte mål, hvorfor refleksion er en kompetence foreningen skal besidde, og som endvidere har betydning for muligheden for adaptation af ekstern vejledning. Det, at en forening er i stand til gennem refleksion at forholde sig til sig selv og analysere egen situation og problematikker til forskel fra omverdenen, kan være grundstenen til at udvikle en frivilligstrategi og dermed potentielt at løse problemer med rekruttering og fastholdelse af frivillige. Umiddelbart kan det være en kompetence, som er svær at forholde sig til og ifølge Madsen (2008) forholder Luhmann sig ikke til graden af denne praksis og hvilken måde det skal foregå på. Pointen er at systemet skal være i stand til at lade sig forstyrre til forståelse og igangsættelse af refleksion, hvorfor kun systemet kan operere i systemet (Madsen, 2008). Dermed er det nødvendigt at særligt bestyrelsen som ledelse lader sig forstyrre for at læring kan finde sted og forandring i retning af målsætninger kan tage sin begyndelse. Idrætsforeninger som systemer skal ud over at forholde sig til sig selv også reflektere over, hvad der præger det lokalsamfund, som de er situeret i jf. afsnit 9.1. Forening B have eksempelvis fokus på at inddrage borgere i lokalsamfundet i forhold til aktiviteter i foreningen. Det at foreninger lader sig forstyrre af og forholder sig til sit lokalsamfund i relation til eksempelvis rekrutteringsstrategi kan optimere muligheder for rekruttering og fastholdelse af frivillige.

9.5.2 Relationelle kompetencer

De relationelle kompetencer kan fremhæves som et interessant og vigtigt fund, som særligt viser sig i forening B. Her ser foreningsudviklerens tilstedeværelse og effektivering af opgaver - det at vedkommende engagerer sig og kommunikerer meget med medlemmer og aktører i lokalsamfundet, ud til at medvirker, at de også engagerer sig. Dette kan anskues ud fra psykologiprofessor Albert Banduras (1925-2021) *Social Learning Theory*, som behandler social læring gennem at observere og imitere

(Bandura, 1971). I teorien beskrives, hvorledes nye adfærdsmønstre kan læres gennem observation og oplevelse med andre, som endvidere kan føre til at den oplevede adfærd kan blive imiteret i det Bandura kalder det sociale læringssystem (Bandura, 2017). Foreningsudvikleren kan gennem Banduras begreber anskues som en form for rollemodel hvis adfærd og handlinger bevirker, at medlemmer bliver opmærksomme og husker dette, og på denne baggrund har et incitament for at udføre frivilligt arbejde i foreningen. Medlemmerne bliver motiverede og foreningsudvikleren benytter denne motivation til at give de frivillige ejerskab af opgaverne, hvormed der sker en uddelegering. De relationelle kompetencer bliver dermed en ressource og medvirkende faktor for rekruttering og fastholdelse af frivillige, som en forening bør bestræbe at repræsentere.

9.6 Opbygning af strukturel kapacitet

Strukturel kapacitet er de processer, praksisser, viden og støttestrukturer internt i en forening, der hjælper dens funktion (Hall et al., 2013). I den kvalitative analyse fremstod planlægning i form af strategisk tænkning i bestyrelsen, ledelseskompeterer og relationelle kompetencer som centrale elementer for strukturel kapacitet. Dette til svarer pointer fra Seippel et al. (2020), der fandt en signifikant sammenhæng mellem foreningens evne til at opbygge relationer og lægge strategiske planer og deres opfattelse af rekrutteringsproblemer af frivillige på både bestyrelses- og trænerniveau.

Den strukturelle kapacitet fremstod i den kvalitative analyse som betinget af at have tilstrækkeligt med frivillige kræfter til at løfte operationelle opgaver, men ligeledes som grundlæggende for i første omgang at rekruttere frivillige. Dette er en tilsvarende pointe i flere af de inkluderede videnskabelige artikler, eksempelvis i Elmoose-Østerlund et al. (2021). Dermed er det svært at pege på, hvad der bør komme først i en forenings håndtering af frivillighedsproblematikker. Grundlæggende kan der peges på en opkvalificering af kompetencer i bestyrelsen, eftersom kompetencer fremstår som centrale i den strukturelle kapacitet. En anden er professionalisering som gjorde sig gældende i forening B, hvor ansættelsen af foreningsudvikleren dannede grundlag for opbygning af strukturel kapacitet. Andre mindre ressourcekrævende og konkrete aktiviteter for opbyggelse af strukturel kapacitet, der blev identificeret i analysen, var udarbejdelse af en vision, der kan tages beslutninger på baggrund af, eller vedtagelsen af en specifik frivilligstrategi, hvor eksempelvis C-modellen kan bruges som inspiration. Som der blev peget på i afsnit 9.3.1 kan en konkret aktivitet være at lægge vægt på sociale aktiviteter i foreningen for derigennem at fremme den menneskelige kapacitet, som positivt påvirker den strukturelle kapacitet.

9.7 Komplexitetsreduktion

For at idrætsforeninger kan håndtere den øgede kompleksitet i samfundet, kræver det, at de er selvreferentielle og formår at tage beslutninger, som kommer til at tjene som beslutningsprogrammer, herunder politikker, visioner og strategier. Derved opbygger foreningen strukturel kapacitet, som hænger nøje sammen med evnen til kompleksitetsreducing. Dette støttes op af fund fra studiet af Elmose-Østerlund et al. (2021), hvor øget infrastruktur og en klar retning for foreningen, medvirker til bedre uddelegering af opgaver. Dette fremanalyseres endvidere i den kvalitative analyse, hvor kompleksiteten i forening C håndteres gennem indførelse af et 12. mandssystem, hvormed ansvarsopgaver uddelegeres og dermed skaber rum til, at bestyrelsen kan arbejde på et strategisk niveau. Selektion og uddelegering af opgaver må antages at kræve kompetencer indenfor planlægning og overblik, hvilket relaterer sig til at kunne identificere opgaver samt krav og behov for at løse disse. Forening B er et tydeligt eksempel herpå, hvor foreningen repræsenterer de ovennævnte kompetencer og formår at uddifferentiere eksempelvis drift af cafeen i et subsystem med en frivillig, selvkørende styregruppe.

Det er omvendt en begrænsning for foreninger, hvis de ikke formår at kompleksitetsreducere, hvilket som fremanalysert kan ske på baggrund af manglende beslutninger. Forening A kunne berette om, at møder med hovedforeningen var lange og ineffektive og de havde svært ved at træffe beslutninger og studiet af Schlesinger et al. (2014) fandt, at foreninger, hvor opgaver og ansvar i beslutningsprocessen blev uklare, var ineffektive. Komplexitetsreduktion kan dermed finde sted på forskellige niveauer og ved anvendelse af mere eller mindre konkrete strategier.

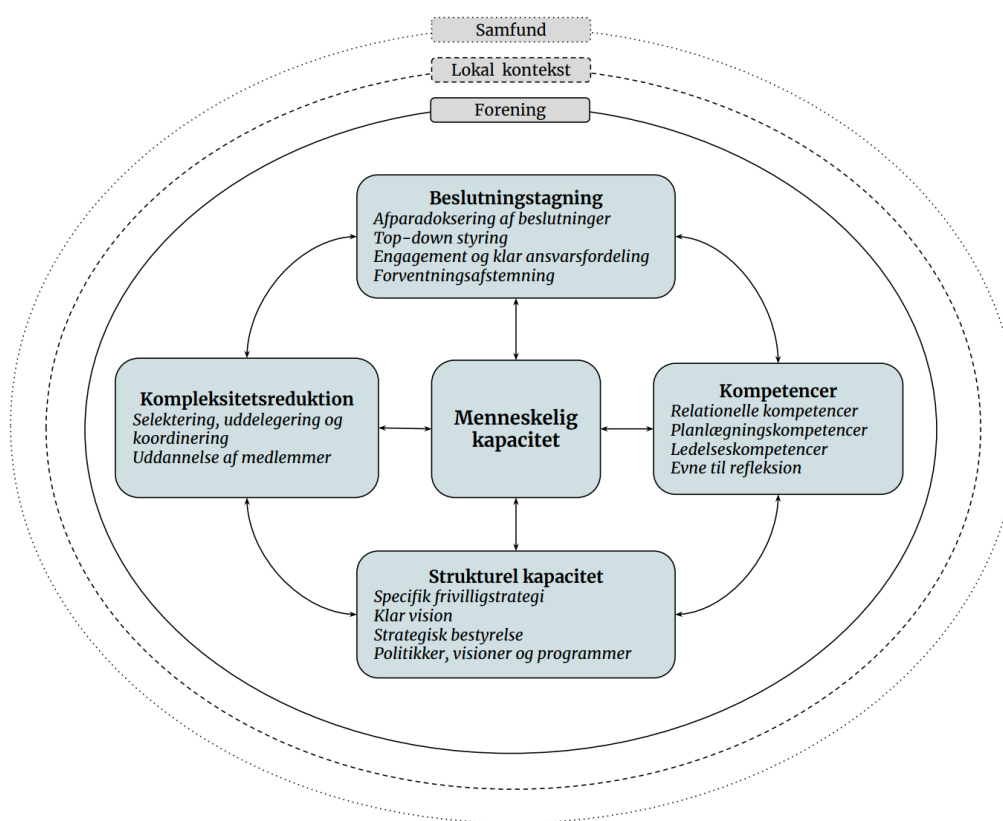
9.7.1 Uddannelse af medlemmer

Nogle mere konkrete strategier for kompleksitetsreduktion blev identificeret i henhold til foreningens evne til at sætte sig selv til forskel for sin omverden. I både resultater fra den kvalitative analyse og i studiet af Taylor et al (2006) påpeges udfordringen og vigtigheden af, at frivilligledelsen skal kunne navigere i en foranderlig kontekst, således at de kan fastholde lokalsamfundets opmærksomhed og dermed de frivilliges tillid og engagement. Det kan henføres til problematiseringen af idrætsforeningernes eksistensgrundlag i det senmoderne samfund jf. afsnit 2.4. Det centrale spørgsmål omhandler, hvordan idrætsforeninger formår at gøre sig delagtige og i stand til at modsvare det senmoderne samfund, som er rundet af andre værdier og rummer en væsentlig større kompleksitet end da folkeoplysningsloven traditionelt blev indført. I denne sammenhæng kan det diskuteres, hvorvidt den brede befolkning kan relatere sig til formålet med folkeoplysningsloven jf. afsnit 2.3, da det forpligtende fællesskab står i direkte opposition til aftraditioniseringen og individualiseringen jf. afsnit 2.4. Ifølge resultaterne af analysen benyttede to af foreningerne sig af fortælling omkring foreningens vision herunder værdier, som relaterer sig direkte til folkeoplysningsloven. Forening B gjorde meget ud af at kommunikere det ud til medlemmerne ved enhver given lejlighed og i forening C blev det en meget

tydelig præmis, som mødte ethvert kommende medlem ved indmelding i klubben. Forening B og C “uddanner” på sin vis medlemmerne til at begå sig i foreningsregi, idet de kontinuerligt og på forskellig vis ekspliciterer, hvad det vil sige at være en del af et forpligtende fællesskab, hvormed foreningen skaber en distinktion mellem sig selv og omverden, og gør denne klar overfor deres medlemmer, hvormed der sker en kompleksitetsreduktion. Der kan ligeledes drages paralleller til kognitiv rehabilitering, hvor der gennem psykoedukation - i form af undervisning søges at fremme viden og indsigt om patientens sygdom og vanskeligheder, for dermed at kunne påvirke til en adfærdsændring (Goldman, 1988). Medlemmerne skal ikke anskues som patienter, men essensen i psykoedukation som tilgang, kan anvendes til at fremme medlemmers indsigt i idrætsforeningens værdier, hvormed de kan se meningen med det forpligtende fællesskab og dermed er mere tilbøjelige til at melde sig eller fortsætte som frivillig. Kontinuiteten kan synes essentiel, da medlemmernes virkelighed i form af det senmoderne samfund overordnet trækker individet i modsat retning, hvormed det kan være svært at fastholde forståelsen og betingelserne for medlemskabet i idrætsforeningen, hvis ikke dette gentages ofte og gennem forskellige medier. Det kan synes paradoksalt, at skulle “uddanne” sine medlemmer i at være medlem af en frivillig forening, da foreningskulturen er en integreret del af den danske kultur, men ikke desto mindre kan resultaterne fra analysen tyde på, at det er en nødvendighed og en virksom tilgang for rekruttering og fastholdelse af frivillige.

10.0 Refleksionsmodel

Den refleksive syntese peger på mange forhold, som har en betydning for idrætsforeningers mulighed og evne til at rekruttere og fastholde frivillige, hvilket Millar & Doherty (2016) også finder ved kapacitetsopbyggende processer. Det kan umiddelbart ligne en lineær proces, når der som i analysen opstilles simple logiske modeller herfor, men det er, som den refleksive syntese bevidner, langt mere komplekst. Ressourcer og aktiviteter har indbyrdes indvirkning på hinanden, og er ligeledes påvirket af en række kontekstuelle forhold, hvorfor output og outcome ikke kan tilskrives enkeltforhold. På baggrund heraf opstilles en interaktiv refleksionsmodel over de tematiserede forhold, som den refleksive syntese peger på, har en betydning for rekruttering og fastholdelse af frivillige i idrætsforeninger, se figur 10.1.



Figur 10.1: Refleksionsmodel. Pilene illustrerer forholdenes indbyrdes og gensidige påvirkning af hinanden. De stiplede ydercirkler illustrerer, at kontekstuelle forhold yder en ekstern påvirkning på foreningen.

Ud fra refleksionsmodellen anbefales idrætsforeninger at identificere og analysere sig selv i relation til de tematiserede forhold, hvor menneskelig kapacitet er det centrale element. Dermed fordres den enkelte idrætsforening til at forholde sig til samfundet, sin lokale kontekst og foreningen som helhed, samt analysere, hvordan foreningen tager beslutninger, hvilke kompetencer den har, hvilken grad af strukturel kapacitet den besidder og hvordan den formår at kompleksitetsreducere. Modellen eksemplificerer for hvert tema, hvilke ressourcer og aktiviteter foreningen kan medtænke i analysen. Dernæst anbefales idrætsforeningerne at bruge refleksionsmodellen og dens tematikker til at reflektere over hvilke muligheder og begrænsninger foreningen har for at fremme disse på baggrund af den initierende analyse.

11.0 Validitet

I det følgende vil de metoder, som blev anvendt til frembringelse af empiri blive diskuteret med henblik på at belyse metodiske styrker og svagheder, som kan være af betydning for specialets fund, jf. trin 5, *validitet*, i Maxwells (2005) interaktive model for kvalitativ forskning. Ifølge Maxwells (2005) model (se figur 5.1), hænger et kvalitativt studies validitet nøje sammen med henholdsvis studiets metode samt dets forskningsspørgsmål. Dermed er afsættet for diskussionen ridset op og formålet er at vurdere specialets validitet i relation til metodevalg og forskningsspørgsmål.

11.1 Diskussion af kvalitativ dataindsamling

11.1.1 Rekruttering af informanter

Udgangspunktet for den kvalitative dataindsamling var at foretage gruppeinterview med flere af de respektive foreningers ledere/bestyrelsesmedlemmer, for at få flere forskellige synsvinkler. Ved at samle information gennem interviews af flere personer internt i hver forening, kunne specialets *interne validitet* øges pga. mulighed for triangulering af data, hvor data sammenlignes og krydstjekkes (Merriam & Tisdell, 2015). Samtidig ville flere informanter være med til at give flere informationer og derigennem kunne der opnås en større *informationspower* inden for hver case. Informationspower er Malterud et al.'s (2016) koncept for sample-størrelse i kvalitative studier, som foreslår, at jo mere information et sample indeholder, jo færre informanter er der brug for, og at informationspower afhænger af studiets formål, specificitet i samplet, brugen af teori, kvalitet af interviewene og analysestrategien. I kun én forening var det muligt at arrangere et interview med flere medvirkede bestyrelsesmedlemmer, hvorfor empirien i de to andre cases kun er genereret ud fra én informant. Dette kan have medvirket til forringet informationspower, idet der på forhånd var vurderet, at det ville være hensigtsmæssigt med flere synsvinkler. Omvendt var informanterne i de to respektive foreninger nøje samplet og besad meget relevant information, hvilket er argument for, at der er adækvat informationspower. Dog kan det have svækket den interne validitet af specialet, fordi det ikke var muligt at triangulere data. Som konkret eksempel kan dataindsamlingen i forening B fremhæves, hvor det grundet sygdom ikke var muligt at lave et interview med et bestyrelsesmedlem, og informationen kom derfor udelukkende fra den ansatte foreningsudvikler, hvorfor bestyrelsens rolle i foreningen blev beskrevet gennem en andenhåndserfaring. Det ville derfor have styrket specialets interne validitet og informationspower i forening B, hvis det havde været muligt at supplere med et interview med bestyrelsen.

Til udvælgelsen af respondenter blev der anvendt formålsbestemt sampling. Der var dermed tale om en strategisk udvælgelse, da formålet var at interviewe personer med mest mulig viden og erfaring

med det organisatoriske og ledelsesmæssige arbejde med menneskelige ressourcer i den pågældende forening. Der blev i invitationen til interviewet, tilsendt på mail til bestyrelserne i de respektive foreninger, lagt vægt på at beskrive formålet med interviewet. Dermed var det op til bestyrelsen at vælge, hvem de mente var mest relevant til at deltage i interviewet, da det blev vurderet, at de havde den bedste forudsætning for at afgøre dette. På den måde blev det også lagt over på dem at beslutte, om det var én eller flere der skulle medvirke, hvilket muligvis førte til, at der kun blev foretaget ét interview i hver forening, hvoraf kun ét var et gruppeinterview. Denne fremgangsmåde, hvor den egentlige sampling blev overladt til bestyrelsen i den respektive forening, kan have indvirkning på reliabiliteten af interviews, hvilket kan anses som en svaghed.

11.1.2 Udvalgelse af foreninger

Den kvalitative analyse tog udgangspunkt i tre case-studier i tre forskellige foreninger med efterfølgende komparativ analyse heraf. Denne analyse af multiple cases kan ses som en triangulering af data (Merriam & Tisdell, 2015), hvilket fremmer specialets *interne validitet*.

Hvor der i forrige afsnit blev diskuteret hvorvidt der var opnået tilstrækkelig informationspower inden for hver forening, må der i forbindelse med specialets *eksterne validitet* ligeledes overvejes, om dataindsamling i tre foreninger var nok til at opnå tilstrækkeligt med informationspower i specialets helhed, og om fundene dermed kan overføres til andre sammenhænge. På den ene side var de tre foreninger kvalitativt formålsbestemt samlet til at have nogle forskellige karakteristika og nogle forskellige måder at arbejde organisatorisk og ledelsesmæssigt med frivillighed på, hvormed informationerne fra de forskellige foreninger, i udgangspunktet var relativt forskelligartede. På den baggrund var det muligt at trække meget information ud af et relativt lille sample. Det blev løbende overvejet, om der skulle foretages et fjerde case-studie af endnu en forening, med henblik på at opnå større informationspower. Efter empiriindsamlingen i de tre foreninger, blev det dog vurderet, at der i disse var opnået mangeartede og rige beskrivelser af fænomenet (jf. afsnit 5.2.3), hvor flere centrale dimensioner og sammenhænge gik igen. Når dette gør sig gældende, kan det pege på god overførbarhed og mulighed for analytisk generaliserbarhed for et case-studie (Antoft, 2013), hvorfor der blev fravalgt at inddrage en fjerde forening. Inddragelse af flere foreninger ville dog kunne have kvalificeret overvejelserne om overførbarhed og analytisk generaliserbarhed yderligere, men her blev tidsrammen for specialet en begrænsende faktor.

Tidsrammen som begrænsende faktor spillede også en rolle i forbindelse med at anvende formålsbestemt sampling, da denne metode anvendes for at maksimere nytteværdien af små kvalitative studier (Flyvbjerg, 2010). På baggrund af specialets formål om at udvikle en *generisk* refleksionsmodel, ville en *tilfældig udvælgelse* af foreninger kunne have kvalificeret resultaterne af den kvalitative analyse, da brug af denne metode øger generaliseringsmulighederne ved at minimere systematisk bias (Flyv-

bjerg, 2010). Dette ville dog netop betinge, at der blev samlet relativt mange foreninger, da størrelsen af samplet er afgørende for generaliseringsmulighederne (Flyvbjerg, 2010), hvilket ikke var indenfor specialets ressourcer. I et forsøg på at styrke den eksterne validitet i den kvalitative analyse, for at resultaterne kunne bruges i en generisk refleksionsmodel, blev der i den formålsbestemte sampling lagt vægt på, at foreningerne skulle være forskellige. På den baggrund blev der eksempelvis både udvalgt enstrengede- og flerstrengede foreninger. Retrospektivt kan dette dog have været med til at danne et mere uklart billede af betydningen heraf, pga. det relativt lille sample, uden tilsvarende at have øget den eksterne validitet.

Endelig kan den analytiske generaliserbarhed fremhæves som en styrke, da det ifølge Antoft (2013) i forbindelse med case-studier omhandler, hvorvidt de empiriske fund kan sammenlignes med tidligere fund; om der er *holdbarhed*. I litteraturreviewet var flere af de samme tematikker og dimensioner belyst som i specialets kvalitative analyse, hvilket peger på, at netop dette er opfyldt.

11.1.3 Gennemførelse af interviews

I forening A blev der foretaget et gruppeinterview af to bestyrelsesmedlemmer, hvilket havde til formål at få flere forskellige synsvinkler på foreningens arbejde. Under interviewet og i den efterfølgende bearbejdning heraf, opstod der dog tvivl om, hvorvidt der var usagte ting i interviewet, på baggrund af uenigheder i bestyrelsen. Det kan derfor have påvirket validiteten af interviewet, hvis informanterne holdt information tilbage og dermed ikke svarede fuldstændigt på spørgsmålene. Dette peger på en ulempe ved gruppeinterview, hvor individuelle interviews med de to respektive informanter muligvis havde givet mere pålidelig empiri.

Med afsæt i en fænomenologisk erkendelsesinteresse i udførsel af interviewene, blev der søgt at stille åbne spørgsmål om fænomenet. I gennemførelsen af interviewene gav dette anledning til forskellige perceptioner af nogle spørgsmål, hvor informanterne ikke forstod dem som intenderet, og dermed heller ikke svarede derefter, hvilket udfordrede validiteten af interviewet. Her var den udarbejdede interviewguide med en række underspørgsmål et vigtigt værktøj til at få stillet mere konkrete spørgsmål og derigennem guide informanten til at besvare de spørgsmål omkring fænomenet, der var af interesse, hvilket var med til at højne kvaliteten af interviewene.

11.2 Diskussion af systematisk litteratursøgning

I problemanalysen blev der argumenteret for, at der var begrænset med litteratur på området vedrørende organisering og ledelse af idrætsforeninger, særligt på det kvalitative område. Alligevel lykkedes det at identificere og inkludere tolv videnskabelige artikler gennem den systematiske litteratursøgning, hvoraf fem var helt eller delvist kvalitative. Dette var mere end forventet, hvilket dels kan tilskrives selve den systematiske tilgang, hvor der blev opstillet en bloksøgning med mange frittekstord,

med henblik på at sikre høj *recall* (Lund et al., 2014), og dels udvidelsen af inklusionskriterierne for studiets kontekst sammenlignet med problemanalysen, hvor der kun blev inddraget litteratur omkring idrætsforeninger i Danmark, Norge og Sverige. Dette medførte at der i litteraturreviewet blev inddraget litteratur fra bl.a. Schweiz, Tyskland og Australien. På den ene side har de bredere inklusionskriterier bidraget til et større empirigrundlag for specialet, men på den anden side kan de have betydning for overførbareheden. Selv om inklusionskriteriet blev opstillet på baggrund af en vurdering om nogenlunde overførbarehed, varierer organisering af frivillige idrætsforeninger fra land til land, og selv mellem Danmark og Norge er der visse grundlæggende forskelle (Ibsen og Seippel, 2010). Samlet set ser det ud til, at mange tematikker og fund i den inkluderede litteratur også findes i specialets eget kvalitative empiri og analyse heraf. Eftersom målet med forskningen var udvikling af en refleksionsmodel, hvor den enkelte forening selv vurderer og reflekterer over den genererede viden i forhold til egen kontekst, vurderes metodevalget om at have inkluderet disse artikler til at stemme overens med forskningsmålet, jf. Maxwell (2005) og afsnit 5.1.

I litteraturreviewet blev der inkluderet tolv artikler, som alle mødte inklusions- og eksklusionskriterierne og som alle, gennem kritisk vurdering ved brug af tjeklister til dette formål, blev vurderet som relevante både metodisk og for specialets genstandsfelt. Identifikationen og inklusionen af den relativt store mængde litteratur gav et solidt empirigrundlag, der har været med til at kvalificere flere fund i specialets kvalitative analyse gennem triangulering. Da mængden af litteratur var uventet, skulle bearbejdningen af den med henblik på at redegøre for metode, formål og resultater/konklusioner ske indenfor en begrænset tidsramme. Derfor blev der primært prioriteret at lave nedslag i de inkluderede artiklers resultater og konklusioner, med henblik på at lave en syntese af fundene. Et systematisk review bør også påpege hvor der *mangler* viden og hvor der er usikkerhed omkring resultaterne (Moher et al., 2015), hvilket ikke er uddybet i reviewet, hvorfor det kan pege på at *transparensen* er mangelfuld.

Med specialets eksplorative sigte for øje, blev den systematiske litteratursøgning foretaget efter den kvalitative dataindsamling, for at kvalificere søgetermerne gennem de emner der viste sig centrale i interviewene. Eksempelvis viste beslutningstagning sig som centralt i de kvalitative interviews, hvilket ikke på forhånd var overvejet som en søgeterm, og som i sidste ende var med til at identificere nogle relevante artikler herom. Dermed vurderes rækkefølgen for indsamling af empiri som en fordel, hvormed den eksplorative tilgang viser sin styrke og beriger udfoldelsen af genstandsfeltet.

12.0 Konklusion

Der er ingen enkeltforhold der kan tilskrives, om en idrætsforening formår at rekruttere og fastholde menneskelige ressourcer. Gennem den kvalitative analyse og litteraturreviewet blev der identificeret en række ressourcer og aktiviteter, der potentielt har indflydelse på en idrætsforenings evne til at rekruttere og fastholde menneskelige ressourcer, og på længere sigt at opbygge strukturel organisatorisk kapacitet. Ressourcer, aktiviteter, outputs og outcomes identificeret i henholdsvis den kvalitative analyse og litteraturreviewet blev opstillet som simple logiske modeller. Samlet viste det sig, at relationelle-, planlægnings- og ledelseskompetencer, engagement og ambition samt tilgængelighed af menneskelig og strukturel kapacitet var centrale ressourcer for rekruttering af menneskelige ressourcer. Komplexitetsreducering gennem selektering, uddeling og koordinering, fortælling, ejerskab og anerkendelse, forventningsafstemning og kommunikation, sociale events, udvikling af en specifik frivilligstrategi og uddannelse af medlemmer blev identificeret som mere konkrete aktiviteter en forening kan foretage for at rekruttere- og fastholde frivillige.

I den reflektive syntese af analysens resultater blev det klart, at simple logiske modeller ikke indfanger de mange forhold, der påvirker de muligheder og begrænsninger idrætsforeninger kan opleve for rekruttering og fastholdelse af frivillige, hvorfor der blev udviklet en interaktiv refleksionsmodel. I refleksionsmodellen udgør samfundsmæssige forhold, det lokale miljø som foreningen er situeret i, og foreningens egen karakteristika en række kontekstuelle forhold, som en forening bør identificere, analysere og reflektere over i relation til modellens temaer; menneskelig kapacitet, kompetencer, beslutningstagning, kompleksitetsreduktion og strukturel kapacitet.

Refleksionsmodellen og de beskrevne tematikker skal facilitere til refleksion i de enkelte idrætsforeninger og dermed tjene som et redskab til forandring, hvormed udviklingsarbejde kan finde sted.

13.0 Perspektivering

Med afsæt i specialets konklusion skaber det overvejelser omkring idrætsforeningernes fremtid. Hvad skal prioriteres - at give mulighed for zap-medlemskaber og dermed møde det senmoderne samfunds efterspørgsel på løstkoblede engagementer, eller fastholdelse af de grundlæggende værdier med foreningernes afsæt i folkeoplysningsloven? Er det være muligt at udarbejde et nyt afsæt for idrætsforeninger, som indebærer et mere tidssvarende grundlag? Resultaterne i specialet peger på, at det godt kan lade sig gøre for foreninger at organisere sig således, at der er tilstrækkeligt med frivillige til at foreningen kan drifte, udvikle sig, og derigennem udbyde idrætsaktiviteter til danskerne. Men resultaterne peger ligeledes på, at for at dette skal lykkedes, skal der være en grundlæggende menneskelig kapacitet til stede i foreningen, der kan repræsentere nogle specifikke kompetencer, formår at tage beslutninger, kan kompleksitetsreducere, og lykkes med at opbygge strukturel kapacitet. I forening B blev der tilført en central menneskelig ressource ved ansættelsen af foreningsudvikleren, hvormed foreningen er lykkedes med at opbygge både menneskelig- og strukturel kapacitet. Foreningsudvikleren udfylder dermed en interessant position, ved at medvirke til kompleksitetsreduktion på både strategisk, taktisk og operationelt plan, hvilket gør, at foreningen kan opnå mere bredde i idrætten og tænke nyt i foreningen. Dette kan bidrage til at flere vil dyrke idræt i aktive fællesskaber, som kan styrke danskernes sundhed. Professionelle foreningsudviklere er et koncept, som stadig er under udvikling i DGI, og der udvikles endvidere på at styrke samarbejdet med landets kommuner (DGI, 2021). I Aarhus Kommune samarbejdes der allerede med Sport & Fritid, hvor fire foreningskonsulenter er ansat i en central enhed, der vejleder og rådgiver foreninger omkring den daglige drift og udviklingstiltag (Aarhus Kommune, 2021). Ligeledes udbyder Aarhus Kommune en fondspulje, som foreninger kan ansøge om, med henblik på finansiel støtte ved ansættelse af en foreningsudvikler (Aarhus Kommune, 2022). Spørgsmålet som vi stiller os selv efter endt speciale omhandler, hvorvidt de foreninger, der har mest brug for råd, vejledning og ansættelse af en foreningsudvikler, har menneskelig og strukturel kapacitet nok, til at opsøge råd og vejledning og ansøge om en fond, men om det i stedet er de i forvejen ressourcestærke foreninger, der formår at benytte sig af disse tilbud. Ligeledes er det en refleksion, om de mest ressourcestærke foreninger er situeret i ressourcestærke områder, hvormed en styrkelse af disse, kan bidrage til en øget ulighed i sundhed. Dermed kan det fra kommunal side overvejes, om foreningskonsulenter eller lignende medarbejdere kunne gøre større gavn mere lokalt. Eksempelvis dække et område og x antal foreninger, som de dermed får et solidt kendskab til, hvor de i samarbejde med bestyrelser kan udvikle på foreningen. Nogle af de gode erfaringer, som er gjort med foreningsudviklere kunne anvendes som udgangspunkt for tankegangen om at placere de kommunale foreningskonsulenter mere lokalt, og dermed blive en del af foreningernes grundlæggende menneskelige kapacitet, og facilitere til kapacitetsopbygning. Dette kunne ses som en udbygning af DGI og kommunernes samarbejde i indsatsen omkring foreninger og fællesskaber.

14.0 Litteratur

- Andersen, N. Å. (2001). *Beslutningens ubesluttelighed*. Department of Management, Politics and Philosophy.
- Antoft, R. (2013). Det kvalitative casestudium. I *Håndværk & horisonter: Tradition og nytænkning i kvalitativ metode*. Nota. <https://nota.dk/bibliotek/bogid/615561>
- Asserhøj, T. L. (2011). *Foreninger har solid økonomi*. <https://www.idan.dk/nyhedsoversigt/nyheder/2011/a037frivilligeoekonomi/>
- Bandura, A. (1971). Social Learning Theory. *General Learning Press*.
- Bang, K. E., & Furbo Sørensen, J. (2020). Kapitel 1.2. Styringsniveauer. I *Økonomistyring—Videregående uddannelser*. Hans Reitzel.
- Basterfield, L., Burn, N. L., Galna, B., Karoblyte, G., & Weston, K. L. (2021). The association between physical fitness, sports club participation and body mass index on health-related quality of life in primary school children from a socioeconomically deprived area of England. *Preventive Medicine Reports*, 24, 101557. <https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2021.101557>
- Bauman, Z. (2002). En ouverture, eller: Velkommen til det flygtige fællesskab. I *Fællesskab: En søgen efter trykthed i en usikker verden* (1. udgave, 3. oplag, s. 7–11, 48–52, 67–75). Hans Reitzel.
- Borgers, J., Pilgaard, M., Vanreusel, B., & Scheerder, J. (2018). Can we consider changes in sports participation as institutional change? A conceptual framework. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(1), 84–100. <https://doi.org/10.1177/1012690216639598>
- Brinkmann, S. (2015). Etik i en kvalitativ verden. I *Kvalitative metoder: En grundbog* (2. udg., s. 463–479). Hans Reitzel.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I *Kvalitative metoder: En grundbog* (2., s. 29–53). Hans Reitzel.
- CASP. (2022). *Why Casp*. <https://casp-uk.net>
- Center for Evidence Based Management (July, 2014), Critical Appraisal Checklist for Cross-Sectional Study. Retrieved (5, 9, 2022) from www.cebma.org

- Critical Appraisal Skills Programme (2020). CASP Cohort Study Checklist. [online]
Retrieved (5, 9, 2022) from https://casp-uk.b-cdn.net/wp-content/uploads/2018/03/CASP-Cohort-Study-Checklist-2018_fillable_form.pdf
- Critical Appraisal Skills Programme (2020). CASP Systematic Review Checklist. [online]
Retrieved (5, 9, 2022) from https://casp-uk.b-cdn.net/wp-content/uploads/2018/03/CASP-Systematic-Review-Checklist-2018_fillable-form.pdf.
- Critical Appraisal Skills Programme (2020). CASP Qualitative Study Checklist. [online]
Retrieved (5, 9, 2022) from https://casp-uk.b-cdn.net/wp-content/uploads/2018/03/CASP-Qualitative-Checklist-2018_fillable_form.pdf
- Dahlgren, L., & Fredslund, H. (2011). Hermeneutisk analyse—Forståelse og forforståelse. I S. Vallgård & L. Koch (Red.), *Forskningsmetoder i folkesundhedsvidenskab* (4. udgave, s. 157–181). Munksgaard Danmark.
- Dalsgaard, A., & Meldgaard, L. (2018). Familien i det senmoderne samfund. I *Sociologi for sundhedsprofessionelle* (s. 123–147). Gad.
- Danmarks Statistik. (2020a). *Børns idrætsudøvelse efter alder og køn, organisering og tid*.
<https://www.statistikbanken.dk/20673>
- Danmarks Statistik. (2020b). *Voksnes idrætsudøvelse efter organisering og tid*. <https://www.statbank.dk/statbank5a/SelectVarVal/saveelections.asp>
- DGI. (2022). *Bestyrelsens opgaver og ansvar*. <https://www.dgi.dk/foreningsledelse/viden-vaerktøjer/viden-vaerktøjer/bestyrelsesarbejde/bestyrelsens-opgaver-og-roller/bestyrelsens-opgaver-og-ansvar>
- DGI. (2021). *Strategi for DGI's kommunesamarbejde*. DGI.
<https://www.dgi.dk/media/40151/strategi-for-dgis-kommunesamarbejde.pdf>
- DIF. (2021). *Corona stopper flere års fremgang i idrætsforeningerne* | DIF. DIF | Danmarks Idrætsforbund. https://www.dif.dk/nyheder/2021/04/20210408_coronastopperflerersfremgangiidsrætsforeningerne
- Eime, R. M., Harvey, J. T., Brown, W. J., & Payne, W. R. (2010). Does Sports Club Participation Contribute to Health-Related Quality of Life? *Medicine & Science in Sports & Exercise*,

- 42(5), 1022–1028. <https://doi.org/10.1249/MSS.0b013e3181c3adaa>
- Elmose-Østerlund, K., Cuskelly, G., Høyer-Kruse, J., & Voldby, C. R. (2021). Building and Sustaining Organizational Capacity in Voluntary Sports Clubs: Findings From a Longitudinal Study. *Journal of Sport Management*, 35(5), 440–451. <https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0229>
- Elmose-Østerlund, K., & Ibsen, B. (2020). Denmark: High Participation at the Expense of Democratic and Social Engagement. I S. Nagel & J. Scheerder (Red.), *Functions of Sports Clubs in European Societies: A Cross-National Comparative Study* (Bd. 13). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-48535-1>
- Elmose-Østerlund, K., Werff, H. van der, Roest, J.-W. van der, Syddansk Universitet, Syddansk Universitet, & Center for forskning i Idræt, S. og C. (2017). *Involvement and commitment of members and volunteers in European sports club: A comparison of the affiliation, voluntary work, social integration and characteristics of members and volunteers in sport clubs across ten European countries*. University of Southern Denmark.
- Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelser om casestudiet. I S. Brinkmann, L. Tanggaard, & T. Havemann (Red.), *Kvalitative metoder: En grundbog* (1. udgave). Hans Reitzel.
- Frandsen, T. F., Dyrvig, A.-K., Christensen, J. B., Færevold, I., & Oelholm, A. M. (2014). *En guide til valide og reproducerbare systematiske litteratursøgninger*. 5.
- Goldman, C. R. (1988). Toward a Definition of Psychoeducation. *Psychiatric Services*, 39(6), 666–668. <https://doi.org/10.1176/ps.39.6.666>
- Halkier, B. (2015). Fokusgruppeinterview. I Brinkmann, Svend & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder: En grundbog* (2. udg., s. 137–151). Hans Reitzel.
- Hall, M. H., Brock, K., Embuldeniya, D., Lasby, D., de Wit, M., Andrukow, A., Barr, C., Jolin, L., Lévesque, B., Malinsky, E., Stowe, S., & Vaillancourt, Y. (2003). *The Capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations*. Canadian Centre for Philanthropy.
- Harste, H., & Harste, G. (2018). Niklas Luhmann. I P. Tanggaard Andersen & H. U. Timm (Red.), *Sundhedssociologi: En grundbog* (2. udgave, s. 97–116). Hans Reitzel.
- Holmgren, J., & Friis, O. (2020). Tiltrækning, fastholdelse og ledelse af frivillige i idrætsforeninger.

- Samfundslederskab i Skandinavien*, 35(5), 380–399. <https://doi.org/10.22439/sis.v35i5.6085>
- Ibsen, B. (2012). *Frivilligt arbejde i idræt* [Notat udarbejdet for DGI]. Syddansk Universitet.
- Ibsen, B., Levinsen, K., Syddansk Universitet, & Institut for Idræt og Biomekanik, C. for F. i I., Sundhed og Civilsamfund. (2016). *Unge, foreninger og demokrati*. Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Syddansk Universitet.
- Ibsen, B., & Seippel, Ø. (2010). Voluntary organized sport in Denmark and Norway. *Sport in Society*, 13(4), 593–608. <https://doi.org/10.1080/17430431003616266>
- Ibsen, B., & Østerlund, K. (2011). *Frivilligt arbejde i idrætsforeninger. Forskelle og ligheder mellem kommunerne*. Idrættens analyseinstitut.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisationer fungerer: En indføring i organisation og ledelse*. Hans Reitzel.
- Juul, S., Juul, S., Juul, Svend, & Juul, S. (2012). *Epidemiologi og evidens*. Munksgaard.
- Kaspersen, L. B. (1995). *Anthony Giddens: Introduktion til en samfundsteoretiker*.
- Kellogg Foundation, W. K. (2004). *Logic Model Development Guide: Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action*. W.K. Kellogg Foundation.
- Klenk, C., Egli, B., & Schlesinger, T. (2017). Exploring how voluntary sports clubs implement external advisory inputs. *Managing Sport and Leisure*, 22(1), 70–90. <https://doi.org/10.1080/23750472.2017.1386587>
- Kneer, G., & Nassehi, A. (2006). *Niklas Luhmann: Introduktion til teorien om sociale systemer*. Hans Reitzel.
- Kristensen, D. B. (2015). Fænomenologi. Filosofi, metode og analytisk værktøj. I S. Vallgård & L. Koch, *Forskningsmetoder i folkesundhedsvidenskab* (4. udg., s. 182–204). Munksgaard Danmark.
- Bekendtgørelse af lov om om støtte til folkeoplysende voksenundervisning, frivilligt folkeoplysende foreningsarbejde og daghøjskoler samt om Folkeuniversitetet (folkeoplysningsloven), LBK nr 1115 af 31/08/2018 (2018). <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2018/1115>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (B. Nake, Overs.; 3. udgave). Hans Reitzel.

- Launsø, L., Rieper, O., & Olsen, L. (2017). *Forskning om og med mennesker—Forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskning*. Munksgaard.
- Lund, H., Juhl, C. B., Andreassen, J., & Møller, A. M. (Red.). (2014). *Håndbog i litteratursøgning og kritisk læsning: Redskaber til evidensbaseret praksis* (1. udg., 1. opl). Munksgaard.
- Lykkesbo, K. (2021). *DGI klar med ekstra hjælp til de 500 hårdest ramte idrætsforeninger*.
<https://www.dgi.dk/om/presse/presserum/seneste-nyt/dgi-klar-med-ekstra-hjaelp-til-de-500-haardest-ramte-idraetsforeninger>
- Madsen, C. (2008). Ledelse og refleksionsinitiering. I J. Tække & M. Paulsen (Red.), *Luhmann og organisation*. Unge Pædagoger.
- Malterud, K. (1996). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring*. Tano Aschehoug.
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760.
<https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach* (2nd ed). Sage Publications.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (Fourth edition). John Wiley & Sons.
- Millar, P., & Doherty, A. (2016). Capacity building in nonprofit sport organizations: Development of a process model. *Sport Management Review*, 19(4), 365–377.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.01.002>
- Moeijes, J., van Busschbach, J. T., Wieringa, T. H., Kone, J., Bosscher, R. J., & Twisk, J. W. R. (2019). Sports participation and health-related quality of life in children: Results of a cross-sectional study. *Health and Quality of Life Outcomes*, 17(1), 64.
<https://doi.org/10.1186/s12955-019-1124-y>
- Moher, D., Stewart, L., & Shekelle, P. (2015). All in the Family: Systematic reviews, rapid reviews, scoping reviews, realist reviews, and more. *Systematic Reviews*, 4(1), 183, s13643-015-0163–0167. <https://doi.org/10.1186/s13643-015-0163-7>
- Nielsen, G., & Wikman, J. M. (2018). Are team sport games more motivating than individual exercise

- for middle-aged women?: A comparison of levels of motivation associated with participating in floorball and spinning. *Kinesiology*, 50(1), 34–42. <https://doi.org/10.26582/k.50.1.5>
- Nielsen, G., Wikman, J. M., Jensen, C. J., Schmidt, J. F., Gliemann, L., & Andersen, T. R. (2014). Health promotion: The impact of beliefs of health benefits, social relations and enjoyment on exercise continuation: Football as health promotion. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 24, 66–75. <https://doi.org/10.1111/sms.12275>
- Oettingen, A. von. (2007). Pædagogiske handlingsteorier i differencen mellem teori og praksis. I A. von Oettingen & F. Wiedemann (Red.), *Mellem teori og praksis: Aktuelle udfordringer for pædagogiske professioner og professionsuddannelser*. Syddansk Univ.-Forl.
- Pahuus, M. (2014). 6 Hermeneutik. I F. Collin & S. Køppe (Red.), *Humanistisk videnskabsteori* (3. udg). Lindhardt og Ringhof.
- Petticrew, M. (2003). Evidence, hierarchies, and typologies: Horses for courses. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 57(7), 527–529. <https://doi.org/10.1136/jech.57.7.527>
- Putnam, R. D. (2020). *Bowling alone: The collapse and revival of American community* (Revised and updated). Simon & Schuster Paperbacks.
- Qvortrup, L. (2004). Pædagogisk ledelse. *Forum for Skoleledelse*, 1, 28–35.
- Schein, E. H. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. (2. udg.). Valmuen.
- Schlesinger, T., Klenk, C., & Nagel, S. (2015). How do sport clubs recruit volunteers? Analyzing and developing a typology of decision-making processes on recruiting volunteers in sport clubs. *Sport Management Review*, 18(2), 193–206. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.04.003>
- Schlesinger, T., & Nagel, S. (2018). Individual and contextual determinants of stable volunteering in sport clubs. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(1), 101–121. <https://doi.org/10.1177/1012690216638544>
- Seippel, Ø., Breuer, C., Elmoose-Østerlund, K., Feiler, S., Perényi, S., Piątkowska, M., & Scheerder, J. (2020). In Troubled Water? European Sports Clubs: Their Problems, Capacities and Opportunities. *Journal of Global Sport Management*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/24704067.2020.1806493>
- Statens Serum Institut. (2022). *Tidslinje for covid-19*. Statens Serum Institut.

- Steinbach, D., Illmer, D., & Elmoose-Østerlund, K. (2017). Volunteer Management in Sports Clubs in Europe. *Quick Facts for Sports Clubs*, No. 5.
- Stenling, C., & Fahlén, J. (2016). Same same, but different? Exploring the organizational identities of Swedish voluntary sports: Possible implications of sports clubs' self-identification for their role as implementers of policy objectives. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(7), 867–883. <https://doi.org/10.1177/1012690214557103>
- Swierzy, P., Wicker, P., & Breuer, C. (2018). The impact of organizational capacity on voluntary engagement in sports clubs: A multi-level analysis. *Sport Management Review*, 21(3), 307–320. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.08.001>
- Taylor, T., Darcy, S., Hoye, R., & Cuskelly, G. (2006). Using Psychological Contract Theory to Explore Issues in Effective Volunteer Management. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 123–147. <https://doi.org/10.1080/16184740600954122>
- Tække, J., & Paulsen, M. (2008). Luhmann og organisation. I *Luhmann og organisation* (s. 11–36). Forlaget UP -Unge Pædagoger.
- Vardinghus-Nielsen, H. (2014). *Organisatorisk læring: Et bidrag til en organisationsdidaktik: Ph.d.-afhandling*. River Publishers.
- Wicker, P., & Breuer, C. (2013a). Exploring the critical determinants of organisational problems using data mining techniques: Evidence from non-profit sports clubs in Germany. *Managing Leisure*, 18(2), 118–134. <https://doi.org/10.1080/13606719.2013.752211>
- Wicker, P., & Breuer, C. (2013b). Understanding the Importance of Organizational Resources to Explain Organizational Problems: Evidence from Nonprofit Sport Clubs in Germany. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), 461–484. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9272-2>
- World Health Organization. (2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19—11 March 2020*. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- Zahavi, D. (2014). 5 Fænomenologi. I F. Collin & S. Køppe (Red.), *Humanistisk videnskabsteori* (3. udg). Linghardt og Ringhof.

Østerlund, K. (2013). Managing voluntary sport organizations to facilitate volunteer recruitment. *European Sport Management Quarterly*, 13(2), 143–165.

<https://doi.org/10.1080/16184742.2012.731074>

Aalborg University Library. (2022a). *Scopus*. Elsevier B.V.

Aalborg University Library. (2022b). *SPORTDiscus*. EBSCO Industries, Inc.

Aarhus Kommune. (2022). *Corona genstartspulje*. <https://www.aarhus.dk/forening/tilskud-stoette-og-puljer/foreninger/corona-genstartspulje/>

Aarhus Kommune. (2021). *Forenings-konsulenterne*. <https://www.aarhus.dk/forening/raad-og-vejledning/foreningskonsulenterne/>

Aarhus Kommune. (2022). *Sundhed og Omsorgs organisationsdiagram*. Aarhus Kommune. <https://www.aarhus.dk/media/77489/endelig-organisering-juni-2022-enkel.pdf>