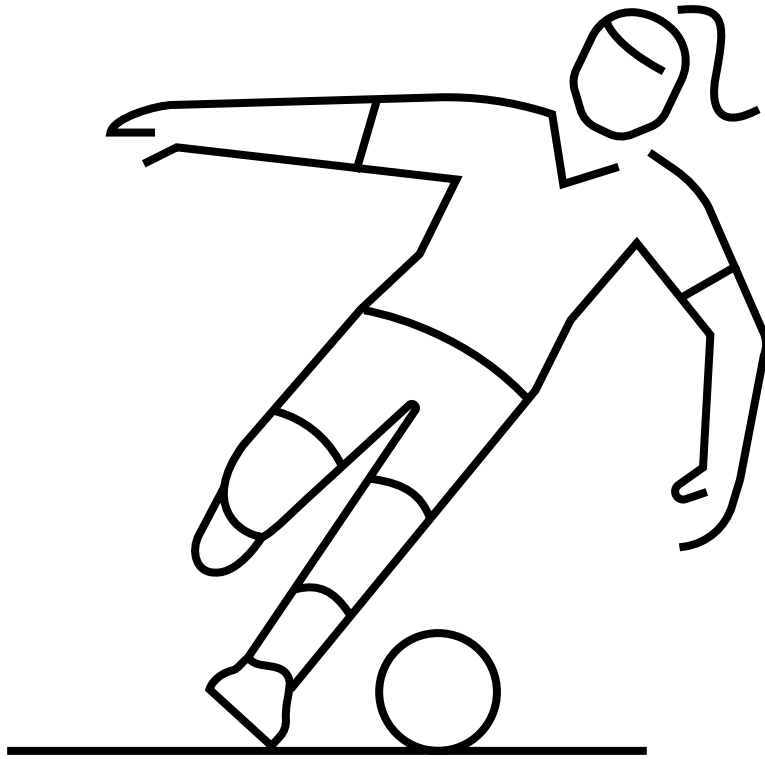


Movements

Hvilken rolle kan personalet spille for genoptræning og forebyggelse i de kommunale haller?



Rasmus Vestergaard Andersen,
Jens Høyer-Kruse og Evald Bundgaard Iversen
Syddansk Universitet



Kolofon

Hvilken rolle kan personalet spille for genoptræning og forebyggelse i de kommunale haller?

Rasmus Vestergaard Andersen
Jens Høyer-Kruse
Evald Bundgaard Iversen

Center for forskning i Idræt,
Sundhed og Civilsamfund (CISC)
Institut for Idræt og Biomekanik,
Syddansk Universitet

Udgivet 2024

ISBN: 978-87-94345-87-3

Forsidefoto: Heidi Tæger Mortensen

Grafisk design: Grafisk Center, SDU



Indholdsfortegnelse

Indledning	4
1.0 Hvad ved vi om personalets rolle i danske idrætsanlæg?.....	8
2.0 Hvordan kan vi forstå personalets rolle i danske idrætsanlæg	14
3.0 Beskrivelse af dataindsamling og analyse	18
4.0 De fire deltagende idrætsanlæg.....	22
5.0 Hvad kendetegner personalets arbejdsdage?.....	36
6.0 En model for personalets rolle	46
7.0 Hvad styrker udviklingsrummet?.....	48
8.0 Inddragelse af praksis for opkvalificering	60
9.0 Model 2.0 med opmærksomhedspunkter	74
10. Litteratur	80



Indledning

Baggrunden for undersøgelsen

Når der tales om personalet i danske idrætsanlæg, er det billede, der dukker op på manges nethinde, traditionelt halinspektøren med det store nøgleknippe, der går og pudser 'boldspil forbudt' skiltet i en mørk gang. Men det er på mange planer et forfejlet billede af, hvilke opgaver det forventes, at personalet udfører i et idrætsanlæg i dag. For selv om der gennem de seneste år er kommet et øget fokus på personalets betydning i danske idrætsanlæg, har der især været fokus på ledelsens rolle. Dette fokus skyldes måske, at der i mange mindre idrætsanlæg kun er en enkelt person ansat, der skal varetage mange forskellige roller. En undersøgelse af, hvilke roller lederen udfører, mere end antyder således, at lederen af danske idrætsanlæg udfører mange forskellige opgaver (Forsberg et al., 2017).

Men særligt i de større idrætsanlæg er der andet personale end lederen, der udfører en række forskellige opgaver. Disse personalegrupper har der hidtil ikke været meget fokus på. Dette projekt stiller skarpt på, hvordan personalet, der traditionelt har været beskæftiget med rengøring, vedligeholdelse eller mere driftsorienterede opgaver i forbindelse med eksempelvis tilsyn, salg af billetter mv., indgår i opgaveløsningen. Projektet ser nærmere på, hvilke opgaver denne personalegruppe nu og fremadrettet løser og forventes at løse.

Der er i de seneste 5-10 år kommet øget fokus på, at idrætsanlæggene skal agere strategisk og være bevidst om, hvilken offentlig værdi, de skaber (Iversen et al., 2019). Som en nylig undersøgelse har peget på, er der fortsat et stykke vej til, at kommunerne agerer strategisk i forhold til idrætsanlæggenes virke (Idan, 2023). Også af den grund er det relevant at interessere sig for, hvilken rolle personalet kan spille i sundhedsfremmende og forebyggende indsatser i idrætsanlæggene.

Relevansen understreges yderligere af, at eksisterende forskning viser, at faciliteterne ikke benyttes i tilstrækkelig grad, og at det i høj grad er foreningerne og andre eksisterende (institutions) brugere, som benytter faciliteterne (Høyer-Kruse et al., 2017). Der har været andre bud på, hvad der skal til for at øge benyttelsen – herunder den rolle økonomiske tilskyndelsesmekanismer kan spille for fokus på benyttelsen (Iversen, 2017), og hvilket potentiale der kan være i strategisk at arbejde med registreringen af benyttelsen (Forsberg og Hayman, 2021; Iversen et al., 2021). Men der har manglet en opmærksomhed på, hvorvidt det personale, der traditionelt har haft fokus på at arbejde med driftsopgaver, kunne spille en ny rolle i forbindelse med at aktivere faciliteterne mere (øge benyttelsen) og nå ud til flere potentielle brugergrupper (øge brugerdiversiteten). Det er i stigende grad blevet en aktuell diskussion, da der i de seneste år har været nogle udviklingstendenser, der peger i retning af, at den rolle, det tekniske personale spiller i anlæggene, er under forandring.



For det første er der sket en automatisering af en række opgaver, der gør, at der kan frigøres ressourcer til andre opgaver. For det andet er der sket en centralisering og specialisering af opgaveløsningen, hvilket medfører, at der skal færre til at varetage disse opgaver – og at det kræver mere specialiserede kompetencer at løse opgaverne tilfredsstillende. Endelig er der øgede forventninger til kvaliteten af den offentlige service. Alt i alt gør disse udviklingstendenser, at der er god grund til at overveje, om personalet nu og fremover kan spille en ny rolle i danske idrætsanlæg med henblik på at øge benyttelsen og brugerdiversiteten.

Fremgangsmåden i undersøgelsen

Som nævnt viser tidligere undersøgelser, at mange anlæg har lav benyttelse og primært kommer borgere i skoler og foreninger til gavn. Der er dermed plads i hallerne til nye aktiviteter, og mange anlæg har også ambitioner om at øge brugerdiversiteten (Forsberg & Iversen, 2019). Men vi ved ikke nok om, hvordan personalet i anlæg kan bringe den uudnyttede kapacitet i spil.

Som nævnt har en stor del af personalet traditionelt, særligt i de større idrætsanlæg, primært stået for de tekniske installationer, renhold og vedligeholdelse samt andre driftsorienterede opgaver i forbindelse med eksempelvis billetsalg og tilsyn, mens rollen, de har spillet for at øge benyttelsen og brugerdiversiteten, har været begrænset (Forsberg et al., 2017).

Dette projekt skal således undersøge muligheder, barrierer og dilemmaer i forbindelse med udviklingen mod, at personalet fremadrettet spiller en større rolle på aktivitetssiden i idrætsanlæg. Mere konkret undersøges det, hvilke muligheder, udfordringer og dilemmaer, der har været i eksisterende forsøg på at inddrage personalet i hallerne i indsatser rettet mod genoptræning og forebyggelse i relation til grupper, der ikke i udgangspunktet er i idrætsanlæggene. Formålet er at undersøge, hvilke muligheder og udfordringer der opstår, når personalet bliver inddraget til at øge benyttelsen og brugerdiversiteten i de kommunale haller med henblik på sundhedsfremme og forebyggelse?

Formålet med projektet indfris ved:

- At afdække eksisterende viden om, hvordan der arbejdes i hallerne med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten, samt hvilken rolle personalet spiller i dette arbejde.
- At udvikle en model for, hvordan kommuner, haller og personale kan inddrages mere i arbejdet med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten.
- I et samarbejde at formidle resultaterne såvel til kommuner, haller og personale som videnskabeligt.

Som cases blev 3-4 større kommunalt ejede idrætsanlæg udvalgt, som på forskellig vis inden for de seneste fem år har arbejdet med, hvordan personalet kan inddrages i at få flere til at benytte faciliteterne. Idrætsanlæggene er valgt ud fra en række kriterier. Vi har i undersøgelsen fokus på idrætsanlæg af en vis størrelse, og som dækker over flere forskellige facilitetstyper. Jf. definitionerne fra 'Fremtidens Idrætsfaciliteter' (Forsberg et al., 2017) fokuserer vi på anlægstypen 'multianlæg', der indeholder facilitetstyperne: fodboldbane (naturgræs- eller

kunstgræsbane), almindelig idrætshal og svømmebassin (25 eller 50 meter). Vi prioriterer anlæg, hvor der er svømmefaciliteter, da det som regel forudsætter, at der er personale til stede på anlæggene. I den indledende afdækning af mulige cases foretog vi et udtræk fra facilitetsdatabasen.dk og endte med 38 mulige case-anlæg. Med henblik på at opnå en vis geografisk spredning, udvalgte vi fire anlæg, hvor der er tilstrækkeligt med personale på anlægget, samt at der i alle anlæg har været forsøg på at igangsætte initiativer med fokus på at øge benyttelse og brugerdiversiteten.

De fire udvalgte multianlæg er Odense Idrætspark, Ringsted Sportscenter, Park Vendia i Hjørring og Glostrup Idrætsanlæg. De udvalgte anlæg er beskrevet nærmere i afsnit 4.

På baggrund af den opnåede viden er det hensigten med projektet at udvikle en model for, hvordan personalet i kommunale haller kan bidrage til at øge benyttelsen og brugerdiversiteten i hallerne. Her vil dele af projektet omhandle forskellige udviklingsprocesser, der bidrager til at udvikle en relevant model, som andre kommuner og anlæg kan drage inspiration af. Tabel 1 viser et samlet overblik over projektets forløb og indhold.

Strukturen for rapporten er, at der først gives et indblik i personalets rolle i danske idrætsanlæg på baggrund af vores eksisterende viden om dette (afsnit 1 og 2). Dernæst beskrives i afsnit 4 de fire udvalgte idrætsanlæg, og det gennemgås, hvordan der i disse anlæg er blevet arbejdet med at øge benyttelsen og brugertilfredsheden. Gennem en beskrivelse af, hvordan personalet på de fire anlæg er blevet inddraget i arbejdet med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten, analyseres det, hvilke muligheder og udfordringer der opstår. Dette kan I læse om i afsnit 5.

På baggrund af analysen udvikles dernæst en model 1.0 for, hvad der har betydning for, om personalet kan understøtte arbejdet med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten i afsnit 6 og 7. Som det næste gennemgås i afsnit 8, hvordan modellen er blevet videreudviklet i en dialog med ledere og personale i de fire deltagende anlæg.

Endelig præsenteres model 2.0 for, hvordan personalet kan inddrages i arbejdet med at sikre øget benyttelse og brugerdiversitet i afsnit 9 – og anbefalinger til, hvordan arbejdet dermed kan understøttes, præsenteres i afsnit 10.

Tabel 1: Et overblik over projektets tidsforløb og overordnede indhold.

Tidslinje for projektet i år 2023 og 2024	
Udvælgelse og rekruttering af fire anlæg	Februar-april
Interview af medarbejdere på anlæg	Maj-august
Analyse og udarbejdelse af model 1.0	August-oktober
Udviklingsproces med medarbejdere og ledere	November
Udvikling af model 2.0 og opmærksomhedspunkter	November-februar

1.0

Hvad ved vi om personalets rolle i danske idrætsanlæg?

På baggrund af eksisterende data fra forskningsprojektet 'Fremtidens Idrætsfaciliteter' (Iversen et al., 2019) kan vi indledningsvist give et overblik over, hvad der karakteriserer større kommunalt ejede idrætsanlæg, som dem vi har fokus på i undersøgelsen. Nedenstående gennemgang består dels af data, der er hentet ud af eksisterende analyser (primært fra Forsberg et al., 2017; Høyer-Kruse et al., 2017) samt supplerende analyser af datamaterialet.

Som det første er det relevant at se nærmere på, hvor mange anlæg der er med den pågældende størrelse og ejerform. Undersøgelsen er som nævnt baseret på den hidtil største facilitetsundersøgelse i Danmark, 'Fremtidens Idrætsfaciliteter', hvor 879 idrætsanlæg i 50 kommuner indgik (Forsberg et al., 2017). I figur 1 ses der derfor nærmere på, hvor mange af de kommunalt ejede idrætsanlæg, der enten er multianlæg (med mindst 2 af de 3 facilitetstyper hal, svømmehal og stor udendørs kunstgræsbane) eller bi-anlæg (2 af disse forskellige facilitetstyper).

Monoanlæg: Enkeltstående idrætsanlæg, som enten er en fodboldbane (naturgræs- eller kunstgræsbane), en almindelig idrætshal, et svømmebassin (25 eller 50 meter) eller et fitnesscenter/-rum. Der findes ingen andre faciliteter i tilknytning.

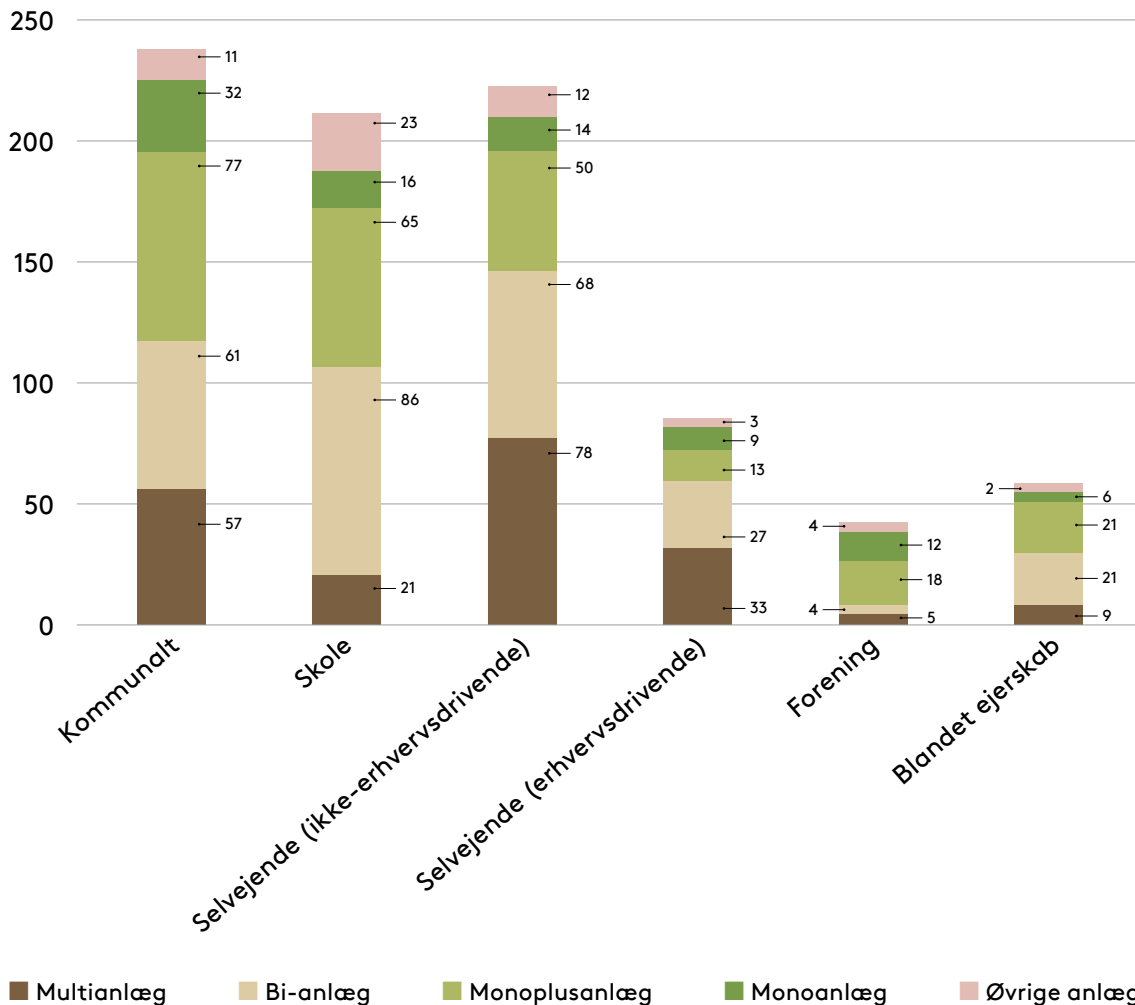
Monoplusanlæg: Enkeltstående idrætsanlæg, som enten er en fodboldbane (naturgræs- eller kunstgræsbane), en almindelig idrætshal, et svømmebassin (25 eller 50 meter) eller et fitnesscenter/-rum. Der findes derudover en eller flere andre faciliteter, som dog ikke er en fodboldbane (naturgræs- eller kunstgræsbane), almindelig idrætshal, svømmebassin (25 eller 50 meter) eller fitnesscenter/-rum.

Bi-anlæg: To typer af flg. anlægstyper: fodboldbane (naturgræs- eller kunstgræsbane), almindelig idrætshal, svømmebassin (25 eller 50 meter) eller fitnesscenter/-rum. Der kan herudover findes andre faciliteter end de nævnte.

Multianlæg: Tre eller fire typer af flg. anlægstyper: fodboldbane (naturgræs- eller kunstgræsbane), almindelig idrætshal, svømmebassin (25 eller 50 meter) eller fitnesscenter/-rum. Der kan herudover findes andre faciliteter end de nævnte.

Øvrige anlæg: anlæg som ikke falder ind i de andre typer.

**Figur 1: Fordeling af idrætsanlæg ud fra ejerform og størrelse (antal).
Kategorien 'andet ejerskab' er udeladt i figuren.**



Argumentet for at se nærmere på anlæg af denne størrelse er, at der i så store anlæg oftest vil være et personale til stede, der vil kunne involveres i arbejdet med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten.

Figur 1 viser at kommunalt ejede anlæg er den gruppe af anlæg, der er flest af med i alt 238 anlæg. Ud af disse er næsten halvdelen enten et multianlæg (57) eller et bi-anlæg (61). Ud af de i alt 879 anlæg, der indgik i denne undersøgelse, som de efterfølgende analyser baseres på, er der dermed et tilstrækkeligt antal anlæg repræsenteret til, at det bliver muligt at lave solide analyser.

Når vi opdeler anlæggene i figur 1 i to grupper, hvor Multianlæg og Bi-anlæg slås sammen i én kategori 'Store multianlæg', som dækker over anlæg med mere end to facilitetstyper – og resten af anlæggene samles i én anden kategori, 'Små anlæg' – kan vi belyse forskelle mellem de store og små anlæg samt fremhæve, hvad der især karakteriserer de store multi-anlæg i Danmark.

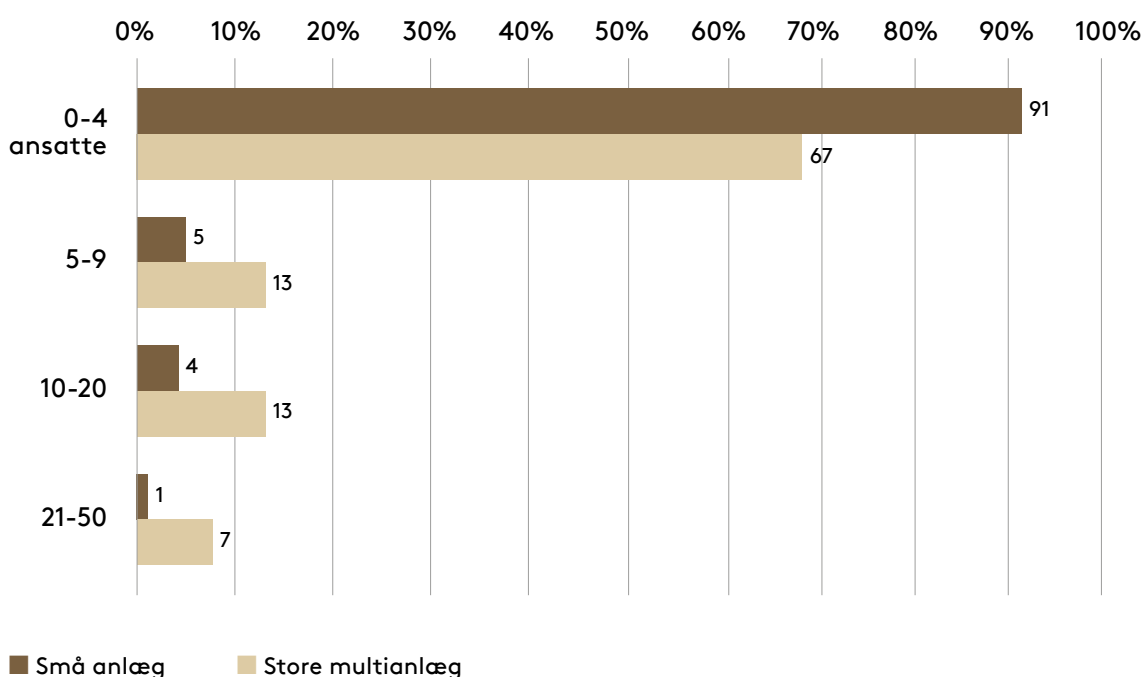
En forudsætning for at det giver mening at se nærmere på personalets rolle i idrætsanlæggene er, at der er personale til stede. Figur 2 viser fordelingen af antallet af fuldtidsansatte (inkl. leder) i de to forskellige kategorier. Figuren viser, at der generelt (og ikke overraskende) er flere ansatte i de store multianlæg end i de små anlæg – men også at der i langt de fleste store multianlæg oftest kun er op til fire fuldtidsansatte.

Fokuserer vi på de store multianlæg er der tydelige forskelle i, hvem der står for at løse opgaverne på anlæggene. Tabel 2 viser, at det primært er lederen af anlæggene, der står for ledelses- og planlægningsopgaver, såsom at fordele opgaver (68%) og optimere benyttelsen af anlægget (68%), hvori medarbejderne i nogle af opgaverne har en vis andel, f.eks. i forhold til at mindske udgifter til el, vand og varme (16%). Til gengæld har medarbejderne hovedparten af opgaverne, der handler om rengøring (62%) og vedligeholdelse (47%) af anlæggene.

Det er således ret begrænset, i hvilket omfang anlæggenes medarbejdere er involveret i at udvikle aktiviteter og events samt bidrage til at optimere benyttelsen i de store idrætsanlæg i Danmark.

Forskningsprojektet 'Fremtidens Idrætsfaciliteter' undersøgte bl.a. også anlæggenes benyttelse i 22 udvalgte kommune (Høyer-Kruse et al., 2019). Resultaterne for benyttelse viste, at der var ledig kapacitet i mange af landets idrætsfaciliteter, og at der i mange faciliteter var et gab mellem booket og benyttet tid. En antagelse kunne være, at der i de store anlæg måske var mindre ledig tid til rådighed, da disse måske er beliggende i byområder med en større efterspørgsel efter aktiviteter. For at belyse, om dette er tilfældet, viser Figur 3 på side 13 benyttelsen for idrætshaller, svømmehaller samt kunstgræsbaner i henholdsvis små anlæg

Figur 2: Fuldtidsansatte i små og store anlæg (procent).



Tabel 2. Fordeling af opgaver mellem leder og personale i de store multianlæg (procent).

	Lederen/halinspektøren/ teknisk serviceleder	Teknisk servicemedarbejder/ pedel/assistent	Opgaven løses et andet sted	Laves i samarbejde	Opgaven løses ikke	Ikke relevant
Rengøring af anlægget	17	62	7	13	0	0
Vedligeholdelse af anlægget	26	47	4	23	0	0
Mindske udgifter til el, vand og varme	54	16	7	21	0	1
Sociale medier	30	13	12	17	10	18
Opdatere hjemmeside for anlægget	38	12	16	18	6	10
Kommunikere med brugere af anlægget via møder, mail og telefon	63	9	8	19	0	1
Ansætte medarbejdere, der arbejder på anlægget	64	9	9	13	0	6
Fordele arbejdsopgaver mellem medarbejdere på anlægget	68	8	6	13	0	5
Udvikle aktiviteter og events (idræt)	38	3	16	29	5	8
Udvikle aktiviteter og events	39	2	13	27	8	11
Følge op på budget og regnskab for anlægget	57	2	14	26	1	1
Optimere benyttelsen af idrætsanlægget	68	2	10	16	1	3
Følge op på, om anlæggets målsætninger nås	52	1	11	29	2	4
Formulere målsætning(er) i udviklingsplan for anlægget	50	1	10	29	5	4
Lave næste års budget og årsregnskab for anlægget	50	1	17	29	0	2

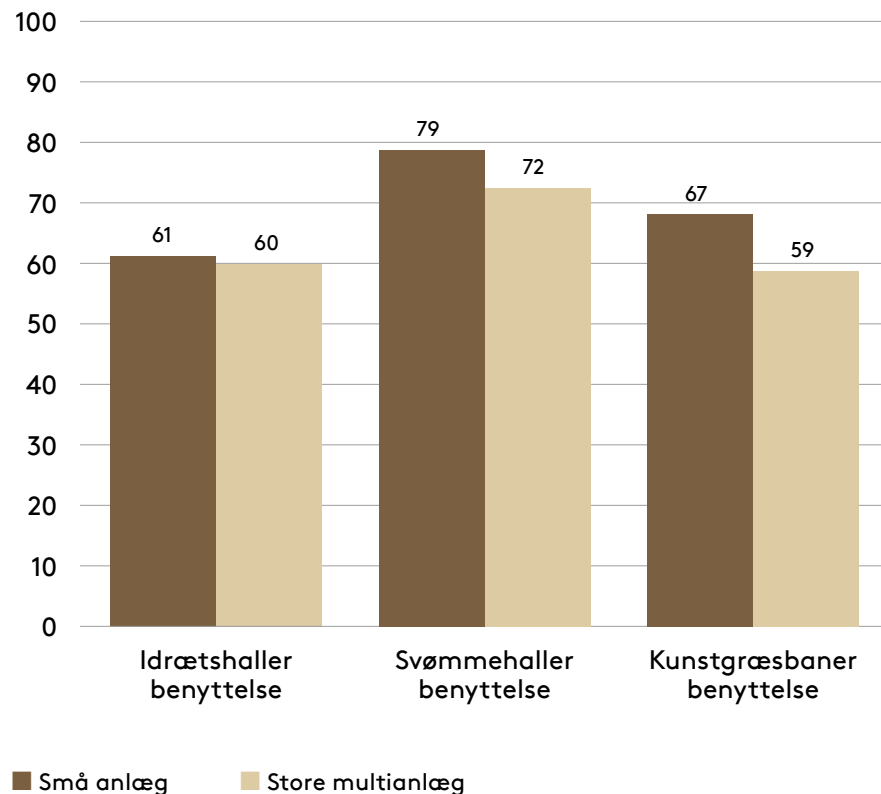


og store multianlæg. For den mest udbredte facilitetstype, idrætshaller, er der ikke stor forskel på benyttelsen mellem små og store anlæg, og begge viser at kun omkring 60 pct. af kapaciteten i idrætshaller bliver benyttet. For både svømmefaciliteter og kunstgræsbaner gælder det, at disse facilitetstyper er lidt mindre benyttede i store multianlæg end i små idrætsanlæg. Om den mindre benyttelse i store multianlæg skyldes, at faciliteterne er klynget med andre enten lignende og/eller andre typer faciliteter, og dermed ikke bliver benyttet lige så meget, som hvis der kun var én type facilitet i idrætsanlægget, kunne resultaterne fra Fremtidens Idrætsfaciliteter ikke belyse. Men resultaterne understreger, at der på tværs af mange store og små idrætsanlæg findes ledig kapacitet, som ledere såvel som medarbejdere på anlæggene kan arbejde med at blive udnyttet til aktiviteter.

Samlet viser ovenstående gennemgang, at der i de store kommunale idrætsanlæg er ledere og medarbejdere til stede, der kan aktiveres i at øge benyttelsen og brugerdiversiteten i anlæggene.

Næste skridt bliver så at se nærmere på, hvordan vi kan forstå personalets rolle i denne type af idrætsanlæg.

Figur 3: Benyttelse af små og store multianlæg (procent).



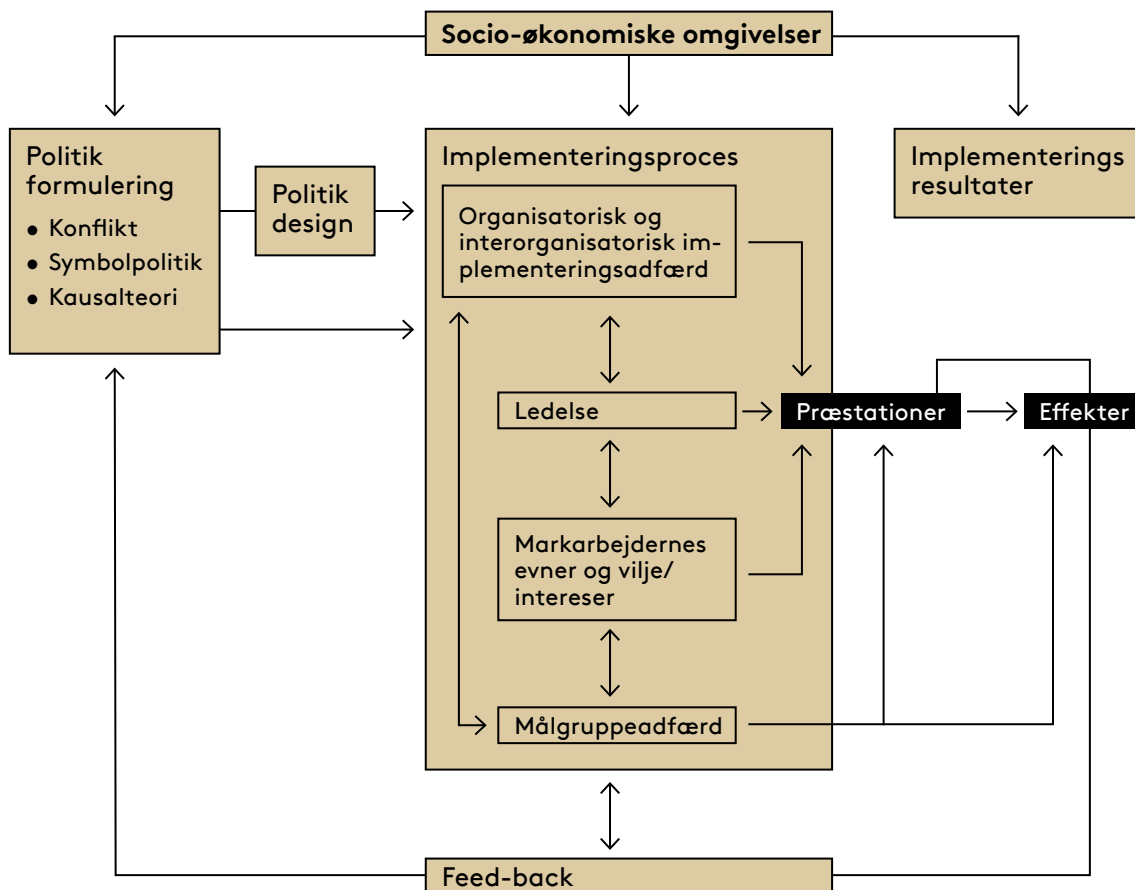
2.0

Hvordan kan vi forstå personalets rolle i danske idrætsanlæg?

For at situere personalets rolle i danske idrætsanlæg, har vi valgt at tage afsæt i Winter og Niensens (2008) implementeringsmodel (se figur 4). Modellen udledes af en politisk systemforståelse, hvor personalets handlemuligheder anses som påvirket af forskellige forhold i deres omverden. Som en indledning bliver disse omverdensforhold kort beskrevet og deres betydning for personalet antydnet.

Personalet i kommunale idrætsanlæg er for det første påvirket af forskellige overordnede politikker. Væsentligst er ofte folkeoplysningsloven, der tilsiger, at kommunen skal stille kommunalt ejet idrætsanlæg vederlagsfrit til rådighed for folkeoplysende foreninger. Derudover er personalet også påvirket af en række andre overordnede lovgivninger i forhold

Figur 4: Den integrerede implementeringsmodel (Winter og Nielsen, 2008)



til eksempelvis fødevarerhåndtering samt de rammevilkår, der i øvrigt tilbydes aktører, der benytter idrætsanlæg – eksempelvis når foreninger laver aktiviteter for særlige målgrupper og får støtte dertil bestemt af forskellig lovgivning rettet mod at hjælpe sådanne særlige grupper (eksempelvis §18 midler på socialområdet).

Udover denne nationale rammelovgivning har det også betydning, hvilke ambitioner kommunen har for idrætsanlæg generelt, og i nogle tilfælde også specifikt for det konkrete anlæg. Det kan således både være generelle kommunale politikker, hvori idrætsanlæg indgår – herunder f.eks. hvilke roller forskellige anlæg spiller i kommunen, hvad de økonomiske rammevilkår er for anlæggene, samt hvordan området overordnet er organiseret og ledet. Desuden kan der også være formuleret konkrete forventninger til det enkelte anlæg, hvilket i nogle tilfælde også kan være konkretiseret i form af resultatkontrakter med mere eller mindre konkrete målsætninger.

Endelig er personalet også lokalt indlejret i konteksten, hvor den daglige ledelse og de daglige brugere har en betydning for, hvordan personalets rolle er i de enkelte anlæg. Personalet møder i deres daglige virke både foreninger og selvorganiserede brugere, der kan have forskellige forventninger til personalet. Hvor foreningerne ofte vil have en forventning om, at personalet stiller faciliteterne til rådighed for deres aktiviteter, vil de selvorganiserede brugere oftere have en mere direkte relation til personalet. En sådan direkte forbindelse kan eksempelvis opstå i forbindelse med deres træning, hvor personalet enten er deres første kontaktpunkt når de ankommer til faciliteten - og i nogle tilfælde vil personalet også være dem, der er deres instruktører.

I udgangspunktet er tanken i modellen, at der er tale om markarbejdere, der har muligheden for at påvirke opgaveløsningen ved at udøve en grad af skøn i deres virke. Det vil sige, at de har friheden til selv at beslutte, hvilken løsning er bedst i den konkrete situation.

Som det fremgår af modellen, er udgangspunktet, at samspillet mellem markarbejderen og målgruppen resulterer i en præstation (performance) – ofte benævnt som output - såvel som et mere langsigtet outcome. Output handler om det, der kan måles, hvilket i denne sammenhæng kan forstås som personalets muligheder for at indgå i den daglige praksis i anlægget på en måde, der bidrager til, at flere brugere inviteres ind i anlægget. Outcome kan ses registreringen af mulige tegn på, at det særskilt er personalets rolle, der også på den lidt længere bane synes at være baggrunden for, at flere brugere inviteres ind i anlægget samt høster de mentale og fysiske fordele ved at være en del af anlægget.

2.1 Hvordan kan vi forstå personalets adfærd?

I forlængelse af ovenstående, stiller vi i dette afsnit skarpt på, hvordan markarbejderbegrebet kan benyttes til at forstå den situation, personalet i idrætsanlæg står i, når de indgår i arbejdet med at øge benyttelse og brugerdiversitet. Vi tager afsæt i Michael Lipsky's forståelse af markarbejdere (Lipsky, 2010). Ifølge denne forståelse er markarbejderen en ansat, der arbejder direkte med borgere eller brugere på det operationelle niveau med fokus på offentlig service, og som har en grad af skøn i forbindelse med deres arbejde (Winter og Nielsen, 2008).

Markarbejderen har mulighed for at udøve faglige skøn, da arbejdsopgaver og løsninger ikke altid kan defineres entydigt. Typisk vil arbejdsopgaverne, markarbejderen er involveret i, være for komplicerede og varierende til at give enstydige instruktioner til alle situationer, i særdeleshed i arbejdssituationer knyttet til interaktioner med mennesker, hvor individuelle hensyn og kontekster nødvendiggør skøn (Lipsky, 2010).

Ifølge Lipsky befinder markarbejderen sig i et krydspres mellem på den ene side en række krav og rammer fra lovgivning, politikere, ledere og borgere og på den anden side begrænsede ressourcer (typisk tid). Det forhold betyder, at et krydspres typisk vil opstå i situationer, hvor der ikke er sikker viden eller enighed om, hvad der skal prioriteres.

Da markarbejderen på grund af begrænsede ressourcer ikke har mulighed for at kunne opfylde både de politiske mål og borgeres krav og forventninger, skal markarbejderen kunne håndtere og prioritere de forskellige dilemmaer og udfordringer, der opstår. Lipsky beskriver markarbejderens fremgangsmåde til at håndtere dette krydspres som markarbejderens afværgemekanismer, der er nødvendige for at kunne håndtere arbejdsdagen. Disse afværgemekanismer fører ifølge denne forståelse til, at markarbejdere kan håndtere arbejdsopgaver, de stilles overfor på baggrund af krav fra bl.a. ledelse og lovgivning.

Markarbejderens adfærdsmønstrene skal ikke tolkes som illoyalitet, men som praktiske håndteringer af oplevet krydspres. Afværgemekanismerne inddeles i fire kategorier på baggrund af den vurderede effekt på markarbejderens arbejde.

Hvor den første kategori beskriver markarbejderens adfærd for at reducere efterspørgslen efter markarbejderens arbejde, er mekanismen i den anden kategori en rationering af service/aktivitet gennem forskellige adfærdsmekanismer.

Den tredje kategori rummer adfærdsmekanismer, der resulterer i en automatisering af service/aktivitet, mens den fjerde kategori indeholder de adfærdsmekanismer, som sikrer at markarbejderen opnår kontrol over borgeren/brugeren.

Et andet kendetegn ved markarbejdernes arbejde er, at det indgår i et samspil (joint-production) med brugerne. Mulighederne for at markarbejderne kan udføre deres arbejde, afhænger således af det med- og modspil de møder fra de berørte brugere og andre offentlige og private aktører (Winter og Nielsen, 2008). Dette med- og modspil medarbejderne møder fra de forskellige brugergrupper har en betydning for hvilke handlinger, der opleves som passende og mulige.

2.1.1 Er halpersonalet markarbejdere?

En del af nærværende undersøgelse er at komme tættere på en forståelse af, om halpersonalet kan ses som markarbejdere. Et kendetegn ved en markarbejder er, at vedkommende har en regelmæssig interaktion med brugerne. Det skal derfor undersøges, om halpersonalet regelmæssigt møder borgere på anlægget og yder en service for disse. Et andet kendetegn ved en markarbejders virke er, at løsningen af opgaver finder sted i et krydspres mellem forventningerne til deres virke fra kommune og ledelse samt brugerne på den ene side – og på den anden side de begrænsede økonomiske og menneskelige ressourcer, personalet har

til rådighed lokalt. Endelig er et kendetegn ved mararbejderens virke, at personalet udfører arbejdsopgaver, hvor faglige skøn er nødvendige. I forhold til halpersonalet er spørgsmålet, i hvilken grad de udøver faglige skøn, når de i mødet med borgerne skal understøtte arbejdet mod øget benyttelse og brugerdiversitet.

Ved at undersøge, i hvilken grad personalets opgaveløsning synes at have en eller flere karakteristika af mararbejderadfærd, kan vi undersøge, hvilke dilemmaer og udfordringer der opstår for ledere og medarbejdere, når de skal arbejde for at øge benyttelsen og brugerdiversiteten.



3.0

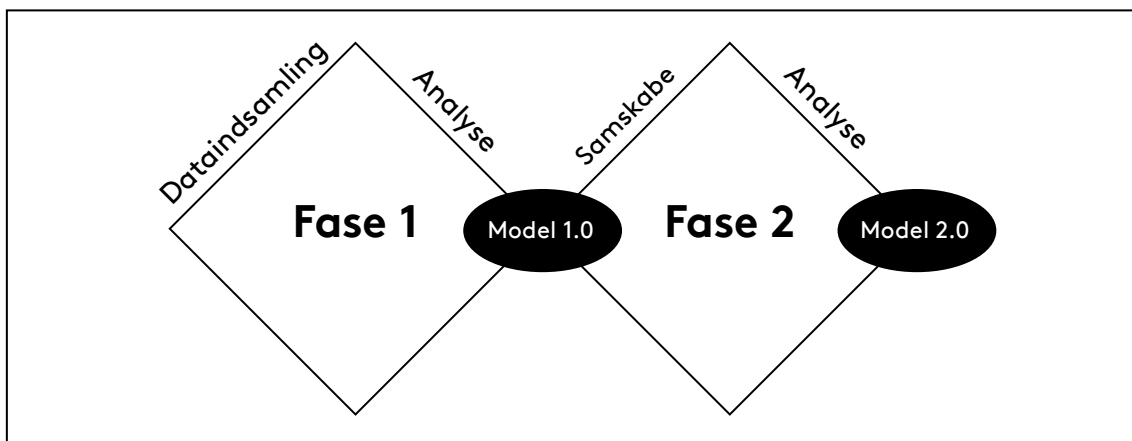
Beskrivelse af dataindsamling og analyse

I det følgende beskrives, hvordan dataindsamling og efterfølgende analyse er grebet an i projektet.

Det har fra starten af været en del af hensigten med projektet at udvikle en model for personalets rolle i at øge benyttelsen og brugerdiversiteten i danske anlæg. For at kunne indfri dette formål har vi taget afsæt i 'dobbelt diamant' tilgangen (West et al., 2018), som er et anerkendt rammeværktøj inden for designforskningen. I projektet er vi inspireret af modellen og benytter den i en lettere tilpasset udgave, der består af to faser (se figur 5).

Projektet starter således med at indsamle eksisterende viden om anlæg og anlægsledernes rolle i danske idrætsanlæg. På baggrund af denne viden udformes interviewguide, og der gennemføres interview af personale og ledelse på de fire involverede idrætsanlæg samt den kommunalt ansatte med ansvar for det pågældende anlæg. Dernæst analyseres interviewene. Denne analyse danner rammen om model 1.0 for, hvordan personalet kan inddrages i arbejdet med at øge benyttelse og brugerdiversitet. I den næste fase af projektet opkvalificeres modellen gennem samskabelse med praksis. Det foregår gennem workshops med ledere og medarbejdere fra de involverede anlæg. Disse to faser vil danne baggrund for strukturen i rapporten. Derfor vil først resultaterne fra arbejdet med at udvikle model 1.0 blive præsenteret – og dernæst vil indsigterne fra udviklingen af model 2.0 blive præsenteret. Model 2.0 samt opmærksomhedspunkter præsenteres til sidst i rapporten.

Figur 5: Den dobbelte diamant som rammeværktøj for projektets udviklingsproces



Figuren er udviklet med inspiration fra West et al., 2018

3.1 Interviews med informanter

I projektet har vi interviewet nøglepersoner for personalets rolle i anlæggene, herunder anlægsledere, medarbejdere på anlæggene samt en kommunal medarbejder med ansvar for den kommunale forvaltning af idrætsanlæggene. Formålet med disse interviews har været at få en forståelse for den kontekst, personalet agerer i samt indsamle information om interviewpersonernes oplevelser og perspektiver på personalets rolle på idrætsanlæggene. Tabel 3 giver et mere detaljeret overblik over antallet af interviews med forskellige grupper samt formålet med disse.

Interviewene har taget omkring 30 minutter, og alle informanterne er pseudonymiseret i analyserne. Det betyder, at ingen af informanterne er nævnt med navns nævnelse, men i de tilfælde, hvor det har været skønnet relevant, er angivet, hvilken rolle de har i det pågældende

Tabel 3: Oversigt over interviews

Nøglepersoner	Antal	Fokus og formål
Anlægsledere	4	Anlægslederne har været gatekeepers, ved at forbinde os med medarbejderne og herved muliggøre interviews med relevante medarbejdere. Gennem samtaler med anlægslederne har vi rekrutteret medarbejdere, der har været på anlægget i længere tid, og som har indgået i arbejdet med at øge benyttelsen eller brugerdiversiteten på anlæggene. Desuden har anlægslederne også informeret om anlæggets initiativer og aktiviteter for forskellige brugergrupper. Endelig har lederne også bidraget med deres viden om, hvilke brugergrupper der anvender anlæggene, samt indsigter om personalets rolle i opgaveløsningen.
Medarbejdere	17	I interviewene med medarbejderne har vi bedt dem beskrive deres arbejdsopgaver og funktioner og spurgt ind til, i hvilket omfang deres arbejdsopgaver har ændret sig inden for de seneste fem år. Desuden har interviewene haft fokus på medarbejdernes oplevelser af interaktioner med brugerne af anlægget, deres oplevelse af arbejdsbelastning samt om de udfører skønsmæssige vurderinger på arbejdet.
Kommunale ansatte med forvaltningsansvar	4	Vi har interviewet fire personer med et forvaltningsmæssigt ansvar, der har indgående kendskab til, hvilke overordnede forventninger, kommunen har til de udvalgte anlæg. Vi har spurgt ind til kommunens overordnede strategier, krav og forventninger til det enkelte anlæg samt personalet på anlæggene.
I alt	25	



anlæg. Alle interviews er udført som semistrukturerende interviews (Smith and Sparkes, 2016), hvor en interviewguide er udformet på baggrund af den eksisterende viden. Interviewguiden indeholder forskellige temaer, der har dannet struktur for samtalen, men hvor informantens svar giver mulighed for at åbne for andre perspektiver og (Smith og Sparkes, 2016). Interviewguiden er udarbejdet i forståelsen af medarbejderne som frontmedarbejder, der i deres arbejdsvirke har direkte interaktion med borgere. Fire af interviewene er af praktiske hensyn gennemført online, mens de resterende 21 interviews har været gennemført på det enkelte anlæg.

3.2 Fremgangsmåde for analysen af interviews

Der er gennemført en tematisk analyse af de 25 interviews. Formålet med den tematiske analyse har været at finde systematikker i datamaterialet, der gør det muligt at identificere gennemgående og relevante tematikker i datamaterialet (Braun et al., 2016), der øger forståelsen af personalets rolle på anlæggene i relation til at øge benyttelsen og brugerdiversiteten. Analysen tager udgangspunkt i de forskellige nøglepersoners perspektiver og oplevelser i relation til at inddrage personalet til at øge benyttelsen og brugerdiversiteten på anlæggene. Den tematiske analyse er en systematisk proces, der i vores analyse udgør fundamentet for at udvikle en model for personalets rolle på danske idrætsanlæg med afsæt i Winter og Nielsens (2008) integrerede implementeringsmodel (se figur 4 og afsnit 2.0).

Interviewene er transskriberet og gennemlæst flere gange for at skabe fortrolighed med data gennem gennemlæsning, overstregning af passager og noteskrivning for at skabe mening og sammenhænge. Denne proces har samtidig informeret case beskrivelserne af de fire anlæg ved at bidrage med faktuelle forhold omkring anlæggene. Efterfølgende er alle interviews kodet i forhold til personalets muligheder og begrænsninger ved at indgå i arbejdet med at øge benyttelse og brugerdiversitet. Dernæst er der udviklet koder på baggrund af de fremanalyserede tematikker, som beskæftiger sig med personalets vurderinger, personalets interaktioner med borgerne, udfordringer ved at inddrage personalet i nye opgaver samt personalets oplevelse af at være presset i deres hverdag. Disse udviklede koder har været anvendt i yderligere en kodning af det empiriske materiale.

3.3 Videreudvikling af model gennem workshops med praksis

Dette afsnit beskriver fase to af projektet jf. figur 5. Den første del af denne fase bygger på hhv. en inspirationsworkshop for ledere og online workshops for medarbejdere. Disse workshops sikrer væsentlige indsigter fra praksis, der benyttes til at opkvalificere og nuancere analyserne der førte til udviklingen af model 1.0 samt tilføje yderligere nye indsigter, der inddrages i udviklingen af model 2.0. Herunder at bidrage med relevante handlingsorienterede opmærksomhedspunkter for anlæg, der gerne vil arbejde med at inddrage personalet i arbejdet med at få flere og nye brugere ind på deres anlæg. I afsnit 8.1 præsenteres indholdet og strukturen i de forskellige workshops samt de analyse-mæssige redskaber, der er anvendt til at bearbejde de genererede data i denne afsluttende fase af analysen.

4.0

De fire deltagende idrætsanlæg

En væsentlig del af markarbejderens virkelighed, er den kontekst den pågældende udøver sit virke i. For at udfolde denne kontekst, vil vi beskrive konteksten for de fire deltagende anlæg.

Til hvert anlæg vil vi beskrive den kommunale kontekst, de fysiske faciliteterne, anlægget konkrete initiativer for at inddrage personalet i nye roller og anlæggets kendetegn ved opgaveløsningen.

Beskrivelserne vil tage udgangspunkt i deck-research materiale fra anlæggenes hjemmesider, de pågældende kommuners politikker og strategier samt konkrete beskrivelser fra interviewpersonerne. Idrætsanlæggene i de fire kommuner er Park Vendia, Odense Idrætspark, Ringsted Sportscenter og Glostrup Idrætsanlæg.

Oversigt over de deltagende anlæg

Park Vendia

Hjørring Kommune

🌐 <https://hjoerringhallerne.hjoerring.dk/>

Odense Idrætspark

Odense Kommune

🌐 <https://odense-idraetspark.dk/>

Ringsted Sportscenter

Ringsted Kommune

🌐 <https://ringstedsportscenter.dk/>

Glostrup Idrætsanlæg

Glostrup Kommune

🌐 <https://fritid-glostrup.glostrup.dk/>





*Park Vendia Hallen.
Foto: Carl Hermann*

4.1 Park Vendia i Hjørring Kommune

Hjørring Kommune har en fritids- og folkeoplysningspolitik fra 2019, der beskriver den overordnede ramme for arbejdet i kommunen, samt hvordan faciliteter skal understøtte borgernes fritidsaktiviteter. Samtidig er det politisk besluttet at igangsætte initiativer for at øge benyttelsen af kommunens idrætsfaciliteter, og give borgere lettere adgang til faciliteterne. Dels ved implementering af et bookingsystem, der skal gøre det enklere for foreninger og selvorganiserede fællesskaber at reservere og aflyse facilitetstid. Dels ved at afsætte økonomi til en pulje, som faciliteter og foreninger kan søge for at skabe flere aktiviteter i idrætsfaciliteter (Hjørring Kommune, 2023).

Hjørring Hallerne er kommunalt ejede idrætsfaciliteter, der består af Park Vendia og fire idrætshaller beliggende i Hjørring by. Som en del af den overordnede politik på området er der en politisk godkendt masterplan for Hjørring Hallerne, der sætter en overordnet ramme for faciliteterne. Masterplanen indeholder konkrete anvisninger for, hvad Park Vendia kan/skal arbejde med og hvordan. Masterplanen indeholder eksempelvis konkrete anvisninger til at optimere udnyttelsesgraden i hallerne, understøtte idrætsfaciliteter som sociale mødesteder, styrke dialogen mellem faciliteterne og brugerne, synliggøre vedligehold og prioriteringer af Park Vendia, kompetenceudvikle medarbejdere samt at styrke koordinering af den kommunale organisation angående fritids- og foreningsfaciliteter.

4.1.2 Park Vendia's faciliteter og aktiviteter

Park Vendia består bl.a. af Vandhuset samt det nye Vendiahall kompleks. Vandhuset består af en svømmehal med 50-metersbassin, varmtvandsbassin, sauna og vandruksjebane, mødelokaler og café. Komplekset inkluderer desuden Fiberhallen, der har størrelse som to idrætshaller, Vendiahallen, der har et forøget areal samt fitnesslokale. Tilknyttet anlæggene er desuden kunstgræsbaner, fodboldanlæg samt atletikstadion.

Med sin placering i Hjørring by har Park Vendia en central placering og anlægget har også til formål, at tiltrække borgere fra hele kommunen. Hjørring Hallerne, og dermed også Park Vendia, har en målsætning



*Hjerteholdet i aktion
i Vandhuset ved
Park Vendia.
Foto: Lars Nielsen*

omkring at øge belægningsgraden af deres faciliteter fra 75 % i primetime til 80 % i årene 2022 til 2026. I Vandhuset tilbydes en bred vifte af forskellige aktiviteter såsom babysvømning, varmtvandstræning, Go' morgen fitness, Aqua Fitness, Aqua Jogging, Vandgymnastik, Aqua Spinning, Saunagus og Stand-Up Paddleboard (SUP). Disse aktiviteter er drevet af medarbejderne, som instruerer deltagerne.

Konkrete aktiviteter for at øge benyttelsen og invitere nye borgergrupper ind i faciliteterne

Det aktive frirum er et aktivitetstilbud for borgere i Hjørring Kommunen, der afslutter et rehabiliteringsforløb. Tilbuddet er skabt i et samarbejde mellem det kommunale sundheds-





center og Park Vendia. Over otte uger kan deltagerne afprøve aktiviteter som fitness, spinning, varmvandstræning, vandgymnastik eller yoga i Park Vendia's faciliteter, hvor instruktørerne er medarbejdere på anlægget. Som en grundsten i tilbuddet er en medarbejder fra Park Vendia fast kontaktperson for deltageren gennem hele forløbet.

En anden aktivitet i Park Vendia er det gratis træningskoncept *Træn for mig*, hvor borgere med forskellige fysiske funktionsnedsættelser og deres ledsagere gratis kan deltage i Halliwick-træning i varmvandsbassinet.

Halliwick er et svømmekoncept hvor personer med funktionsnedsættelse lærer at begå sig i vand gennem forskellige øvelser. Som en del af konceptet oplæres ledsagerne til at hjælpe borgeren med øvelserne.

En medarbejder fra Park Vendia står for træningen, der har til formål at ruste ledsageren og borgeren til at kunne begå sig i idrætshallen og kunne træne i bassinet.

Park Vendia har flere tidligere og nuværende initiativer for at øge benyttelsen af deres faciliteter og invitere nye borgergrupper ind. Disse initiativer har til formål at få de involverede borgergrupper forankret i de idrætsforeninger, der anvender faciliteterne.

- Et eksempel er Hjerteholdet, der startede som et tilbud for borgere med forskellige hjertelidelser organiseret af Hjerteforeningen og Park Vendia. Efterfølgende har den lokale svømmeforening overtaget konceptet, hvor medlemmer har mulighed for at deltage i hjertevenlig motion i vand. Samtidig foregår der et samarbejde med det kommunale sundhedscenter, hvor borgere med hjertelidelser kan deltage i de første træningspas gratis.
- Et andet eksempel er svømmetilbuddet *Børn med særlige behov*, hvor forskellige børn med særlige behov kan tilmelde sig og prøve forskellige tilbud, herefter kan de tilmelde sig et svømmehold i foreningsregi.

Det aktive værtskab

Personalet ved Hjørring Hallerne og herved også Park Vendia oplærer personalet i det aktive værtskab ved at ledelsen arbejder for at dyrke et mindset blandt medarbejdere, hvor deres fokus er på brugerne af faciliteternes behov og forventninger.

Det mindset indeholder bl.a. at medarbejderne skal være opmærksomme på brugernes interesser og aktivt lytte til deres input, samt at forbedre evnen til at være nysgerrig på at forstå brugernes behov og udfordringer.



4.2 Odense Idrætspark i Odense Kommune

Odense Kommune har en fritidspolitik, der anviser en overordnet ramme for Fritid og Folkeoplysning, og indeholder tre fokusområder frem mod 2025. Fokusområderne er, at alle borgere i Odense skal have lige muligheder for fritidsliv, at kommunens faciliteter skal optimeres, samt at sikre borgeres mulighed for friluftsliv og udeaktiviteter. Disse fokusområder understøtter Odense Kommunes overordnede vision. Fritidspolitikken er operationaliseret gennem en facilitetsstrategi udarbejdet af By- og Kulturforvaltningen. Facilitetsstrategien indeholder en overordnet beskrivelse af, hvordan anlægsprojekter vurderes samt anbefalinger til vedligehold og modernisering af faciliteter, men ikke konkrete målsætninger. Strategien indeholder således ikke konkrete forventninger eller krav til personalet på de kommunale anlæg. Odense Kommunes forventninger til Odense Idrætspark er, at de faciliteter de driver er i stand til at danne rammen for foreningslivet og borgernes fritid. Her er forventningen at Odense Idrætspark kan drifte faciliteterne indenfor budgetrammen.



*Odense Idrætspark kompleks på Israel Plads.
Foto: Odense Idrætspark*



4.2.1 Faciliteter og aktiviteter ved Odense Idrætspark

Odense Idrætspark driver stort set alle større idrætsanlæg i Odense Kommune, såsom det store kompleks på Israel Plads i Odense V bestående af en gymnastikhal, mødelokaler, en stadionhal, to ishaller, atletikstadion, cykel- og atletik-arena, byens fodboldstadion samt forskellige faciliteter beliggende rundt i Odense by såsom fem svømmehaller, et friluftsbad samt havnebad.

Odense Idrætspark har forskellige typer af borgere, der benytter deres faciliteter, såsom professionelle klubber i Fodbold, Håndbold og Ishockey, idrætsforeninger, aftenskoler, folkeskoler samt private aktører. Det er blandt andet muligt at booke f.eks. mødelokaler, haller eller svømmehaller til private arrangementer. Svømmehallerne tilknyttet Idrætsparken bruges dagligt af svømmeforeninger og folkeskoler. I Højme svømmehal og på Klosterbakken tilbyder Odense Idrætspark Aquaspinning, Aqua Power, Aqua-fitness, Varmtvandstræning, Aqua-yoga samt pilates, Helseaftener og Vand Diskotek for offentlige gæster.

Konkrete aktiviteter for at øge benyttelsen og inviterer nye borgergrupper ind i faciliteterne

I svømmehallen Højme og Klosterbakken er der to til tre gange ugentlig mulighed for at deltage i varmtvandstræning. Træningen er for personer som lider af fysiske skavanker såsom gigt eller nyopereret hofte eller knæ, og kunne have gavn af genoptræning i vand. Bookingen foregår online og det koster 20 kr. mere end en almindelig billet. Det er et fleksibelt tilbud, hvor du tilmelder dig fra gang til gang. En livredder fra Odense Idrætspark uddannet som Aqua instruktør står for aktiviteten.

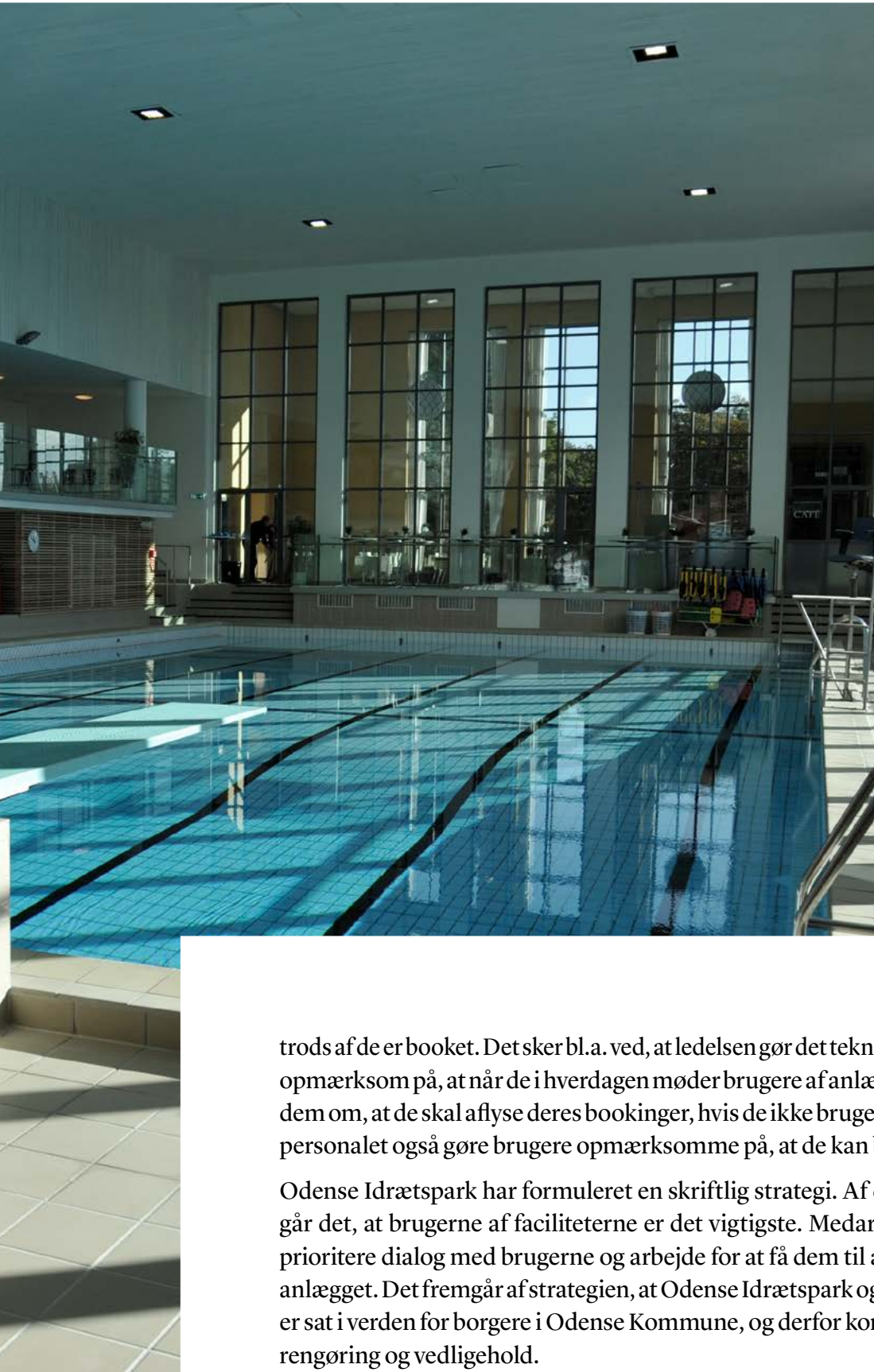
To gange ugentligt er det muligt for krigsveteraner at deltage i veteran-svømning (Mitodense.dk, 2023) i Højme Svømmehal og Universitetets Svømmehal med fokus på rolige omgivelser og let træning i vand. Initiativet er et samarbejde mellem Odense Idrætspark, Odense Kommune, Svømmeklubben FREM Odense og Veteranhjem Odense.

Svømmehallen er i disse tidsrum kun åbent for veteraner, der ønsker at svømme, lave åndedrætsøvelser eller slappe af i varmtvandsbassinet. Til holdene er der knyttet frivillige livreddere og en fysioterapeut fra foreningen FREM Odense, som instruerer og hjælper deltagerne, der ofte døjer med fysiske skavanker. Håbet med initiativet er, at veteranerne med tiden kan indsluses i foreningsaktiviteter.

Personalets rolle i at optimere benyttelsen

På nuværende tidspunkt arbejder Odense Idrætspark på at optimere benyttelsen af deres idrætsfaciliteter, der i visse tilfælde ikke anvendes på





*Klosterbakken
svømmehal i Odense.
Foto: Odense
Idrætspark*

trods af de er booket. Det sker bl.a. ved, at ledelsen gør det tekniske servicepersonale opmærksom på, at når de i hverdagen møder brugere af anlæggene, kan de oplyse dem om, at de skal aflyse deres bookinger, hvis de ikke bruger tiden. Samtidig kan personalet også gøre brugere opmærksomme på, at de kan booke frie tider.

Odense Idrætspark har formuleret en skriftlig strategi. Af denne strategi fremgår det, at brugerne af faciliteterne er det vigtigste. Medarbejderne skal derfor prioritere dialog med brugerne og arbejde for at få dem til at føle sig velkomne i anlægget. Det fremgår af strategien, at Odense Idrætspark og deres medarbejdere er sat i verden for borgere i Odense Kommune, og derfor kommer mennesket før rengøring og vedligehold.

4.3 Ringsted Sportscenter i Ringsted Kommune

Ringsted Kommune overordnede politik for kultur, fritid og frivillighed fra 2019 er struktureret omkring fire tematikker med tilsvarende målsætninger. Tematikkerne handler om at kommunen skal prioritere at skabe vilkår og muligheder for forenings- og fritidslivet. Dette opnås gennem udvikling af foreningslivet via samarbejde, og ved at kommunen stimulerer og understøtter medskabelse og dannelse. Det sidste tema omhandler Ringsted Kommunes mål om at formidle og skabe kendskab til de lokale foreningstilbud og fritidsaktiviteter.

Det er en politisk forventning om, at Ringsted Sportscenter med sin placering midt i byen, skal være et samlingspunkt for aktiviteter. Som en del af helhedsplanen for området er en såkaldt 'rambla' bygget færdig i 2023.

Ramblaen binder de forskellige idrætsfaciliteter sammen, og består af en ny hovedindgang, en reception, styrketræningsfaciliteter, café-område samt en ny multisal. Udearealet omkring sportscenteret skal ifølge visionsplaner udvikles med nye kunstgræsbaner, et ketchersportsområde, kreative områder samt et udendørs styrketræningsområde (Ringsted Kommune, 2021).

4.3.1 Faciliteter og aktiviteter på Ringsted Sportscenter

Ringsted Sportscenter driver rammerne omkring et kompleks af sports-haller i Ringsted by. Tilknyttet centeret, er en brugerbestyrelse, der bl.a. har til opgave at inddrage centerets brugeres synspunkter indenfor den politiske vision på området. Brugerbestyrelsen består af repræsentanter fra idrætsforeninger, medarbejder samt den selvorganiserede idræt.

Komplekset består af tre haller, svømmeland, gymnastikhuset, skydebaner, kunstgræsbaner, beachvolleybaner, mødelokaler, tennisbaner, fitnesslokale, et nyligt opført saunaland, multisal samt atletikstadion. Den nybyggede Rambla binder de forskellige faciliteter sammen og skaber sammenhæng samt mødesteder før og efter aktivitet. Faciliteterne i Ringsted Sportscenter benyttes af både professionelle sportsklubber, idrætsforeninger og borgere. I Ringsted Svømmeland kan du i den offentlige svømmetid deltage i forskellige aktiviteter såsom Aqua Fitness, Aqua Run, Saunagus, eller Babysvømning.

Konkrete aktiviteter for at øge benyttelsen og invitere nye borgergrupper ind i faciliteterne

Ringsted Sportscenter udbyder aktiviteter i Svømmeland. Hver onsdag udbydes babysvømning tre gange fra klokken 12.00 til 14.00. Deltagerne køber på dagen billet til én af de tre gange, og på den måde er der mulighed for at justere sit tidspunkt for deltagelse. Deltagerne er typisk





*Ringsted Sportscenter
Foto: Thomas Mygind Christensen.*

mødre og deres børn. Medarbejdere på anlægget instruerer aktiviteten.

I januar 2023 åbnede det nybyggede Saunaland, som ligger i forlængelsen af Svømmeland med udsigt udover boldbaner. Dette er et supplement til de saunaer, der er i herre- og dame-omklædningen.

I Saunaland er der tirsdag, fredag og lørdag saunagang i den offentlige åbningstid. Guset faciliteres af både timelønnede og fastansatte medarbejdere. Saunaen er en fællessauna med plads til både børn, unge, voksne og ældre.

Personalets nye rolle i det 'tørre' område

Ringsted Sportscenter står i en transformation, hvor faciliteterne på det tørre område, såsom fitnesslokale, multisal, idrætshaller samt udendørsarealer, skal danne ramme for nye aktivitetstilbud for borgerne bredt set.

I denne transformation vil medarbejdere og timelønnede spille en rolle i at udvikle og instruere forskellige aktivitetstilbud.

Målet er at øge benyttelsen af de 'tørre' faciliteter ved dels at udbyde forskellige træningsaktiviteter i fitnesssalen, multisalen og udendørs samt at oprette et nyt bookingsystem, så private og selvorganiserede kan benytte faciliteterne.



*Børn dyrker parkour ved Glostrup Idrætspark.
Foto: Heidi Taeger Mortensen*

4.4 Glostrup Idrætsanlæg i Glostrup Kommune

Glostrup Kommune's Kultur og fritidspolitik fra 2019 er den overordnede ramme med målsætninger og handlingstiltag for kultur og fritid i Glostrup. Center for Kultur, Idræt og Fritid har til ansvar at udmønte denne politik og arbejder med at udvikle en strategi for Glostrup Idrætsanlæg. Center for Kultur, Idræt og Fritid forventer, at Glostrup Idrætsanlæg skal være et samlingssted for alle byens borgere, og samtidig skal anlægget og dets medarbejdere være tætte på borgerne og understøtte deres behov. Idrætsanlægget forventes at kunne tiltrække nye typer af målgrupper, som ikke oplagt er brugere af idrætsfaciliteterne i byen.

I 2023 og 2024 arbejder Center for Kultur, Idræt og Fritid med et fokus på værtsskabsrollen og samarbejder på tværs for kultur- og fritidsinstitutionerne. Dette har som konsekvens, at medarbejdere ved Glostrup Idrætsanlæg deltager til kurser omkring værtsskabsrollen og samtidig har anlægget fokus på at skabe samarbejder på tværs.

4.4.1 Faciliteter og aktiviteter ved Glostrup idrætsanlæg

I Glostrup findes en række kommunale indendørs og udendørs idrætsfaciliteters som administreres og drives af Glostrup Idrætsanlæg. Glostrup Idrætsanlægs drift influeres af en brugerbestyrelse bestående borgere, herunder repræsentanter fra idrætsforeninger, medarbejdere, skoler osv. Glostrup Idrætsanlæg administrerer Glostrup Fritidscenter, Glostrup Idrætspark, Hvissingehallen samt Ejbyhallen. I Glostrup Fritidscenter kan du benytte Glostrup Svømmehal med bl.a. 25 meters-bassin og varmvandsbassin, Aqua-shop, caféen, et



motionscenter med cirkeltræningsudstyr, golfsimulator, familierummet og 2vs2 fodbold. Ved Glostrup Idrætspark er der 3 idrætshaller, udendørs atletikstadion, fodboldbaner, tennisanlæg, cirkeltræningsudstyr skydebaner og træningsanlæg.

Glostrup Idrætsanlægs idrætsfaciliteter benyttes af idrætsforeninger, men bliver også hyppigt brugt af selvorganiseret idrætsfællesskaber og andre private aktører såsom f.eks. Vestegnens Politi og Rigspolitiet. Desuden afholdes der messer, koncerter og julefrokoster i faciliteterne.

Personalet i Glostrup Idrætsanlæg initierer en række forskellige aktiviteter. I fællessalen arrangeres træningstilbud som yoga, Energy Cardio, MAMA, cirkeltræning eller stram op. I motionscenteret er det muligt at blive medlem og benytte fitnessudstyret eller at deltage i tilbuddet *Kom glad fra start*.

I svømmehallen er der mulighed for at deltage i AquaGym, AquaCare, AquaStrech, babysvømning, vandgymnastik eller saunagus. Disse forskellige aktiviteter instrueres af medarbejdere på Glostrup Idrætsanlæg, og er målrettet til forskellige brugergrupper.

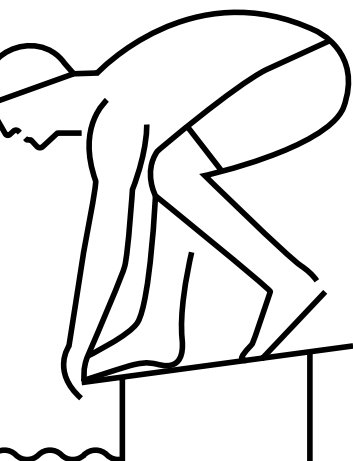
Konkrete aktiviteter for at øge benyttelsen og inviterer nye borgergrupper ind i faciliteterne.

Glostrup Kommune har introduceret *Litteratur på Bassinkanten*, i samarbejde med Glostrup Bibliotek og Glostrup Svømmehal. Dette initiativ kombinerer litteratur og velvære og inviterer borgere til en fordybende højt læsningsoplevelse i varmt vand i Glostrup Svømmehal. Deltagerne kan nyde en afslappende oplevelse, hvor de fordyber sig i fortællinger, samtidig med de svæver vægtløse i det varme vand. Læsningerne understøttes af lyd og visuelle elementer, der skaber en sanselig totaloplevelse af teksterne.

Aqua Care er et målrettet træningsinitiativ i varmtvandsbassinet med fokus på genoptræning og forebyggelse, hvor vandets opdrift og varme muliggør en skånsom træningsplatform. Aqua Care henvender sig især til dem med nedsat funktionsevne, men er åbent for alle.

Holdets øvelser tilpasses individuelt, og instruktørerne tilbyder vejledning og støtte. Aqua Care giver deltagerne mulighed for at arbejde på deres træningsmål og velvære i et venligt fællesskab. Træningen bliver instrueret af medarbejdere fra Glostrup Idrætsanlæg og koster 25 kr.

Initiativet *Kom glad fra start* er et opstartstilbud for personer, som ønsker en tryk start på fysisk træning i fællesskab med ligesindet. Holdaktiviteten foregår på onsdage i en time om formiddagen. Tilbuddet er målrettet ældre borgere i Glostrup, og har til formål, at hjælpe disse til at få en tryk







start i anlæggets motionscenter. Personalet står for at instruere øvelser, der både kan udføres i maskiner eller med kropsvægt.

Samarbejde på tværs

I Glostrup Idrætsanlæg handles der mod at skabe samarbejde med andre aktører for at skabe mere værdi for borgere i Glostrup. Der er samtidig en forventning fra Kommunen om, at der bliver tænkt samarbejde internt i kommunen. Disse samarbejder kunne være mellem kulturelle institutioner, om at skabe oplevelser på Idrætsanlægget som det eksempelvis er tilfældet med litteratur på bassinkanten med Glostrup Bibliotek, eller undervandskoncerter i samskabelse med Musikskolen. Det kunne også være samarbejder på tværs af forvaltninger.

Her er Sundhedsforvaltningen en oplagt partner, og Glostrup Idrætsanlægget samarbejder bl.a. med det kommunale genoptræningscenter i tilbuddet *Kom glad fra start*, der handler om at hjælpe borgere til at bruge anlæggets motionscenter. Det er både for folk fra genoptræningscenteret og andre borgere. Her spiller personalet en vigtig rolle i at skabe trykrammer, give en følelse af at være velkommen og give borgerne instruktioner til maskinerne.

De samme synergier ønskes mellem genoptræningscenterets brugere, og idrætsanlæggets faciliteter og medarbejdere samt det kommunale jobcenter, hvor der arbejdes i et tilbud for stressramte og ensomme. Her danner en nyindkøbt bodyscanner baggrund for at fysioterapeuter fra genoptræningscenteret kan lave målrettede programmer til genoptræning i idrætsanlæggets faciliteter.

Motionshold i gang med træning i Glostrup Idrætspark.

Foto: Heidi Taeger Mortensen

5.0

Hvad kendetegner personalets arbejdsdage?

Som det næste analyserer vi personalet på de fire anlægs arbejdsopgaver og funktioner. Analysen sigter mod at belyse karakteristika ved personalets arbejdsopgaver, herunder hvordan skønsmessige vurderinger, krydspres og interaktioner med brugerne influerer personalets opgaveløsninger med et særligt fokus på de arbejdsopgaver, der knytter sig til personalets rolle i at øge benyttelsen og brugerdiversiteten af idrætsanlægget.

Mere specifikt vil vi undersøge personalet oplevelser af deres arbejde og de udfordringer og dilemmaer, de møder i interaktion med brugerne, samt hvordan de i den forbindelse udøver en grad af skøn. Vi vil samtidig belyse personalets og ledelsens erfaringer og perspektiver på at inddrage personalet i arbejdsroller, der har fokus på at øge benyttelsen og brugerdiversiteten.

Disse analyser vil føre til et første udkast til en model (model 1.0) for, hvordan personalet kan inddrages i at øge benyttelsen og brugerdiversiteten, som efterfølgende vil blive udfoldet i forskellige kendetegn (se afsnit 3.0 for et overblik over projektets faser). I de følgende analyser er informanterne og anlæggene pseudonymiserede og angives som enten medarbejdere eller ledere tilhørende anlæg x, y, z eller q.

5.1 Personalets arbejdsopgaver og funktioner

Analysen af data tyder på, at personalet på større danske idrætsanlæg udfører en bred vifte af arbejdsopgaver og arbejdsfunktioner. En typisk arbejdsdag involverer mange forskellige opgaver såsom generel vedligeholdelse og drift af idrætsfaciliteter, arbejde for at imødekomme anlæggets brugeres behov samt at udføre livredderopgaver.

En af de arbejdsfunktioner, medarbejdere varetager, er driftsopgaver knyttet til vedligehold af idrætsanlægget, og består af arbejdsopgaver så som at tømme tagrender, slå græs, skifte en pære, fjerne harpiks fra halgulvet samt mange andre opgaver. En teknisk servicemedarbejder beskriver:

Det at være teknisk servicemedarbejder, det er jo et moderne udtryk for en alt-mulig-mand, og der kan vi jo blive udsat for alt muligt. Så det er hovedsageligt det med at holde et område eller holde bygningerne og inventar i drift, sørge for at det virker og passe og pleje det.

- Medarbejder på anlæg x.

Servicemedarbejderens arbejdsopgaver er altså beskrevet som meget alsidige. Også i funktioner, der umiddelbart kan virke ret monofunktionelle, løses der ofte forskelligartede opgaver. Eksempelvis varetager livreddere ud over livredderfunktionen ofte såvel driftsopgaver knyttet til rengøring og billetsalg mv. samt mere aktivitetsorienterede opgaver i relation til

brugerne af anlægget. Det kan give udfordringer at balancere forholdet mellem drifts- og udviklingsopgaver. Her beskriver en livredder livreddernes opgaveløsning på følgende vis:

Livredderne, de har jo sikkerhed allerførst, når de er ved at bassin. Og så har de faktisk rigtig meget rengøring. (...) og servicering af vores kunder selvfølgelig. Altså af de offentlige kunder. Vi er jo servicemedarbejdere.

- Medarbejder på anlæg z.

Der er altså forskellige arbejdsopgaver og funktioner knyttet til de forskellige personaleroller. En stor del af medarbejderne oplever, at der i de seneste år er opstået en forventning om, at de skal varetage flere arbejdsfunktioner og opgaver end tidligere.

På anlæg X varetager medarbejderne ikke 'kun' en funktion, som fx at være livreddere, eller at gøre rent, men de skal kunne og være villige til at varetage flere typer af opgaver og funktioner. En leder beskriver udviklingen på følgende vis:

Personalet, de er ikke enten det ene eller det andet. De er lidt af det hele. Det er det, de bliver ansat til. Vi har ikke nogen, som i gåseøjne bare gør rent eller laver teknik. Du er teknisk servicemedarbejder her.

- Leder på anlæg x.

Personalet er således ikke kun knyttet til én funktion, men forventes at varetage en række forskellige opgaver og funktioner. I et af anlæggene er dette f.eks. at dække borde til julefrokoster i hallen, sælge billetter eller badetøj i butikken, instruere i cirkeltræning, forberede babysvømning eller at promovere anlægget på sociale medier.

At medarbejderne skal kunne varetage flere opgaver betyder, at anlægget bliver mindre sårbart for personalefravær i forbindelse med ferie og sygdom. Samtidig nævner en leder, at det er godt for enkelte medarbejdere at have varierende opgaver i løbet af en arbejdsuge.

At medarbejdere varetager flere funktioner og opgaver gør sig gældende i anlæggene i alle fire kommuner. På et af anlæggene er en rengøringsdame gået fra kun at gøre rent til også at instruere i Aqua Fitness, babysvømning, saunagus samt at være livredder:

Jeg blev ansat til at gøre rent, og der gjorde jeg rent. Altså jeg kan godt lide at gøre rent ellers havde jeg ikke været her så længe. Jeg kan godt lide det, og det der er fedt ved at gøre omklædningsrum rene, for du kan se, hvor du kommer til. Så det er fint. Men stadigvæk. Det er jo ikke sådan tankevækkende eller inspirerende. Så mine arbejdsopgaver har vel ændret sig fra at være den klassiske rengøringskone til at være flere funktioner. Motionsrengøringsdame

- Medarbejder på anlæg q.

Personen her beskriver, at hun elsker at gøre rent, men vil stadig gerne udvikle sig og få nye arbejdsfunktioner. Den villighed til at udvikle sig, er noget der genfindes hos mange af medarbejderne, og det er også noget af det, lederne af anlæggene søger i nye medarbejdere.

De skal udover kompetencer inden for kerneområdet teknisk servicemedarbejder gerne have en villighed til at kunne varetage nye opgaver, som f.eks. at instruere eller udøve værtskab for borgere.

5.2 Markarbejderens roller i mødet med borgeren

Medarbejdere og ledere italesætter, at der er sket skifte mod, at personalet ikke kun skal varetage praktiske driftsorienterede arbejdsopgaver, men også have større fokus på brugerne af idrætsfaciliteterne. Personalet på større idrætsanlæg møder i dagligdagen brugerne af anlægget, f.eks. når livreddere møder offentlige gæster, når de hjælper håndboldforeningen med at få styr på lydanlægget i hallen, eller når de instruerer borgere i aktiviteter såsom cirkeltræning. Begrebet 'joint-production' anvendes af Winter og Nielsen (2008: 111) til at beskrive, hvordan markarbejderens arbejde afhænger af med- og modspillet fra de berørte borgere.

In nærværende analyse er samspillet mellem personalet og gæsternes adfærd forstået på den måde, at gæsternes adfærd i interaktionen med medarbejderne har en indflydelse på medarbejdernes opgaveløsning og deres udøvelse af skøn i relation til gæsten mod- eller medspil.

Det er vigtigt i analysen at have blik for, at personalet møder forskellige brugergrupper i anlægget. Det er fortsat foreningerne, som er den største brugergruppe i anlægget og mange anlæg har fokus på i særlig grad at servicere foreningerne. Men i denne undersøgelse er det især de selvorganiserede brugere, opmærksomheden rettes mod, når personalet og ledelse taler om, hvordan benyttelsen og brugerdiversiteten kan øges. Eksempler på selvorganiserede brugere nævnt i undersøgelsen er fire venner, der gerne vil leje en badmintonbane i hallen, offentlige gæster i svømmehallen eller personer der tilmelder sig til cirkeltræning organiseret af anlægget. Desuden beskriver ledere og medarbejdere på anlæggene, at udover foreninger og de selvorganiserede brugere, er professionelle klubber, organisationer og private også brugere af faciliteterne – se evt. mere om dette i beskrivelse af anlæggene afsnit 4.

Analysen af interaktioner mellem medarbejdere og brugere viser, at medarbejderen agerer på forskellige måder i mødet med de forskellige brugere.

Analysen identificerer fire forskellige måder, hvorpå medarbejderen interagerer med borgeren:

- 1 Medarbejderen servicerer brugeren ved at hjælpe borgeren og være tilgængelig.
- 2 Medarbejderen er vært på anlægget, byder brugerne velkommen og skaber trykthed for den enkelte.
- 3 Medarbejderen er instruktør for brugeren og står for en given aktivitet, hvor de interagerer med borgeren.
- 4 Medarbejderen håndhæver reglerne ved f.eks. at fortælle borgerne, hvad de må og ikke må i den givne facilitet.

I de enkelte møder med brugerne agerer medarbejderen forskelligt og varetager forskellige skønsmæssige vurderinger, der kan have indflydelse på brugernes oplevelse, hvilket i sidste ende kan få en betydning for, om der kommer flere og nye brugere på anlægget.

Vores analyser peget helt overordnet på, at det primært er i rollen som servicemedarbejder, at medarbejdere er i kontakt med foreninger, mens de i højere grad varetager rollen som instruktør, vært og håndhæver af regler i mødet med de selvorganiserede brugere. De selvorganiserede brugere er her både offentlige gæster i svømmehallen, private der booker haltid, eller gæster, der er med på en aktivitet udbudt af idrætsanlægget.

5.2.1 Personalet servicerer kunden

Servicebegrebet indeholder ifølge de interviewede flere aspekter, og kan på de konkrete idrætsanlæg ses i henhold til det vedligehold, pasning og reparation af bygningsmassen, som medarbejderen udfører. Service ses som den hjælp medarbejderne på idrætsanlæggene yder for at imødekomme brugernes behov, forventninger eller ønsker. Her beskriver en teknisk servicemedarbejder de småpraktiske ting som:

Det kunne være en gymnastikforening, der overhovedet ikke kan få lyd ud igennem højtalerne. Så er jeg oppe at fejlsøge, og ellers kunne det være, hvis de har glemt nogle ting, så skal vi låse op ind til de glemte sager. De ringer bare fra deres private mobil til vores vagtmobil, så løser vi det.

- Medarbejder på anlæg z.

Citatet viser, hvordan medarbejderen servicerer foreningen ved at hjælpe dem med at løse forskellige udfordringer. Formålet med en service som denne er ifølge de interviewede, at hvis brugeren føler sig imødeset og hjulpet, så vil de få en god oplevelse ved at være i idrætsanlægget, og det øger sandsynlighed for, at brugeren vil besøge anlægget igen. Som en ansat udtrykker det:

Det er brugeren, der er i første række, fordi det er jo dem, vi er her for. Det er ligesom en butik. Der er det kunderne, man skal please og servicere, for har vi glade brugere, så kommer de selvfølgelig igen (...)

- Medarbejder på anlæg z.

For at kunne yde denne service kræver det ifølge de interviewede medarbejdere og ledere en forståelse for brugernes behov og ønsker, som kan variere mellem de forskellige brugergrupper. Brugere i de fire anlæg er både idrætsforeningernes medlemmer, de professionelle sportsklubber, offentlige badegæster og andre private brugere.

Et andet kendetegn ved servicering af brugerne er ifølge de interviewede, at medarbejderne skal være tilgængelige for brugerne. Dels italesætter medarbejderne, at de skal være tilgængelige for brugerne, hvis de møder hinanden på anlægget.

Desuden har anlægget en vagttelefon, hvor brugerne kan ringe til en medarbejder, hvis de har brug for hjælp. Det er i disse interaktioner og møder, at medarbejderen kan hjælpe dem. Ifølge en ansat i det pågældende anlæg, er det vigtigt, at brugerne kan få fat i en ansat, når

de har brug for det:

At være en person, de (foreningerne) kan komme til, hvis de har behov for det ene eller det andet, eller ringe til. Fordi langt de fleste af os kan man få fat i uden for (...) åbningstiden. Fordi det er jo også en stor, vigtig del af det, at vi kan jo godt have nogle foreninger, der sidder klokken 8 om aftenen, fordi de har noget træning, og de har nogle problemer. Så kan det ikke hjælpe noget, at de skal skrive en e-mail? Og vente med at få et svar om tre dage? (...) Så der er jo mange af os, der er til rådighed. Altså døgnets 24 timer, faktisk.

- Medarbejder på anlæg y.

At yde en service kræver ifølge denne medarbejder, at medarbejderne er tilgængelige for brugerne af anlægget, sådan at de kan få hjælp, hvis de har behov. Flere informanter sammenligner denne servicerolle med salgsverdenen, hvor de som ekspedienter, skal servicere kunden.

5.2.2 Medarbejdere håndhæver regler

En anden type af interaktion mellem medarbejderen og brugere af anlægget er den, hvor medarbejderen håndhæver idrætsanlæggets regler eller på anden vis irettesætter brugeren. Dette ses eksempelvis i svømmehallen, når en livredder håndhæver de gældende regler for de offentlige gæster. At håndhæve regler overfor gæsterne opleves som en væsentlig anden form for interaktion med brugerne af de ansatte. En medarbejder fortæller her, hvordan vedkommende håndhæver reglerne overfor brugerne i livredderfunktionen:

Man skal vælge sine kampe, som vi kalder det, og det er også noget, vi lærer vores afløsere. Vi har nogle regler, og de regler skal følges. Men nogle gange så når jeg det punkt, hvor jeg overvejer, om jeg skal gå hen og sige, det der må du ikke. Nogle gange har vi brugere, som ikke har været her før. De gør alting forkert. De kommer ind med tørt hår. Tygger tyggegummi. Løber. Rutsjer to i rutsjebane. Og hvis du kunne korrigerer dem fem gange, så får de en virkelig dårlig oplevelse ved at være i svømmehallen. Så skal man vurdere, var det til fare for nogen eller hvad? To i rutsjebanen, kan vi ikke godkende. At løbe, der kan du falde og slå dig. Men hvis de tygger tyggegummi, og vi opdager det, når vi har sagt tre andre ting til dem, så tier vi bare stille med det i dag. Så der er noget vurdering hele tiden, fordi vi oplever, at brugerne med tiden er blevet mere og mere kritiske. Og hvis du siger noget til dem, så bliver de mere aggressive. (...) Så vi har også det, at hvis vi kan mærke, at en situation er ved at eskalere, så kalder vi en kollega, og så går man væk, og så overtager kollegaen.

- Medarbejder på anlæg q.

Citatet viser, at håndhævelsen af reglerne i praksis er vanskeligt for medarbejderen, da personen skal vurdere, hvornår og hvilke regler, der skal håndhæves. Medarbejderen beskriver, hvordan forskellige hensyn spiller ind, når personen skal håndhæve regler overfor kunden.

På den ene side skal medarbejderen vurdere, om en kategorisk håndhævelse af samtlige regler har betydning for, at der kan opstå en konflikt eller skabe en dårlig oplevelse for gæsten. På den anden side skal medarbejderen vurdere, hvilke regler der skal håndhæves, da sikkerhedsmæssige regler og hensyn altid skal vægtes højere end potentielle konflikter eller

dårlige oplevelser. Dette kræver en fornemmelse fra medarbejderen for at vurdere, i hvilke situationer håndhævelse af reglerne er nødvendige. Medarbejderen foretager et skøn af, hvilke regler der skal håndhæves, når nye brugere er i svømmehallen og samtidig gerne skulle få en god oplevelse.

Der opstår episoder eller konflikter på de forskellige anlæg, hvor medarbejderne oplever kunder, der ikke vil følge faciliteternes regler og krav. De forskellige medarbejders ageren og skønsmæssige vurderinger er regelmæssigt til diskussion på de forskellige personalemøder. Dette sker ifølge de interviewede for at skabe et fælles udgangspunkt for medarbejderen, sådan at de håndterer mødet med brugerne så ensartet som muligt på de enkelte anlæg.

5.2.3 Medarbejdere som instruktører i mødet med brugerne

En tredje måde, hvorpå medarbejderne interagerer med borgerne, er gennem instruktion af forskellige aktivitetstilbud såsom babysvømning, saunagus, aqua fitness eller cirkeltræning. Selvom det ikke er alle medarbejdere, der udfører denne opgave, nævner dem, der gør det, hvordan det bringer dem tættere på de borgere, der er tilmeldt holdet. En livredder beskriver, hvordan hun, i sin rolle som instruktør på et varmtvandstræningshold, har etableret en relation til deltagerne på holdet:

Jeg har mere kontakt med kunderne, end hvis jeg kun var livredder. Man kommer meget tættere på dem, fordi de lærer jo også én mere at kende. Til jul, så har vi fået en kop kaffe sammen, eller sådan noget. Eller gået ud at spise. De kender også mig, og jeg kender dem, fordi det er jo de samme hver gang. Så de åbner sig stille og roligt mere og mere (...) Det vil man jo ikke se, hvis man kommer som livredder, hvor kunderne kommer og går.

- Medarbejder på anlæg z.

Citatet viser, at medarbejderen oplever en anden interaktion med borgerne, når hun er instruktør. Hun oplever en tættere relation, hvor deltagerne åbner mere op og samtalerne bliver mere personlige. En medarbejder fra et andet anlæg pointerer, at måden du interagerer med brugerne på som instruktør er anderledes, end når du er i en livredderfunktion:

Når du er livredder, så står du typisk og siger til folk, hvad de ikke må. Disse samtaler er måske ikke så sjove for vores kunder, men når du har saunagus, så har du jo en helt anden samtale med dem, hvor man lærer hinanden bedre at kende. (...) Vi lærer hinanden bedre at kende, og når du kommer ind i svømmehallen efterfølgende, så er der en hyggeligere tone – ikke at den ikke var hyggelig før. Det er det der med, at man snakkede med nogen, i stedet for at snakke til nogen.

- Medarbejder på anlæg q.

I citatet fremhæves en tydelig forskel mellem at håndhæve regler og at være instruktør. Medarbejderen forklarer, hvordan håndhævelse af regler tit gør samtalen formel, hvor du snakker til nogen. Modsat i rollen som instruktør, hvor medarbejderen snakker med gæsterne. Her er eksemplet saunagus, hvor medarbejderen lærer gæsterne bedre at kende og har en uformel og mere hyggelig tone. En vigtig pointe, medarbejderen beskriver, er, at det efterfølgende bliver lettere for medarbejderen at agere som håndhæver af reglerne, da der er udviklet et mere personligt forhold til gæsterne.



Et andet kendetegn ved medarbejder, der møder borgere i rollen som instruktør, er, at de har mulighed for at justere sværhedsgraden af deres programmer og derigennem imødekomme brugernes forskellige behov. Det kunne fx være, når medarbejderen i aqua-fitness gør programmet lettere, fordi deltagerne er ældre end først antaget. Medarbejderne har typisk frihed til selv at vurdere, hvilke øvelser, dufte eller programmer, der er relevante, når de skal stå for et aktivitetstilbud. Her beskriver en medarbejder, hvordan hun ændrer programmet for at passe til deltagerne behov og ønsker:

Man må altid komme med ønsker. Så hvis de sidder og tænker: "Hold kæft nogle dårlige øvelser, der fik jeg overhovedet ikke noget ud af!". Så er det jo ligegyldigt – så er det helt tabt på jorden. Så folk skal altid have lov til at komme med ønsker til øvelser. Hvis de tænker: "Det vil være dejligt for min ryg at have denne her med", så er det nok også dejligt for 1-2-3-4-5 af de andres rygge.

- Medarbejder på anlæg x.

Dette citat fremhæver, at medarbejderne tilpasser øvelserne efter deltagerne ønsker, en praksis der gælder for alle de ansatte i undersøgelsen. Desuden betyder det, at medarbejderne ikke oplever, at de er forpligtet af bestemte retningslinjer, men i stedet kan udøve et skøn i mødet med brugere med henblik på, at den enkelte borger oplever et positivt møde med aktiviteten og personalet – og derigennem øges sandsynligheden for, at brugeren ønsker at komme igen. Således tilpasses instruktionen og aktiviteterne efter, hvad deltagerne oplever som gavnligt for dem. Det er typisk de selvorganiserede brugere, der er en del af disse aktivitetstilbud.

5.2.4 Medarbejderen er vært

Værtsskabsrollen kan på flere måder minde om servicerollen, da begge roller inkluderer at sætte borgernes ønsker og behov i centrum. Værtsskabsrollen adskiller sig dog fra service-rollen ved, at medarbejderen fokuserer på at være den gode vært overfor anlæggets gæster,

hvilket er en mere abstrakt rolle end den konkrete opgave i at sørge for, at brugeren oplever en god service. Værtskabsrollen handler ifølge de interviewede blandt andet om at skabe et trygt og imødekommende miljø i anlægget, at være venlig i det umiddelbare møde med gæsterne og derigennem arbejde for at sikre sig, at de føler sig trygge og tilpasse i anlægget. I værtskabsrollen bliver brugerne set som gæster, og det er de ansattes ansvar, at brugerne skal føle sig velkomne.

Et typisk kendetegn ved værtskabsrollen er, at medarbejderen skaber et trygt miljø og er anlæggets ansigt ud mod brugerne. Medarbejderen har ansvaret for, at brugere af anlægget føler sig trygge i anlægget. Uanset om det er helt nye brugere, eller om det er mere erfarne brugere, ses dette som de ansattes ansvar. Ofte er der en særlig opmærksomhed på, hvordan personalet kan sikre, at brugere, der er nye, og som måske er på anlægget for allerførste gang, kan føle sig velkomne. Her udøver de ansatte værtskab ved eksempelvis at tage godt imod gæsterne ved ankomsten til anlægget og også ved at sørge for, at gæsterne kommer godt afsted fra anlægget igen – eksempelvis ved at afrunde deres besøg ved at drikke en kop kaffe med dem. Som en af de interviewede ansatte forklarer det:

Og så tror jeg, jeg er god til at skabe trygheden for dem. At det ikke bare er sådan, at når de kommer her, så skal de selv finde ind. Og de skal selv gå ud. Jeg er der faktisk under det hele. Og jeg var også med, da de var færdige, og sagde simpelthen, at når I er færdige, så går vi ud, og så får I en kop kaffe, den giver jeg, og så kan vi lige snakke lidt om, hvordan og hvorledes, hvad I synes, og er der noget? Og så er alle bare positive, og det giver også meget for mig, at man kan se, at de kom sgu alle i 10 igen.

- Medarbejder på anlæg y.

Værtskab udøves både for mere bekendte brugere af anlægget – altså både foreninger og selvorganiserede brugere, som gæster og organisationer. Det udøves også for nyere brugere af anlægget, som ovenstående citat er et eksempel på.

5.3 Hvilken arbejdsbelastning oplever personalet?

Lipsky beskriver, at markarbejderen befinder sig imellem på den ene side en række krav og rammer fra lovgivning, politikere, ledere og borgere og på den anden side en begrænset mængde af ressourcer (typisk tid) (Winter og Nielsen, 2008). Derved oplever medarbejderen en belastning i form af et såkaldt krydspres. Et krydspres vil typisk opstå i situationer, hvor der ikke er sikker viden eller enighed om, hvad der skal prioriteres. I denne sammenhæng vil kommunen og den nære ledelse på anlægget have forventninger og krav til, hvilke opgaver personalet skal løse, og hvordan de skal løses, og samtidig skal personalet imødekomme de forventninger og krav, borgerne har til anlægget. Disse forhold vil betyde, at markarbejderen vil opleve et krydspres i deres arbejde.

Når vi ser på medarbejdernes oplevelser af at have tid til at udføre deres opgaver, mener de fleste medarbejdere, at de har tilstrækkelig tid til at udføre deres arbejdsopgaver tilfredsstillende. Dette skal dog ikke forstås som om, at de ikke ville sætte pris på mere tid til at være mere grundige, især når det kommer til driftsopgaver og rengøring. Eksempelvis fortæller

en ansat, hvordan det kan opleves at have for lidt tid til rådighed til at løse en opgave:

Tiden er der, men det er også, hvor meget man lægger i opgaven. Jeg vil gerne gøre det rigtig godt. Der er nogle gange, hvor man må sige: "Jamen, der er bare ikke tid til, at det kan stå 100%, så vi må nøjes med 95%". Og vi får jo alligevel ros for, at det ser pænt ud. Brugeren ser jeg jo ikke de ting, vi ser, fordi vi render rundt herude i dagligdagen.

- Medarbejder på anlæg z.

Citatet viser, at medarbejderen gerne vil have mere tid til at løse opgaven endnu bedre, selvom både personen og brugeren er tilfredse med opgaveløsningen. At anlægget kun står på '95%' vurderes ikke at have indflydelse på brugernes tilfredshed, men har til gengæld en betydning for medarbejderens faglige stolthed. Medarbejdernes oplevelse af at have tid til sine opgaver varierer samtidig i forhold til tidspunkter med større belastninger for personalet som ved større arrangementer, vintersæsonen med mange gæster samt ved sygdom hos personalet. Medarbejderne beskriver, hvordan de håndterer den belastning ved i perioder at prioritere kunderne fremfor rengøring eller andre driftsopgaver og justere den samlede arbejdsbelastning. I perioder med mindre pres, kan de komme mere ud "i hjørnerne".

Dette stemmer overens med ledelsen forventninger til medarbejderne bredt set. Ledelsen forventer, at medarbejderne er der for kunderne, og at de groft sagt smider hvad de har i hænderne og hjælper med at servicere kunderne som deres førsteprioritet:

Altså, jeg mener, i første omgang, så skal vi prioritere et godt værtskab, at vi tager imod vores gæster. For at gøre det er egentlig en af vores kerneopgaver, som jeg ser det. At vi skal være tilgængelige, og vi skal tage ordentlig imod folk, og vi skal have nogle pæne anlæg. Men pæne anlæg må godt være flosset i kanten. Der må også godt ligge lidt støv over hjørnet, hvis det betyder, at vi er ude og hjælpe nogen i gang med i en eller anden.

- Leder på anlæg x.

Det er væsentligt at pointere, at udvikling mod at personalets rolle i højere grad er orienteret mod at servicere og instruere påvirker driften af anlægget. At være instruktør for brugerne og prioritere, at de serviceres bedst muligt, resulterer i at drift og rengøring nedprioriteres i perioder. Det kræver god planlægning og et fleksibelt medarbejderteam, der kan dække flere arbejdsopgaver, hvis anlægget skal undgå at aflyse aktivitetshold.

Her beskriver en leder, hvordan medarbejderne i deres hverdag har travlt og skal kunne være parate til at undervise i et hold ved sygdom:

Og det at stå og undervise i aqua-fitness eller vandgymnastik eller varmtvandstræning. Det gør man jo ikke bare. Og de har ikke fået tid af mig til at forberede sig til at lave et program. Det er så noget, det må de skulle gå og gøre, imens de gør rent. Lige at tænke, hvad er der for nogle øvelser, jeg kører ind her? Og som jeg startede med at sige, nogle gange så kan de også stå. Heldigvis sker det ikke ret tit, for der er ikke ret meget sygdom. Men ellers, så kan de jo stå om morgenen og så få at vide, at du skal køre et hold klokken 10. I et eller andet. Vi har også spinning. Altså, det er alt muligt. Så jo, de har travlt. De har travlt.

- Leder på anlæg y.

Anlægs succes med nye initiativer og aktiviteter vil betyde, at der kommer flere gæster i faciliteterne, hvilket alt andet lige vil resultere i et større slid på anlægget og mere rengøring. En leder beskriver herunder, hvordan det at lave nye ting skal balanceres med personalets tid og ressourcer:

Man kan presse sine medarbejder, så bliver det ikke nogen sjov hverdag lige pludselig, så bliver det en presset hverdag. Når du laver alle de der ting, så får du flere brugere. Og hvad betyder det for dit personale? Flere brugere betyder mere rengøring, mere intens overvågning. De mennesker, der er på vagt i svømmehallen, og som går runder. De er mere smadret, når der er 200, frem for når der er 40 inde. Det er også en balance. Vi skal passe på, at vi ikke hugger fødderne af os selv.

- Leder på anlæg q.

Medarbejdere oplever pressede arbejdsperioder, hvor de nedprioriterer vedligehold og rengøring af anlægget og fokuserer på service af brugerne. Det stemmer overens med ledelsens forventninger. Denne prioritering har ifølge medarbejderen mest betydning for deres egen faglige stolthed og ikke stor betydning for brugernes oplevelser af at være på anlægget, da medarbejderne i andre perioder kan indhente det forsømte.

En vigtig pointe er, at flere brugere på idrætsanlægget og større brugerinteraktion og forventninger om tilgængelighed fra ledelsen har betydning for medarbejdernes belastning. F.eks. når nye initiativer og aktiviteter, der betyder flere brugere på anlægget, har indvirkning på vedligehold og rengøring af faciliteterne. Det er samtidig vigtigt, at når medarbejderne står for aktivitetshold, så kan andre medarbejdere ved sygdom dække ind.



6.0

En model for personalets nye rolle

I det følgende afsnit vil vi komme med et første udkast til en model. Det vi tidligere har benævnt model 1.0. Modellen er udviklet med afsæt i Winter og Nielsens implementeringsmodel (se figur 4.0 i afsnit 2.0), men baserer sig primært på analyserne foretaget på baggrund af eksisterende data og analyserne af de indhentede interviews med medarbejdere og ledere på de fire udvalgte anlæg. Dette er gennemgået i de foregående afsnit.

Vi har igennem vores analyser identificeret, at der i de undersøgte anlæg kan identificeres et udviklingsrum, som har stor betydning for, hvilken rolle personalet spiller for arbejdet med at øge brugerdiversitet og benyttelse af anlægget.

Udviklingsrummet er en abstraktion, hvori der løbende foregår dialoger og forhandlinger mellem ledelse og personalet om, i hvilken retning anlægget skal udvikle sig – og herunder også, hvordan der skal arbejdes med at øge benyttelse og brugerdiversitet.

Det er således i udviklingsrummet, at personalet og ledelse finder frem til og skaber muligheder for at øge benyttelse og diversitet af brugergrupper på anlægget.

Personalet er en central og aktiv del af udviklingsrummet, da de kan drive udviklingen og samtidig er i direkte interaktion med brugere af anlægget.

Brugerne kan være idrætsforeninger, selvorganiserede idrætsdeltagere, offentlige gæster, professionelle aktører som eksempelvis sportsklubber samt organisationer.

Udviklingsrummet påvirkes af de øvrige dele af modellen. Herunder er særligt personalets evner





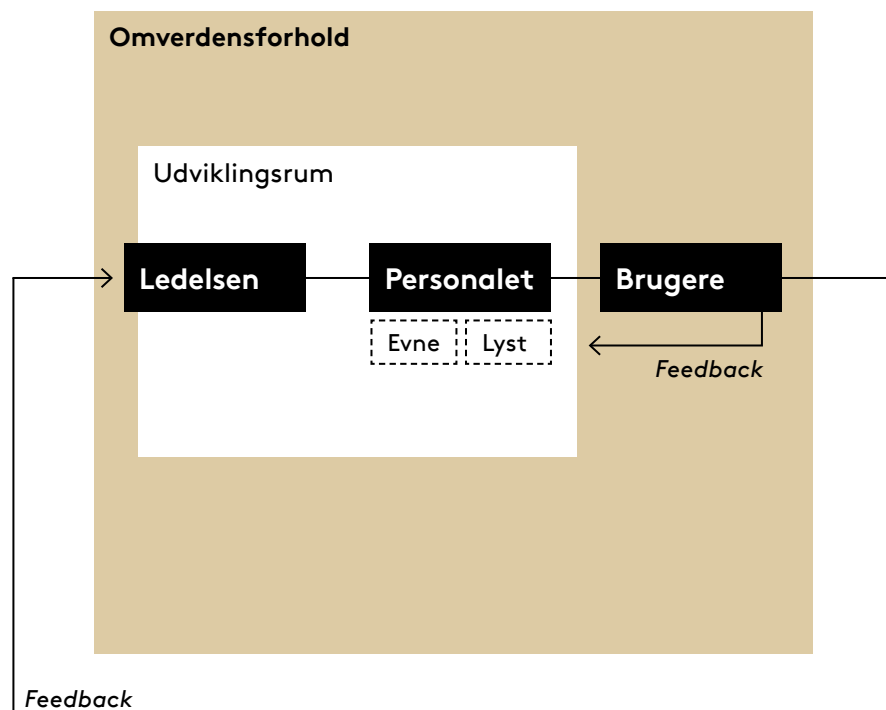
og lyst til at indgå i udviklingsrummet afgørende, men også ledelsens muligheder for at understøtte arbejdet i udviklingsrummet er væsentligt. Men udviklingsrummet og mulighederne deri påvirkes også på et mere overordnet niveau af den samfundsmæssige kontekst anlægget agerer i – det vi i modellen har valgt at benævne omverdensforhold.

Omverdensforhold udgør således forskellige faktorer, der hhv. styrker og hæmmer mulighederne for at agere i udviklingsrummet. Idrætsanlæggene er overordnet præget af både nationale og lokale rammebetingelser.

Disse rammebetingelser er bl.a. nationale love som folkeoplysningsloven, men udgøres derudover også af mere lokale forhold som eksempelvis de lokale rekrutteringsmuligheder, demografiske forhold, den kommunale facilitetspolitik, de kommunale forventninger og krav til anlægget samt de økonomiske rammer for driftsbudgettet.

Disse omkringliggende faktorer er visualiseret i det grønne omverdensforhold i modellen. Vores analyser viser, at der på trods af betydningen af disse omverdensforhold er gode muligheder for at personale, ledelse og kommune lokalt kan samarbejde om at understøtte udviklingsrummet. Dette vil vi uddybe i det efterfølgende, hvor vi undersøger, hvad der styrker udviklingsrummet?

Figur 6: Model 1.0 for personalets rolle for at udvikle mere brugerdiversitet og øge benyttelsen af Idrætsfaciliteter



7.0

Hvad styrker udviklingsrummet?

I det næste afsnit vil vi analysere, hvordan medarbejderes og ledernes muligheder for at øge benyttelsen og brugerdiversiteten styrkes gennem aktiviteter i udviklingsrummet. Vi vil særligt fokusere på de forhold, som anlægsledere, medarbejdere og kommunale ansatte med forvaltningsansvar påpeger som væsentlige for at personalet kan indgå i at øge benyttelsen og brugerdiversiteten. Udgangspunktet vil være de kategorier, der findes i model 1.0. Det vil sige personalets evner og vilje, brugere af anlægget, de ledelsesmæssige aspekter, omverdensforhold og herunder de kommunale politikker og strategier.

7.1 Personalet som udviklere

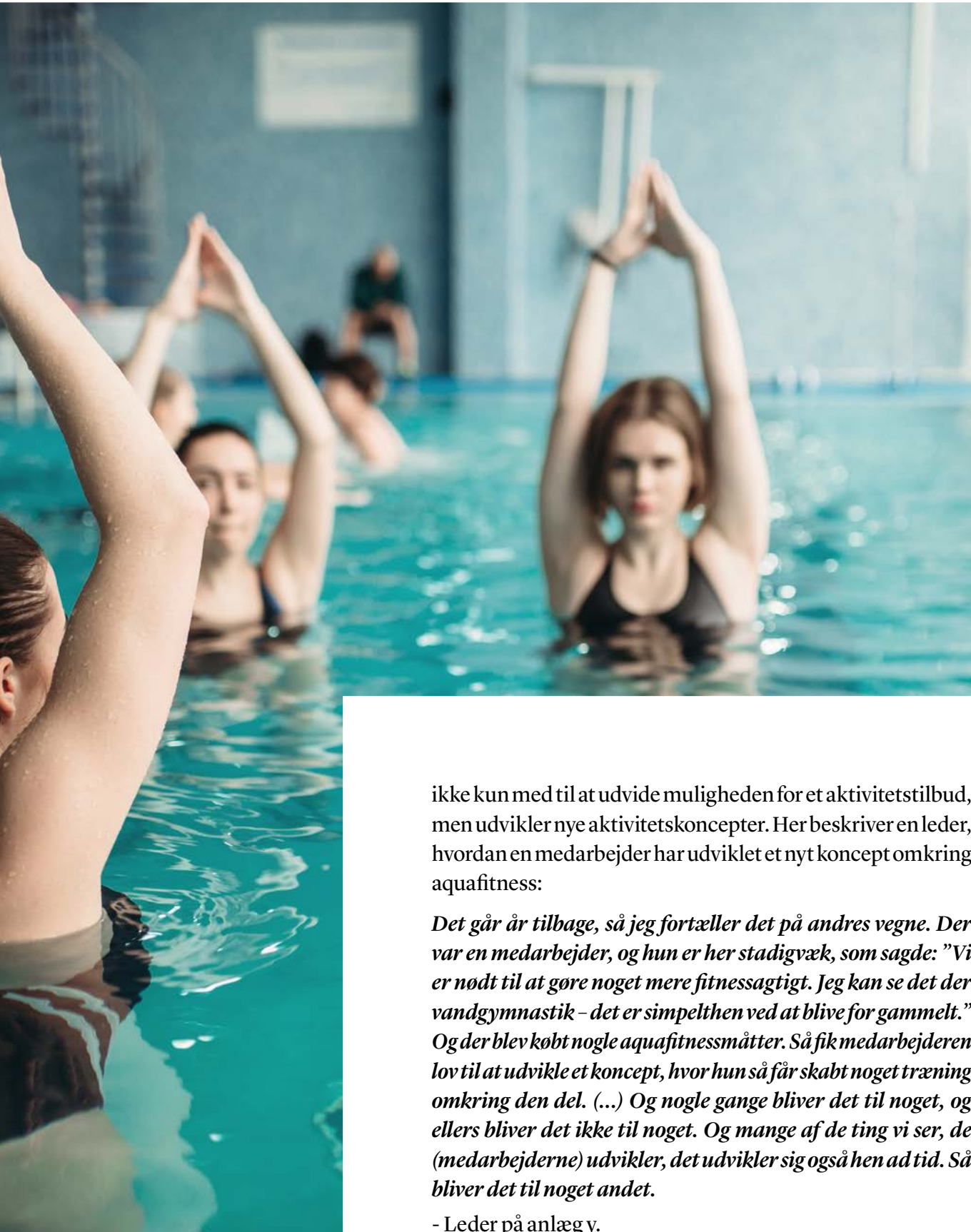
I de fire idrætsanlæg har personalet en væsentlig rolle i at øge benyttelsen og brugerdiversiteten ved, at de selv udvikler aktiviteter og instruere i disse. Dette betyder, at det er medarbejdere, der i nogen tilfælde selv finder på forslag og idéer til konkrete aktiviteter, idrætsanlægget kan udbyde. Her beskriver en leder, hvordan en medarbejder initierer at udvide tilbuddet for saunagus fra én til to gange i ugen:

Og hvis man har den ide, så (...) Det starter faktisk op med en medarbejder. Vi har haft stilleaften om mandagen med saunagus. Så siger han, "hvorfør gør vi det ikke om torsdagen? Det er jo populært". Jamen, prøv. (...) Så prøver han det af, og det kører videre nu. Det er hans opfindelse. Det giver ham energi, at han kan se, at han har lavet noget. Det er jo ikke alle medarbejdere, der har det sådan. De vil gerne have, du laver det der, og så er der nogle andre, der finder på ideerne.

- Leder på anlæg x.

Citatet viser, hvordan medarbejderen er aktiv omkring at udvide anlæggets aktivitetsudbud i interaktion med lederen. Her bliver medarbejderen medudvikler af aktivitetstilbuddet på anlægget, ved at have en forståelse for hvorfor og hvornår folk kommer på anlægget. I andre tilfælde er medarbejderen





ikke kun med til at udvide muligheden for et aktivitetstilbud, men udvikler nye aktivitetskoncepter. Her beskriver en leder, hvordan en medarbejder har udviklet et nyt koncept omkring aquafitness:

Det går år tilbage, så jeg fortæller det på andres vegne. Der var en medarbejder, og hun er her stadigvæk, som sagde: "Vi er nødt til at gøre noget mere fitnessagtigt. Jeg kan se det der vandgymnastik – det er simpelthen ved at blive for gammelt." Og der blev købt nogle aquafitnessmætter. Så fik medarbejderen lov til at udvikle et koncept, hvor hun så får skabt noget træning omkring den del. (...) Og nogle gange bliver det til noget, og ellers bliver det ikke til noget. Og mange af de ting vi ser, de (medarbejderne) udvikler, det udvikler sig også hen ad tid. Så bliver det til noget andet.

- Leder på anlæg y.

Lederen beskriver i citatet, hvordan medarbejdere tager initiativ og er med til at udvikle nye aktiviteter. På anlægget er der en løbende justering af tilbud. Det kan være, at et tilbud ikke er populært og skal lukkes, at det er så populært at der skal laves et hold mere, eller at vandgymnastikken skal ændres til at have fokus på fitness. Her er medarbejderen en aktiv del af udviklingen og justeringen. Her beskriver en medarbejder, hvordan hun gennem mødet med borgerne får en idé til at inkludere borgerne på idrætsanlægget:

Nu prøver jeg at sætte skub i noget, og så må vi se, om det giver pote. De borgere, der var her, de fleste af dem har aldrig været i en svømmehal før. Men de var fascineret. Så jeg går op til vores leder og siger "Vi er nødt til at gøre noget," "Har du en løsning?", siger han. Ja, det har jeg, de vil gerne komme fra næste uge. (...) Hvor de kan tilmelde sig enten noget fitness, men de kan også tilmelde sig noget herovre (svømmehallen). Og det er det gjort, og størstedelen har tilmeldt sig i svømmehallen eller i hallen.

- Medarbejder på anlæg y.

I citat beskriver livredderen processen med opstarten af et nyt aktivitetskoncept. Livredderen oplevede, hvordan udefrakommende borgere var fascineret af svømmehallen, og på den baggrund snakker hun med lederen af anlægget. Medarbejderen tager initiativ og prøver at starte noget op. Dette underbygger pointen omkring, at medarbejdere er en aktiv del af udviklingen, hvor de på forskellige måder påvirker udviklingen på idrætsanlæggene. Her spiller deres hverdag på anlægget og med borgere ind, da de observerer og interagerer med borgerne.

7.2 Medarbejdernes evner

Et andet kendetegn, når arbejdet i udviklingsrummet lykkes, er at medarbejderne på anlægget hele tiden udvikler deres evner til at løse deres nuværende og kommende arbejdsopgaver. Dette sker på forskellige måder og med fokus på forskellige kompetencer, f.eks. ved at medarbejderne udvikler kompetencer til at indgå bedre i rollen som vært eller at kunne påtage sig instruktørrollen i nye bevægelsesaktiviteter.



I de forskellige anlæg har medarbejderne gennem forskellige kurser opbygget deres kompetencer til at kunne udfylde instruktørrollen inden for specifikke aktiviteter som eksempelvis saunagus, aquafitness eller babysvømning. På to af anlæggene har kurser udbudt af Hjertereforeningen og Gigtforeningen givet medarbejdere redskaber til at undervise i aktiviteter i vand for specifikke målgrupper.

Ved anlæg Q arbejder medarbejderne med sideoplæring, hvor nye medarbejdere er i oplæring ved en mere rutineret instruktør. Herigennem lærer de forskellige elementer i aktiviteten gennem først at observere på instruktørerne og sidenhen få mere og mere ansvar.

De anlæg, der har succes med at udbyde forskellige aktiviteter for offentlige brugere, har ikke primært sendt sine medarbejdere på kursus, men har først og fremmest udnyttet de evner, medarbejderne allerede har. Dette er kommet til udtryk i de fleste af anlæggene, hvor forskellige medarbejdere har haft forudgående erfaringer med at undervise eller træne i en specifik aktivitet:

Jeg har heldigvis en af de unge medarbejdere, der er knaldhamrende dygtige til Stand Up Paddle, og som kan alle reglerne. De er også kystlivreddere. Så bruger jeg jo de ressourcer. Det var jo at spotte dem. Og så fik gæsterne en intro til det. Hvad er det for noget udstyr? Hvordan står man på det? Hvordan vender man? Hvordan får de lov til at øve sig? Det har været en kæmpe succes.

- Leder på anlæg y.

Her beskrives det, hvordan et anlæg har startet et koncept omkring træning på Stand Up Paddleboard i svømmelandet. Her udnytter anlægget netop en af medarbejdernes kompetencer til at undervise. Det samme gør sig gældende med Halliwich-træning i Park Vendia (se afsnit 5.2.1) eller babysvømning i Ringsted Sportcenter. Det er altså kendetegnet for de anlæg, som arbejder med opgaveløsningen, at medarbejderne tilegner kompetencer.

Udover at kunne instruere i aktivitetstilbud har ledelsen i flere anlæg understreget vigtigheden af, at medarbejderne kan indgå i rollen som vært i mødet med anlæggets brugere. Bl.a. arbejder anlæggene med at udvikle værtsrollen. Her beskriver en leder, hvordan de arbejder med at udvikle medarbejderne til at have det rigtige 'mindset':

Vi bruger rigtig meget krudt på, at vores medarbejdere hele tiden er up-to-date på de ting, der kommer ind. Altså, vi bruger rigtig mange penge på oplæring af personale. Dels kører vi det aktive værtskab, hvor vi har et firma med ind til at hjælpe med at få lavet et mindset, der gør, at det er naturligt for vores medarbejdere, at de går ind og er opmærksomme på vores brugere og er opmærksomme på at være gode til at lytte og gode til at spørge. Hvis der er noget, der bøvler for brugerne, kan vi gå ind og være med til, at det ikke stopper her, fordi de ikke kan overskue det.

- Leder på anlæg y.

Citatet viser, hvordan anlægget arbejder med, at medarbejderne skal kunne håndtere at være vært for anlægget og have en forståelse for borgernes behov ved at lytte og være opmærksomme. På anlægget er det beskrevet, hvordan de har været på denne fællesrejse over flere år,

hvilket ifølge lederen har været med til at skabe en kulturforandring, hvor personalet har bedre og flere muligheder for at indgå i opgaveløsningen. Det samme gør sig gældende på et andet anlæg, hvor en medarbejder beskriver, hvordan anlægget og dets medarbejdere er på en fælles kompetenceudviklingsrejse, hvor de arbejder med at forstå anlæggets gæster og skabe fællesskaber for og med gæsterne:

Og så er vi jo på denne her fantastiske kompetenceudviklingsrejse, hvor alle i anlægget er på. Og det er netop også fordi vi hele tiden gerne vil arbejde med, hvordan kan vi skabe mere fællesskab for at kunne skabe fællesskaber med gæsterne. Så det at konkretisere, hvad god adfærd er, det arbejder vi med. I hverdagen, når folk starter, så kan der være et behov for, at vores kollega får noget feedback, fordi det var måske ikke en kommunikation, der lykkedes fuldstændigt fantastisk. Så er det jo vigtigt, at man hjælper hinanden og guider hinanden (...)

- Medarbejder på anlæg x.

Det er ikke kun indholdet, der kan være forskelligt, men også måden medarbejderne lærer og udvikler sig på. På anlæg Q har de først udnyttet de kompetencer, der er blandt medarbejderne, og bagefter sendt specifikke medarbejdere på instruktørkursus. Dette betyder, at nyansatte kan indgå i en makkerordning og oplæres til specifikke kompetencer.

7.3 Lederne skal involvere medarbejdere

Dette afsnit omhandler medarbejdernes lyst til at indgå i arbejdsopgaver med fokus på at øge brugerdiversiteten og benyttelsen af anlægget. Dette kan ske på flere forskellige måder. Vi vil fokusere på, hvordan ledere på de forskellige anlæg agerer for at sikre medarbejdernes lyst til at indgå i arbejdsopgaverne. Det første citat beskriver en udviklingsproces af aktivitetstilbuddet babysvømning og hhv. medarbejdernes og ledernes ansvar i denne proces:

Hvis man skal have serveret en lagkage, så skal den se indbydende ud. Når man har nogle planer, så skal man tage personalet med, og så skal man lytte til sit personale. Man skal ikke bare komme og kaste noget ned over hovedet på folk, fordi så kommer det aldrig til at fungere. For eksempel da vi skulle implementere babysvøm. Så vidste jeg, at jeg havde en livredder, der var gammel underviser i babysvømning. Hende satte jeg mig ned med i starten, og så sagde jeg: "Hvis nu vi skal lave sådan noget her, hvordan kunne du forestille dig, at vi kunne lave det? Og kunne du tænke dig at være tovholder på det?" Og så sad vi og snakkede hende og jeg, og så kom vi med nogle oplæg, da vi holdt personalemøde, kunne det være noget? Vi vil jo gerne have nogle flere brugere og kunder i butikken, hvis vi kan (...) I tegner firmaet udadtil, og det er jer, de møder. Og så var der nogen, der meldte sig. Det kunne være en fed ide (...) Der var nogle, der sagde med det samme: "Det der med babyer, det er ikke lige mig". Men så var der nogle andre, der meldte sig, så var vi 6, 7, 8 stykker.

- Leder på anlæg q.





Citatet beskriver fint processen, hvor anlægget udviklede og igangsatte babysvømning gennem inddragelse af medarbejderne. Lederen beskriver, hvordan særligt inddragelsen af medarbejderne i starten er vigtig, for at det kommer til at fungere. Medarbejderne skal have ejerskab over aktiviteterne, hvilket betyder, at de skal føle sig som en del af det, og som leder, skal du lytte til, inddrage og give din medarbejdere plads.

En anden personaleleder beskriver, hvordan ledernes opgave er at understøtte personalets engagement og lyst, gennem at medarbejdere oplever ejerskab:

Personalet skal drive det. Fordi det vi lever og ånder med, det er det engagement, personalet har i anlægget. Og det der skaber engagement, det er at føle ejerskab. Så det kan ikke lade sig gøre anderledes. Vi som ledelse skal have de 'store' briller på, men idéer og drivkraften kommer nedefra. Så ingen tvivl om det.

- Leder på anlæg y.

Det er ledernes erfaring, at personalets lyst til at indgå i opgaveløsningen styrkes, når de involveres og oplever ejerskab. Særligt i relation til at udvikle og instruere i konkrete aktivitetstilbud, opleves dette som væsentligt af ledelsen. Det skal ikke forstås sådan, at alle medarbejdere kan undervise i alt, hvis de involveres og oplever ejerskab. Personalets evner og lyst til at instruere er også helt afgørende. Flere ledere beskriver, hvordan de har mødt medarbejdere, der ikke ønsker at påtage sig rollen som instruktør. I det følgende citat reflekterer en leder over, at det ikke er hensigtsmæssigt, at alle medarbejder fungerer som instruktører, men i stedet kan varetage andre mere driftsorienterede opgaver:

Altså det kan godt være, man har ledelsesretten, men man skal også forvalte den nænsomt. Nogen vil jo føle sig til grin, hvis de skulle stå og være instruktører. De har været her i 25 år. De er faktisk hamrende dygtige til det, de er ansat til, og det er de stadigvæk. Der er bare nogle andre krav til, at man lige skal slippe sin praktiske opgaver i dagligdagen og i stedet fokusere på at være vært, men ligefrem at skulle være instruktør. Det er nok ikke pointen.

- Leder på anlæg x.

Lederen pointerer, hvordan det at have ledelsesretten ikke er lig med, at alle medarbejdere skal blive instruktører, men pointerer samtidig vigtigheden af, at medarbejderne kan slippe dele af deres driftsopgaver, for også at kunne agere som vært.

7.4 En helt legitim opgave

Et andet aspekt, der er kendetegnede ved udviklingsrummet, er at tilstedeværelsen af et sådant er med til at gøre arbejdet med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten til en legitim opgave for personalet.

Drøftelserne og handlingerne i udviklingsrummet gør, at det blandt medarbejderne og ledelsen anses som en legitim opgave at arbejde med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten. Det bidrager desuden positivt til drøftelserne i udviklingsrummet, hvis udviklingen er i overensstemmelse med den pågældende kommunes overordnede politikker og specifikke strategier.

Det styrker således drøftelserne i udviklingsrummet, når personalet oplever, at deres arbejde med at udvikle deres opgaveløsning accepteres som en legitim opgave såvel af ledelsen som af omverdenen. Flere ledere beskriver, hvordan de har brugt en periode på at skabe en forståelse blandt medarbejderne om, at anlægget skal arbejde på nye måder, og herved at personalet skal indgå i nye arbejdsopgaver.

Ledelsen benytter i drøftelserne i udviklingsrummet bl.a. den økonomiske nødvendighed til at legitimere personalets nye rolle. Eksempelvis beskriver en personaleleder:

Vi har fortalt dem (medarbejderne), at det er et faktum, at vi skal tjene X millioner om året. Det vil sige, når vi får meldt vores ramme ud fra X kommune, så skal vi selv tjene de X millioner. Også som jeg sagde til dem. Vi kan gøre to ting: Vi kan enten afskedige tre medarbejdere, og så bare gøre, som vi plejer, og vente på, at der kommer flere besparelser, og så tager vi én til. Så sager vi den gren over, som vi sidder på. Vi kan også begynde at udvikle os og kigge ud og sige, hvad kan vi egentlig få ind af aftaler til huset, som giver noget økonomi? Og det syntes alle var en god ide.

- Leder på anlæg x.





Her beskrives det af lederen for personalet, at det er nødvendigt at nytænke opgave af hensyn til økonomiske forhold i kommunen. Det gør det til en legitim opgave for personalet at arbejde med. En anden argumentation, som ledelsen benytter sig af, er en opfattelse af, at udviklingen af nye roller til personalet i udviklingsrummet kan, giver forbedrede muligheder for at rekruttere de rette medarbejdere:

Jeg ser det jo som en nødvendighed, at vores arbejdsområde bliver udvidet med netop at gøre de ting fordi, når vi skal rekruttere nye medarbejdere. [...] De (unge mennesker) vil heller ikke bare gå og gøre et halgulv rent. Der skal mere til for de nye unge mennesker. De gamle de vil jo gerne have, at alt var som det var. Dem, som er den gamle skole, som er ansat til noget helt andet – Jamen de får lov at lave de ting, de gør nu. Fordi der skal stadig være rent, og der skal stadig være en grunddrift. På den måde så er det faktisk blevet ret dynamisk, og vi kan bare se på, da vi startede med at begynde at uddanne vores medarbejdere, der var de meget, meget frustrerede. De synes ikke, det var nødvendigt, og så blev jeg nødt til som den øverste leder at blive ved med at presse dem til, at det er nødvendigt. Og, lige nu, der er mine udfordringer, at jeg ikke har økonomi nok til alt det, de gerne vil. Så det er jo en positiv ting, ikke også?”

- Leder på anlæg y.

Lederen beskriver i dette citat flere ting, først og fremmest at personalets nye rolle har en positiv betydning for lederens muligheder for at kunne rekruttere nye unge medarbejdere, når anlægget har behov for dette.

7.5 For at udvikle må vi kunne drifte

Et opmærksomhedspunkt, der er gældende blandt anlæggene, er, at når du udvikler og implementerer aktivitetstilbud, og medarbejdere inddrages i at øge benyttelsen og brugerdiversiteten, så er det stadig væsentligt at have driften for øje. Både fordi der er en basal drift og vedligehold, der skal opretholdes, men også fordi at udviklingen af flere aktivitetstilbud (forhåbentlig) fører til flere brugere og derved mere rengøring og generelt mere slid af faciliteterne. Eksempelvis oplevede de på anlæg y, at opdelingen af svømmebassinet, så de kunne have både 50 meter og 25 meter bassin på én gang og dermed kunne have flere samtidige brugere, resulterede i behov for øget rengøring og større slitage.

Et andet aspekt er, som lederne er opmærksomme på, er at det er nødvendigt, at der blandt medarbejderne ikke kun er medarbejdere, der skal varetage rollen som vært og instruktør,



men at der også er medarbejdere, som varetager de driftsmæssige opgaver. Det er også nødvendigt med et sådant fokus for at tingene kan fungere. Eksempelvis beskriver en af lederne, hvordan balancen mellem nyt og drift er endt:

Der er så kommet til nu, at den der iver for at lave nyt, nyt, nyt, den er afløst af, at driften betyder virkelig noget, og hvis vi ikke har nogle driftssikre folk, som faktisk er lidt firkantede i tilgangen, så går det galt også, for så kører vandbehandlingen ikke. Ellers så bliver hallen ikke åbnet til tiden. Så der skal også være nogen, der trækker i den anden retning. Både ledelse og øvrige kolleger. Det skal bare ske på en ordentlig måde. Det er mere, at man ikke bliver en surstråler type, der bare emmer af, at alt nyt er noget skidt og møg. Og det er de ikke. Nogen spiller rollen, og det er nyt igen, men de er med på den, når man går i gang. De kan godt se, at de har en understøttende rolle til det, så de laver jo intern service og en del af arbejdet er jo også, at sige, de instruktører, som skal lave et eller andet, så må der være nogle andre, der servicerer dem internt, så de ikke skal sørge for noget praktisk inden. De skal bare komme og være på.

- Leder på anlæg x.

Citatet illustrerer nødvendigheden af, at der ikke kan være et for ensidigt fokus på, at medarbejdere kun skal lave nye aktiviteter og stå for disse, da driftssikre folk er nødvendig for at kunne åbne svømmehallen til tiden. Samtidig har driftssikre og 'firkantede' folk en rolle i at servicere internt og på den måde sikre, at andre medarbejdere kan instruere.

En ledelsesmæssig opgave vil derfor være at sikre et medarbejderteam, der indeholder de kompetencer, der er nødvendige for at både kunne være driftssikre og samtidig udvikle og varetage aktivitetstilbud. På den måde er det også en del af nødvendige drøftelser i udviklingsrummet, hvordan den rette balance mellem drift og udvikling af nye initiativer findes.

7.6 Opsamling på første fase af projektet

Vi har udviklet model 1.0 (se figur 6, afsnit 6), som beskriver en model for, hvordan personalet kan involveres i at øge brugerdiversiteten og benyttelsen af danske idrætsanlæg. Modellen indeholder et udviklingsrum, som udgør de muligheder, personale og ledere har og skaber for at øge benyttelse for og diversitet af brugergrupper på anlægget. Personalet er en aktiv del af udviklingsrummet og med til at udvikle, afprøve og justere disse aktiviteter i et samspil med ledelsen. Gennem deres daglige interaktioner med brugere besidder personalet afgørende førstehåndsviden om brugernes behov og ønsker. Denne viden udgør et væsentligt bidrag til arbejdet i udviklingsrummet.

Udviklingsrummet styrkes, når personalets evner opkvalificeres gennem instruktørkurser, værtskabskurser og makkeroplæring. Det styrkes også, når ledelsen giver personalet ejerskab i processen og sikrer legitimitet til, at personalet kan inddrages. Når der er succes med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten, er det en konsekvens, at omfanget af drifts- og vedligeholdelsesopgaver øges. Der er derfor en balance mellem, hvor meget udvikling der skabes og at opretholde fortsat evne til at ivaretage basale drifts- og vedligeholdelsesopgaver. Det kræver en kontinuerlig indsats af ledelse og personale i udviklingsrummet at opnå en fælles forståelse for balancen mellem de to opgavetyper.

7.7 Er medarbejderne "Markarbejdere"?

Vores analyser viser, at de interviewede medarbejdere på de fire anlæg i nogen grad kan opfattes som markarbejdere jf. beskrivelsen af sådan en i afsnit 2.1. Medarbejderne beskriver bl.a., hvordan de er i direkte interaktion med brugerne af anlægget, og derfor må ses som det sidste led i implementeringskæden og de virkelige politiske beslutningstagere jf. Winter og Nielsen (2008).

I disse interaktioner eller møder med brugere af anlægget udøver medarbejderne en grad af skøn, der afhænger af den rolle, de har i mødet. Analysen viser, at de fire roller (som vært, servicemedarbejder, håndhæver af regler og instruktør), som medarbejderne påtager sig, har betydning for, hvilken grad og type skøn medarbejderne udøver. Et eksempel på at medarbejdere udøver grader af skøn, ses i eksemplet fra livredderarbejdet, hvor medarbejderne både skal sikre reglerne i svømmehallen og samtidig sikre gode oplevelser for brugerne på anlægget. Her vurderer medarbejderne i de forskellige situationer, hvad der er det rigtige at gøre. Et andet eksempel er, når medarbejdere påtager sig rollen som instruktør, hvor medarbejderne ved de enkelte aktivitetsgange må vurdere, hvilke øvelser der er relevante for deltagerne på holdet.

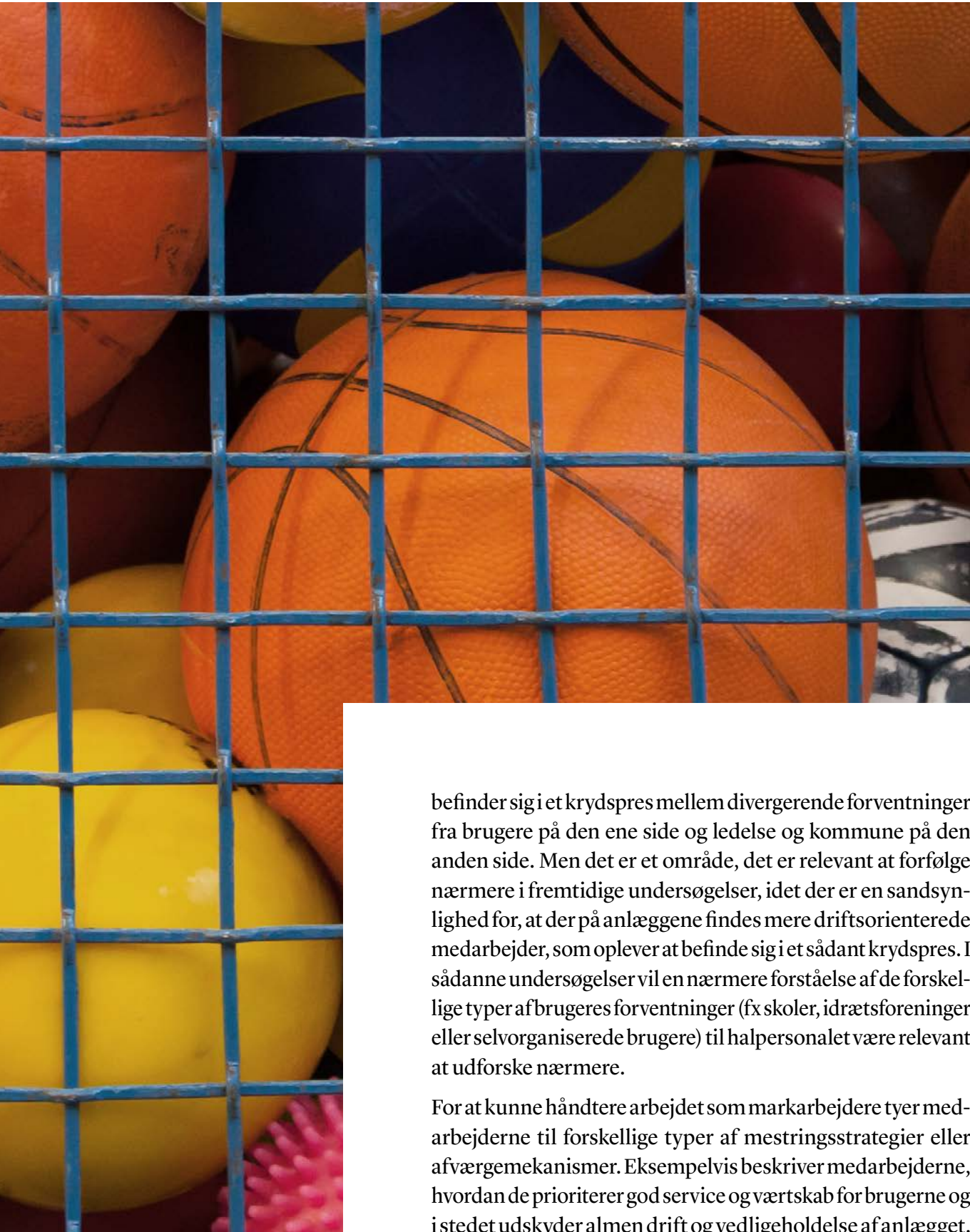
Samlet set vil vi mene, at medarbejderen, der varetager disse roller, vil udøve højere grad af skøn end i arbejdsopgaver knyttet til de mere klassiske driftsopgaver som rengøring og vedligehold. Bl.a. fordi medarbejdere i mødet med brugerne typisk skal tage hensyn til individuelle behov og specifikke kontekster (Lipsky, 2010) og samtidig skal medarbejderne udøve værtskab qua forventninger fra ledelsen.

Det har været et fokuspunkt for analyserne undervejs, om personalet i nogle situationer oplever, at de bliver fanget i et krydspres mellem på den ene side forventningerne til mere traditionelle driftsopgaver som eksempelvis rengøring og så de mere udviklingsorienterede opgaver i relation til at være instruktør og vært.

Medarbejdere kunne i relation dertil ende i et krydspres, når de på den ene side skulle tilfredsstille brugerne af anlægget ved at yde god service og værtskab og samtidig sikre, at regler bliver overholdt samt sørge for den daglige vedligeholdelse og drift af anlægget. Generelt oplever de medarbejdere, vi har været i kontakt med i dette projekt, ikke i væsentlig grad at være fanget i et sådant krydspres.

Medarbejderne giver generelt udtryk for, at anlægslederne har samme forventninger som brugerne af anlægget, nemlig at service og værtskab for brugerne vægter højere end rengøringsopgaver og almindelig vedligeholdelse. Derfor kan det ikke entydigt konkluderes, at medarbejderne





befinder sig i et krydspres mellem divergerende forventninger fra brugere på den ene side og ledelse og kommune på den anden side. Men det er et område, det er relevant at forfølge nærmere i fremtidige undersøgelser, idet der er en sandsynlighed for, at der på anlæggene findes mere driftsorienterede medarbejder, som oplever at befinde sig i et sådant krydspres. I sådanne undersøgelser vil en nærmere forståelse af de forskellige typer af brugeres forventninger (fx skoler, idrætsforeninger eller selvorganiserede brugere) til halpersonalet være relevant at udforske nærmere.

For at kunne håndtere arbejdet som markarbejdere tyer medarbejderne til forskellige typer af mestringsstrategier eller afværgemekanismer. Eksempelvis beskriver medarbejderne, hvordan de prioriterer god service og værtskab for brugerne og i stedet udskyder almen drift og vedligeholdelse af anlægget.

8.0

Inddragelse af praksis for opkvalificering

Dette afsnit markerer overgangen til fase to, hvor vi træder ind i næste skridt af udviklingsprocessen frem mod at udvikle model 2.0. Her tager vi med afsæt i model 1.0 fat på at inddrage personalet og ledelsen i de deltagende anlæg ved at præsentere dem for model 1.0 og de overvejelser, vi har haft i forbindelse med udformningen af model 1.0.

På baggrund af deres kommentarer og refleksioner opkvalificerer vi model 1.0 med henblik på at optimere de forståelser og indsigter denne repræsenterer – og på den baggrund fremanalysere en videreudviklet og forbedret model 2.0.

Vi har på den baggrund tilladt os igen at vise vores fremstilling af projektets udviklingsproces for at tydeliggøre, at vi nu befinder os i fase 2. Dette er markeret med den sorte pil i figur 7. I det næste afsnit præsenteres indholdet og strukturen for de forskellige workshops.

8.1 Model 2.0 udvikles i workshops med ledere og medarbejdere

I dette afsnit vil vi gennemgå, hvordan vi på baggrund af model 1.0 har udviklet model 2.0 ved at afvikle workshops med medarbejdere og ledere og analysere indsigterne fra disse.

Først afviklede vi en inspirationsworkshop (se tabel 4) med anlægslederne fra de deltagende anlæg. Formålet med denne var:

1. At videreudvikle model 1.0 til model 2.0 med udgangspunkt i anlægsledernes kommentarer og refleksioner.
2. At udforske og konkretisere, hvordan personalets muligheder for at indgå i opgaveløsningen kan styrkes.
3. At anlægslederne inspirerede hinanden i arbejdet med at inddrage personalet til at øge benyttelsen og brugerdiversiteten på deres respektive anlæg.

Workshoppen blev afholdt på en dag mellem kl. 9 og 14 på SDU og var opdelt i tre dele: en opstartsfasen med præsentation af de forskellige anlæg og projektet; en opkvalificeringsfase, hvor model 1.0 og de væsentligste fund fra analysen blev præsenteret, og hvor lederne gav yderligere input til denne; samt en udviklings- og realiseringsfase, hvor anlægslederne arbejdede på, hvad der kunne hhv. hindre og styrke personalets muligheder for at arbejde med opgaveløsningen på idrætsanlæggene.

Dette arbejde gav indsigt til arbejdet med at udvikle en model 2.0 samt at kunne kategorisere og prioritere de vigtigste opmærksomhedspunkter. Alle diskussioner og samtaler mellem deltagerne blev optaget med en diktafon. Post-it's notes og andre noter fra særligt den sidste

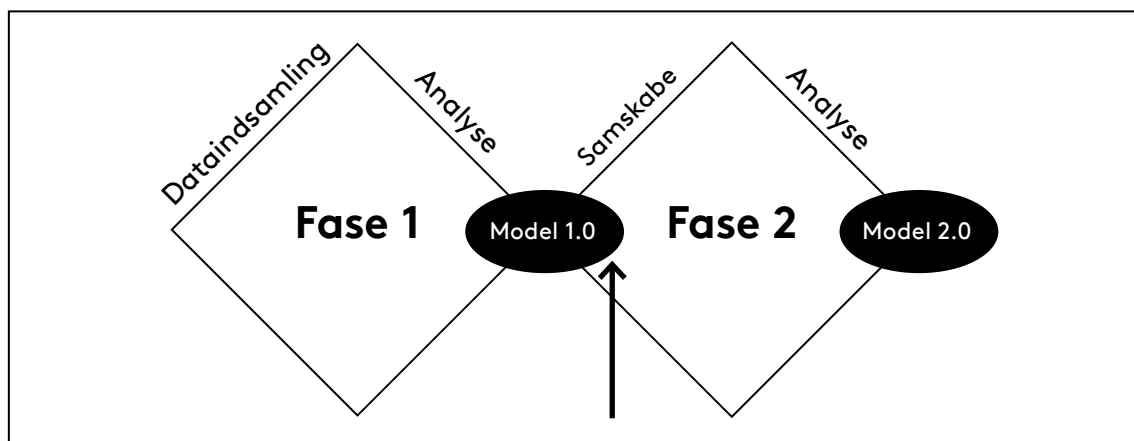
del af workshoppen indgik i arbejdet med at finde frem til de væsentligste opmærksomhedspunkter. Input fra lederne blev opsamlet gennem optagelse af samtalerne og efterfølgende transskription.

Tre online workshops (se tabel 4) for medarbejdere på de fire anlæg dannede rammen omkring medarbejdernes refleksioner og kommentarer til det foreløbige arbejde. Formålet med disse online workshops var at give medarbejderne på de fire anlæg mulighed for at reflektere over model 1.0 i relation til personalets rolle i at udvikle mere brugerdiversitet og øge benyttelsen af Idrætsfaciliteter. Samt med udgangspunkt i deres arbejdsdag at diskutere personalets roller i mødet med brugerne. Desuden drøftes også opmærksomhedspunkter for personale

Tabel 4: Oversigt over de forskellige workshops

Titel	Deltagere	Tid	Formål
Inspirationsworkshop	Fire anlægsledere	5 timer	Deltagernes feedback til model 1.0, udforske og konkretisere personalet muligheder for at indgå i opgaveløsningen samt at inspirere anlægslederne, ved at de lytter til og diskuterer med andre anlægsledere
3 online workshops	7 medarbejdere fra Ringsted, Odense, Glostrup og Hjørring	45 min	Sikre kvalificeret feedback til model 1.0 fra personalet samt at undersøge personalets perspektiver omkring opmærksomhedspunkter, når personalet inddrages til at øge benyttelsen og brugerdiversiteten, således at disse indsigter kan indgå i model 2.0.

Figur 7: Den dobbelte diamant som rammeværktøj for projektets udviklingsproces



Pilen angiver, hvor udviklingen er nået til i anvendelsen af den dobbelte diamant som et rammeværktøj for projektets udviklingsproces.

og ledelse, når personalet ønsker at bidrage til at øge brugerdiversiteten og benyttelsen på et anlæg. Alle tre online workshops blev optaget over Teams og er efterfølgende transskriberet.

Analysen af de fire workshops, tog udgangspunkt i at opkvalificere og videreudvikle model 1.0. Herunder at komme med relevante handlingsorienterede opmærksomhedspunkter for anlæg, der gerne vil arbejde med nye måder at inddrage personalet til at få flere og nye brugere ind på deres anlæg. Analysearbejdet involverede tre faser. Først familiarisering med materialet gennem gennemlæsning, kommentering og overstregning. Dernæst i en ny gennemlæsning ved at kode materialet i tematikker knyttet til modellen. F.eks. kunne et tema være omverdensforhold, personalets evner eller ledelse. Efterfølgende analyseres de forskellige temaer med sigte på at finde indsigter, der kan nuancere eller opkvalificere modellen.

I det følgende afsnit vil vi først præsentere de væsentligste analyseindsigter fra de forskellige workshops. Først vil anlægsledernes væsentligste opmærksomhedspunkter i forhold til at inddrage personalet i at øge brugerbenyttelsen og diversiteten på deres anlæg vil blive udfoldet først. Herefter uddybes flere indsigter fra både medarbejdere og ledere. Indsigter, der samlet har informeret vores på bud til model 2.0.

8.2 Anlægsledernes opmærksomhedspunkter

Lederne vurderer, at mulighederne for at agere i udviklingsrummet også i høj grad afhænger af de rammevilkår, som lederne oplever, kommunerne giver dem. Særligt rammevilkårene i forhold til de selvorganiserede giver anledning til hovedbrud blandt lederne. Der er enighed om, at det ville være ønskeligt med en mere tydelig politisk stillingtagen til, hvordan man politisk forholder sig til de selvorganiserede.

Som det er nu i anlæggene, oplever lederne ofte modsatrettede tilskyndelser i forhold til at invitere de selvorganiserede ind i anlæggene. Konkret giver det sig udslag i processer, hvor anlægget ønsker at igangsætte en ny aktivitet, fordi de vurderer, at der er en efterspørgsel efter en sådan aktivitet. Deres oplevelse er, at det mere eller mindre eksplicit forventes, dels at der ikke er foreninger, der på nuværende tidspunkt har en sådan aktivitet, og dels at såfremt der ikke er foreninger, der har en sådan aktivitet, at det så afsøges, om foreningerne kunne være interesseret i at starte en sådan op. Hvis man som anlæg så starter egen aktivitet op – og får succes dermed – er det også en udbredt oplevelse, at der så kan komme en forventning om, at det så at sige er 'naturligt', at foreningerne igen overtager aktiviteten. Når foreningerne på den måde overtager aktiviteten, kan der opstå udfordringer for såvel ledelse som medarbejdere i at udtænke nye aktiviteter. Dette kan ødelægge motivationen for at udvikle sig og besværliggør samtidig, at anlæg kan stå for aktiviteter for borgere.

Lederne oplever desuden, at det kan være udfordrende for medarbejderne at agere i et udviklingsrum, hvor brugere og måden, hvorpå disse er organiserede, påvirker medarbejdernes muligheder for at agere i udviklingsrummet. Eksempelvis har foreningerne særlige privilegier, så som faste tider på gunstige tidspunkter mv. Privilegier som eksempelvis fire venner der ønsker at booke en badmintonbane, ikke har. Lederne efterlyser på den baggrund mere lige vilkår for alle borgere i kommunen.

Lederne savner således samlet set, at der fra politisk side bliver taget stilling til idrætsfaciliteter som udbydere af faciliteter og aktivitet i forhold til foreningslivet og selvorganiserede idræt. Et ønske fra lederne er, at de selvorganiserede sidestilles med foreningsidrætten, således at det bliver lige så legitimt at udbyde aktiviteter til de selvorganiserede, som det bliver at udbyde aktiviteter gennem foreningsidrætten. For dem er det centrale, at de hjælper flere borgere til at blive fysisk aktive uanset organiseringsformen. En sådan ligestilling vurderer lederne vil have en positiv indvirkning på medarbejdernes arbejde i udviklingsrummet.

I et af de deltagende anlæg arbejder kommunen med en målsætning om at øge benyttelsen af faciliteterne. I et interview beskriver en kommunalt ansat i forvaltningen, hvordan personen tror, at politikerne prioriterer de forskellige brugergrupper på idrætsfaciliteterne:

Jeg tænker, at deres fokus er på foreningerne og selvfølgelig også vores skoler, de bruger jo også hallerne. Det, tænker jeg, er deres første prioritet. Men de (politikere) har også været vældig optaget af, at det også skal være mulighed for, at andre kan komme ind. Det udvalg, som har hallerne, de har jo ikke sundhedsområdet under sig. Men det er jo ikke det samme som, at de ikke er optaget af sundhed. Men det har ikke været det, der har været deres hovedfokus indtil nu. Men sidst vi gav dem en status på, hvordan det går, der var det netop sundhedsområdet, der også blev trukket frem af flere politikere, hvor de sagde: ”Hold da op. Det er godt, at vi også går den vej og bruger vores faciliteter til det.”

- Ansat med kommunalt forvaltningsansvar anlæg y.

Den ansatte oplever, at politikerne umiddelbart prioriterer plads til foreninger og folkeskoler i kommunens faciliteter, og først dernæst kan den overskydende kapacitet benyttes af andre brugere. Citatet indikerer samtidig et lille skred i den traditionelle forståelse af at idrætsfaciliteter primært er for idrætsforeninger og folkeskoler, ved politikernes interesse i, at kommunens idrætsfaciliteter kan være genstand for sundhedsfremme. Herved åbner citatet op for, at andre typer af aktiviteter kan blive mere legitime i anlægget.

Et argument for en øget ligestilling af de forskellige brugere, herunder de selvorganiserede brugere, kunne være et større fokus på de afledte sundhedsmæssige konsekvenser af øget benyttelse og brugerdiversitet. Den kommunalt ansatte beskriver oven for, hvordan at politikerne, der har fokus på idrætsfaciliteterne, ikke nødvendigvis har sundhed som endeligt mål, men stadig er optaget af dette. Alligevel har kommunerne oftest ikke taget stilling til, hvordan der skal prioriteres mellem de forskellige aktører, der ønsker adgang til faciliteterne.

Vi vil i det næste præsentere de væsentligste opmærksomhedspunkter, de fire involverede anlægsledere fremhævede som væsentlige for arbejdet med at videreudvikle model 1.0 mod version 2.0 i relation til ambitionerne om at øge benyttelsen og brugerdiversiteten af idrætsanlæg. Figuren giver et overblik over den indsats, der vil være nødvendig for at gennemføre det, ledere har identificeret som væsentlige opmærksomhedspunkter. Disse opmærksomhedspunkter forventes at have en betydelig indvirkning på de potentielle muligheder, der kan opstå inden for udviklingsrummet (se figur 8). Vi har valgt at fokusere på de områder, som anlægslederne har anerkendt som værende afgørende for personalets muligheder for at øge brugen og diversiteten af brugere på idrætsanlæggene.

Hvor figur 8 viser et overblik over anlægsledernes placering af opmærksomhedspunkterne er følgende afsnit de opmærksomheds-punkter lederne efterfølgende fremhævede som de mest centrale i arbejdet med at inddrage personalet i at øge benyttelsen og brugerdiversiteten på anlæggene.

→ **Fokus på personalet**

Ledelsen bør understøtte, at personalet kan arbejde med nye indsatser og initiativer, bl.a. ved at give rum og tid til, at medarbejdere kan prøve ting af og indgå i dialog med (potentielle) nye brugere. Ledelsen skal gøre medarbejdere opmærksomme på selvrefleksion som et værktøj i deres dagligdag. Selvrefleksion skal være en mulighed for at reflektere over, hvad der f.eks. gik godt i en dags arbejde, hvordan var interaktionen med brugeren eller andre relevante forhold i relation til at øge benyttelsen og brugerdiversiteten. Selvrefleksionen kan hjælpe med, at medarbejdere lærer af egen og andres praksis.

→ **Hvordan sætter man det bedste team?**

En vigtig indsats for ledelsen er at arbejde med at sætte det bedste team. Ved at sætte det rigtige team kan ledelsen understøtte udviklingen af den rette kultur blandt medarbejderne, der kan understøtte arbejdet med øget brugerdiversitet og benyttelse. Som en del af det at sætte det rigtige team er det væsentligt, at ledelsen har blik for, hvordan visioner og målsætninger for anlægget matches med de kompetencer, der er til stede i teamet – og indrette rekrutteringen, således at de rigtige kompetencer rekrutteres.

→ **Netværke med andre anlæg**

Det er væsentligt, at både ledelsen og medarbejderne er interesserede i, hvad der rører sig på andre anlæg. Både lokalt, regionalt og nationalt. Sådanne netværk giver god erfaringsudvikling, sparringsmuligheder og muligheden for at række ud og få hjælp til forskellige problemstillinger fra kollegaer.

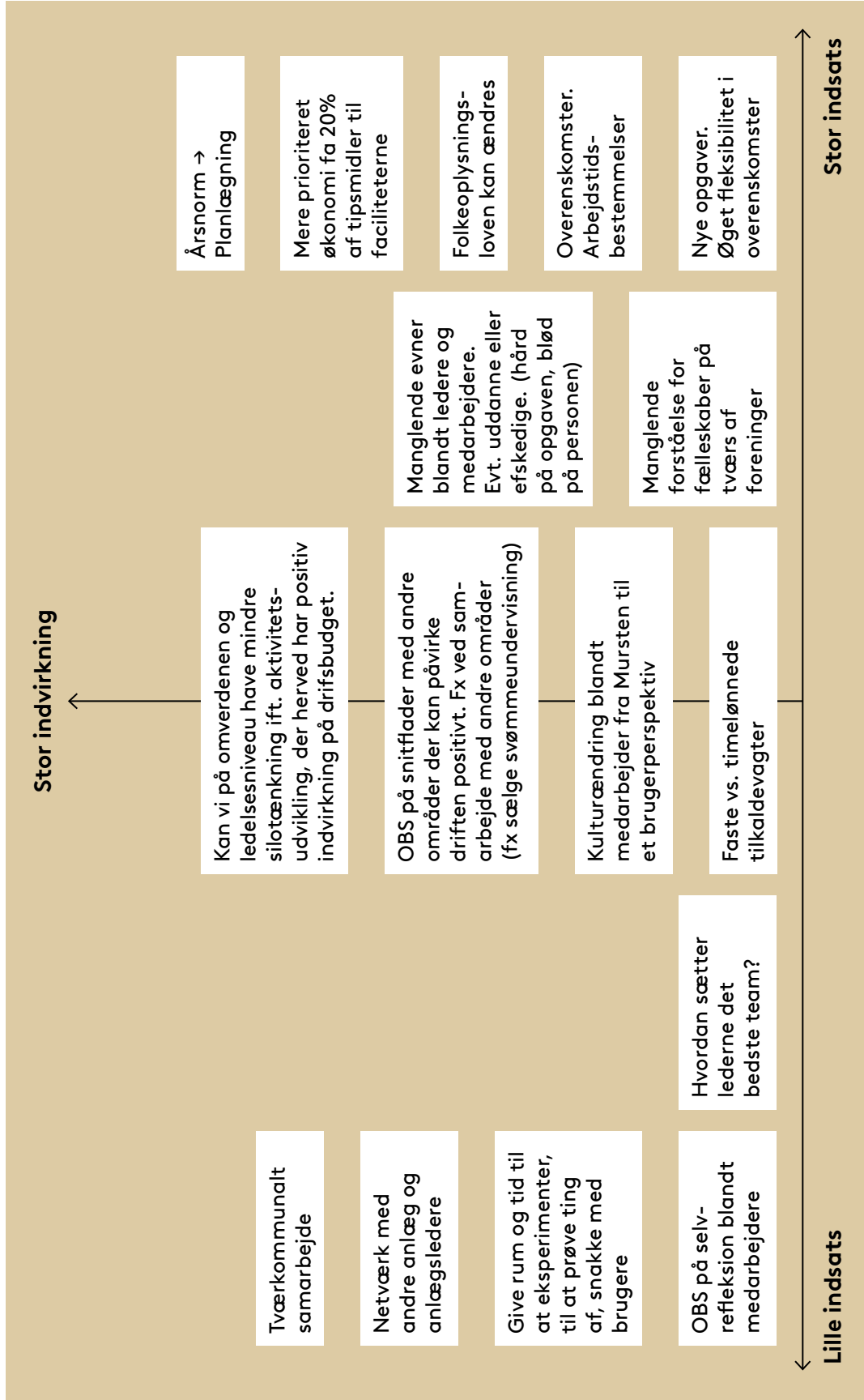
→ **Kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere**

Der skal screenes for manglende kompetencer blandt såvel medarbejdere som ledere, og disse skal håndteres gennem tilbud om uddannelse, sidemandsoplæring eller lignende.

→ **Lederne ønsker en politisk stillingtagen til anden aktivitet end foreningslivet i idrætsanlæggene**

Ledere og ansatte oplever, at der er en politisk forsigtighed i forhold til at invitere andre brugergrupper end foreningslivet ind på anlæggene. Herunder særligt den selvorganiserede idræt. Hvis Idrætsanlæggene i højere grad også skal kunne rumme den selvorganiserede idræt, og høste de indtjeningsmuligheder, som er forbundet dermed, ønskes der en mere direkte politisk stillingtagen til, efter hvilke retningslinjer anlæggene skal agere.

Figur 8: De fire anlægslederes kategorisering af deres opmærksomhedspunkter



Stor indsats

Lille indsats



8.3 Samspil mellem ledelse og personale i udviklingsrummet

I det næste afsnit analyseres indsigterne fra workshops med personale og ledelse med udgangspunkt i de forskellige kategorier i model 1.0. Det vil sige, at vi tager afsæt i at vurdere, hvilken betydning omverdensforhold, udviklingsrum, brugerne, personalets evner og lyst samt forholdet mellem personalet og ledelsen har for arbejdet med at øge brugerdiversitet og benyttelse i anlæggene.

Det første punkt på dagsordenen er samarbejdet mellem anlæggets ledere og personalet. Dette samarbejde er visualiseret i modellen som en del af udviklingsrummet. En af de ting, personalet fokuserede på i workshoppen, var at forholdet til lederen er vigtigt. Her beskriver en medarbejder, hvordan han samarbejder i udviklingsrummet med øvrige kollegaer og ledere:

Og du har jo også det der med, at personalet er meget med. Der er ledelsen, og så er der personale, men vi bliver jo ikke dikteret. Vi er jo altid med på råd og på spørgsmålet, om vi kan komme med ideer, og så går man i gang med opgaven/projektet. Og så tilretter man jo altid, hvis man siger det der er noget rigtig skidt, at du lukker dem ind der. Kan du ikke lige trække den fem minutter, så er jeg færdig med at gøre rent eller et eller andet, og så får vi alle sammen en bedre oplevelse med det hele. Så vi bliver spurgt meget i forhold til, at der bare bliver hevet noget ned over, og siger nu skal vi gå i gang med det der, og det skal være sådan og sådan, og det er bare mig, der bestemmer. Sådan er det overhovedet ikke.

- Medarbejder på anlæg q.

I citatet beskriver medarbejderen, hvordan at han samarbejder med ledelsen om den bedste mulige opgaveløsning, i dette tilfælde ved at bidrage med idéer og stille spørgsmål i forbindelse med samarbejdet om et projekt. Han oplever ikke, at noget bliver trukket ned over hovedet

på ham, men derimod at de kan justere tilbuddet, når det kører. Medarbejderen oplever medbestemmelse og ejerskab over processen og føler sig inddraget af ledelsen, som citatet viser. Dette understøtter analyserne fra afsnit 7.4, der omhandler, at lederne skal involvere medarbejdere.

Citatet er et vellykket eksempel på, hvordan ledelsen og personalet kommunikerer med hinanden i udviklingsrummet i arbejdet med at udvikle og justere tilbud. Medarbejderen oplever at blive lyttet til og taget seriøst af ledelsen og samtidig inddraget i at finde løsninger, sådan at rengøring stadig kan fungere i praksis. Et andet eksempel på en vellykket dialog mellem en medarbejder og en leder eksemplificerer væsentligheden af, at de ansatte formidler deres erfaring og viden videre til ledelsen:

Men også at medarbejderne er med til at løfte den her kerneopgave med, at vi skal have nogle brugere i huset. Vores ledere, der sidder oppe på kontorerne, kan ikke vide alt, hvad vi ser, og hvad vi hører nede på gulvet. Så derfor er det så vigtigt, at vi tager ansvar og går op og siger: ”Prøv lige at hør’ her, jeg har hørt sådan og sådan”. Kan vi gøre et eller andet? Man er nødt til at formidle tingene videre, for ellers går vi i stå alle sammen, og så udvikler vi os ikke.

- Medarbejder på anlæg y.

I citatet beskriver medarbejderen vigtigheden af, at såvel ledelse som medarbejder opsøger dialogen om, hvad der er de gode løsninger. Hun mener, at medarbejdere skal tage initiativ og gå op til ledelsen og fortælle om de oplevelser, indsigter og idéer, de har fået, for ellers går anlægget i stå, og der vil ikke ske tilstrækkelig udvikling. Medarbejderen vurderer, at de informationer, hun opfanger på gulvet, er vigtige at videreformidle til ledelsen for at anlægget udvikler sig med henblik på at få flere brugere i anlægget.

Disse to eksempler viser, at samarbejdet mellem personalet og ledelsen i udviklingsrummet er afgørende. I det første eksempel bliver medarbejdere taget med på råd og inddraget i udviklingen, mens det andet eksempel viser, hvordan medarbejderen formidler information, opfanget fra brugeren som baggrund for en diskussion af handlingsmuligheder med ledelsen. Som de to medarbejdere beskriver, så oplever de at være en del af en positiv dialog i udviklingsrummet, når de oplever, at de bliver lyttet til, og at deres mening får en efterfølgende betydning. Dette skal ikke forstås sådan, at alle personalets idéer er gode og skal prøves af. Men snarere at det er vigtigt, at ledelse og personalet indgår i et udviklingsrum, hvor de samarbejder om at få arbejdet med at øge brugerdiversitet og benyttelse til at lykkes. Dette kræver kommunikation, hvor ledelsen lytter til sine medarbejdere, og medarbejdere omvendt forstår, hvornår og hvorfor noget (ikke) kan lade sig gøre.

8.4 Hvordan kan brugerne bidrage til arbejdet i udviklingsrummet?

Den næste kategori omhandler forholdet mellem brugere af anlægget og anlægget. Her er fokus på hvordan viden om brugerne kan inddrages i udviklingsrummet gennem tre forskellige metoder, som benyttes i de undersøgte anlæg: Dataindsamling, inddragelse eller gennem hverdagsinteraktioner. Flere anlæg arbejder med at lave dataindsamling i form af

spørgeskemaundersøgelser, hvor metoden omkring hverdagsinteraktioner gør sig gældende på to anlæg, hvor de dog foregår mere eller mindre uformelt. En indsigt fra workshoppen er, at for at skabe et værdifuldt udviklingsrum, kræver det viden om målgruppen, der kan omsættes til praksis.

1. Dataindsamling

En metode til at indsamle viden om borgere er ved hjælp af spørgende dataindsamlingsmetoder. Flere anlæg arbejder med at undersøge deres brugere gennem spørgeskemaundersøgelser, eksempelvis på anlæg x, hvor en medarbejder bruger indsigterne fra undersøgelse i sit arbejde. I dette næste citat anbefaler medarbejderen fra anlæg x, der bl.a. har arbejdsopgaver for at udvikle nye aktiviteter på et anlæg, at lave dataindsamling:

Jeg vil sige, at man kunne lave dataindsamling. Med det mener jeg, at man kunne spørge sine gæster om, hvad de savner, og hvad de godt kunne lide ved anlægget. Det har vi gjort nogle gange. Det er virkelig utroligt, hvad folk synes er fedt, eller hvad de godt gad at have mere af, og det er nogle gange virkelig lavthængende frugter. Andre gange så er det bare fedt at have noget at arbejde hen imod, og det kan også skabe en kæmpe glæde og stolthed over noget, man gør, som man måske ikke tænker betyder så meget, og det kan også skabe motivation til, hvad vil vi så sætte i gang aften?

- Medarbejder på anlæg x.

I dette citat anbefaler medarbejderen andre anlæg at lave dataindsamling, hvis de skal inddrage personalet til at øge benyttelsen og brugerdiversiteten af deres idrætsanlæg. Medarbejderen anbefaler at lave dataindsamling for at finde ud af, hvad gæsterne på anlægget kan lide ved anlægget, og hvad de savner.

På det pågældende anlæg har de positive erfaringer at lave spørgeskemaundersøgelser, som kan nå ud til forholdsmæssigt mange brugere af anlægget. Samtidig laver den pågældende medarbejder også uformelle interviews med brugere af anlægget, både





for at høre brugerne sætte ord på, hvad de har brug for og ønsker sig af anlægget, men også til at komme med forslag til tekstindhold i beskrivelse af de forskellige aktivitetstilbud. Medarbejderen beskriver, hvordan dataindsamlingen har givet dem mulighed for at høste lavthængende frugter og samtidig give medarbejdere en følelse af at skabe forandring.

2. Personalets opnår viden om borgere

Som beskrevet flere steder i rapport (se bl.a. afsnit 6.2) er medarbejderne aktive i udviklingsrummet, hvor de bl.a. anvender viden fra deres arbejde i mødet med borgerne til at udvikle og justere aktivitetstilbud. Denne udviklingsproces giver personalet en forståelse af, hvordan de kan indsamle viden om brugeres behov igennem de daglige møder med borgerne på 'gulvet'. Her beskriver en medarbejder, bl.a. med arbejdsopgaver for at udvikle nye aktiviteter på et anlæg, hvordan sådan en proces foregår:

Det der med, at værtskabet er rykke til noget andet end servicen, og at man taler med brugerne, og man får en relation og derigennem får man også indsigt i en masse afsavn og behov hos brugerne. Og hvis det skal ligge i en eller anden ekstern afdeling, hvor man skal bede om noget (...) Det gør alting besværligt, og det er derfor, jeg synes udviklingssporet er så vigtige, fordi nogle gange er det ikke, at vi skal op på en eller anden virkelig kompliceret klinge og skabe alt muligt. Det er bare, hvad kan vi gøre nu for at tilgodese denne her målgruppe? For så skaber det jo en fed aktivitet, og så bliver rammerne brugt.

- Medarbejder på anlæg x.

I citatet bliver det beskrevet, hvordan medarbejderne oplever det som givtigt at have udviklet en relation til borgerne, der giver indblik i borgernes forskellige ønsker og behov. Medarbejderen beskriver, hvordan det er en fordel, at personalet besidder disse informationer i udviklingssporet, da sådanne informationer kan anvendes umiddelbart til at forbedre og udvikle tilbuddet – i stedet for at en sådan viden genereres af og ender i en ekstern afdeling. De indsigter, personalet opnår, er med til at udvikle aktiviteter, der tilgodeser målgruppen. Citatet er et af mange eksempler, der viser, hvordan personalet gennem en tæt kontakt og dialog med brugerne opnår indblik i målgruppens ønsker og behov – og derigennem opnår indsigter, der også er givtige for udviklingsrummet.

Den opnåede viden betyder også, at personalet bliver endnu skarpere til at udvikle aktiviteter, der opleves som relevant for brugerne. Evnerne til at indsamle viden om brugerne giver indsigter, der øger mulighederne for, at medarbejderne på vellykket vis kan udfolde de forskellige roller de (hhv. som vært, servicemedarbejder, håndhæver af regler og instruktør) i udviklingsrummet. Læs afsnit 4.2 for beskrivelse af rollerne.

3. Brugeren/kunden/borgeren/gæsten er en del af udviklingsrummet

I model 1.0 var brugeren ikke en del af udviklingsrummet. I processen, hvor ledere og personale blev inddraget i at videreudvikle modellen, blev det at brugeren ikke var en del af udviklingsrummet, problematiseret. Eksempelvis formulerede en leder det på følgende vis:

Hvorfor er brugerne ikke med i udviklingsrummet? Altså hvorfor vil vi ikke have dem så tæt på os, så de får ejerskab i forhold til, hvad vi laver for dem. Nu står de mere som en kunde, som har et behov, som vi på en eller anden måde skal analysere på, og så tager vi en beslutning på det. Men fakta er bare, i hvert fald i den dagligdag, jeg møder derude, at når vi tager brugerne med ind og giver dem ansvaret i forhold til en proces, både i tid og i økonomi, så bliver det deres, og når det bliver deres, så lykkes det langt bedre, end når det bliver vores (...). I hvert fald at man er bevidst om, at der kan ligge noget rigtig godt i, at brugerne rent faktisk er med inde i udviklingsrummet rent ansvarsmæssigt og rent kvalitetsmæssigt efterfølgende.

- Leder på anlæg z.

Lederen oplever, at når brugerne, der i dette tilfælde både er foreninger og selvorganiserede brugere, inviteres ind og får ansvar, lykkes det langt bedre, end når anlægget styrer det hele. I stedet for kun at betragte brugere som eksterne kunder med et behov, der skal analyseres, så kan der være noget positivt rent ansvars- og kvalitetsmæssigt ved at inddrage brugerne i udviklingsrummet.



En sådan metode kan sikre, at udviklingen der foregår på anlægget, er i overensstemmelse med brugernes faktiske ønsker og lyst. Metoden står i kontrast til de to andre metoder, da brugerne her er aktive i processen. Dette kan være en fordel af ovenstående grunde, men samtidig være en udfordring, da dette kræver ressourcer, og samtidig bliver en måde at forfordele eksisterende brugere af anlægget.

8.5 Udviklingsrummet er en kontinuerlig proces mellem udvikling, afprøvning og tilpasning

I medarbejderworkshops bad vi om medarbejdernes vurderinger af, hvad andre anlæg bør være opmærksomme på i inddragelse af personalet på nye måder med henblik på at få flere og nye typer af mennesker ind på anlægget. Dette afsnit vil altså tage udgangspunkt i de forskellige gode råd og anbefalinger, medarbejderne havde. En medarbejder anbefaler, at anlægget har overblik og kontrol over igangsatte aktiviteterne før de sætter gang i noget nyt:

Jeg vil sige, det som vi har oplevet her, det er, at når man sætter noget nyt i søen, så få styr på det frem for at man sætter otte ideer i gang på én gang. Så lige pludselig er der otte dårlige ting, man kører med, frem for at sige, vi starter babysvøm op, eller hvad det nu kan være eller gymnastik. Så får vi styr på det, så det kører, og vi har de folk på, vi skal have, og det er tilpasset. Så kan vi godt udbygge og viderebygge og finde en ny aktivitet.

- Medarbejder på anlæg q.

Han beskriver, hvordan det kan være en dårlig idé at sætte gang i for meget ny aktivitet på én gang, og han anbefaler i stedet tage et skridt ad gangen. Det kunne eksempelvis være ved at starte babysvøm op samt tilpasse og justere dette, så det bliver en succes. Herefter kan anlægget arbejde videre på at starte en ny aktivitet op. Han beskriver også, hvordan udviklingsprocessen ikke stopper, når en aktivitet er startet op, men derimod at aktiviteten skal tilpasses og rettes til, sådan at den bedste oplevelse skabes for brugerne.

I det næste citat beskriver en medarbejder, hvordan hun tror på, at det er vigtigt at starte i det små:

Men det er jo vigtigt hele tiden at blive ved med at udvikle, også på det som man har, og det der kører godt, da der hele tiden også er en målgruppe, som der måske har nogle andre behov som tiden ændres. (...) Og så vil jeg sige småt, men godt, så man får nogle succesoplevelser, så det ikke bare bliver: Nu skal vi renovere det hele og lave alt om, som om det ikke er godt nok nu. Det er vigtigt, at det er en positiv proces for alle.

- Medarbejder på anlæg x.

Et kendetegn ved at være i udviklingsrummet er, at det er en kontinuerlig proces, hvor du i et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere hele tiden er i gang med at udvikle og eller justere aktiviteter.

I et af anlæggene har de arbejdet med at uddanne flere af deres livreddere til at kunne blive instruktør og stå for aktiviteter i den åbne svømmehalstid. Selvom livredderne inden kurset gerne vil deltage, ender det ifølge en medarbejder ofte med, at livredderne springer fra og



ikke vil være instruktør alligevel. Når en af medarbejderne beskriver denne udfordring set fra hendes perspektiv, gør hun opmærksom på, at det ikke kan forventes, at alle ønsker at udfylde rollen som instruktør. Hun har på den baggrund et forslag til, hvordan problematikken kunne håndteres:

Så skulle de afprøve det inden, at de kom videre med det. Altså de skulle ud at prøve at have nogle hold, så de kan se, hvordan det er, og mærke hvordan det er at stå foran de der pensionistdamer. Det er ikke altid sjovt. Men få det afprøvet inden. Og hvis det er et anlæg, hvor de ikke har noget i forvejen. Så ville jeg foreslå at kontakte et andet anlæg, hvor de havde aktiviteten, om de kan få lov til at komme og være med, og se hvordan det foregår.

- Medarbejder på anlæg z.

Medarbejderen beskriver, hvordan medarbejdere, som ønsker at afprøve sig selv som instruktører, skal prøve rollen, inden de tager på kursus. Det at være med til at stå for aktiviteten og mærke, hvordan det er at stå foran damer. Igen handler det om at prøve ting af og se hvad der kan lykkes.

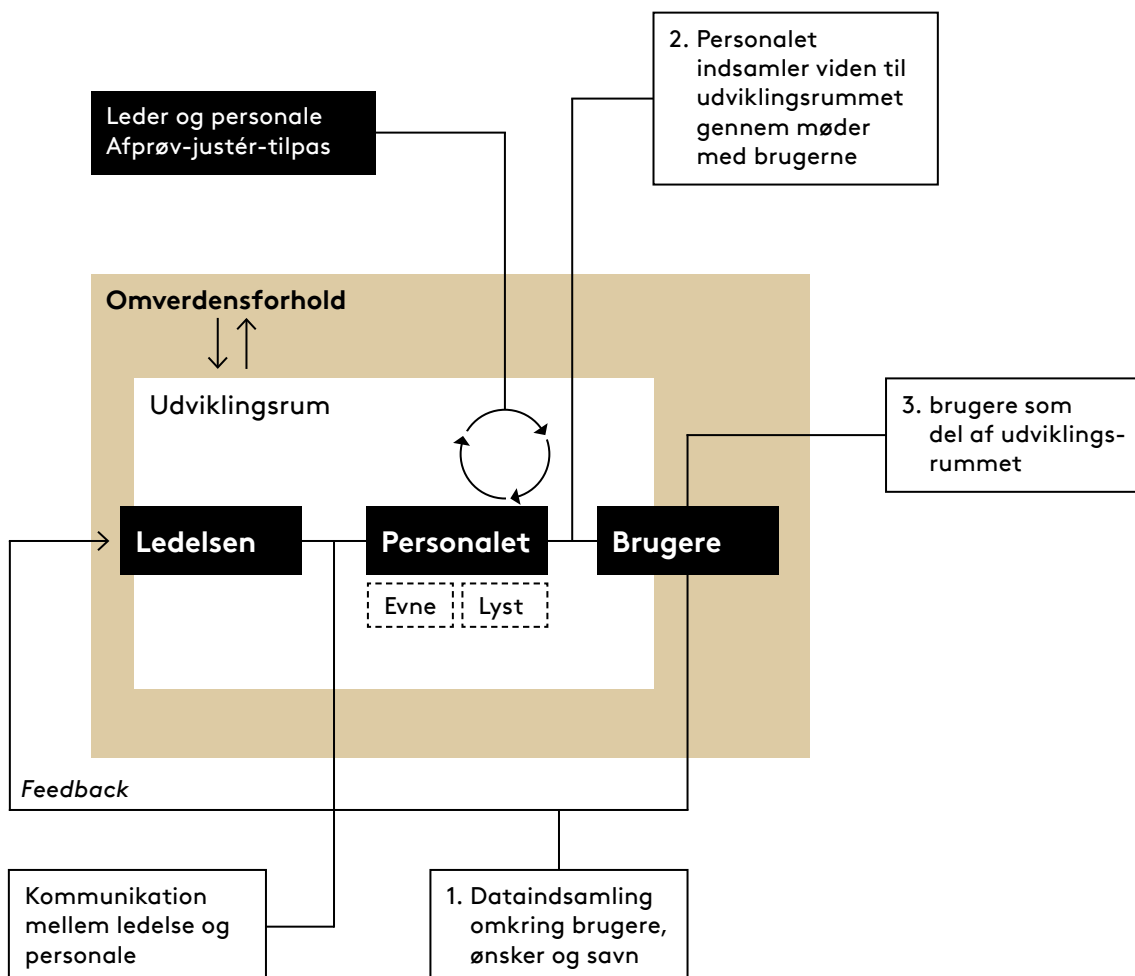
8.6 Opsamling på workshops

I det følgende vil vi opsummere de væsentligste analyseindsigter fra de forskellige workshops i arbejdet med på baggrund af model 1.0 at udvikle model 2.0. Disse indsigter er desuden visuelt præsenteret i figur 9 og indeholder:

- Den første indsigt er, at både personalet og ledelsen understreger vigtigheden af at indsamle viden om brugerne og anviser erfaringer med at gøre det på tre forskellige måder - hhv. gennem interviews eller spørgeskemaer, gennem personalets interaktioner med brugerne, eller ved at invitere brugerne ind i udviklingsrummet. Dette er vist ved de tre grønne tekstbokse i figur 9.

- Den næste indsigt er, at vellykket kommunikationen i udviklingsrummet mellem personalet og ledelse ses som en forudsætning for at lykkes med at øge brugerdiversiteten og benyttelsen. Dette er vist ved den gule tekstboks i figur 9.
- For det tredje understreges væsentligheden af, at processerne i udviklingsrummet skal ses som en kontinuerlig udviklingsproces, hvor lederne og personalets samarbejde i udviklingsrummet er kendetegnet ved at udvikle, afprøve og tilpasse tilbuddene til brugerne. Dette er visualiseret i figur 9 i den røde tekstboks.
- Den fjerde indsigt er, at anlægslederne ønsker at forvaltningen tydeligere rammesætter og retningsbestemme faciliteternes formål og handlinger, herunder særligt at der tages politisk stilling til hvem, der skal bruge idrætsanlæggene og hvorfor. Det vil tydeliggøre rammerne for udviklingsrummet, og derved styrke arbejdet heri. Indsigten er visualiseret i figur 9 som pilene mellem omverdensforhold og udviklingsrummet.

Figur 9: Præsentation af de væsentligste indsigter i forbindelse med de forskellige workshops i udviklingen af model 2.0.



9.0

Den endelige model med fokus på udviklingsrummet

Gennem workshopsene har vi fået bekræftet, at model 1.0 på mange måder var en god illustration af, hvordan man kan forstå, hvordan der i idrætsanlæg kan arbejdes med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten. Eksempelvis har medarbejderne bekræftet at de kan se sig selv i de fire roller (hhv. som vært, servicemedarbejder, håndhæver af regler og instruktør), som de udfylder i mødet med brugerne i arbejdet med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten.

De væsentligste fund fra analyserne af de gennemførte workshops (se figur 9) har informeret udviklingen fra model 1.0 til model 2.0. En væsentlig justering er, at brugerne er rykket ind i udviklingsrummet, da der er store potentialer i at inddrage og ansvarliggøre for at arbejde med en øget benyttelse og brugerdiversitet. Dette betyder at brugerne indgår direkte i udviklingsrummet sammen med ledelsen og personalet. Brugere er både idrætsforeninger, selvorganiserede idrætsbrugere, offentlige gæster samt professionelle aktører som eksempelvis sportsklubber og andre lignende organisationer.

Model 2.0 (se figur 10) er dermed et bud på, hvordan personalet ved at indgå i et udviklingsrum med ledelse og brugere kan involveres i at øge brugerdiversiteten og benyttelsen af danske idrætsanlæg. Udviklingsrummet er en abstraktion, hvori der løbende foregår dialoger og forhandlinger mellem ledelse og personale om, i hvilken retning anlægget skal udvikle sig – i dette tilfælde med et særligt fokus på arbejdet med at øge benyttelse og brugerdiversitet. Men modellen åbner også op for, at andre tematikker over tid, kan fylde i udviklingsrummet. Det er således i udviklingsrummet, at personalet og ledelse i samspil finder frem til og skaber muligheder for på forskellige måder udvikler anlægget.

Vores analyser viser dermed samlet set, at personalet er en aktiv del af udviklingsrummet, og er med til at udvikle, afprøve og justere udviklede aktiviteter i et samspil med ledelsen. Gennem deres daglige interaktioner med brugere besidder personalet afgørende førstehåndsviden om brugernes behov og ønsker. Denne viden udgør et væsentligt bidrag til arbejdet i udviklingsrummet. Udviklingsrummet styrkes, når personalets evner opkvalificeres gennem instruktørkurser, værtsskabskurser og makkeroplæring.

Arbejdet i udviklingsrummet styrkes også, når ledelsen giver personalet ejerskab i processen og sikrer, at medarbejderne oplever, at deres arbejde med opgaveløsning knyttet til udviklingsrummet opfattes som legitimt, nødvendigt og meningsfuldt af ledelsen. Funktionen af udviklingsrummet forbedres, når ledelsen besidder en klar forståelse af anlæggets vision og mål og har evnen til at knytte dette effektivt til medarbejdernes roller og ansvar. Personalets og ledelsens muligheder og ageren i udviklingsrummet forbedres, når disse rammesættes tydeligt af de politiske og administrative anbefalinger gennem tydelige og handlingsorien-

terede visioner, strategier og mål. Rekrutteringsindsatsen bør ligeledes fokusere på at tiltrække medarbejdere, der besidder de nødvendige kompetencer i overensstemmelse med anlæggets mål og vision.

Når der er succes med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten, øges omfanget af drifts- og vedligeholdelsesopgaver. Der er derfor en balance mellem, hvor meget udvikling der skabes, og mulighederne for stadig at varetage basale drifts- og vedligeholdelsesopgaver med det samme antal medarbejdere til rådighed.

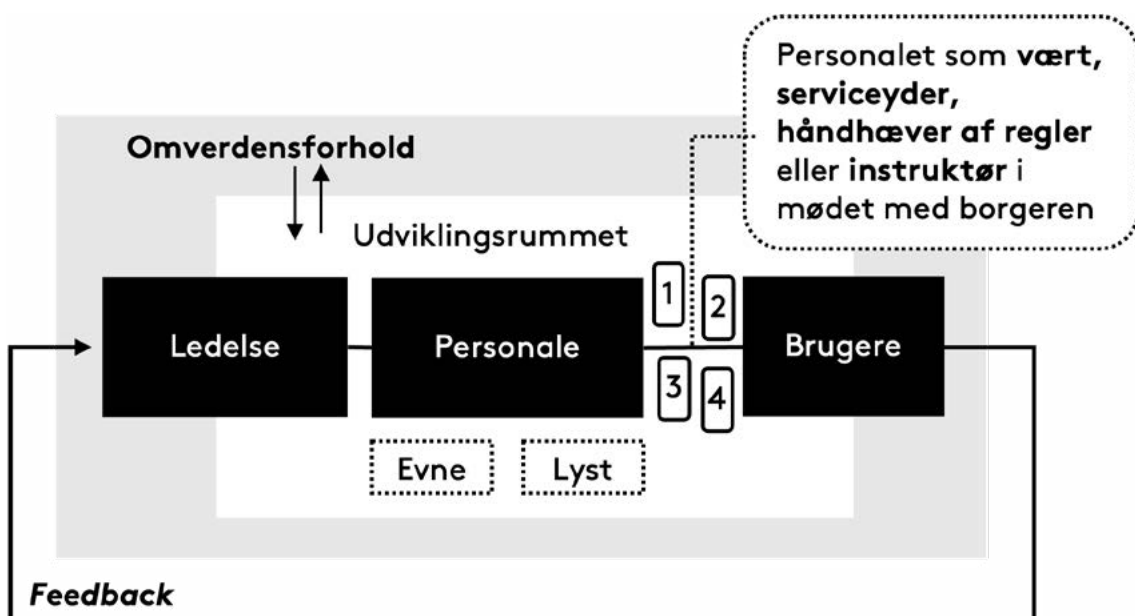
Det kræver en kontinuerlig indsats af ledelse og personale i udviklingsrummet at opnå en fælles forståelse for balancen mellem de to opgavetyper.

9.1 Afgrænsninger

Den foreliggende rapport fokuserer på idrætsanlæggenes medarbejdere og deres arbejdsvirke, idet der tages udgangspunkt i Lipskys teoretiske forståelse af markarbejderen. Projektets fokus har primært været rettet mod interviews med anlæggenes medarbejdere, ledere og nøglepersoner med forvaltningsmæssigt ansvar for at undersøge, hvilke muligheder og udfordringer der opstår, når personalet bliver inddraget til at øge benyttelsen og brugerdiversiteten i de kommunale haller med henblik på sundhedsfremme og forebyggelse?

I fremtidige studier kunne det være relevant i højere grad at beskæftige sig med de forskellige brugere og brugergruppers oplevelser i anlæggene. Et øget fokus på, hvordan brugerne oplever medarbejdernes virkekunne belyse, hvordan anlægspersonalets adfærd påvirker diverse brugergrupper. På baggrund heraf kunne det være interessant at overveje inklusionen af brugernes perspektiver i fremtidige analyser og rapporter, med det formål at opnå en

Figur 10: Model 2.0 for personalets rolle for at udvikle mere brugerdiversitet og øge benyttelsen af Idrætsfaciliteter



mere nuanceret og omfattende forståelse af hvordan forskellige initiativer og udvikling på idrætsanlæggenes påvirker de forskellige typer af anlægsbrugere.

Vores fokus på idrætsanlæg, hvor medarbejderne i betydeligt omfang indgår i at øge benyttelsen og brugerdiversiteten, gør, at de medarbejdere der indgår i undersøgelsen, indgår i arbejdet med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten. Det ville i fremtidige studier være relevant at undersøge, hvordan personalet i idrætsanlæg mere generelt forholder sig til de i denne rapport beskrevne forandringer.

9.2 Opmærksomhedspunkter

I det følgende afsnit vil vi foreslå en række opmærksomhedspunkter for anlæg, der ønsker at inddrage personalet i at øge benyttelsen og brugerdiversiteten af deres anlæg. Opmærksomhedspunkterne skal ses i forlængelse af model 2.0 (se figur 10) og knytter sig således både til analyserne i fase 1 og fase 2.

1. Anlægget bør have viden om og indsigt i deres målgrupper og deres potentielle målgrupper

En forudsætning for at kunne arbejde med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten på idrætsanlæg er ved kontinuerligt at indsamle viden og indsigter om forskellige eksisterende og potentielle brugere eksempelvis ved at inddrage brugerne i udviklingsarbejdet eller ved spørgeskemaundersøgelser eller interview. Ledere og kommune kan understøtte arbejdet med spørgeskemaundersøgelser ved at stille metode og teknologi til rådighed. En bedre forståelse for forskellige brugeres behov og ønsker skaber muligheder for at etablere og implementere initiativer, der imødekommer specifikke brugergrupperes behov og ønsker. Personalet spiller en central rolle i at indsamle relevante data og etablere dialog med brugerne for at opnå indsigter.

2. Kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere er vigtig for at understøtte udviklingsrummet.

Forudsætningen for at inddrage medarbejdere til at øge benyttelsen og brugerdiversiteten på anlæg, er at personalet har de relevante kompetencer til at indgå i de arbejdsopgaver, der knytter sig hertil. Kompetenceudvikling foregår på forskellige måder, eksempelvis ved eksterne kurser, gennem kollegial makkeroplæring eller ved selvrefleksion. Samtidig viser vores analyser, at personalet på de deltagende anlæg kompetenceudvikler inden for særligt instruktør- og værtskabsrollen. De kompetencer, der opnås gennem disse kompetenceudviklende aktiviteter, synes at være givtige for udviklingsrummet. Det kan være et kursus i en specifik kompetence knyttet til at instruere i en aktivitet, eller et fælles leder- og medarbejderkursus i at arbejde med værtsrollen på hele anlægget.





3. Et velfungerende udviklingsrum kræver samspil mellem ledelse og personale, hvor ledelsen lytter og inddrager personalet. Personalet bør samtidig opsøge ledelsen med konstruktive indspil baseret på egne erfaringer.

En forudsætning for et velfungerende udviklingsrum er et vellykket samspil mellem idrætsanlæggets ledelse og personale. På baggrund af vores analyser tydeliggøres vigtigheden af anerkendelsen af den gensidige afhængighed mellem ledelsen og personalet, hvis arbejdet med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten på anlæggene skal lykkes. Det er tydeligt, at et stærkt bidrag til arbejdet i udviklingsrummet er, når personalet opsøger ledelsen med konstruktive indspil baseret på egne erfaringer fra de daglige møder med brugerne. Det er muligt, når personalet oplever sig set og imødekommet af ledelsen, der lytter og inddrage sine medarbejdere.



4. Ledelsen bør sikre, at medarbejderne oplever at deres arbejde i udviklingsrummet opfattes som nødvendigt og meningsfuldt af ledelsen.

Dette opmærksomhedspunkt understreger vigtigheden af, at ledelsen giver medarbejderne rum og tid til at være i et udviklingsrum, som bidrager til at øge benyttelse af idrætsanlægget samt tilpasser dette til forskellige brugerbehov. Det er afgørende, at medarbejderne oplever, at deres arbejde med opgaveløsningen i udviklingsrummet opfattes som nødvendigt og meningsfuldt af ledelsen. Det styrkes, når lederne besidder en klar forståelse af anlæggets vision og mål og har evnen til at knytte dette effektivt til medarbejdernes roller og ansvar.



5. Udvikling på anlægget bør ses som en kontinuerlig proces, hvor justering og tilpasning af igangværende aktiviteter vil være en nødvendig del af praksis.

At arbejde med udvikling bør opfattes af ledere og medarbejdere som en vedvarende proces, som kontinuerligt kræver tilpasninger og justeringer af igangsatte aktiviteter og initiativer. Personalet har et særligt potentiale til at være drivkraft for (videre)udvikling af aktiviteter på idrætsanlæg, idet analyserne viser, at personalet kan spille en aktiv rolle både i udviklingen, realiseringen og tilpasningerne af aktiviteterne på anlægget. Arbejdet i udviklingsrummet fungerer bedst, når medarbejdere og ledere starter med et begrænset antal af nye initiativer.

6. Udvikling af anlægget ændrer og udfordrer balancen mellem udvikling og drift. Dette øger ledelsens opmærksomhed på at sikre, at personalet har de rette kompetencer.

Anlægget bør være opmærksom på, at øget benyttelse og brugerdiversitet kan resultere i flere driftsopgaver for personalet. Samtidig vil ny opgaveløsninger og ændrede roller stille større krav til anlæggets evne til at planlægge og koordinere arbejdsopgaver og sætte større krav til medarbejdernes fleksibilitet. Her er det samtidig lederens opgave at sikre en balance mellem drift og udvikling. Det kan lederen bl.a. sikre ved at have blik for, hvordan visioner og målsætninger for anlægget matches med de kompetencer, der er til stede blandt personalet – og på den baggrund tilpasse rekrutteringen af nyt personale, således at personale med de ønskede kompetencer rekrutteres.

7. Når kommunen fastlægger facilitetsstrategier og målsætninger, der tydeligt rammesætter og retningsbestemmer faciliteternes formål og handlinger, gødes mulighederne for, at ledere og medarbejdere arbejde i udviklingsrummet.

Politikere og det kommunale administrative niveau bør være opmærksomme på at fastlægge og kommunikere tydelige handlingsorienterede strategier og mål for idrætsanlæggene, hvor de tager stilling til, hvem der skal bruge idrætsanlæggene og hvorfor. Dette er vigtigt for at rammesætte og motivere anlæggets arbejde i udviklingsrummet. Det er vigtigt at anlægsledernes arbejder med at oversætte denne rammesætning for medarbejdere.

10.

Litteratur

- Braun, V., Clarke, V., og Weate, P. (2016). Using thematic analysis in sport and exercise research, 191-205. Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise, Routledge, New York.
- Forsberg, P., Iversen, E. B., & Høyer-Kruse, J. (2017). Organisering, styring og ledelse af idrætsanlæg i Danmark. Syddansk Universitet, Institut for Idræt og Biomekanik.
- Forsberg, P., og Iversen, E. B. (2019) The influence of voluntary sports clubs on the management of community sports facilities in Denmark, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11:3, 399-414,
- Forsberg, P. og Hayman, D. (2021). Strategiske potentialer i registrering af aktiviteter. Idrættens Analyseinstitut 1. udgave.
- Hjørring Kommunes (2023) Idékatalog - initiativer til at skabe øget aktivitet i din hal. Idékatalog - initiativer til at skabe øget aktivitet i din hal.pdf (hjoerring.dk)
- Høyer-Kruse, J., Iversen, E. B., & Forsberg, P. (2017). Idrætsanlægs benyttelse og brugernes tilfredshed. Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet.
- Idan (2023). Idan analyserer kommunernes facilitetspolitikker: De fleste har visioner, men flere mangler handlingsplaner, og politikkerne er i flere tilfælde ikke aktuelle.
<https://www.idan.dk/nyheder/idan-analyserer-kommunernes-facilitetspolitikker-de-fleste-har-visioner-men-flere-mangler-handlingsplaner-og-politikkerne-er-i-flere-tilfaelde-ikke-aktuelle/>
- Iversen, E. B., Høyer-Kruse, J., & Ibsen, B. (2021) Vi måler på brugen af idrætsfaciliteter som aldrig før. Nu advarer forskere om centrale faldgruber. Debatindlæg i altinget.
<https://www.altinget.dk/idraet/artikel/vi-maaler-paa-brugen-af-idraetsfaciliteter-som-aldrig-foer-nu-advarer-forskere-om-centrale-faldgruber>
- Iversen, E. B., Forsberg, P., Høyer-Kruse, J. og Ibsen B. (2019). Fremtidens Idrætsfaciliteter: anbefalinger til fremtidens organisering, styring og ledelse af idrætsanlæg. Idrættens Analyseinstitut.
- Iversen, E. B. (2017) Does size matter when public management tools meet (the voluntary) reality in sports facilities? *World Leisure Journal*, 59:1, 54-69,
- Lipsky, M. (2010). Street Level Bureaucracy - Dilemmas of the Individual in Public Service. Russell Sage Foundation.
- Mitodense.dk (2023). Veteraner har fået nye svømmemuligheder i Odense.
<https://www.mitodense.dk/veteraner-har-faaet-nye-svoemme-muligheder-i-odense/>
- Ringsted Kommune (2021). Visionsplan for udearealerne ved Ringsted Sportscenter.
https://ringsted.dk/sites/default/files/2022-08/bilag_-_ringsted_sport_center_visionsplan_for_udearealerne_final_1.pdf
- Smith, B. and Sparkes, A. (2016). Qualitative interviewing in the sport and exercise sciences. Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise, Routledge, New York.
- West, J., Fusari, G., Raby, E., Alwani, R., Meldaikyte, G., Wojdecka, A. & Matthews, E. (2018), Developing the Double Diamond Process for Implementation In: Barron, Dierdre and Seemann, Kurt, (eds.) Design4Health, Melbourne. Proceedings of the Fourth International Conference on Design4Health 2017, 4 - 7 Dec 2017,
- Winter, S. C., & Nielsen, V. L. (2008). Implementering af politik. Hans Reitzels forlag.

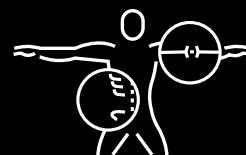


CISC - Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund

CISC beskæftiger sig med samfundsvidenskabelig forskning i BEVÆGELSER og de sociale og samfundsmæssige vilkår herfor: FYSISKE BEVÆGELSER - i form af idræt, leg og anden form for fysisk aktivitet, og SOCIALE BEVÆGELSER i form af foreninger, frivilligt arbejde og det civile samfund.

Det er muligt at rekvirere Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund (CISC) til undersøgelser, udredninger, udviklingsarbejde eller konsulentarbejde inden for de emner, som forskningscenteret har erfaring med.

Se mere på sdu.dk/cisc



Syddansk Universitet
Campusvej 55
DK-5230 Odense

Telefon: +45 6550 1000
sdu@sdu.dk
www.sdu.dk