



# UNDERSØGELSE AF FORENINGSUDVIKLING MED 'DM I FORENINGSUDVIKLING' SOM CASE

Karsten Elmoose-Østerlund og Christian Røj Jørgensen

2016:4

MOVEMENTS



# Undersøgelse af foreningsudvikling med 'DM i foreningsudvikling' som case

Karsten Elmoose-Østerlund

Christian Røj Jørgensen

## **Undersøgelse af foreningsudvikling med 'DM i foreningsudvikling' som case**

Karsten Elmoose-Østerlund og Christian Røj Jørgensen  
Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund,  
Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet.

Samarbejdspartner: DGI

Udgivet 2016  
ISBN 978-87-93496-19-4

Serie: Movements, 2016:4  
Serieudgiver: Institut for Idræt og Biomekanik

Forsidefoto: Corbis  
Opsætning: Lone Bolwig

Tryk: Print & Sign, Odense

# Indhold

<b>Rapportens hovedkonklusioner og opmærksomhedspunkter</b> .....	<b>5</b>
Hovedkonklusioner .....	5
Processen .....	5
Ændringer og resultater .....	6
Langtidsholdbarhed og forankring .....	7
'DM i foreningsudvikling' .....	8
Perspektiverende betragtninger .....	9
Opmærksomhedspunkter .....	10
For DGI .....	10
For foreninger .....	12
<b>Indledning</b> .....	<b>14</b>
Begrebet 'foreningsudvikling' .....	14
Kort beskrivelse af DMIF .....	15
Rapportens formål .....	16
<b>Fremgangsmåde</b> .....	<b>17</b>
Studiedesign .....	17
Spørgeskemaundersøgelser ni måneder efter DMIF .....	17
Opfølgende spørgeskemaundersøgelse tre til fire år efter DMIF .....	18
Fokusgruppeinterviews .....	20
Rapportens opbygning .....	21
<b>Del 1: Forskelle mellem DM-foreninger og 'kontrolforeninger'</b> .....	<b>22</b>
Ledelsesmæssige ændringer .....	22
Aktivitetsudvikling .....	24
DGI som samarbejdspartner .....	25
Optimisme .....	25
Opsamling .....	26
<b>Del 2: Foreningsudvikling – hvordan og hvorfor foreningerne udvikler</b> .....	<b>28</b>
Fire kendetegn ved foreninger i udvikling .....	28
Involverende og udadrettet kommunikation .....	28
Fælles retning .....	29
Mod .....	31
Strategisk og proaktiv tilgang .....	32
Foreningernes oplevelse af at arbejde med foreningsudvikling .....	35
Forhold der virker fremmende og hæmmende for foreningsudvikling .....	37
Foreningernes vigtigste former for støtte, inspiration og vejledning .....	41
Foreningernes ønsker til fremtidig støtte, inspiration og vejledning .....	43

Ændringer i foreningerne siden de begyndte at arbejde med foreningsudvikling.....	44
Foreningens struktur, ledelse og daglige drift .....	45
Nye målgrupper .....	45
Nye aktiviteter (idrætslige såvel som ikke-idrætslige) .....	46
Synlighed og kommunikation .....	46
Samarbejde i (lokal)samfundet.....	47
Nye faciliteter og/eller bedre udnyttelse af eksisterende faciliteter .....	48
Foreningernes vigtigste ændringer .....	49
Ændringer i antallet af medlemmer, frivillige og lønnede.....	50
Opsamling.....	52
<b>Del 3: Fastholdelse og forankring af foreningsudvikling.....</b>	<b>54</b>
Arbejder foreningerne stadig aktivt med foreningsudvikling? .....	54
Ændringer i arbejdet med foreningsudvikling efter DMIF .....	56
Foreningernes arbejde med at fastholde fokus på udvikling .....	59
Målsætninger for foreningernes videre udviklingsarbejde .....	63
Foreningernes vigtigste mål .....	64
Begrundelser for de valgte målsætninger.....	65
Arbejdet med at realisere målsætningerne .....	66
Begrundelser for ikke at opstille målsætninger .....	67
Opsamling.....	68
<b>DEL 4: DMIF – hvordan og hvorfor det påvirker foreningerne.....</b>	<b>69</b>
Et generelt billede .....	69
DMIF som anledning.....	70
Udfordring .....	72
Inspiration og DM-startkonference .....	73
Opsamling.....	75
<b>Del 5: DMIF som metode .....</b>	<b>77</b>
DMIF som metode til forandring .....	77
DMIF som læringsmetode .....	81
Opsamling.....	85
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>86</b>

## Rapportens hovedkonklusioner og opmærksomhedspunkter

Rapporten har taget sigte på at bibringe både en generel og en dybdegående forståelse af foreningsudvikling som fænomen og som proces, herunder hvordan foreninger arbejder hermed, hvad der virker fremmende og hæmmende for udviklingen, hvilke ændringer der sker i foreningerne, og hvordan foreningerne arbejder med fastholdelse.

De foreninger, der var med i første og anden runde af 'DM i foreningsudvikling' (DMIF), dvs. de foreninger, der deltog i henholdsvis 2011-12 og 2012-13, er blevet genbesøgt tre til fire år efter, at de initierede – eller, for de foreninger der allerede var i udvikling, intensiverede – deres udviklingsprocesser i forbindelse med deres deltagelse i DMIF. På den måde får vi et indblik i, hvordan foreninger arbejder med foreningsudvikling og af holdbarheden af de ændringer og resultater, som foreningsudvikling kan frembringe i foreninger.

Specifikt i forhold til DMIF tegner rapporten et billede af, hvilke elementer i DMIF, der har betydning for foreningernes udvikling – og hvordan. Desuden får vi gennem foreningernes besvarelser et indblik i, hvor holdbare de ændringer, der blev identificeret i tidligere rapporter om DMIF, er over tid – noget som giver et fingerpeg om egnetheden af DMIF som metode til at skabe foreningsudvikling.

### Hovedkonklusioner

Vi vil i det følgende beskrive rapportens hovedkonklusioner inden for fire områder. Hvert af de fire afsnit bygger på undersøgelser foretaget i foreninger, der har deltaget i DMIF. De første tre har imidlertid et mere generelt fokus på at bibringe en forståelse af foreningsudvikling, herunder af processen (hvordan foreningerne arbejder med foreningsudvikling), deres ændringer og resultater (udbyttet af arbejdet med foreningsudvikling) samt langtidsholdbarhed og forankring (af de opnåede ændringer og resultater). Det fjerde afsnit dykker specifikt ned i den rolle, som DMIF har spillet for foreningernes udviklingsprocesser og prøver at forstå DMIF som en metode til at skabe foreningsudvikling.

### Processen

I rapporten identificerede vi fire kendetegn, som ser ud til at være karakteristiske for foreninger i udvikling. Det første kendetegn er, at foreninger i udvikling anvender *involverende og udadrettet kommunikation* og dermed formår at øge opbakningen til foreningen og deltagelsen blandt frivillige, medlemmer og eksterne aktører.

Det andet kendetegn er, at foreninger i udvikling arbejder med *fælles retning*. Det vil sige, at der i høj grad er enighed om foreningens prioriterings- og fokusområder. Det betyder, at foreningen arbejder mere effektivt og i højere grad er i stand til at gennemføre forandringsinitiativer.

Det tredje kendetegn er, at foreninger i udvikling er i besiddelse af *mod*. Et mod der betyder, at foreningerne er i stand til at skabe forandring til trods for eventuel forandringsmodstand. Samtidig betyder modet, at foreningerne i højere grad har turdet stille krav til både



medlemmer og frivillige, hvilket resulterer i øget effektivitet og engagement.

Det sidste og fjerde kendetegn er, at foreninger i udvikling arbejder *strategisk og proaktivt*. Det betyder, at foreningerne har en overordnet idé – eller vision – om, hvilken forening man gerne vil være, og at man arbejder med udgangspunkt i denne. Samtidig går foreningerne proaktivt til værks i forhold til de udfordringer, de står over for. Foreninger i udvikling er altså dygtige til at foregribe udfordringer.

Foreningsudvikling er en kompleks proces, der involverer en lang række vekselvirkende forhold, som gensidigt påvirker hinanden. Enkelte forhold går imidlertid igen som henholdsvis fremmende eller hæmmende for udviklingsprocesserne i de undersøgte foreninger.

Det første forhold er en forandring i omverdenen, der betyder, at foreningen oplever, at man må ændre sin tilgang for at overleve – en såkaldt *'brændende platform'*. Denne er i høj grad et fremmende forhold for igangsætning af foreningsudvikling.

Det andet forhold er *målsætninger*, som under arbejdet med foreningsudvikling kan medvirke til at fastholde og effektivisere arbejdet. Mange foreninger oplever, hvordan det at sætte mål er med til at øge fokus på at levere og færdiggøre de aftalte arbejdsopgaver.

Det tredje forhold er *enkeltpersoner*, der besidder visse kompetencer eller en særlig motivation. Disse kan have stor betydning for foreningernes udviklingsprocesser. De individuelle kræfter kommer til udtryk gennem personer, der opererer med en ekstraordinær energi og lyst til at forandre, og disse personer er dermed i stand til at præge foreningens udviklingsarbejde i positiv forstand.

På samme måde kan enkeltpersoner dog også være hæmmende for foreningsudvikling. Disse personer beskrives af foreningerne som *'nej-hatte'*, og de er i høj grad med til at skabe en kultur eller stemning, der ikke fordrer til forandring. Det positive er, at *'nej-hatte'* ikke er en uheldig personlig egenskab, men en sindstilstand, der er foranderlig – med andre ord, så kan en *'nej-hat'* altså godt *'tages af'*.

Ud over at forhold internt i foreningerne kan virke fremmende eller hæmmende for foreningernes udvikling, så har eksterne forhold også indflydelse herpå. I den forbindelse efterspørger en høj andel af foreningerne *opfølgende konsulentbesøg* og *sparring/netværk med andre foreninger*, der arbejder med foreningsudvikling. Det peger mod, at de, for at fastholde fokus på udvikling, søger efter ny inspiration til deres eget udviklingsarbejde. Sidstnævnte er i tråd med de forandrings- og læringsteorier, der bliver gennemgået i rapporten, som netop understreger vigtigheden af opfølgning og dialog med henblik på at forankre og fastholde de skabte forandringer.

## **Ændringer og resultater**

Rapporten tegner et billede af, at når foreninger igangsætter foreningsudvikling, så oplever de ofte en stigende lyst til foreningsudvikling. En lyst der stammer fra foreningens første succesoplevelser. Med andre ord kan man sige, at *foreningsudvikling driver foreningsudvikling*. Flere foreninger omtaler denne proces som *'den positive cirkel'* eller *'udviklingsflow'*.

Når foreningerne selv skal sætte ord på, hvilke ændringer der er sket i foreningerne, efter de er begyndt at arbejde med foreningsudvikling, så træder det tydeligt frem, at foreningerne arbejder med og opnår resultater på både det organisatoriske plan (foreningernes ledelsesmetoder) og på aktivitetsområdet.

Inden for seks opstillede hovedkategorier, er det særligt de følgende ændringer og resulta-



ter, som foreningerne selv fremhæver:

*Mål og retning:* Knap fire ud af fem foreninger (79 pct.) oplever, at de i højere grad har sat mål og retning for bestyrelsesarbejdet. Nogle foreninger beskriver, hvordan de har indført en mere effektiv mødestruktur, mens andre beskriver, hvordan de har arbejdet med at skabe en bedre koordination på tværs af foreningernes afdelinger, udvalg og arbejdsgrupper.

*Øget synlighed i (lokal)samfundet:* Mange foreninger angiver, at de føler en forpligtelse over for lokalsamfundet og indtager en rolle som katalysator – samt har flere konkrete samarbejdsrelationer, dog primært med andre foreninger, mindre med skoler, kommuner og virksomheder. Knap tre ud af fire foreninger (74 pct.) oplever i den forbindelse, at deres synlighed i (lokal)samfundet er øget som følge af deres arbejde med foreningsudvikling.

*Uddelegering og flere frivillige:* Knap to ud af tre foreninger (64 pct.) har arbejdet med at uddelegere arbejdsopgaver fra bestyrelse til udvalg, arbejdsgrupper og enkelte frivillige. Foreningernes udvikling i antallet af frivillige er desuden markant mere positiv end generelt i foreningslivet. Således har halvdelen af DM-foreningerne oplevet en vækst i antallet af frivillige på mere end ti pct., siden de begyndte at arbejde med foreningsudvikling. Et tal der er markant højere end de 17 pct. af idrætsforeninger i Danmark, der har oplevet en tilsvarende fremgang over en femårig periode.

*Aktiviteter/målgrupper:* Knap syv ud af ti foreninger (69 pct.) angiver, at de er blevet mere åbne over for nye inputs og ideer. I forhold til aktivitetsudvikling er det særligt aktiviteter for voksne motionister og ældre, som foreningerne har arbejdet med. Det er blandt andet sket gennem oprettelse af fleksible, motionsprægede aktiviteter – primært fitnessinspirerede. Derudover beskriver flere af foreningerne, hvordan de har øget deres fokus på kvalitet i aktivitetsudbuddene. Foreningernes udvikling i antal medlemmer er desuden noget mere positiv end generelt i foreningslivet. Således har knap halvdelen af DM-foreningerne (48 pct.) oplevet en vækst i medlemstallet på mere end ti pct., siden de begyndte at arbejde med foreningsudvikling. Et tal der er noget højere end de 29 pct. af idrætsforeninger i Danmark, der har oplevet en tilsvarende fremgang over en femårig periode.

*Kommunikation:* Foreningerne har først og fremmest gennemført ændringer i deres 'online' kommunikation, primært i form af bedre hjemmesider og ved øget og bedre anvendelse af de sociale medier. Flere foreninger beskriver desuden, at de er blevet mere opsøgende i kontakten til medier og borgere i lokalområdet.

*Faciliteter:* Deltagelse i DMIF har medført et øget behov for – og tilsyneladende øget imødekommethed over for behovet for – nye faciliteter i mange foreninger.

## **Langtidsholdbarhed og forankring**

Svaret på, om foreningerne stadig arbejder aktivt med foreningsudvikling tre til fire år efter deltagelsen i DMIF er altovervejende *ja*. Således angiver mere end fire ud af fem foreningsledere (83 pct.), at de er helt eller delvis enige heri. I nogle foreninger fortsætter udviklingen naturligt og uden de store problemer, andre steder er det mere udfordrende at holde fokus (på grund af udskiftning blandt de frivillige, mangel på overskud og en vanskelig rekrutteringsproces).

To tredjedele af foreningslederne (66 pct.) angiver, at *kvaliteten af udviklingsarbejdet er øget* og flere italesætter *udvikling som en del af hverdagen* efter DMIF – og som en værdi, der gennemsyrrer foreningen.

Kernen i udviklingsarbejdet er i knap tre ud af fire foreninger (73 pct.) overvejende *forankret i bestyrelsen*, hvor ideer og tiltag til udvikling jævnligt er 'på dagsorden'. Mere sjældent er det, at foreningerne har *uddelegeret kernen i arbejdet med foreningsudvikling* til udvalg og arbejdsgrupper (22 pct.) eller enkelte personer (15 pct.). I flerstrengede foreninger er der eksempler på, at udvikling er *forankret i afdelingerne*. Generelt ser det mere ud til at være det, der følger af det strategiske arbejde med foreningsudvikling – videreudvikling af ideer, oprettelse af nye aktiviteter, specifikke opgaver og lign., der er uddelegeret – bl.a. for at give 'luft' til udvikling i bestyrelsen.

Foreningerne er mere delte, når det gælder *skriftliggørelse og inspirationsmøder*. Skriftliggørelse bliver især anvendt i form af mål, visioner og/eller udviklingsplaner (37 pct.) samt skriftligt materiale med informationer om aktiviteter, arrangementer, arbejds gange, mv. (34 pct.). *Møder med medlemmer, frivillige og/eller borgere*, hvor tiltag kan ideer og tiltag bliver drøftet, bliver hyppigt anvendt af knap hver tredje forening (32 pct.).

Omkring halvdelen af de undersøgte foreninger (49 pct.) har *opstillet mål for foreningens udvikling*. I de foreninger, der arbejder med *målsætninger*, kredser målene primært om aktiviteter (kvalitet og tilbud i tråd med tiden), faciliteter samt synlighed og samarbejde i lokalsamfundet. Målene bliver begrundet med henvisning til såvel arbejdet med at fremtidssikre foreningerne, som ønsket om at være aktive deltagere i og bidragsydere til lokalsamfundet.

I de foreninger, der ikke arbejder med *målsætninger*, skyldes det oftere uafsluttede processer og manglende overskud end bevidste fravalg. I et par tilfælde bliver det set som unødvendigt, fordi det går godt.

### 'DM i foreningsudvikling'

Efter at have gennemført denne undersøgelse kan vi med ret stor sikkerhed fastslå, at DMIF 'virker'. Ni måneder efter deltagelsen er de foreninger, der har deltaget i DMIF, længere fremme i udviklingen end lignende foreninger, hvis man fokuserer på fire områder, som relaterer sig til foreningernes udviklingsarbejde. Disse fire områder er det ledelsesmæssige område, aktivitetsområdet, samarbejdet med DGI og graden af optimisme.

Desuden er det væsentligt at påpege, at godt fire ud af fem foreninger (83 pct.) stadig arbejder aktivt med udvikling tre til fire år efter deltagelsen i DMIF. Noget som viser, at selv om nogle foreninger falder fra – eller tilbage i deres tidligere måde at arbejde på – så skaber DMIF altovervejende holdbar udvikling i de deltagende foreninger.

DMIF har vist sig at fungere som en konkret *anledning* til at igangsætte forandrings- og udviklingsinitiativer. Således har DMIF været startskuddet til en kulturel og strukturel transformation af foreningers måde at arbejde på. På den måde bliver DMIF en legitim anledning til at ændre tingenes tilstand og kan således være med til at *igangsætte foreningsudvikling* i foreninger, der før har oplevet stilstand og været præget af drift. I foreninger, der allerede var i udvikling, da meldte sig til DMIF, synes DMIF at kunne hjælpe til at *intensivere udviklingsprocesserne*.

Under DMIF har foreningerne oplevet at blive *udfordret på forskellige parametre*. Det ser ud til at være samspillet mellem disse forskellige udfordringer, der udgør opskriften på succes, hvorfor det er vanskeligt at udskille elementer i DMIF, som ikke på den ene eller anden måde har betydning for – i hvert fald dele af – foreningernes udvikling.

Betydningsfuldt har det været, at foreningerne har skullet udforme *målsætninger*, forsøge

at øjne nye muligheder og nå milepæle inden for en fastsat tidsramme. Denne proces har i høj grad bidraget til at udvide handlemulighederne for foreningernes frivillige arbejde. Samtidig har det sikret effektivitet i eksekveringen af arbejdet.

*Startkonferencen* har ligeledes været betydningsfuld. Her er foreningerne blevet inspireret gennem fortællinger om nye tiltag. Samtidig har de deltagende foreninger oplevet, hvordan man under startkonferencen er blevet 'smittet' af energien og viljen til foreningsudvikling. Konferencen har ligeledes bidraget til at øge fællesskabet blandt foreningens frivillige, der drog afsted sammen. Disse har været i stand til at *bringe energien og motivationen for foreningsudvikling med tilbage* til deres egen lokale kontekst.

Betragter man DMIF som en metode til at skabe foreningsudvikling ud fra et forandrings- og læringsteoretisk udgangspunkt, er det væsentligt at påpege, at DMIF følger en række af anbefalingerne i litteraturen. På baggrund af forandrings- og læringsteori finder vi en af de væsentligste forklaringer på succesen i det forhold, at læringen og forandringerne foregår i foreningernes *egen* hverdag. Modsat meget af den traditionelle kursusvirksomhed, giver det derfor ikke mening at beskæftige sig med transferværdi i en DMIF-kontekst. Der er ganske enkelt ikke behov for transfer, da læringen opstår i og udspringer fra foreningernes eget miljø.

Særligt formår DMIF at skabe mening hos hver enkelt forening, fordi foreningerne *selv* driver forandringerne. De driver dem ligeledes tæt på – ja faktisk i – deres hverdag. Dermed er der ikke langt fra tanke til implementering, og dette er af væsentlig betydning, når man arbejder med forandringsinitiativer. Alt peger altså på, at en stor del af foreningerne oplever et væsentligt udbytte ved deltagelsen i DMIF. Den væsentligste udfordring bliver dermed at forankre og fastholde disse forandringer, så der sikres en bæredygtig udvikling af foreningerne langt ud i fremtiden.

## Perspektiverende betragtninger

Man kan stille spørgsmålet, om vi i denne rapport fremstiller foreningsudvikling som noget udelukkende positivt og dermed sætter DMIF i et positivt lys, fordi det har vist sig at være en velegnet metode til at skabe foreningsudvikling. Det kan der være noget om så langt, at vi undersøger foreningsudvikling udelukkende blandt foreninger, der har deltaget i DMIF, og fordi de parametre, vi har særligt fokus på, ligger i forlængelse af de såkaldte 'udviklingsplatforme' inden for DMIF. Hertil hører områder som rekruttering af frivillige, oprettelse af fleksible idrætsaktiviteter og øget involvering i lokalsamfundet. Alle er det eksempler på områder, vi beskæftiger os med i rapporten, og hvor DMIF ser ud til at have gjort en 'positiv' forskel for hovedparten af de deltagende foreninger.

Det vi kan konkludere er med andre ord, at DMIF ser ud til at fungere efter hensigten. Foreningerne udvikler sig på de områder, hvor det er tilsigtet, og som DGI har fokus på, fordi organisationen mener det er de områder, som foreningerne har brug for hjælp til at udvikle sig på med et endemål om at skabe et foreningsliv, der, i højere grad end i dag, imødekommer befolkningens efterspørgsel efter idræt og motion. Altså er fokus på at skabe foreninger, der orienterer sig ud (mod samfundet) og ikke alene ind (i foreningen).

Det vi i mindre grad ved er, hvad dette potentielle skifte i orientering, som er sket i flere af de deltagende foreninger, betyder for en række andre væsentlige forhold i foreningerne.

Vi ved eksempelvis ikke, om de mange nye initiativer har fjernet fokus fra eksisterende aktiviteter og strukturer (fx demokratiske og sociale). Desuden har vi ikke undersøgt, hvilken betydning DMIF har haft for medlemmernes tilfredshed og engagement.

Fra andre studier ved vi, at der er en tæt sammenhæng mellem de aktiviteter, der bliver dyrket i en forening, og medlemmernes sociale interaktion. De forpligtende, holdbaserede aktiviteter med hyppig interaktion mellem deltagerne har de mest socialt engagerede medlemmer, mens det sociale engagement er væsentligt lavere i mere individuelle og fleksible aktivitetsformer (Østerlund, 2013). Til sidstnævnte gruppe hører de fleksible idrætsaktiviteter, som udgør en udviklingsplatform i DMIF, og som dermed bliver fremmet blandt de foreninger, der deltager i DMIF. Spørgsmålet er, om dette fokus kan have utilsigtede konsekvenser for et af de centrale kendetegn for foreningslivet – det sociale liv.

Ovenstående betragtninger ændrer ikke på rapportens gennemgående resultater. Foreningsudvikling bliver opfattet som positivt i de foreninger, der arbejder dermed, og DMIF medvirker til at fremme udviklingen i disse foreninger. Blot vil vi med ovenstående pointere, at der er elementer, som traditionelt er blevet tillagt værdi i foreningslivet, som vi ikke ved, om foreningsudvikling og DMIF har betydning for – positiv eller negativ.

## Opmærksomhedspunkter

Med udgangspunkt i rapportens analyser og konklusioner præsenterer vi i det følgende det, vi har valgt at kalde for en række 'opmærksomhedspunkter'. Som det fremgår af ordvalget, er der ikke tale om handlingsrettede anbefalinger, men om områder, som henholdsvis DGI og de foreninger, der gerne vil arbejde med foreningsudvikling, med fordel kan være opmærksomme på i arbejdet med foreningsudvikling generelt og med DMIF specifikt.

### For DGI

Opmærksomhedspunkterne til DGI er skrevet som en vurdering med fokus på fremtidig udvikling af DGI's indsats for at skabe foreningsudvikling. Da der i rapporten er blevet stillet skarpt på DMIF, er fokus på DMIF som metode til at skabe foreningsudvikling, men opmærksomhedspunkterne har også relevans for organisationens arbejde med foreningsudvikling i bredere forstand.

### Vurdér om DMIF er prisen værd

Foreningsudvikling er et komplekst fænomen, og DMIF har som metode mange facetter og dimensioner. Derfor er det vanskeligt at udskille foreningernes udbytte og værdi af de enkelte dele. Alligevel er det tydeligt, at DMIF virker efter hensigten. Til trods for at man i praksis såvel som i litteraturen finder adskillige eksempler på, at forandring, udvikling og implementering mislykkes, viser denne rapport, at DMIF har formået at tilvejebringe varig forandring hos en stor del af de deltagende foreninger.

I rapporten formidles et nuanceret indblik i, hvorfor og hvordan DMIF virker. Det er dog uden for rapportens indsatsområde at vurdere, hvorvidt indsatsen står mål med ressourcerne. Det er tydeligt, at en lang række af de foreninger, der deltager i DMIF, får et stort udbytte. Men samtidig er det også væsentligt at påpege, at en indsats som DMIF hviler på en massiv

ressourcemæssig tilskrivning i form af konsulenttimer og i forbindelse med arrangering af konferencer, netværk, vurdering af foreningernes skriftlige materiale, mv.

I kontrast hertil står afholdelsen af de mere traditionelle kurser, der ikke tilnærmelsesvis stiller de samme ressourcemæssige krav. Men samtidig peger store dele af forskningen på, at udbyttet fra traditionel kursusvirksomhed kan være begrænset, bl.a. fordi det kan være svært at omsætte – og mobilisere ressourcerne til at omsætte – input fra kurser til konkret virkelighed i fx en forening. Omvendt kan kurser være en metode til at nå ud til en bredere målgruppe, end det er muligt med en indsats som DMIF. Der er altså fordele og ulemper ved begge metoder. Derfor kan – og bør – det diskuteres, om resultaterne står mål med midlerne. Vi forsøger med denne rapport at bidrage til en sådan diskussion.

### **Skær det fra, der ikke giver værdi**

I forlængelse af det forrige opmærksomhedspunkt kan DGI med fordel foretage en grundigere analyse af, hvilke dele af DMIF der skaber størst værdi for foreningerne. I rapporten beskriver vi en lang række forhold og dynamikker, der har betydning for foreningernes udviklingsproces og udbytte af DMIF. Samtidig peger vi på en række forhold, der kan virke fremmende eller hæmmende for foreningsudvikling. Den beskrivelse kan forhåbentlig bidrage til at kvalificere DGI's arbejde med at udvikle deres indsats med at understøtte foreninger i deres arbejde med foreningsudvikling, herunder vurdere og eventuelt revidere de indsatser, der følger med deltagelsen DMIF.

Foreningerne tilskriver ikke de samme indsatser lige stor værdi. Forklaringen herpå skal findes i foreningernes forskellige udgangspunkter. Derfor kan man med fordel foretage grundige analyser af, hvilke foreninger der oplever værdi af hvilke initiativer. På baggrund heraf kan der foretages en vurdering af, hvilke indsatser der eventuelt kan ned- eller opprioriteres. DMIF er som udgangspunkt 'åbent på indhold og lukket på form'. Det kan være relevant at overveje, om man, med udgangspunkt i de enkelte foreningers behov, kan justere og målrette formen, således at alle foreninger ikke nødvendigvis gennemgår identiske forløb.

### **Forankring og vedligeholdelse**

Denne rapportens undersøgelse og diskussion af DMIF som en metode til at skabe foreningsudvikling antyder, at foreningernes udbytte af DMIF kan styrkes ved at øge fokus på forankring og vedligeholdelse af den opnåede foreningsudvikling. Der kan med fordel tilrettelægges opfølgende indsatser, der kan støtte op om de strukturer og processer, samt den kultur, der er skabt under DMIF. Det kan for eksempel være gennem konsulentbesøg eller fortsat erfaringsdeling mellem de deltagende foreninger. Vigtigt er det dog, at der tages udgangspunkt i, hvad der giver mening for de enkelte foreninger. Der kan med fordel anlægges et relationelt fokus for dermed sætte fokus på at vedligeholde og sikre udviklingen af foreningen som *praksisfællesskab*. Mere konkret vil det sige, at man arbejder med gruppeprocesser og -dynamikker samt foreningens kultur.

### **Konsulentens rolle**

Konsulenterne har afgørende betydning for foreningernes oplevelse – og dermed også udbytte – af at deltage i DMIF. Deres evne til at udfordre på de rigtige områder og på den rigtige måde ser ud til at være særlig vigtig. Derfor er dette et helt centralt indsatsområde, hvis



man vil udvikle og optimere på DMIF. Således kan man med fordel arbejde med at fortsætte og eventuelt udbygge fokus på at skabe læring, vidensdeling og erfaringsudveksling mellem konsulenterne.

Der er ikke tegn på, at konsulenternes arbejde ikke virker – tværtimod. Mange foreninger tilskriver konsulenten stor betydning og fremhæver konsulenterne som kompetente og vigtige for processen. Konsulenterne navigerer hele tiden mellem på den ene side at yde støtte til foreningerne men samtidig at skulle udfordre og forstyrre foreningerne. Det er et en kompleks ledelsesmæssig opgave, der på mange måder er afgørende for foreningernes udbytte. Derfor kan det i forlængelse heraf tænkes, at et yderligere fokus på at fastholde og udvikle konsulentindsatsen vil kunne skabe endnu større værdi hos de foreninger, der ønsker at arbejde med foreningsudvikling. Ellers sagt med andre ord: Konsulentindsatsen er et af DGI's vigtigste værktøjer i forbindelse med DMIF, og, til trods for at konsulentindsatsen er velfungerende, er det derfor stadig et oplagt udviklings- og fokusområde i fremtiden.

### **For foreninger**

Opmærksomhedspunkterne til foreninger, der gerne vil arbejde med foreningsudvikling, fx ved at deltage i DMIF, er skrevet med udgangspunkt i tidligere deltageres erfaringer og deraf afledte gode råd. Formålet med opmærksomhedspunkterne er at hjælpe foreningerne til at opnå udbytterige og positive udviklingsforløb. Således henvender disse opmærksomhedspunkter sig primært til foreninger, der er kommende deltagere i DMIF, men de kan også være relevante for foreninger, der gerne vil arbejde med foreningsudvikling.

### **Vær sammen om udviklingen**

Ligesom det er kendetegnende for størstedelen af foreningslivet, så er foreningsudvikling på mange måder båret af mennesker. Det vil sige, at det er mennesker, der sammen arbejder for at drive og udvikle sin forening. Hos mange foreninger er fællesskabet ligeledes en central del af foreningens liv. Derfor er det ikke overraskende, at vi i vores nærværende rapport gang på gang vender tilbage til vigtigheden af at *være sammen om udviklingen*.

Det er tydeligt, at en forenings udviklingsproces er afhængig af foreningens evne til at involvere og samarbejde på tværs af foreningens medlemmer og frivillige. Derfor bør foreninger, der vil arbejde med foreningsudvikling, forsøge at involvere en bred gruppe af foreningens medlemmer (herunder forstås både medlemmer, frivillige, bestyrelsesmedlemmer osv.). Således sikres både en hensigtsmæssig og effektiv udviklingsproces, men også en bæredygtig forankring af de vedtagne forandringer. Samtidig kan foreninger med en fordel have eksplicit fokus på at skabe gode rammer for konstruktivt samarbejde ved aktivt at arbejde med samarbejds- og gruppedynamikker.

### **'Bare gør det'**

'Bare gør det' refererer til en sætning, vi mødte hos flere af de foreninger, vi besøgte. Her fortæller bestyrelsesmedlemmer om, hvordan det ofte kan være vanskeligt at komme i gang med foreningsudvikling. Det kan skyldes, at foreningsudvikling ofte medfører et opgør med gamle traditioner i takt med, at foreningen forandrer sig. At arbejde med nye aktiviteter, tiltag og strukturer kan dermed være forbundet med en følelse af uoverskuelighed eller endda frygt. For hvad nu, hvis det nye slet ikke er bedre end det gamle?

Men hos en række af de foreninger, der står på den anden side af en udviklingsproces, møder vi igen og igen opfordringen til 'bare at gøre det'. Det vil sige, at man som forening bør forsøge sig med nye initiativer, der måske kan virke uoverskuelige. Det der kendetegner foreninger i udvikling er da også, at de er *modige*. De tør netop at sætte gang i nye tiltag og følge op på de idéer, der udspringer fra lokalsamfundet.

Det nye kan altså ofte virke skræmmende, men foreningerne oplever et stort udbytte ved 'bare at gøre det'. Et bestyrelsesmedlem gav således dette råd med videre til foreninger, der gerne vil arbejde med foreningsudvikling:

*"Jeg synes, der er bare et råd, det er; 'se at komme i gang'. Ja, det er faktisk det første, og det tror jeg faktisk også er det sværeste, fordi vi var også svære at skubbe i gang dengang."*

### **Vær åben**

Det sidste opmærksomhedspunkt for foreningerne ligger i forlængelse af de to forrige. At være åben dækker over en særlig tilgang til dét at drive en forening. At være åben vil for eksempel sige at arbejde med nye, anderledes ideer, at anerkende nye behov i lokalsamfundet, at skabe nye samarbejdspartnere, at involvere nye målgrupper, mv.

Foreninger der vil arbejde med foreningsudvikling kan med fordel forsøge at tænke og gøre anderledes, end de har gjort hidtil. En forudsætning for at gøre dette er, at man kan være åben over for ideer og tanker, der afviger fra 'det vi plejer at gøre'. Som beskrevet ovenfor kræver det mod at omfavne det nye. Men det kræver også, at man som forening kan transformere den inspiration og de idéer man møder, til at kunne gøre sig gældende i lige netop foreningens særlige kontekst. Derfor bør man som forening forsøge ikke at forkaste nye ideer, fordi de ved første øjekast ikke opleves som værende relevante eller mulige. Ideer der ved første øjekast virker umulige og irrelevante, kan med justeringer vise sig at være enormt værdifulde.

Det kan virke banalt at påpege, men en forening, der gerne vil arbejde med foreningsudvikling, kan med fordel spørge sig selv: 'Vil vi gerne forandringen?'. For som et bestyrelsesmedlem sagde:

*"Ja, hvis man vil forandring, så skal man .... Eller hvis man går ind i en forandringsproces, så skal det være for at ville forandre – ikke bare for at gøre som vi gør nu."*



## Indledning

Omtrent ni ud af ti danske børn og to ud af fem voksne danskere dyrker idræt i en forening (Laub, 2013). Tal som vidner om et stærkt foreningsliv. Det til trods bliver foreningslivet af og til beskrevet ved dets mangel på dynamik og tilpasningsevne, når det gælder væsentlige ændringer i samfundet. På idrætsområdet er fokus ofte vendt mod mangel på tilpasning til ændringer i idrætsmønstret, idet andelen af voksne danskere, der vælger at dyrke idræt uden for foreningerne, i de seneste årtier er vokset, uden at det dog (hidtil) har ført til et fald i andelen af danskere, der dyrker idræt i en forening (Laub, 2013).

Den kritik som, i forlængelse af ovenstående, bliver rettet mod (dele af) foreningslivet, handler blandt andet om, at de idrætsstilbud, man kan finde i foreningslivet i dag, ikke matcher de krav, som (dele af) danskerne angiveligt stiller om bl.a. fleksibilitet og kvalitet. Desuden bliver foreningslivet af og til også kritiseret for ikke at gøre noget 'særligt' for at inkludere bestemte målgrupper (fx socialt udsatte, mennesker med funktionsnedsættelse, voksne motionister, teenagere, mv.).

Kritikken har noget for sig i den forstand, at det er undtagelsen mere end reglen, at idrætsforeninger i deres arbejde med inklusion tager udgangspunkt i de krav, samfundsudviklingen stiller, eller afgrænser deres indsats, så den retter sig mod bestemte målgrupper (Ibsen, 2006). Foreningerne er i princippet åbne for alle, som ønsker at være medlem og deltage i de aktiviteter, som foreningerne tilbyder, og medlemmerne kan øve indflydelse på foreningerne gennem de demokratiske strukturer. Men egentlige planlagte og målrettede 'indsatser' for at udvikle foreningerne, er, efter alt at dømme, mere sjældne. Noget som kan være med til at tegne et billede af foreningslivet som værende statisk.

Det er imidlertid forkert at slutte, at foreningslivet er statisk. Det har overlevet årtiers samfundsudvikling og bibeholdt, ja ligefrem udbygget, sin tilslutning, målt bl.a. på antallet af foreninger og medlemmer – noget som gælder generelt og specifikt inden for idrætten (Torpe, 2011). Uden en vis portion dynamik havde det efter alt at dømme ikke været muligt. Dynamikken kan vi blandt andet spore i de ændringer, som over tid har fundet sted i (dele af) de eksisterende foreninger, som eksempelvis har ændret på deres udbud af aktiviteter, men i høj grad også ved, at nye foreninger konstant er opstået og fortsat kommer til med nye ideer, aktiviteter og – i nogle tilfælde – ændrede strukturer og organisationsformer. Begge dele udgør eksempler på, hvordan foreningslivet kan være – og i et vist omfang også er – dynamisk.

## Begrebet 'foreningsudvikling'

Med udgangspunkt i beskrivelsen ovenfor er den pointe, vi på den ene side gerne vil fremhæve, at store dele af foreningslivet arbejder med udvikling i den forstand, at der løbende sker ændringer og tilpasninger. På den anden side vil vi i det følgende forsøge at tydeliggøre, hvordan vi i rapporten altovervejende vil beskæftige os med 'foreningsudvikling' som overskrift for en særlig bevidstgjort og koordineret form for udvikling, som kan finde sted i foreningslivet, og som DMIF tager sigte på at initiere.

DGI beskriver således på deres hjemmeside, at de foreninger, der deltager i DMIF, blandt andet vil blive hjulpet til at analysere deres udviklingsmuligheder, definere deres mål og

udarbejde planer for det, de vil beskæftige sig med (DGI, 2016). Målbeskrivelser, drømme-scenarier og resultatbeskrivelser eksemplificerer den skriftliggørelse af foreningernes planer og opnåede resultater, som er obligatorisk for de deltagende foreninger. Det illustrerer, hvordan DMIF tager sigte på at fremme udvikling i foreningslivet gennem bevidstgjorte og koordinerede udviklingstiltag i en afgrænset gruppe af foreninger.

Til trods for at skriftliggørelse spiller en vigtig rolle i DMIF, er det vigtigt ikke at sætte lighedstegn mellem bevidstgjort og koordineret udvikling på den ene side og skriftliggjorte planer på den anden – foreningsudvikling kan finde sted som en bevidstgjort og koordineret proces uden at være skriftliggjort. Det vigtige i vores forståelse af foreningsudvikling er, at der er tale om en bevidst igangsættelse af udviklingstiltag med henblik på at skabe en koordineret forståelse i foreningerne, som ofte bliver realiseret og synliggjort i form af definerede mål for foreningernes virke. Målsætninger – mundtlige og skriftlige – kan være ligeså forskellige, som foreningerne er. De vil ofte knytte an til et ønske om at ruste foreningerne til bestemte udfordringer eller til at imødegå forandringer i samfundet generelt eller i den lokale kontekst, som foreningerne indgår i – men de behøver ikke at gøre det.

Det er vigtigt at understrege, at foreningsudvikling, forstået som bevidstgjort og koordineret udvikling, sagtens kan foregå i foreninger, der ikke har deltaget i DMIF. Af samme grund er rapporten lagt an som en undersøgelse af foreningsudvikling med DMIF som case – og ikke udelukkende som en undersøgelse af DMIF. Således tager rapporten sigte på at beskrive, hvad der kendetegner foreninger i udvikling, hvordan de oplever arbejdet dermed, hvilke ændringer de opnår, og hvordan de arbejder med fastholdelse og forankring.

Til trods for at rapporten ikke udelukkende tager sigte på at undersøge DMIF, men mere bredt på at undersøge foreninger i udvikling, spiller DMIF en central rolle. Årsagen hertil er, at de foreninger, der har deltaget i denne undersøgelse, alle er rekrutteret blandt foreninger, der tidligere har deltaget i DMIF. Herunder følger af samme grund en kort præsentation af DMIF med henblik på at skabe en forståelse for den ramme, som foreningerne har til fælles i deres arbejde med foreningsudvikling.

## Kort beskrivelse af DMIF

DMIF er en strategisk indsats udviklet af DGI Leder- og Foreningsudvikling. Indsatsen giver mulighed for, at tre til fem foreninger fra hver af DGI's landsdelsforeninger kan være med. Foreningerne skal i konkurrence med omkring 30-40 andre foreninger dyste med hinanden, og de har mulighed for at beskæftige sig med fem forskellige områder eller udviklingsplatforme:

1. Ledelse – rekruttere flere frivillige.
2. Medlemmer – flere medlemmer, nye målgrupper.
3. Idræts- og aktivitetsudvikling – moderne og fleksible idræts- og motionstilbud.
4. Idrætsmiljøer og faciliteter – forbedre de fysiske rammer.
5. Aktiv involvering i lokalsamfundet – samarbejde med andre foreninger, virksomheder og offentlige myndigheder.

DMIF har karakter af et intensivt foreningsudviklingsforløb, som strækker sig over en fastsat periode, som til at starte med var på ni måneder, men som i de senest afviklede runder er blevet udvidet til et år. Første runde af DMIF blev gennemført i 2011-2012, og i øjeblikket er sjette runde under afvikling med afslutning i efteråret 2017.

Blandt de centrale elementer i DMIF er opstartskonferencen, hvor foreningerne bliver tilbudt inspiration i form af oplæg og workshops inden for forskellige temaer, de kan vælge sig ind på. Derudover forpligter foreningerne sig på at udarbejde forskelligt skriftligt materiale som eksempelvis målbeskrivelser, drømmescenarier og resultatbeskrivelser. Materiale som foreningerne skal udarbejde og indsende til DGI inden en række på forhånd fastsatte datoer. Forløbet bliver rundet af med en finale, hvor vinderne, som bliver kåret af en nedsat jury på baggrund af resultatbeskrivelserne, bliver hyldet.

CISC har tidligere gennemført undersøgelser af de første tre runder af DMIF med fokus på effekten af foreningernes deltagelse i DMIF. Alle undersøgelser blev gennemført ni måneder efter forløbets afslutning (Høyer-Kruse & Ibsen, 2013; Østerlund, 2014, 2015). Data fra disse undersøgelser bliver anvendt i rapporten, men det primære datagrundlag er de opfølgende undersøgelser blandt foreninger fra første og anden runde af DMIF, som er genbesøgt i form af en spørgeskemaundersøgelse og fokusgruppeinterviews i udvalgte foreninger.

## Rapportens formål

Rapporten tager sigte på at bibringe både en generel og en dybdegående forståelse af foreningsudvikling som fænomen og som proces, herunder hvordan foreninger arbejder hermed, hvad der virker fremmende og hæmmende for udviklingen, hvilke ændringer der sker i foreningerne, og hvordan foreningerne arbejder med fastholdelse.

Formålet med at genbesøge foreninger tre til fire år efter, at de initierede – eller, for de foreninger der allerede var i udvikling, intensiverede – deres udviklingsprocesser i forbindelse med DMIF, er, at vi får et indblik i holdbarheden af de ændringer, som foreningsudvikling kan frembringe i foreninger.

Specifikt i forhold til DMIF tegner rapporten et billede af, hvilke elementer i DMIF, der har betydning for foreningernes udvikling – og hvordan. Desuden får vi gennem foreningernes besvarelser et indblik i, hvor holdbare de ændringer, der blev identificeret i tidligere rapporter om DMIF (Høyer-Kruse & Ibsen, 2013; Østerlund, 2014, 2015), er over tid – noget som giver et fingerpeg om egnetheden af DMIF som metode til at skabe foreningsudvikling.

## Fremgangsmåde

Undersøgelsen af foreningsudvikling med DMIF som case er blevet realiseret ved at gennemføre opfølgende undersøgelser blandt de foreninger, som deltog i første og anden runde af DMIF, dvs. de foreninger, der deltog i henholdsvis 2011-12 og 2012-13. Der er med andre ord tale om foreninger, som afsluttede et intensivt foreningsudviklingsforløb for tre til fire år siden, og som derfor er velegnede som billeder på, hvordan foreninger arbejder med foreningsudvikling, og hvordan et foreningsudviklingsforløb, her DMIF, påvirker foreningerne på længere sigt.

### Studiedesign

Rapporten tager sigte på at bibringe både generel og dybdegående viden om foreningsudvikling. Af samme grund er der i forbindelse med undersøgelsen foretaget både en kvantitativ dataindsamling i form af en spørgeskemaundersøgelse og en kvalitativ dataindsamling i form af fokusgrubeinterviews i fem udvalgte foreninger. Derudover trækker rapporten på data fra de spørgeskemaundersøgelser, som blev gennemført ni måneder efter deltagelsen i DMIF blandt de foreninger, som deltog i de tre første runder, og et tilsvarende antal såkaldte 'kontrolforeninger'.

I det følgende præsenterer vi designet af både de kvantitative og de kvalitative undersøgelser, som til sammen udgør rapportens empiriske grundlag. Først præsenterer vi de spørgeskemaundersøgelser, som blev gennemført ni måneder efter DMIF, og som gik ud til de foreninger, der deltog i første, anden eller tredje runde af DMIF og et tilsvarende antal kontrolforeninger. Dernæst præsenterer vi den opfølgende spørgeskemaundersøgelse, som blev foretaget tre til fire år efter afslutningen af DMIF, og som gik ud til de foreninger, der deltog i første eller anden runde af DMIF. Endelig beskriver vi de fokusgrubeinterviews, som blev gennemført i fem foreninger, som blev udvalgt blandt de foreninger, der deltog i første eller anden runde af DMIF.

### Spørgeskemaundersøgelser ni måneder efter DMIF

For en selvstændig beskrivelse af de tre gennemførte spørgeskemaundersøgelser henvises til de allerede udgivne rapporter om DMIF (Høyer-Kruse & Ibsen, 2013; Østerlund, 2014, 2015). Kort beskrevet blev data indsamlet ved at sende et spørgeskema ud til to grupper af foreninger. Den første gruppe bestod af alle de foreninger, der havde deltaget i en af de første tre runder af DMIF, og som blev kontaktet ni måneder efter afslutningen af DMIF. Den anden gruppe bestod af de såkaldte kontrolforeninger.

Kontrolforeningerne blev udvalgt med henblik på at ligne DM-foreningerne mest muligt på en række parametre, som potentielt har betydning for deres funktionsmåde og udvikling. Hertil hører bl.a. størrelse, forstået som medlemstal, og geografisk tilhørsforhold, forstået som forankring i et lokalområde. Formålet med at inddrage kontrolforeningerne var, som det fremgår af navnet, at de skulle fungere som en kontrol i forhold til, om de resultater, der blev fundet i DM-foreningerne, var unikke, eller om der var lignende tendenser at spore i foreninger, der lignede dem, men som ikke havde deltaget i DMIF.

En betydelig andel af kontrolforeningerne deler – ud over en række strukturelle karakteristika – det fællestræk med DM-foreningerne, at de har et tættere forhold til DGI end gennemsnittet af foreninger i Danmark. Noget som øger sandsynligheden for, at de fundne forskelle mellem DM-foreninger og kontrolforeninger er et resultat af DMIF, da der blandt de foreninger, der er i kontakt med DGI, er flere foreninger, som bruger DGI som sparringspartner i forbindelse med forskellige udviklingstiltag.

DM-foreninger og kontrolforeninger blev i spørgeskemaet stillet spørgsmål, som gjorde det muligt at opstille en karakteristik af foreningerne, men fokus var i overvejende grad på foreningernes udvikling de seneste tre år, herunder både ledelses- og aktivitetsmæssige aspekter. Dertil kom spørgsmål om DGI's rolle som samarbejdspartner i forhold til at skabe udvikling samt spørgsmål om fremtiden.

Efter tre gennemførte spørgeskemaundersøgelser når antallet af foreninger, som har deltaget, op på i alt 126 foreninger fordelt stort set ligeligt mellem foreninger, der har deltaget i DMIF, i alt 62, og kontrolforeninger, i alt 64. I denne rapport bliver besvarelsene fra de tre gennemførte runder for første gang analyseret samlet. Fordelen herved er, at antallet af foreninger inden for hver af de to grupper er stort nok til, at det giver mening at søge efter statistisk signifikante sammenhænge – altså sammenhænge vi kan være ret så sikre på ikke er udtryk for tilfældigheder. Denne mulighed bliver forfulgt i rapporten med henblik på at tegne et billede af de vigtigste effekter af DMIF.

### **Opfølgende spørgeskemaundersøgelse tre til fire år efter DMIF**

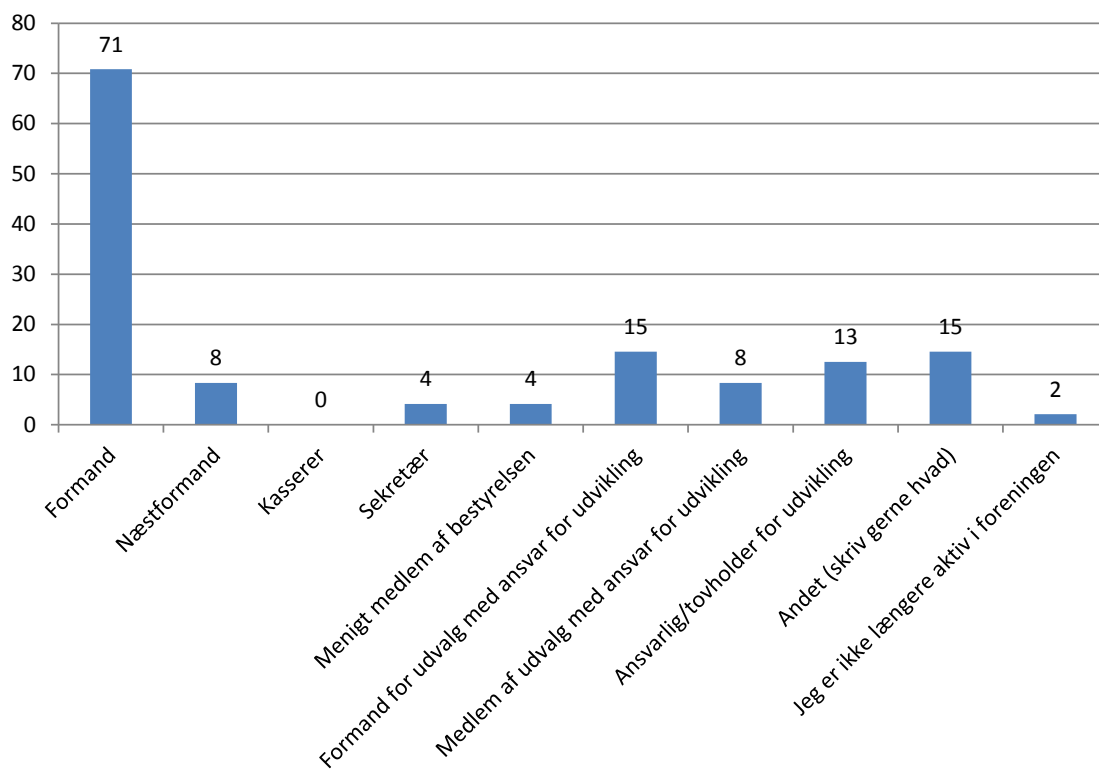
I begyndelsen af 2016 gennemførte CISC en opfølgende spørgeskemaundersøgelse, som gik ud til alle de foreninger, der havde deltaget i første eller anden runde af DMIF. Foreningerne havde dermed det til fælles, at det var tre til fire år siden, de afsluttede deres deltagelse i DMIF. En foreningsrepræsentant for hver af de 67 udvalgte foreninger blev i den forbindelse kontaktet og bedt om at svare på spørgeskemaet. Heraf endte 48 med at deltage efter at have modtaget en invitation og en påmindelse om besvarelse. I enkelte tilfælde kontaktede en konsulent fra DGI desuden foreningsrepræsentanten, hvis vedkommende ikke havde reageret på ovenstående henvendelser.

Undersøgelsen nåede samlet set op på en svarprocent på 71 pct. Det er med andre ord langt hovedparten af de foreninger, som deltog i første eller anden runde af DMIF, som indgår i denne opfølgende undersøgelse. Til trods for den høje svarprocent må vi forvente, at der blandt de nitten foreninger, som valgte ikke at besvare spørgeskemaet, er en højere andel af foreninger, der ikke længere arbejder med foreningsudvikling, end der er blandt de 48, som besvarede spørgeskemaet. Forklaringen herpå er, at undersøgelsen over for foreningsrepræsentanterne blev introduceret som en undersøgelse af foreningsudvikling. Imidlertid kan der være mange andre forklaringer på de nitten foreningsrepræsentanters manglende svar, og med svar fra godt syv ud af ti foreninger giver materialet et solidt indblik i foreningsudvikling blandt de foreninger, der har deltaget i DMIF.

De personer, som besvarede spørgeskemaerne på vegne af deres respektive foreninger var i de fleste tilfælde den samme, som deltog i de spørgeskemaundersøgelser, der blev gennemført ni måneder efter deltagelsen i DMIF. I nogle foreninger var denne person imidlertid ikke længere aktiv i foreningen, og i de tilfælde blev foreningerne bedt om at udpege den person,

som var bedst egnet til at svare på skemaet – forstået som den person, foreningen selv vurderede var tættest på arbejdet med foreningsudvikling.

**Figur 1. Andelen af foreningsrepræsentanterne, som i øjeblikket varetager nedenstående opgaver i deres respektive foreninger. Svarene summer ikke til hundrede procent, da flere af foreningsrepræsentanterne varetager mere end én opgave (N=48).**



Af figur 1 fremgår det, at godt syv ud af ti foreningsrepræsentanter (71 pct.) på undersøgelsestidspunktet indtog formandsposten i deres respektive foreninger, mens de resterende indtog andre positioner som frivillige ledere i foreningerne. Det ser således ud til altovervejende at have været centralt placerede personer i forhold til foreningsledelse og udvikling, som har besvaret spørgeskemaet.

Emnemæssigt kredsede spørgeskemaet om de ændringer, som foreningslederne oplevede, der var sket, siden de begyndte at arbejde med foreningsudvikling, de vigtigste former for inspiration og sparring, tiden efter DMIF, fastholdelse og forankring af foreningsudvikling samt foreningernes målsætninger. Spørgeskemaet var bygget op med en kombination af åbne spørgsmål, hvor foreningsrepræsentanterne selv skulle skrive deres svar, og lukkede spørgsmål med faste svarkategorier. Formålet med dette var dels at opnå indsigt i foreningsudvikling ud fra tal for, hvor mange foreninger der oplevede forskellige ændringer og/eller arbejdede med forskellige udviklingstiltag, samtidig med at foreningsrepræsentanterne selv fik mulighed for at beskrive de ofte meget forskellige udviklingsprocesser, de havde gennemløbet.



## Fokusgruppeinterviews

Selv om den opfølgende spørgeskemaundersøgelse indeholdt en række åbne spørgsmål, hvor foreningsrepræsentanterne frit kunne beskrive forskellige aspekter af arbejdet med foreningsudvikling i deres respektive foreninger, så er det svært at opnå en dybdegående forståelse af et komplekst fænomen som foreningsudvikling udelukkende ud fra disse beskrivelser. Derfor blev spørgeskemaundersøgelserne suppleret af fokusgruppeinterviews i fem udvalgte foreninger.

De fem foreninger blev udvalgt på baggrund af foreningsrepræsentanternes besvarelser i den opfølgende spørgeskemaundersøgelse. Da fokus var på at opnå en dybdegående forståelse af arbejdet med foreningsudvikling i forskellige foreninger, blev fire af de fem foreninger udvalgt, fordi de i spørgeskemaet angav, at de fortsat arbejdede med foreningsudvikling. Da hovedparten af foreningerne faldt inden for denne kategori, blev yderligere to kriterier identificeret og anvendt med henblik på at opnå en forskellighed i udvælgelsen af de fire foreninger, der angav, at de arbejdede aktivt med udvikling.

Det første kriterium var, hvorvidt foreningerne havde oplevet udskiftning blandt de frivillige, der arbejdede med foreningsudvikling. I den forbindelse blev der udvalgt en forening, der havde haft udskiftning og en, som ikke havde. Formålet med dette var at undersøge, om og hvordan udskiftning blandt frivillige har betydning for arbejdet med og ikke mindst fastholdelsen af fokus på foreningsudvikling.

Det andet kriterium var, hvorvidt foreningerne arbejdede aktivt med udvikling inden DMIF. I den forbindelse blev en forening, der angav, at de var i gang før, og en forening, der angav, at de ikke var i gang før, udvalgt. Formålet hermed var i relation til DMIF at blive klogere på, hvad et foreningsudviklingsforløb betyder for foreningerne afhængig af, om de påbegynder deres udviklingsprocesser i forbindelse med DMIF, eller om de anvender forløbene til at intensivere deres udviklingsarbejde.

Den femte forening blev udvalgt som en mulig kontrast til de øvrige fire, da foreningsrepræsentanten i spørgeskemaet havde givet udtryk for, at foreningen ikke længere arbejdede med foreningsudvikling. Det viste sig senere, i fokusgruppeinterviewet med den pågældende forening, at der i nogle af foreningens afdelinger (det er en stor flerstrengt forening) blev arbejdet med udvikling, men der var generelt ikke tale om foreningsudvikling i den bevidstgjorte og koordinerede form, som vi undersøger i denne rapport.

**Tabel 1. Oversigt over kriterierne for udvælgelse af de fem foreninger, der deltog i fokusgruppeinterviewene**

Udvikling kontra ikke-udvikling	Supplerende kriterier	Navn på forening
Arbejder med foreningsudvikling	Har oplevet udskiftning	Snedsted GIF
	Har ikke oplevet udskiftning	Alsted Fjenneslev G & I
	Var i gang før DMIF	Ribe Gymnastik Forening
	Var ikke i gang før DMIF	IF Skjold Skævinge
Arbejder ikke med foreningsudvikling		Tst Tilst



I tabel 1 er de anvendte kriterier for udvælgelse opsummeret og navnene på de fem foreninger angivet. Kort er det i den forbindelse værd at nævne, at fem foreninger, ud over de fem, der indgår i tabellen, blev kontaktet med henblik på deltagelse i undersøgelsen. Det viste sig imidlertid af forskellige årsager ikke muligt at få aftaler om fokusgruppeinterviews i stand med foreningsrepræsentanter fra disse foreninger.

Deltagerne i de fem fokusgruppeinterviews blev udvalgt af foreningerne, som blev instrueret i at samle de frivillige, der var tættest på arbejdet med foreningsudvikling – både nu og i forbindelse med DMIF. I alle fokusgrupper indgik personer fra hovedbestyrelserne, herunder formanden, sammen med frivillige ledere fra afdelingsbestyrelserne og/eller fra nedsatte udvalg med ansvar for foreningsudvikling generelt eller inden for bestemte aktiviteter.

Hvert fokusgruppeinterview tog omkring halvdanden time. Interviewene blev gennemført med anvendelse af en interviewguide, som satte rammerne for de emner, der blev diskuteret. De fleste af fokusgrupperne indeholdt derfor samtaler om foreningsudvikling som begreb, oplevelsen af at deltage i DMIF, effekterne af foreningsudvikling og baggrunden for at foreningerne kom i gang med at arbejde med foreningsudvikling. Dertil kommer, at intervieweren var åben for inputs fra foreningsrepræsentanterne, hvilket ledte til relevante indsigter på andre områder end de nævnte.

## Rapportens opbygning

Rapporten består af fem dele. Den *første del* afdækker forskelle og ligheder mellem DM-foreninger og kontrolforeninger med udgangspunkt i de spørgeskemaundersøgelser, som blev gennemført ni måneder efter afslutningen af første, anden og tredje runde af DMIF.

I *anden del* af rapporten bliver fokus rettet mod, hvordan og hvorfor foreninger arbejder med foreningsudvikling. Herunder hvad der kendetegner foreninger i udvikling, foreningernes oplevelse af arbejdet hermed og de ændringer der sker i foreningerne.

Den *tredje del* er dedikeret til at undersøge holdbarheden af foreningernes arbejde med foreningsudvikling. Vi afdækker, om de undersøgte foreninger fortsat er i udvikling tre til fire år efter, de deltog i DMIF, om der er sket ændringer i arbejdet efter deltagelsen i DMIF, og hvordan foreningerne arbejder med at fastholde fokus på udvikling. Endelig bliver foreningernes anvendelse af målsætninger sat under lup.

Rapportens *fjerde del* stiller skarpt på, hvordan og hvorfor DMIF påvirker de deltagende foreninger. I afsnittet tegner vi et generelt billede, samtidig med at vi dykker ned i og undersøger betydningen af forskellige elementer i DMIF.

Den *femte del* af rapporten beskæftiger sig, ligesom den fjerde del, specifikt med DMIF. Vi forsøger at beskrive og forstå DMIF som metode til at skabe foreningsudvikling med henblik på at komme nærmere en forståelse af, om, og i givet fald hvorfor, DMIF er en velegnet metode til at skabe foreningsudvikling. I denne del inddrager vi teorier om forandring og læring.

## Del 1: Forskelle mellem DM-foreninger og 'kontrolforeninger'

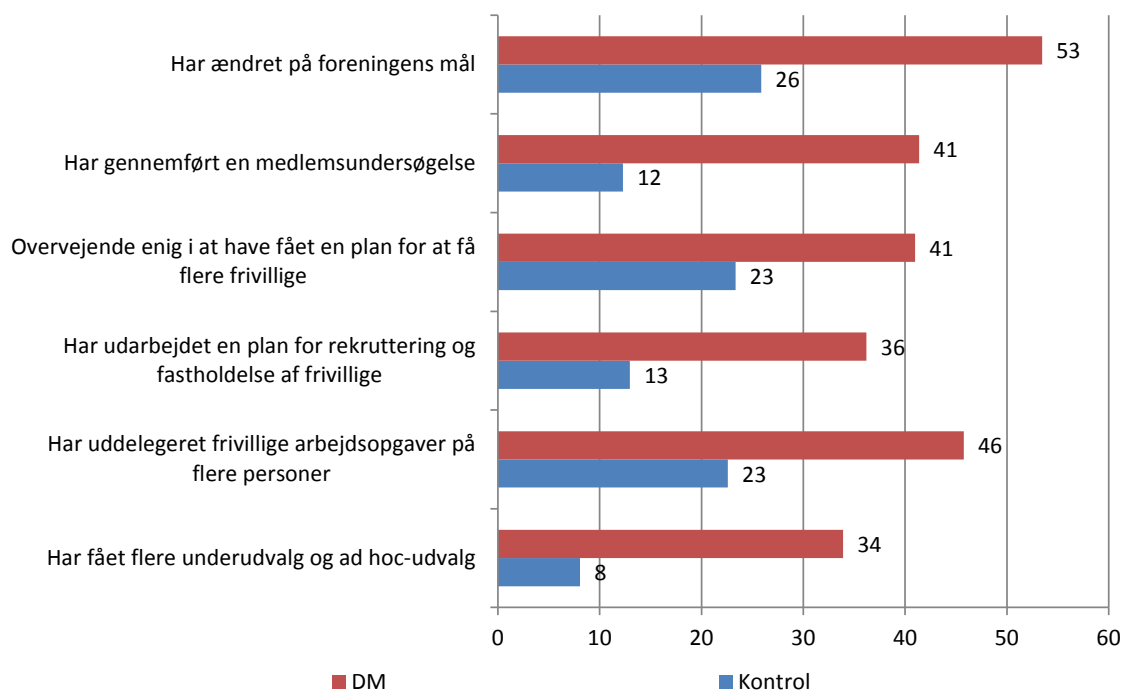
De spørgeskemaundersøgelser, som blev foretaget ni måneder efter deltagelsen i DMIF blandt DM-foreninger og de tidligere beskrevne kontrolforeninger danner baggrund for analyserne i dette afsnit. Formålet med at genanvende spørgeskemaundersøgelserne er – på tværs af de tre undersøgte generationer af DMIF – at udlede de udviklingstræk, som adskiller DM-foreninger fra kontrolforeninger, for derigennem at finde frem til de områder, hvor DMIF har haft en effekt på de deltagende foreninger.

Inkluderet i det følgende er derfor kun udviklingstræk, hvor der er statistisk signifikant forskel mellem DM-foreninger og kontrolforeninger. Kort fortalt betyder det, at de forskelle, som bliver præsenteret nedenfor, med stor sandsynlighed *ikke* er udtryk for tilfældigheder, men at de i stedet er udtryk for reelle forskelle mellem de to grupper af foreninger – og dermed sandsynlige effekter af DMIF. Forskellene bliver præsenteret i fire afsnit, nemlig ledelsesmæssige ændringer, aktivitetsudvikling, DGI som samarbejdspartner og optimisme.

### Ledelsesmæssige ændringer

Foreningsledelse og det at rekruttere flere frivillige er en af udviklingsplatformene i DMIF. Resultaterne viser da også, at det er et område, hvor der, på tværs af de tre generationer af DM-foreninger, er markante udviklingsmæssige forskelle mellem DM-foreninger og kontrolforeninger.

**Figur 2. Andelen af DM-foreninger og kontrolforeninger, som inden for de tre seneste år angiver at have arbejdet med ledelsesmæssig udvikling på nedenstående områder (N=112-121).**

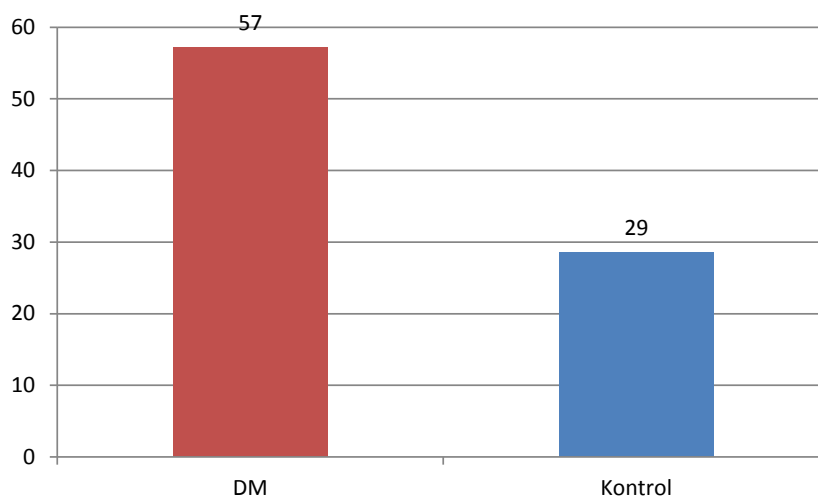


Af figur 2 fremgår det, at DM-foreningerne i højere grad end kontrolforeningerne inden for de seneste tre år har gennemført ledelsesmæssige ændringer – i hvert fald på de områder, der er spurgt ind til i spørgeskemaundersøgelserne.

Dobbelt så mange DM-foreninger (53 pct.) som kontrolforeninger (26 pct.) har haft anledning til at ændre på foreningens mål, og mere end tre gange så mange DM-foreninger (41 pct.) som kontrolforeninger (12 pct.) har gennemført en medlemsundersøgelse. Forskelle som kunne indikere, at flere DM-foreninger end kontrolforeninger har været igennem en udviklingsproces, som har været så gennemgribende, at den har givet anledning til en revision af foreningens mål, ligesom flere DM-foreninger i den forbindelse har haft et behov for at inddrage medlemmerne i processen, blandt andet ved at spørge ind til deres ønsker og behov.

I forhold til den udviklingsplatform som handler om rekruttering af frivillige er der ligeledes markante forskelle. En noget højere andel af DM-foreningerne har således foretaget ændringer i organiseringen af det frivillige arbejde i form af en mere strategisk tilgang til arbejdet med at rekruttere og fastholde frivillige, samt ved at uddelegere de frivillige arbejdsopgaver fra bestyrelse til udvalg og fra enkelte frivillige til flere frivillige. En indsats som ser ud til at have båret frugt, hvis man måler på tilgangen af frivillige.

**Figur 3. Andelen af DM-foreninger og kontrolforeninger, som inden for de tre seneste år angiver at have fået en del eller klart flere frivillige (mindst ti pct. fremgang) (N=112).**

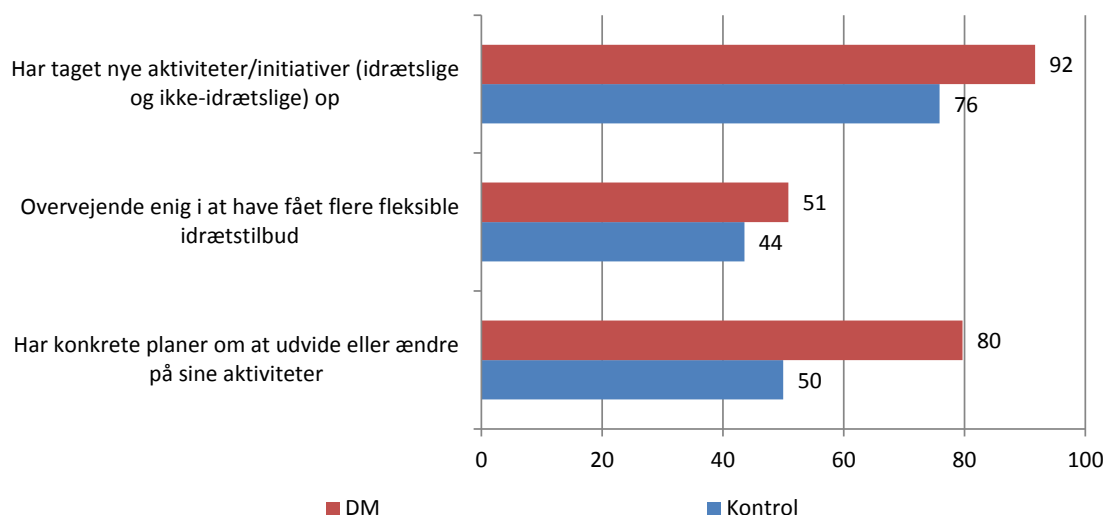


I hvert fald viser figur 3, at dobbelt så mange DM-foreninger (57 pct.) som kontrolforeninger (29 pct.) inden for de seneste tre år har oplevet en fremgang i antallet af frivillige på minimum ti pct. I den forbindelse er det værd at nævne, at begge tal er markant højere end det generelle tal, idet den seneste undersøgelse af idrætsforeninger i Danmark fra 2015 viser, at 17 pct. af idrætsforeningerne inden for de seneste fem år har oplevet en fremgang i antallet af frivillige på mindst ti pct. (Elmose-Østerlund & Ibsen, 2016). Dermed er udviklingen i både DM-foreninger og kontrolforeninger mere positiv end i foreningslivet som helhed.

## Aktivitetsudvikling

Når det gælder aktivitetsudvikling, som ligeledes udgør en af udviklingsplatformene i DMIF, er der også forskelle mellem DM-foreninger og kontrolforeninger, om end forskellene er mindre markante end på det ledelsesmæssige område.

**Figur 4. Andelen af DM-foreninger og kontrolforeninger, som inden for de tre seneste år angiver at have arbejdet med aktivitetsudvikling på nedenstående områder (N=117-123).**



Ganske vist har mere end ni ud af ti DM-foreninger (92 pct.) taget nye aktiviteter/initiativer op inden for de seneste tre år, men det er også meget udbredt blandt kontrolforeningerne, hvor det tilsvarende er tilfældet for godt tre fjerdedele (76 pct.). Et resultat som vidner om dynamik blandt hovedparten af de undersøgte foreninger – en dynamik som imidlertid ser ud til at være lidt mere udbredt blandt DM-foreningerne.

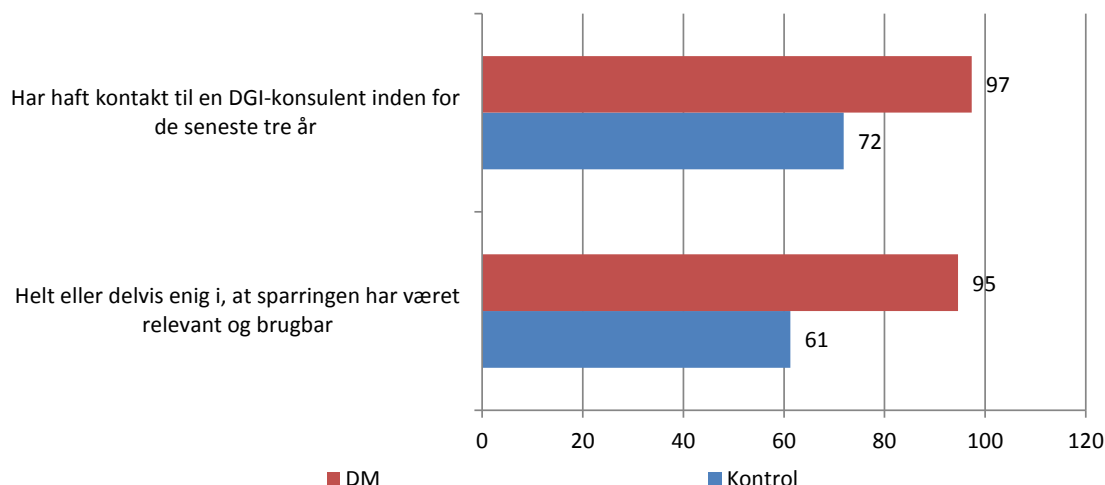
En af de udviklingsplatforme inden for aktivitetsudvikling, der bliver arbejdet med i forbindelse med DMIF, tager sigte på at hjælpe foreningerne med at oprette fleksible idrætsaktiviteter. I den forbindelse viser figur 4, at lidt flere DM-foreninger (51 pct.) end kontrolforeninger (44 pct.) erklærer sig overvejende enige i, at de har oprettet flere fleksible idrætstilbud inden for de seneste tre år. Nogen markant forskel er der imidlertid ikke tale om.

Den største forskel mellem DM-foreninger og kontrolforeninger, når det gælder aktivitetsudvikling, finder vi i fremtidsplanerne, hvor otte ud af ti DM-foreninger har konkrete planer om udvikling, mens andelen for kontrolforeningerne er noget lavere, idet halvdelen har sådanne konkrete planer. Det kunne indikere, at DMIF har medvirket til at øge initiativlysten på dette område blandt de deltagende foreninger. Ud fra tallet alene er det dog ikke muligt at bedømme omfanget og kvaliteten af planerne, ligesom vi ikke kan vide, om planerne bliver realiseret.

## DGI som samarbejdspartner

Forskelle mellem DM-foreninger og kontrolforeninger finder vi ligeledes i deres forhold til DGI både i forhold til kontakten med en DGI-konsulent og det oplevede udbytte deraf.

**Figur 5. Andelen af DM-foreninger og kontrolforeninger, som inden for de tre seneste år angiver at have haft kontakt til en DGI-konsulent og andelen som finder sparringen relevant og brugbar (N=68-69).**

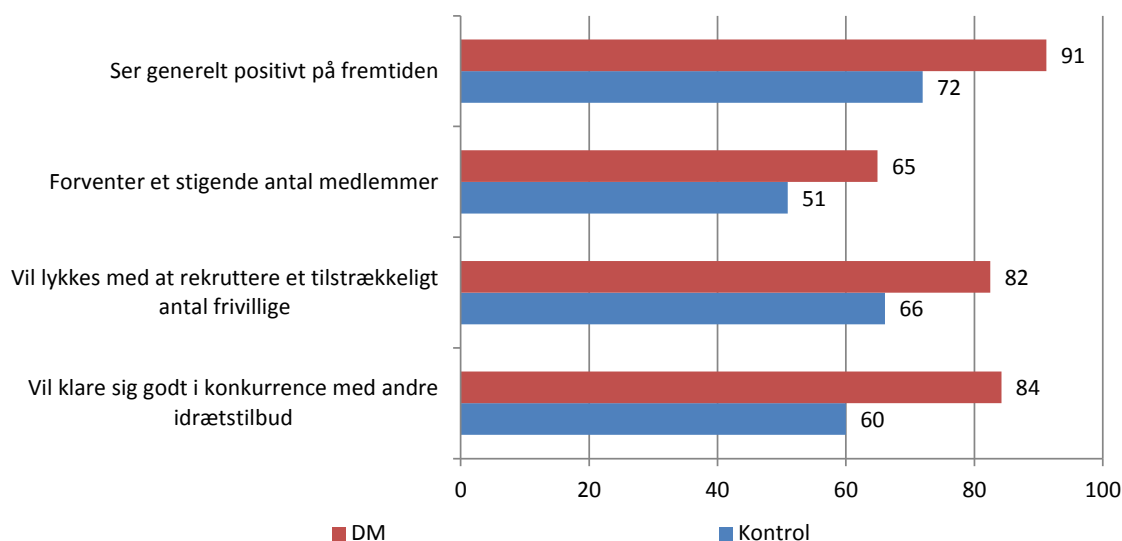


Stort set alle DM-foreninger (97 pct.) har været i kontakt med en DGI-konsulent inden for de seneste tre år, hvilket er mere end blandt kontrolforeningerne (72 pct.). Den hyppigere kontakt afspejler givetvis, at de foreninger, som deltager i DMIF, bliver tilbudt konsulentbistand. Mere interessant er det, at tilfredsheden med konsulentkontakten, selv om den generelt er høj, er noget højere blandt DM-foreninger (95 pct.) end blandt kontrolforeninger (61 pct.). Et resultat som kunne indikere, at DM-foreningerne, blandt andet gennem deltagelsen i DMIF, får et tættere og mere positivt forhold til DGI's konsulenter – og dermed til DGI som samarbejdspartner.

## Optimisme

Et af formålene med DMIF er at ruste foreningerne til fremtiden, og et målene på, hvorvidt det er lykkedes, er graden af optimisme i foreningerne, når det gælder fremtiden.

**Figur 6. Andelen af DM-foreninger og kontrolforeninger, som er enige i nedenstående udsagn om foreningernes nærmeste fremtid, forstået som de kommende fem år (N=112-114).**



I den forbindelse viser figur 6, at de foreningsrepræsentanter, der har svaret på vegne af deres respektive foreninger, udviser en høj grad af optimisme, når det gælder fremtiden. En optimisme, som vel at mærke er markant mere udbredt blandt både DM-foreninger og kontrolforeninger end i foreningslivet generelt. I 2010 var det således 63 pct. af idrætsforeningerne i Danmark der generelt så positivt på fremtiden, 38 pct. der forventede et stigende antal medlemmer, 39 pct. der forventede at rekruttere tilstrækkeligt med frivillige, mens 39 pct. var enige i, at deres respektive foreninger ville klare sig godt i konkurrence med andre idrætstilbud (Laub, 2012).

Selv om optimismen blandt både DM-foreninger og kontrolforeninger er højere end i foreningslivet generelt, er der, på alle de områder, hvor der bliver spurgt ind til graden af optimisme – den generelle optimisme på foreningens vegne, udvikling i medlemstal, rekruttering af frivillige og konkurrence med andre idrætstilbud – alligevel en noget større andel af foreningsrepræsentanter fra DM-foreninger end kontrolforeninger, der er optimister. Et resultat som kunne indikere, at DMIF og de udviklingsprocesser, som foreningerne gennemgår, medvirker til at ruste DM-foreningerne til fremtidige udfordringer.

## Opsamling

Resultaterne i dette afsnit viser, at der ikke var tale om tilfældigheder, når det i tidligere rapporter blev konkluderet, at DM-foreninger skiller sig ud fra kontrolforeninger på en række områder, som er centrale i DMIF, herunder ledelsesmæssige ændringer, aktivitetsudvikling, DGI som samarbejdspartner og optimisme. Det er ikke det samme som, at vi uden videre kan konkludere, at DMIF er årsag til de fundne forskelle. Imidlertid er vi blevet mere sikre på, at forskellene er reelle, og det taler, sammen med den tilstræbte lighed mellem DM-foreninger

og kontrolforeninger på en række strukturelle parametre, for sandsynligheden af, at DMIF udgør en væsentlig del af forklaringen på DM-foreningernes mere markante udvikling på de udvalgte områder.

Til gengæld finder vi i talmaterialet fra de tre spørgeskemaundersøgelser ikke statistisk signifikante forskelle på DM-foreninger og kontrolforeninger, når det gælder omfanget af deres involvering i lokalområdet – i hvert fald når involvering bliver operationaliseret som samarbejde generelt i lokalområdet og som samarbejde med forskellige konkrete aktører (fx foreninger, skoler, kommunale forvaltninger, mv.).

Senere i rapporten vil vi imidlertid vise, hvordan en meget stor andel af DM-foreningerne, i den opfølgende undersøgelse tre til fire år efter deltagelsen i DMIF, selv ser netop lokalsamfundsinvolvering som et af de væsentligste elementer i deres arbejde med foreningsudvikling. Noget som flere af dem underbygger med konkrete beskrivelser af forskellige indsatser på området.

Således kan man nok slutte, at der ikke er signifikant forskel mellem DM-foreninger og kontrolforeninger, når det gælder omfanget af involvering i lokalsamfundet, men forklaringerne herpå er sandsynligvis, at begge de udvalgte grupper af foreninger er meget aktive, samt at tallene alene ikke informerer os om indholdet i og intensiteten af lokalsamfundsengagementet og de konkrete samarbejdsrelationer.

Endelig gælder det for foreningerne fra alle de tre undersøgte generationer af DMIF, at de ikke udgør et repræsentativt udsnit af idrætsforeninger i Danmark. Der er en klar underrepræsentation af små og enstrengede foreninger i DMIF, og så er der en overvægt af foreninger fra mindre lokalområder blandt DM-foreningerne. Det er imidlertid ikke det samme som at der blandt DM-foreningerne ikke er små og enstrengede foreninger og/eller foreninger fra større byer. Blot er de underrepræsenterede i forhold til, hvor meget de fylder i det samlede foreningsbillede. Det indikerer, at DMIF som strategisk indsats – i hvert fald i de første tre runder – først og fremmest har appelleret til foreninger af en vis størrelse og til det, der tidligere er blevet betegnet som 'lokalsamfundsforeninger' (Ibsen, 2006), forstået som foreninger, der er placeret i et mindre, afgrænset lokalområde, og som derfor har mulighed for at spille en væsentlig rolle som samlingspunkt i området.



## Del 2: Foreningsudvikling – hvordan og hvorfor foreningerne udvikler

I denne del af rapporten forsøger vi at beskrive og forklare, hvordan og hvorfor foreninger arbejder med foreningsudvikling. Som påpeget tidligere er fokus rettet mod at forstå foreningsudvikling som fænomen, og hertil anvendes datamateriale fra en række af de foreninger, der har deltaget i DMIF. DMIF bliver således den case, der danner grundlag for forståelsen af foreningsudvikling som et mere generelt fænomen. Der tages udgangspunkt i foreningernes egne beretninger og vurderinger. Først beskrives fire kendetegn ved foreninger i udvikling. Herefter forsøger vi at forklare, hvilke forhold der kan virke hæmmende eller fremmende for foreningsudvikling. Til sidst beskrives mere konkret, hvilke forandringer vi ser hos foreningerne.

### Fire kendetegn ved foreninger i udvikling

Foreninger i udvikling kan noget særligt. I dette afsnit kaster vi lys over, hvilke egenskaber eller kendetegn der findes hos foreninger i udvikling. Afsnittet tager udgangspunkt i undersøgelsens kvalitative datamateriale. Under indsamlingen af dette, blev det tydeligt, at der, til trods for de frivillige foreningers varierende baggrunde, strukturer og formål, findes en række kendetegn, som knytter sig til de foreninger, der er særligt dygtige til foreningsudvikling. Disse kendetegn er primært knyttet til den måde, hvormed de frivilligt engagerede kræfter tilgår deres foreningsarbejde. I det følgende uddybes de fire kendetegn; 1) Involverende og udadrettet kommunikation, 2) Fælles retning, 3) Mod, og 4) Strategisk og proaktiv tilgang.

#### Involverende og udadrettet kommunikation

Foreninger, der lykkes med deres udviklingsprocesser, er særligt dygtige til at involvere både medlemmer, frivillige og lokalsamfund i udviklingsarbejdet. Disse foreninger retter deres fokus og kommunikation mod den nære omverden med henblik på at involvere både frivillige og medlemmer i udviklingsarbejdet. Således hænger involveringen af omverdenen tæt sammen med den måde, foreningerne kommunikerer på. Vellykket kommunikation er som regel med til at sikre en høj grad af involvering. Følgende citater illustrerer, hvordan foreningernes bestyrelsesmedlemmer anvender udadrettet kommunikation og involverer omverdenen i udviklingen af foreningen:

*“En af de ting vi arbejdede med, var hvordan vi kunne sprede budskabet. På det tidspunkt var det omkring fodbolden. Det var så en af de ting, hvor vi var ude med spørgeskemaer og stod nede i Brugsen og hvad der skulle til for at lokke dem op til fodboldkamp om lørdagen eller selv komme op og spille fodbold. Hvad vi kunne gøre. Og der blev der lavet nogle fine diagrammer. Noget kunne vi bruge, noget kunne vi ikke bruge.”* (Bestyrelsesformand, Skævinge)

*“Vi har fået lavet en messe og vores samarbejde med [ekstern aktør] har lige pludselig*

*gjort, at vi er mere end 'bare' en idrætsklub. Der er sket noget samlet og det gør jo, at udviklingen, den når nye højder.”* (Bestyrelsesmedlem, Alsted)

Ovenstående citater er eksempler på, hvordan involverende og udadrettet kommunikation anvendes i det lokale miljø. Generelt kan siges om foreninger i udvikling, at der findes en åbenhed over for både medlemmer, frivillige og eksterne aktører. Man lytter altså til de nye ideer og holdninger, der måtte opstå. Samtidig er foreningerne orienterede mod nye samarbejder og arbejder aktivt for at opsøge og opbygge disse.

Den involverende og udadrettede kommunikation er en tilgang, der præger alle dimensioner af foreningernes udviklingsarbejde. Derfor kommer dette også til udtryk i foreningernes interne kommunikation. Hos de foreninger, der har succes med udviklingsarbejdet, formår man således at kommunikere initiativer og beslutninger bredt ud i foreningen. Det gør sig særligt gældende i de flerstrengede foreninger, hvor kommunikationen på tværs af afdelingerne stiller større krav til udadrettet og involverende kommunikation. Hos en flerstrengt forening kommer dette til udtryk i følgende citat:

*“... vi har mange bestyrelser, som vi som regel hører, og alle er med inde over. Og det med at få det ejerskab spredt ud bagefter [er vi meget opmærksomme på].”* (Bestyrelsesformand, Snedsted)

Foreningerne er ligeledes opmærksomme på at forankre initiativer og ideer hos de frivillige, der virkelig brænder for opgaverne. Hos en forening har man arbejdet meget eksplicit med at omstrukturere arbejdet:

*“Der er blevet sat mere fokus på, at man laver de der små grupper til at, i stedet for at så prøve at få nogen med udefra – i stedet for at det bare bliver nogen fra bestyrelsen af.”* (Bestyrelsesformand, Snedsted)

Hos en anden forening er det tydeligt, at man gennem udadrettet kommunikationen søger at involvere frivillige og medlemmer:

*“Hører vi nogen sige 'vi kunne godt tænke os en løbeklub' – hen i flæsken på dem og høre, om det ikke var noget vi skulle prøve – kunne du selv tænke dig at være en del af det og sådan.”* (Bestyrelsesmedlem, Alsted)

Den involverende og udadrettede kommunikation er altså et af de fire kendetegn, der går igen hos foreninger i udvikling.

### **Fælles retning**

Det andet kendetegn hos foreninger i udvikling er, at der trækkes i fælles retning. Det betyder, at de frivillige kræfter er samlet om en fælles målsætning og formål. Man har altså en fælles idé om, hvordan og hvorfor foreningen skal drives og udvikles. Man arbejder dermed for *hele* foreningens bedste og er dermed lettere i stand til at håndtere interne konflikter og magtkampe.

At skabe fælles retning er en udfordring, der præsenteres hos en lang række af foreningerne. At være enige om, hvad man vil i foreningen er dog særligt vigtigt, når foreningsudvikling sættes på dagsordenen. Det er dog samtidig også særligt udfordrende, som formanden fra en forening beskriver det i nedenstående citat:

*”Det var lidt vanskeligt at være sikker på, at vi var på rette spor, fordi det er det, det er, når man udvikler sig, så kan man jo udvikle sig i en helt anden retning, end ... De andre de går den vej, men vi går den vej. Og det ...”* (Bestyrelsesformand, Snedsted)

Særligt i de flerstrengede foreninger kan det være vanskeligt at sikre gensidig forståelse og samarbejde. Her kan foreninger opleve, at mange forskelligartede interesser kan være årsag til konflikter og magtkampe. Behovet for og vigtigheden af fælles retning bliver tydeligt i følgende citat, der udspringer fra et fokusgruppeinterview med en flerstrengt forening, der ikke kategoriserer sig selv som værende i udvikling.

I udtalelsen spores bestyrelsesmedlemmets tvivl om, hvilke tiltag og aktiviteter foreningen bør prioritere:

*”Hvis nu vi skal til at arbejde med lokalområdet og skolen kommer og siger; ’vi vil gerne lave et SFO-projekt, hvor vi lejer to haltider hos jer resten af året.’ Men det betyder, at badminton skal rykke en seniortime en time frem eller en time den anden vej. Er vi så villige til at tage konsekvensen som forening? Er det en udviklingsdagsorden, som foreningen er blevet enige om?”* (Bestyrelsesmedlem, Tilst)

En sådan tvivl kan være symptom på foreningens manglende fælles retning. Det kan tænkes, at en tvivl om prioriteringer hos nogle foreninger kan reducere evnen til at agere og tage beslutninger og dermed være årsag til træghed og stilstand.

Et modsat billede blev tegnet hos en anden flerstrengt forening. Her oplevede man, at en fælles indsats var et led i løsningen på en af foreningens store udfordringer:

*”Men da trak vi i samme retning og har stået sammen lige meget, hvad vi er kommet igennem. Det har så hjulpet med det her ’DM i foreningsudvikling’, så vi havde noget, hvor der virkelig blev sat fokus på det.”* (Bestyrelsesmedlem, Skævinge)

Når foreninger er enige om en fælles retning, ser det ud til, at foreningens frivillige i højere grad er motiverede og føler sig trygge i deres arbejde. Derfor bliver det at have fælles retning enormt vigtigt for foreninger i udvikling, da tryghed og motivation kan være en væsentlig drivkraft for udviklingsarbejdet. Derudover arbejder foreninger med fælles retning ganske enkelt mere effektivt:

*”Det er nok væsentligt hurtigere at blive enige om, hvad man vil eller ikke vil. Fordi man trækker alle sammen samme vej.”* (Næstformand, Ribe)

Når foreninger arbejder med fælles retning, vil de altså kunne arbejde mere effektivt, og de frivillige føler sig i højere grad trygge og motiverede for at forandre og udvikle foreningen.

Disse forhold kom tydeligt til udtryk under fokusgruppeinterviews med foreninger i udvikling.

### **Mod**

Det tredje kendetegn ved foreninger i udvikling er, at de kan betragtes som modige. Et mod, der gør foreningerne i stand til at skabe forandring til trods for forandringsmodstand. Samtidig oplever foreninger i udvikling, at man i højere grad har modet og tør at stille krav til både medlemmer og frivillige. Fælles for disse to forhold er en bagvedliggende sindstilstand, der kan kendetegnes som mod. Eller som et bestyrelsesmedlem formulerer det:

*”... en tro på, at vi faktisk kan handle. At vi gør noget, at det ikke bliver; ‘det går nok over – vi fortsætter som vi plejer, og det har virket før, så det bliver nok godt igen’. Altså en eller anden parathed til at ændre noget, når man kan se nogle signaler.”* (Bestyrelsesmedlem, Snedsted)

På samme måde fortæller en bestyrelsesformand om, hvordan hun efter deltagelsen i DMIF netop har fået større mod til at forandre:

*”... så kan man ligeså godt tage fat i aben med det samme i stedet for at man går og bliver negativ over det. Og det tror jeg, for mit vedkommende synes jeg, at man har større mod til det i hvert fald nu end før hen.”* (Bestyrelsesformand, Alsted)

Modet er altså tilstedeværende hos de frivillige i foreningerne og er dermed katalysator for udvikling og forandring. Men det er ikke blot et mod, der kommer til udtryk internt i foreningen. I nedenstående uddrag fortæller en bestyrelsesformand om, hvordan et nyt bestyrelsesmedlem har oplevet at blive mere modig i forbindelse med samarbejdet med DGI:

*”Ja, hvor han [det nye bestyrelsesmedlem] lige så stille kommer ind og siger, at han ikke er bange for DGI mere, og han er ikke bange for at gå til biddet, hvis nu der er nogen, der kommer op i en udfordring og sådan. Fordi nu har han fået ballasten og han har fået netværket.”* (Bestyrelsesformand, Ribe)

Som det ses i citatet er modet en vigtig faktor i håndteringen af forskellige udfordringer. Særligt kræver det mod, når udfordringerne involverer modsatrettede interesser, for eksempel i forbindelse med fordeling af haltider.

Foreninger i udvikling agerer altså med en modighed, der gør dem i stand til at udfordre den nuværende tilstand – men også modet til at håndtere konflikter og udfordringer. Dette mod italesættes af foreningerne som en egenskab, der tilskrives de enkelte personer, der arbejder med udvikling i foreningen. En enkelt forening fortæller dog, hvordan de aktivt ’giver modet videre’ til de nye frivillige:

*”Altså jeg tænker, at man skal turde rette tingene til. Man skal... Jeg tror det er vigtigt at holde fast i nogle traditioner. Men jeg tror absolut også det er vigtigt, at man tør lave nye tiltag og hvor man ligesom siger; fordi det er det, der giver energi. Det er*

*jo, at man får noget sat i gang. Og det tror jeg da vi er meget gode til at give videre.”*  
(Bestyrelsesformand, Alsted)

Citatet understreger samtidig betydningen af, at man som foreningen *tør* udvikle sig. Bestyrelsesformanden mener, at det er de nye tiltag, der er styrende for lysten og energien i det frivillige arbejde. Det er fortsat uklart, hvilke mekanismer der ligger bag foreningernes mod. Men det er tydeligt, at det er et fælles kendetegn hos de foreninger, der har indgået i denne undersøgelse. Disse foreninger udvikler sig – blandt andet fordi de *tør*.

### **Strategisk og proaktiv tilgang**

Det sidste kendetegn hos foreninger i udvikling er, at de arbejder strategisk og proaktivt. At arbejde både strategisk og proaktivt er her slået sammen til ét kendetegn, da de to egenskaber i samspil er med til at præge foreningernes tilgang til udviklingsarbejdet.

At arbejde strategisk betyder, at foreningerne har en overordnet idé – eller vision – om, hvilken forening man gerne vil være, og at man arbejder med udgangspunkt i denne. Samtidig går foreningerne proaktivt til værks i forhold til de udfordringer, de står over for. Foreninger i udvikling er altså dygtige til at foregribe udfordringer. Det strategiske og proaktive arbejde kommer særligt til udtryk i foreningsarbejdets indhold. Indholdet til et bestyrelsesmøde er altså en stærk indikator for, hvordan en forening arbejder. Foreninger i udvikling giver sig tid til at diskutere overordnede strategiske valg og arbejder med udfordringer, inden de reelt set opstår. Det proaktive kan ses i følgende fortælling fra et bestyrelsesmedlem:

*”Jeg synes, vi oplever flere og flere, der siger, som du gør, at vi er nødt til at skulle ændre. Men det nytter ikke noget bare at skælde ud på forældrene over, at de ikke kommer til fodbold. Måske skal vi kigge på; kan det her tilbud skrues anderledes sammen, eller hvad er det. Skal vi kommunikere anderledes? Ikke bare fortsætte som vi gør, og så håbe på, det går over.”* (Bestyrelsesmedlem, Snedsted)

Her ses det tydeligt, hvordan man arbejder proaktivt med at håndtere en utilfredsstillende situation (at forældrene ikke kommer og ser deres børn spille fodbold). Foreningen tænker altså først og fremmest: ’Hvad kan VI gøre?’. Denne indstilling kommer ligeledes til udtryk i et citat fra en anden forening:

*”Jeg tror, vi er mere obs på de signaler vi får, uanset om det er positivt eller negativt. Hvis der er noget negativt – det vil der jo også altid være, men så kan vi ligeså godt eliminere det med det samme.”* (Bestyrelsesmedlem, Alsted)

Eller hos en tredje forening hvor et bestyrelsesmedlem udtrykker det meget klart:

*”Jo men det [DMIF] har jo gjort, at vi er på forkant med en masse ting i stedet for, at vi hele tiden har været på bagkant.”* (Bestyrelsesmedlem, Skævinge)

Det er altså tydeligt, at en proaktiv tilgang kendetegner den måde, man tilgår arbejdet som forening i udvikling. Det samme billede tegnes – om end en smule skarpt – af en frivillig i

en gymnastikforening, da hun bliver bedt om at sætte ord på, hvorfor foreningen formår at være i udvikling:

*”Hvis jeg skal stå udefra og kigge på de der 25 år, som jeg har været kendt i foreningen – nej, 24. Så er det et spørgsmål om, at der har været nogle mennesker i bestyrelsen, som har forstået at sige, at det her er skide sjovt. Man har aldrig nogensinde oplevet, at gymnastikforeningen har stået og – undskyld udtrykket, men jamret som vi tit oplever boldklubberne gør.” (Frivillig, Ribe)*

Det proaktive arbejde er med til at drive udviklingsarbejdet. Men det er også med til at motivere de frivillige kræfter, der driver foreningen. De frivillige oplever en større glæde ved at være en del af foreningen, når man i højere grad foregriber udfordringerne. I det følgende citat fortæller et bestyrelsesmedlem, hvordan det at være med i bestyrelsen har ændret sig, efter foreningen har sat udvikling på dagsordenen:

*”Man går ikke og gemmer sig fordi man tænker; ’åh nej, de mangler bolde, fordi det har vi ikke lige fået købt’. Og hvis vi så ved, at der mangler noget, jamen så synes jeg også, det er så positivt, at folk kommer ind og siger det – okay, det skal vi nok klare.” (Bestyrelsesmedlem, Skævinge)*

Det tyder dermed på, at de små praktiske dagligdagsproblemer fylder mindre i foreningens arbejde. Dermed bliver der tid og energi til at arbejde på de mere overordnede strategiske valg. Det vil sige at arbejde med foreningens målsætninger og visioner. Hos en forening blev dette meget tydeligt, da man, efter tilmeldingen til DMIF, afholdt det første bestyrelsesmøde. Det kommer til udtryk i følgende dialog mellem formanden, næstformanden og en frivillig fra foreningen:

Formand: *”Bare få de der tanker sat i gang om at tænke, hvor vi skal være henne eller hvilken vej I vil køre efter de næste 2-3-5 år.”*

Næstformand: *”Men vi har nok – på den måde har vi siddet på et helt bestyrelsesmøde og snakket om, hvad vi godt kunne tænke os. Så det er jo faktisk næsten den bedste oplevelse, eller det er en af de rigtig gode oplevelser.”*

Formand: *”Det er jo en form for, og nu ved jeg ikke, om det er det rigtige ord, men brainstorming i og kigge fremad, hvor vi ellers før, så har det været et bestemt projekt. Der skulle bygges ny hal, jamen så har man prøvet ind på det her projekt – hvordan er det, vi får det her til at lykkedes? Det her er lidt mere diffust, sådan tanker fremad. Jamen hvad er det egentlig, vi kunne tænke os? Det er ikke bare faciliteter, det er også det der med, hvad vi gerne vil for vores unge mennesker. Fordi uden dem, så er vi jo ingenting.”*

Frivillig: *”Jeg tror, det var første gang der var en dagsorden, der ikke indeholdt praktik. Den indeholdte kun foreningsrelevant. Ellers er der altid praktik også.”*

Interviewer: *”Hvad mener du med praktik?”*

Frivillig: *”Det jeg mener er at holde øje med er redskabsreparationer, planlægning, ja alt det der dagligdagsdrivende for foreningen.”*



Næstformand: *"Alt det vi plejer at kalde sidevejen, når vi sidder og snakker, så kommer man derud og vi skal holde os herinde, fordi vi skal igennem det, dagsordenen er. Det er ligesom om, at det er der, hvor formålet netop er."*

(Fokusgruppeinterview, Ribe)

Dialogen understreger, hvordan det strategiske arbejde har været en vigtig del af udviklingsarbejdet hos foreningen. Samtidig illustrerer dialogen, hvordan 'det praktiske' bliver anskuet som en 'sidevej'. Det er altså det større strategiske arbejde, der anskues som værende vigtigt for bestyrelsesmøder.

Hos en anden forening, der ikke betegner sig selv som værende i udvikling, har man ligeledes forsøgt at igangsætte et mere overordnet strategisk arbejde til bestyrelsesmøderne. I følgende citat beskriver formanden sin oplevelse af dette:

*"Og så ville vi bruge mere tid på at få lavet tingene sådan, at det var mere spændende at komme, så man følte, at det gjorde en forskel om man kom til hovedbestyrelse eller man ikke gjorde. Sådan at man snakkede værdier og nye tiltag i stedet for at man snakkede 'hvad skete der?' sådan så man i princippet snakkede fremad. Det er i hvert fald min opfattelse af, at det er det, vi prøver på at arbejde med, men det er bare ikke lilliige sådan [noget der sker lige med det samme]... Det tager tid."* (Bestyrelsesformand, Tilst)

Citatet illustrerer, at man hos foreningen har et ønske om at arbejde mere strategisk og proaktivt. Men samtidig antydes det, at det kræver en indsats at omstrukturere de arbejdsgange og -tilgange, der har eksisteret gennem længere tid. Formanden udtrykker efterfølgende hans forventninger til den mere overordnede strategiske tilgang:

*"Der er også sket en ændring i... Altså [bestyrelsesmøderne] skulle gerne gå fra at være et fortællermøde, hvor folk sad og hang og kun hørte på, hvad der foregik, til at de faktisk kommer til mødet, forberedt og aktivt."* (Bestyrelsesformand, Tilst)

Det er altså tydeligt, at man forsøger at ændre den tidligere praksis, som anskues som uhenigtsmæssig. Senere i interviewet illustreres ligeledes, hvordan forholdet mellem de mere praksisorienterede og de strategiske opgaver har været – og måske fortsat er – fokuserede på 'hverdagens' arbejdsopgaver.

*"Vi skal jo køre i hverdagen. Fordi vi kan ikke rive 40 timer ud og sige, nu arbejder vi 37 timer i denne her uge kun på det her, det kan jo ikke lade sig gøre. De timer vi har, der står Tst på for mange af os, drejer sig jo om at få engageret de medlemmer vi nu engang har og få de aktiviteter til at køre."* (Bestyrelsesmedlem, Tilst)

Som fortællingen fra de to foreninger vidner om, kræver det altså en indsats at omlægge arbejdet til at bære mere præg af strategiske og proaktive overvejelser. Til trods for dette, formår foreninger i udvikling altså at prioritere de strategiske diskussioner og afsætter dermed tid og rum til dette. Samtidig arbejder de proaktivt i forhold til de udfordringer, der måtte opstå. Til sammen er disse to egenskaber med til at præge den måde, foreningerne arbejder



på. Derfor udgør den proaktive og strategiske tilgang det fjerde kendetegn hos foreninger i udvikling.

Disse fire kendetegn; involverende og udadrettet kommunikation, fælles retning, mod, samt strategisk og proaktiv tilgang, beskriver de væsentligste fællestræk hos foreninger i udvikling. Disse kendetegn er tilvejebragt på baggrund af et begrænset datamateriale, og kan derfor ikke med sikkerhed siges at gøre sig gældende hos *alle* foreninger i udvikling. Samtidig bør kendetegnene med fordel ansues som dynamiske, da de må betragtes som eksisterende i form af *mere eller mindre* grad og altså ikke som et *enten-eller*.

## Foreningernes oplevelse af at arbejde med foreningsudvikling

I dette afsnit beskrives de mest betydningsfulde dimensioner i forbindelse med foreningernes oplevelse af at arbejde med foreningsudvikling. Ved at studere foreningernes *egen* oplevelse af at arbejde med foreningsudvikling, kan vi kaste yderligere lys over de dynamikker, der påvirker og skabes hos de foreninger, der arbejder med foreningsudvikling. I afsnittet vil fokus således være på foreningens indtryk, følelser og tanker om arbejdet med foreningsudvikling – særligt i forbindelse med DMIF.

Mange foreninger møder, i forbindelse med at de sætter foreningsudvikling på dagsordenen, forskellige grader af træghed. De oplever med andre ord, hvad der er ganske almindeligt, når man forsøger at gennemføre omfattende ændringer i en organisation, nemlig at forandringsmodstand kan bremse – eller ligefrem forhindre – nye initiativer (Slack & Parent, 2006). Det kan altså være vanskeligt at initiere og gennemføre foreningsudvikling, da det helt naturligt medfører forandring af foreningens tilstand. Flere foreninger forklarer i den forbindelse, hvordan uenigheder og konflikter kan være med til at bremse lysten til at udforme og igangsætte nye tiltag. Nedenstående citat illustrerer, hvordan et bestyrelsesmedlem har oplevet denne træghed:

*”Det var jo ligegyldigt næsten hvad man kunne tænke sig at foreslå, hvis man vidste, det kom på tværs af en eller to af bestyrelsen, så endte det bare i en stor diskussion, som man ikke kom ud af.”* (Bestyrelsesmedlem, Alsted)

I citatet beskriver bestyrelsesmedlemmet, hvordan hun havde oplevet foreningen tidligere (inden deltagelsen i DMIF). Her var hun tilbageholdende over for at præsentere sine forslag, hvis hun fornemmede, at nogen kunne være uenige. Denne tilbageholdenhed fungerer som en illustration af forandringstræghed i en forening.

Formår foreninger derimod at træde aktivt ind i arbejdet med foreningsudvikling, lader det til, at der sker en ændring i mentaliteten. Det er tydeligt, at der hos foreninger i udvikling eksisterer en åbenhed over for nye idéer. Følgende citater er fra to forskellige foreninger, men tegner et billede af den mentalitet, man finder hos foreninger i udvikling:

*”Man skal – jeg tror det er vigtigt at holde fast i nogle traditioner. Men jeg tror absolut også det er vigtigt, at man – nye tiltag og hvor man ligesom siger, fordi det er det, der giver energi. Det er jo, at man får noget sat i gang, og det tror jeg da vi er meget gode*

*til at give videre.” (Bestyrelsesformand, Alsted)*

*”Der skal ikke være for meget ’plejer’ over det. Men selvfølgelig er der en kultur og en tradition i vores forening, som vi også skal værne om. Vi skal bare hive den gode del med videre.” (Næstformand, Ribe)*

Til trods for at man hos de to foreninger er opmærksomme på at vedligeholde foreningens traditioner, er man fortsat opsat på at tænke og handle på nye tiltag. Som det første af de to citater antyder, oplever man ligeledes, at foreningsudvikling giver forøget energi. Som en bestyrelsesformand kort indrammede det:

Interviewer: *”Hvor kommer lysten til udvikling så fra?”*

Formand: *”Jeg tror, at den kommer af de små succeser – altså vi kommer i gang med det, og så er det lykkedes.”*

(Fokusgruppeinterview, Snedsted)

Der tegnes altså et billede af, at når foreningerne igangsætter foreningsudvikling, så opleves samtidig en stigende lyst til foreningsudvikling. En lyst, der stammer fra foreningens første succesoplevelser. Med andre ord kan man sige, at foreningsudvikling faktisk *driver* foreningsudvikling. Derfor bliver disse succesoplevelser enormt vigtige for foreningers mulighed for – og lyst til – at udvikle sig.

Men ikke alle frivillige kræfter deler denne oplevelse. Hos nogle foreninger har igangsætningen af foreningsudviklingsinitiativer betydet, at nogle frivillige – ofte bestyrelsesmedlemmer – har valgt at trække sig. Det sker ofte som konsekvens af en omstrukturering af bestyrelsen. Følgende citat belyser en sådan situation:

Interviewer: *”Hvad betyder det for bestyrelsen, at disse personer træder ud?”*

Bestyrelsesmedlem: *”Jeg synes det betyder mere positiv energi. Fordi det var sådan lidt op ad bakke hver gang og man [sukker] nu skal ’sur-stråle et’ og ’sur-stråle to’ lige til igen. Altså jeg synes det har givet mere energi til os, der er tilbage.”*

Næstformand: *”Vi er også mere effektive.”*

(Fokusgruppeinterview, Alsted)

Foreningsudvikling kan altså også opleves som noget negativt. Jørgensen (2015) beskriver i den forbindelse, hvordan en bestyrelses lyst til at udvikle sig styres af forholdet mellem *overskud* og *møje*. Overskuddet til at bedrive foreningsudvikling udspringer således fra overvindelsen af ’møjen’. Det er dette forhold, der peges på i det tidligere citat, hvor formanden beskriver, hvordan det er de små succeser, der giver lyst til udvikling. Når foreningernes udviklingsproces er igangsat, kan den med fordel anskues som en dynamisk proces vekslende mellem overskud og møje. Foreningerne forsøger altså at løse udfordringer og at igangsætte nye initiativer. Succeser på dette punkt er grobund for en yderligere lyst til at igangsætte og udvikle. Flere foreninger omtaler denne proces som ’den positive cirkel’ eller ’udviklingsflow’. Et bestyrelsesmedlem sætter i følgende citat ord på ’den positive cirkel’:

*”Men så længe der er muligheder, så tænker jeg også, at der er udvikling. Det kræver, at der er positive mennesker hele vejen rundt, som både siger ja og folk, som har lyst. Hvis det hele bliver surt, så kan det godt være, at udviklingen bliver sat i stå for en tid.”*  
(Bestyrelsesmedlem, Skævinge)

Foreningernes oplevelse af foreningsudvikling kan altså anskues som en vekselvirkning mellem overskud og møje. Såfremt foreningerne lykkedes med at håndtere deres udfordringer – altså at overkomme møjen – oplever de en øget lyst til at udvikle og forandre. Derfor kan foreningsudvikling i visse tilfælde drive foreningsudvikling i en cyklisk proces, hvor succesoplevelser giver mod til at søge flere succesoplevelser.

### **Forhold der virker fremmende og hæmmende for foreningsudvikling**

I dette afsnit beskriver vi, hvordan særligt tre forhold virker henholdsvis fremmende eller hæmmende for foreningers udviklingsprocesser. Disse forhold udspringer primært fra undersøgelsens kvalitative data og skal bidrage til en øget forståelse af, hvorfor foreningsudvikling igangsættes i foreningerne – og, omvendt, hvorfor nogle foreninger oplever, at foreningsudvikling bremses.

Foreningsudvikling er en kompleks proces, der involverer en lang række vekselvirkende forhold, som gensidigt påvirker hinanden. Det betyder, at et givent forhold kan virke fremmende for udvikling i én forening, mens det kan virke hæmmende for udvikling i en anden forening. Derfor er det med vanskeligt at udpege præcis hvilke faktorer, der er henholdsvis fremmende og hæmmende for foreningsudvikling. Derfor må det påpeges, at dette afsnit i sig selv ikke tilbyder en komplet forståelse af disse forhold, og at der i rapportens efterfølgende afsnit findes nuanceringer og udbygninger til den nærværende analyse.

### **En brændende platform**

En foranderlig og skiftende omverden kan resultere i forandring af foreningers eksistensvilkår. Det betyder, at foreningerne er nødt til at forandre sig, for at blive ved med at eksistere. Man kan sige, at der for foreningerne opstår en *brændende platform*, man er nødt til at navigere væk fra. Et eksempel ses i nedenstående udtalelse:

*”Da skolen bliver lukket, så skal vi jo tænke i, hvad gør vi så for at... Finde ud af, hvad skal vores forening så tilbyde? Det kan jo ikke nytte noget, at vi baserer det hele på børneidrætter, fordi de går altså i skolen i [nabobyen] nu. [...] Så det er jo også med til at øjenåbne.”*  
(Bestyrelsesmedlem, Alsted)

Dette uddybes yderligere senere i interviewet, da formanden sætter ord på, hvor lysten til udvikling kommer fra:

Interviewer: *”Så denne her lyst til at udvikle. [...] Hvis man sådan skal prøve at zoome ind, hvor kommer det fra? [...]”*

Bestyrelsesformand: *”Altså for mit vedkommende tror jeg, at det er fordi man har været en del af foreningen i mange år. Og på en eller anden måde – puha, det er vi alle sammen, men på en eller anden måde godt kunne se, at det var skolelukningen, der gav*

*og sparket til at se, at vi ikke skulle give op, fordi vi får den modstand. Så jeg tror for mit vedkommende, at når man er frivillig i en forening, så tror jeg, at man er det med hjerteblod på en eller anden måde. Og det vil man jo kæmpe for, at det skal fortsætte med at have en eller anden struktur på en eller anden måde.”*

(Bestyrelsesformand, Alsted)

Her peger formanden på, at hendes tilknytning til foreningen giver lyst og energi til at arbejde for, at foreningen fortsat kan eksistere. Foreningens fortsatte overlevelse er en væsentlig og betydningsfuld drivkraft for foreningens tilknyttede frivillige kræfter. Når foreningens eksistensgrundlag forandres, er der altså tale om kraftfuld brændende platform, der i høj grad er i stand til at mobilisere og igangsætte foreningsudvikling. Det understreges ligeledes i følgende citater fra to andre foreninger:

*“Jamen man kan lige så godt sige, hvis vores forening skal blive ved med at eksistere, så er vi nødt til at være i front hele tiden.”* (Bestyrelsesformand, Snedsted)

*“Så jeg tror, at hele denne her proces, og jeg tænker meget på udviklingen, jamen det var at vi skulle gå fra noget til noget. Vi kunne ikke blive ved sådan her. Vi vidste godt, at hvis vi fortsatte sådan her, så ville – ja, så ville vi nok ikke have så mange spillere og trænere som vi har nu.”* (Bestyrelsesformand, Skævinge)

Og formanden fortsætter med at beskrive, hvordan deres brændende platform bestod i en for stor arbejdsbyrde og mangel på glæde og opbakning i forhold til bestyrelsens arbejde:

*“ [...] du var nødsaget til at gøre noget. Vi kunne godt se, at det ikke kunne blive ved sådan her. Der var ikke nogen af os, der kunne holde til at lave så meget, hvis ikke vi synes det var sjovt, og der var nogen med på bølgen.”* (Bestyrelsesformand, Skævinge)

I det ovenstående er tre foreningers drivkraft for foreningsudvikling illustreret. Det bliver samtidig tydeligt, at der er tale om forskellige former for 'brændende platforme': Hos en forening var det en skolelukning og hos en anden forening var det manglende fornøjelse ved bestyrelsesarbejdet. Fælles for foreningerne er, at den brændende platform udspringer fra et ønske om, at foreningen fortsat kan eksistere. Når foreningers eksistensgrundlag trues på den ene eller anden måde, kan det altså mobilisere kræfter og energi til foreningsudvikling i form af en brændende platform.

### **At sætte mål**

Et mere procesorienteret forhold, der virker fremmende for foreningers udviklingsprocesser, er at sætte konkrete mål for foreningsudviklingen. Et forhold der i høj grad stemmer overens med det tidligere nævnte kendetegn, da vi konkluderede, at foreninger i udvikling arbejder strategisk og proaktivt. Et af resultaterne af dette arbejde er, at foreningerne sætter konkrete mål for deres arbejde.

Fælles for alle foreningerne, der deltog i DMIF, var et krav om at opsætte mål – og følge op på disse. Hvad dette har haft af betydning for foreningerne uddybes i rapportens tredje del.

Derfor vil en række af de kommende citater gå igen senere i rapporten. Citaterne anvendes altså to gange, hvilket på fin vis understreger væsentligheden af at sætte mål som et fremmende forhold for foreningsudvikling. I dette citat fortæller et bestyrelsesmedlem direkte, hvordan foreningens opsatte mål resulterede i et øget fokus på at levere til tiden:

*”Mange gange sidder du i en ny forening; så skal vi det og så skal vi det, og så bliver det ikke til andet. Så når man går hjem fra mødet har man glemt alt om det. Men [at sætte mål] gjorde så, at der var fokus på, at vi skulle levere de ting, vi skulle levere.”*  
(Bestyrelsesmedlem, Skævinge)

Under en lignende snak om at sætte mål, påpegede et bestyrelsesmedlem fra en anden forening følgende:

*”Ja fordi, jeg vil nemlig sige i den sammenhæng også, at jeg synes også, at... Udvikling det kræver altså en ret kraftig styring. Og vi blev jo styret, meget kraftigt, eller..., og det er jo positivt altså. Men der var en styring.”* (Bestyrelsesmedlem, Snedsted)

Det samme gjorde sig gældende hos en lang række af de foreninger, der deltog i DMIF. Det ses tydeligt i resultaterne fra både spørgeskemaundersøgelsen og fokusgruppeinterviewene. Disse resultater vil i tredje del af rapporten danne grundlag for mere nuancerede diskussioner af, hvorfor målsætninger er fremmende for foreningsudvikling. I første omgang må nøjes vi med at fastslå, at målsætninger i høj grad er et fremmende forhold for foreningsudvikling.

### **Individuelle kræfter**

Et tredje forhold, der virker fremmende for foreningsudvikling, er knyttet til en mere individuel egenskab. Her er tale om en ekstraordinær drivkraft hos enkelte personer – ofte i foreningernes bestyrelser. Disse personer opererer med en ekstraordinær energi og lyst til at forandre og er dermed i stand til at præge foreningens udviklingsarbejde.

Betydningen af en sådan person understreges i følgende citater, der stammer fra to foreninger, hvor enkelte personer har haft stor indflydelse på foreningens udviklingsproces. Det første citat er anvendt tidligere i rapporten, men inddrages igen, da det ligeledes understreger nærværende konklusion:

*”Hvis jeg skal stå udefra og kigge på de der 25 år, som jeg har været kendt i foreningen – nej, 24. Så er det et spørgsmål om, at der har været nogle mennesker i bestyrelsen, som har forstået at sige, at det her er skide sjovt.”* (Frivillig, Ribe)

Formand: *”Jeg vil da nok heller ikke lægge skjul på, jeg tror da, det er mig, der har presset gymnastikbestyrelsen en del, fordi jeg synes netop, det er skønt, vi prøver noget nyt. Det er rigtigt, det er et personspørgsmål. [...]”*

Bestyrelsesmedlem: *”... vi var startet i udvikling, og som nogen så siger, at det er også meget personorienteret, så vi må klappe [formanden] på skulderen igen, for [formanden] var jo også lige startet næsten som formand der. Det var i hvert fald en stor del til, som jeg ser det, at vi startede en udvikling fra, hvordan bestyrelsen arbejdede førhen*

*og så til [den nuværende formand] han kommer med en masse ny god energi og lyst til det der.”*

(Fokusgruppeinterview, Snedsted)

Tidligere undersøgelser har ligeledes vist, at de frivillige ledere i høj grad anvender de kompetencer, de har med sig fra deres daglige arbejde uden for foreningen (Ibsen, 2014), og at enkelte personers ledelseskompetence i høj grad har betydning for foreningers udviklingsproces (Jørgensen, 2015). Koblet til ovenstående citater, er det med til at understrege, hvordan individuelle kræfter kan mobilisere hele foreningers udviklingsprocesser. Enkelte personer med særlige egenskaber kan altså igangsætte foreningsudvikling.

### **'Nej-hatte'**

Lige så vel som enkelte personer være fremmende for foreningsudvikling, kan enkelte – eller flere – personer ligeledes være hæmmende for foreningsudvikling. Hos en række af foreningerne beskrives disse personer som 'nej-hatte'. De italesættes som personer, der ikke nødvendigvis er interesserede i at forandre tingenes nuværende tilstand. Som i nedenstående citat, der stammer fra en forening, hvor man kort tid inden deltagelsen i DMIF havde udskiftet størstedelen af bestyrelsen:

*”Bare sådanne ting, og det var jo sort snak for de ældre mennesker, der var [tidligere i bestyrelsen]. Ikke noget ondt ord om det, fordi de har gjort en kæmpe indsats, men nogle gange løber udviklingen bare fra. Det havde den så gjort.”* (Bestyrelsesformand, Skævinge)

Eller som et bestyrelsesmedlem i en anden forening beskrev situationen, før man ligeledes foretog en større udskiftning og omstrukturering i bestyrelsen:

*”Ja, det var sådan nogle endeløse diskussioner, de kom aldrig nogensinde i mål, fordi det var bare 'nej nej nej'. Så kommer man ikke i udvikling.”* (Bestyrelsesmedlem, Alsted)

Endnu en fortælling om den negative betydning af 'nej-hatte' er gengivet i det følgende citat, hvor en frivillig beskriver, hvordan de i foreningen – pga. deres åbne tilgang til nye ideer – oplever en tilgang af frivillige kræfter, der tidligere har arbejdet i andre foreninger:

*”Vi oplever i hvert fald det lidt er det, de unge mennesker, som kommer til vores forening fra andre foreninger har mødt for meget af; den der med at sige: 'Argh, det gjorde vi en gang før, det virker ikke. Det dur ikke.'”* (Frivillig, Ribe)

Det er altså tydeligt, at når bestyrelser af den ene eller grund indeholder personer med en negativ og lukkende tilgang – de såkaldte 'nej-hatte' – er det et forhold, der i høj grad kan virke hæmmende for foreningsudvikling. Det kan yderligere, som det var tydeligt i det ovenstående citat, betyde, at en forening mister frivillige kræfter, når de frivillige får nok af at møde modstand mod forandring.



Man kan derfor være tilbøjelig til at tænke, at enkelte personer ikke ønsker, at foreningen udvikler sig. Disse personer kan hurtigt stemples som destruktive og negative. Det er imidlertid vigtigt at understrege, at 'nej-hattene' ikke nødvendigvis er en egenskab, der udspringer fra enkelte personers uvilje eller fra en direkte lyst til at forhindre udvikling. Nedenstående udtalelse nuancerer således betragtningen af, at det er den enkelte person, der med vilje hæmmer foreningsudvikling:

Bestyrelsesformand: *"Havde nogen [frembragt en ny måde at gøre tingene på] for 4 år siden, så fandeme nej, det kan vi da ikke. Det er vanens magt. Og trygheden. Jeg tror, vi er nok..."*

Bestyrelsesmedlem: *"Tryghedsnarkomaner"*

Bestyrelsesformand: *"Ja, og det er man jo lidt – nogen mere end andre. Men man kan sige, det man ved der fungerer godt, der er der ingen grund til at lave om, men det kunne godt komme til at fungere endnu bedre."*

(Fokusgruppeinterview, Alsted)

Det kan altså tyde på, at manglende lyst til foreningsudvikling kan udspringe af et ønske om tryghed. Således nuanceres anskuelsen af enkelte personer som værende negative 'nej-hatte'. At være en af 'nej-hattene' kan derfor betragtes som en sindstilstand, der udspringer af et ønske om at bibeholde den nuværende stabile og trygge tilstand. Det positive er, at 'nej-hatte' ikke er en uheldig personlig egenskab, men en sindstilstand, der er foranderlig – med andre ord, så kan en 'nej-hat' altså godt 'tages af'. Dette forhold bliver uddybet yderligere i rapportens tredje del, hvor der kastes lys over, hvordan og hvorfor DMIF virker på foreningerne. Her beskriver vi blandt andet, hvordan DMIF kan være anledning til et skift væk fra en herskende 'nej-hat'-mentalitet.

### **Foreningernes vigtigste former for støtte, inspiration og vejledning**

Efter at have beskrevet nogle af de forhold, der virker fremmende og hæmmende for foreningsudvikling, vender vi nu fokus mod, hvordan man bedst kan støtte, inspirere og vejlede foreninger i forbindelse med deres udviklingsarbejde. Vi tager i beskrivelsen udgangspunkt i foreningernes besvarelser af det opfølgende spørgeskema, som blev sendt ud til alle de foreninger, der deltog i første og anden runde af DMIF.

I spørgeskemaet blev alle foreninger bedt om at beskrive, hvad de vurderer som de vigtigste former for støtte, inspiration og vejledning i relation til arbejdet med at igangsætte og/eller fastholde foreningen i en udviklingsproces. Det spørgsmål har 34 foreninger svaret på, og tendensen er klar – det er sparringen med en konsulent fra DGI specifikt og hele forløbet omkring DMIF mere generelt, der har været vigtigst.

Femten foreninger omtaler sparringen med en konsulent fra DGI som vigtig for deres udviklingsproces. De fleste foreninger er imidlertid ikke eksplicite omkring, hvordan konsulenten har hjulpet dem. En enkelt forening nævner konkret, at konsulenten har hjulpet i forbindelse med sammenlægning med en anden forening – ellers går besvarelserne mere generelt på sparring, refleksion og support. Den mest uddybende beskrivelse finder vi i nedenstående citat:



*”Besøg af konsulenten, som i den grad var en øjenåbner for flere af os. Nogle borgere blev lidt forskrækket over alle de idéer der fremkom, men vi kunne sammen sortere og finde det, der kunne fungere hos os.”*

En anden foreningsleder har sværere ved at beskrive, hvad sparringen med en konsulent konkret har betydet for foreningen. Vedkommende beskriver i stedet forløbet omkring DMIF som udbytterigt:

*”Jeg kan ikke pege på noget konkret som DGI’s konsulent har bibragt. Forløbet i sig selv har blot gjort at vi er brudt ud af rammerne og udnytter de evner vi har. Samt tør at gøre noget anderledes.”*

Der er flere overlap mellem de foreningsledere, der fremhæver betydningen af at sparre med en konsulent, og de i alt elleve foreningsledere, der fremhæver den bredere betydning af forløbet omkring DMIF. I kontekst til sidstnævnte er svarene i de fleste tilfælde heller ikke videre konkrete og ligner på den måde citatet ovenfor. Ord som proces, inspiration, hjælp, startskud og supervision bliver blandt andet knyttet til udbyttet af DMIF. Udbyttet er – som i nedenstående citat – forsøgt beskrevet, men koblingen til DMIF er mere diffus:

*”Hele seancen gav et skub til at gennemskue nogle behov og gav en gnist af begejstring og muligheder.”*

Foreningslederne kredser om flere af de elementer, som er beskrevet tidligere i dette afsnit som kendetegn ved foreninger i udvikling og kobler dem til DMIF. Foreningslederne har således i stort tal oplevet konsulenterne fra DGI og hele forløbet omkring DMIF som givende for foreningernes udviklingsprocesser, men de fleste uddyber ikke hvordan og hvorfor, det har været tilfældet. En pragmatisk forklaring herpå kan være, at foreningslederne ikke ønsker at bruge tid på at uddybe deres svar i spørgeskemaet. Forklaringen kan imidlertid også være, at foreningslederne har svært ved at sætte ord på koblingen mellem deltagelsen i DMIF og udviklingsprocesserne i deres respektive foreninger. Et bachelorprojekt om DMIF viste i den forbindelse, hvordan en af de foreninger, der deltog i DMIF, havde svært ved at sætte ord på deres udbytte af deltagelsen i DMIF og ikke mindst ved at koble dette til deltagelsen i DMIF på trods af, at foreningen havde opnået et væsentligt udbytte af deltagelsen (Jørgensen, 2015).

Fra seks af foreningslederne er der ros til DGI på et mere generelt plan. To foreningsledere nævner specifikt kurser fra DGI som givende for deres udvikling, men i de fleste tilfælde er svarene bredere funderet – bl.a. i dette citat:

*”Vi bruger efterhånden DGI på mange fronter, herunder konsulenterne, samt lejlighedsvis DGI’s juridiske rådgivning. Vi har bl.a. haft en pædofili-sag, som vi blev hjulpet flot med.”*

Fem foreningsledere nævner betydningen af sparring med eksterne parter og lokalbefolkningen som væsentlige, mens fire peger på betydningen af inspiration fra andre foreninger.

### **Foreningernes ønsker til fremtidig støtte, inspiration og vejledning**

På samme måde som foreningslederne blev bedt om at angive de former for støtte, inspiration og vejledning, der har været vigtige for foreningens udviklingsproces, blev de også bedt om at angive, hvad der kunne hjælpe dem i deres videre udviklingsproces. Det har 29 foreningsledere givet deres bud på, og den korte version er, at ønskerne overvejende kredser om 'mere af det samme'.

Otte foreningsledere nævner således sparringen med en konsulent fra DGI som det, der kan hjælpe foreningen videre. Generelt efterspørger de opfølgning for at holde fokus på udvikling. Et konkret forslag kommer fra en af foreningslederne:

*"Et programsat møde med en DGI konsulent, som var arrangeret/faciliteret af DGI og som vi bare skulle lægge lokaler til. Sådan et 'sæt jer og lyt til hvad vi har med og så glæder jeg mig til at høre alt det spændende I kan bidrage med ...'-agtigt."*

Ligeledes er der enkelte foreninger, som efterspørger en større systematik i konsulentbesøgene. Noget som blandt andet kan ses i nedenstående citat:

*"Der skulle være mindst et årligt procesmøde, som DGI stod for, og som foreningen forpligtede sig til at deltage i. Tror det ville holde flere på sporet."*

Ovenstående viser, at foreningsudviklingsforløb ikke fjerner efterspørgslen efter støtte, inspiration og vejledning. De tre første undersøgelser foretaget ni måneder efter deltagelsen i DMIF viste således en udbredt efterspørgsel efter opfølgning, primært i form af kontakt til en konsulent fra DGI (Høyer-Kruse & Ibsen, 2013; Østerlund, 2014, 2015) – en efterspørgsel som vi nu genfinder blandt mange af de samme foreninger tre til fire år efter deltagelsen.

Efterspørgslen efter opfølgning går vi mere i dybden med i rapportens tredje og femte del. Her skal det blot nævnes, at man kan tolke efterspørgslen både positivt og negativt. Man tolke den negativt som et udtryk for, at foreningerne ikke kan klare sig selv, men man kan også udlægge det positivt som et tegn på, at udviklingsprocesserne har skabt videbegærlige foreninger, som konstant er på jagt efter ny inspiration til deres udviklingsarbejde.

Ud over sparring med konsulenter fra DGI fremhæver seks foreningsledere betydningen af inspiration fra og netværk med andre foreninger. I den forbindelse beskriver en forening ret præcist, hvad deres ønske går på:

*"Netværksmøder med andre foreninger – måske med kort præsentation af de andre inden mødet, så man ved, hvor man kan søge inspiration – og gerne med dagsorden, så de rigtige personer kan deltage efter interesse."*

Derudover omtaler fire foreningsledere mere generelt betydningen af at have DGI som samarbejdspartner, andre fire henviser generelt til behovet for arrangementer og kurser med inspiration, tre fremhæver betydningen af interne forhold, fx etableringen af et udviklingsudvalg, mens to efterspørger et nyt udviklingsforløb.

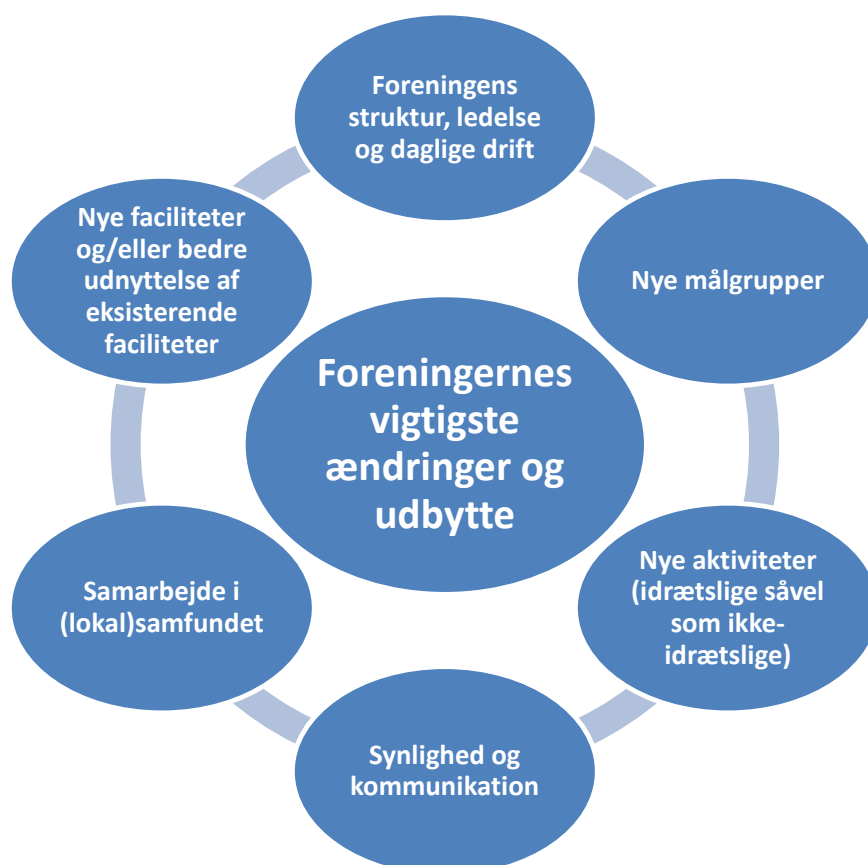
Samlet set kommer de former for støtte, inspiration og vejledning, som foreningerne peger på som vigtige for deres udvikling, ikke som en overraskelse, hvis man har læst de tre udgiv-

ne rapporter om DMIF. Her fremhæver foreningslederne i høj grad konsulentens betydning og betydningen af sparring med andre foreninger med henblik på at skabe udvikling (Høyer-Kruse & Ibsen, 2013; Østerlund, 2014, 2015). Da det er de første to generationer af DM-foreninger, der er genbesøgt her, vidner det om stabilitet i foreningsledernes ønsker på trods af, at der er gået tre til fire år, siden foreningerne deltog i de første undersøgelser af DMIF.

## Ændringer i foreningerne siden de begyndte at arbejde med foreningsudvikling

Efter at have undersøgt foreningernes anvendelse af og efterspørgsel efter forskellige former for støtte, inspiration og vejledning, bliver fokus i dette afsnit vendt mod resultaterne af udviklingsprocesserne. Afsnittet tager som helhed sigte på at beskrive de ændringer, der er sket i foreningerne, siden de begyndte at arbejde med foreningsudvikling. Præsentationen følger strukturen og kronologien fra det spørgeskema, som blev sendt ud til de foreninger, der deltog i første og anden runde af DMIF. Derfor indeholder afsnittet først en præsentation af de ændringer, som foreningslederne selv beskrev, at de havde oplevet i deres respektive foreninger inden for de seks kategorier, der var opstillet i spørgeskemaet, og som er illustreret i figur 7. Derefter bliver der tegnet et billede af, hvilke ændringer der er de væsentligste, forstået som dem, flest foreningsledere angiver at have oplevet i deres foreninger.

Figur 7. De seks områder som foreningslederne er blevet spurgt til deres respektive foreningers vigtigste ændringer inden for.



### **Foreningens struktur, ledelse og daglige drift**

I alt beskriver 27 foreningsledere ændringer i deres respektive foreningers struktur, ledelse og daglige drift. De otte handler om forskellige ændringer i bestyrelsens struktur (fx antal og sammensætning) og arbejdsmåde (fx en mere struktureret og strategisk tilgang). Derudover angiver seks foreningsledere, at de har gennemført ændringer i foreningens organisering ved at uddelegere opgaver fra bestyrelse til udvalg og på flere frivillige. Et udsagn opsummerer indholdet i flere af udsagnene:

*”Vi er blevet meget mere strukturerede i bestyrelsen. Arbejder mere målrettet, får uddelegeret opgaver ud til dem der er bedst til lige netop denne opgave, så hele bestyrelsen ikke er med i alle opgaver.”*

Et andet element, som bliver nævnt af fire foreningsledere, er ændringer i foreningens mødestruktur. Svarene er en kombination af en simpel reduktion i antallet af møder og udsagn om bedre koordination på tværs af afdelinger, udvalg og arbejdsgrupper i foreningerne. Et udsagn eksemplificerer sidstnævnte:

*”Der blev i forbindelse med DM i Foreningsudvikling (DMIF) udarbejdet ny foreningsstruktur – herunder nye vedtægter, og ny mødestruktur for foreningen. Hovedbestyrelsen består af 4 personer + 1 kasserer. Derudover er der indført kvartalsvise Samarbejdsudvalgsmøder (SU) med mødepligt for de enkelte underudvalg.”*

Kort opsummeret kan de fleste besvarelser således samles under en overskrift, som handler om en ændret struktur og arbejdsmåde i bestyrelsen, uddelegering af arbejdsopgaver samt en mere effektiv mødestruktur og bedre koordination på tværs af foreningernes afdelinger, udvalg og arbejdsgrupper. Dermed ser det ud til, at de beskrevne tendenser til, at foreninger i udvikling har en større grad af fælles retning og arbejder mere strategisk og proaktivt gælder bredere end udelukkende blandt de interviewede foreninger.

### **Nye målgrupper**

Besvarelserne fra de i alt 27 foreninger, som har beskrevet, hvordan de har sat fokus på nye målgrupper, kan samles i to hovedgrupper. Den første gruppe består af fire foreninger, som generelt angiver, at deres foreninger er åbne for nye målgrupper uden at angive konkrete eksempler. En foreningsleder skriver eksempelvis:

*”Alle er vores målgruppe.”*

De fleste foreningsledere er imidlertid mere specifikke i deres besvarelser. Således nævner tyve foreningsledere konkrete målgrupper, som foreningerne har fokus på. Ældre/seniorer er den mest nævnte målgruppe, men også voksne, teenagere og flygtninge bliver sammen med motionister og inaktive nævnt af flere foreninger. For hovedparten af foreningerne er det kun navnet på målgruppen og/eller den igangsatte aktivitet, som bliver nævnt i besvarelsen. Enkelte foreninger giver dog mere uddybende beskrivelser, som eksempelvis denne forening, hvor der er blevet arbejdet med en bred vifte af målgrupper:

*”1-4 årige (opstartet Trille Trolle tilbud, håndbold og motorik). 65+ opstartet SeniorIdræt, formiddags tilbud for ældre. Street Sport, opstartet aktiviteter for unge der ikke er i idrætstilbud til dagligt, og forsøger at lave et nyt idrætstilbud til denne målgruppe 7-16 år som ikke er i idrætsforeningen (primært danskere med anden etnisk baggrund end dansk).”*

Selv om etniske minoriteter bliver nævnt som en specifik målgruppe i ovenstående citat og to foreninger yderligere nævner flygtninge som en målgruppe, mens en enkelt nævner handicappede og psykisk syge, ser det ud til at være relativt få foreninger, der har sat fokus på integration af det, man kunne betegne som ’socialt udsatte grupper’. Det udelukker ikke, at etniske minoriteter, flygtninge, handicappede og psykisk syge alligevel finder vej ind i foreningerne (Østerlund, Ryding, & Jespersen, 2014). Blot er det relativt få foreninger, der nævner disse blandt deres målgrupper og har igangsat særlige tiltag med fokus på inklusion af disse grupper.

### **Nye aktiviteter (idrætslige såvel som ikke-idrætslige)**

Der er i alt 31 foreningsledere, som beskriver, hvordan de i deres respektive foreninger har oprettet nye aktiviteter. Som ovenfor kan besvarelsene samles i to hovedgrupper – de der generelt angiver at have fået nye aktiviteter og de, der nævner specifikke aktiviteter. Til førstnævnte gruppe hører fem foreninger, mens der er 26 foreninger i sidstnævnte gruppe. De fjorten af foreningerne i sidstnævnte gruppe nævner udelukkende idrætsaktiviteter, mens de resterende tolv enten nævner både idrætslige og ikke-idrætslige aktiviteter eller udelukkende ikke-idrætslige aktiviteter.

De dominerende idrætslige aktiviteter er fitnessinspirerede aktiviteter som styrketræning, løb, spinning, yoga, pilates, CrossFit og Zumba. Udendørs motionscykelhold er desuden udbredte. At opfindsomheden i nogle af foreningerne er stor, vidner nedenstående citater om:

*”CrossFit, Hockey for damer, et lokalt B2B Bibliotek, samarbejde med den lokale skole om lektiehjælps- og juniorklubtilbud, klub for hundeejere med træning, luftning og legeplads.”*

*”Oprettelse af SMS (Sang, Motion og Samvær) fredag formiddag. Der er nu over 100 medlemmer.”*

Begge foreninger har, som det fremgår af citaterne, arbejdet med kombinationen af idrætslige og ikke-idrætslige aktiviteter – og det er de som nævnt ikke ene om. Således nævner tre foreninger ’Klub Frivillig’ som en ny aktivitet i foreningen, og eksempler på alt fra foredrag over sommerfester og handyangrupper til aktiviteter orienteret mod sund livsstil bliver nævnt i besvarelsene.

### **Synlighed og kommunikation**

Blandt de 25 foreninger, som angiver at have gennemført ændringer med betydning for foreningernes synlighed og kommunikation, er der særligt to områder, der hyppigt bliver nævnt. Arbejdet med kommunikation gennem sociale medier bliver nævnt af tretten foreningsledere

og kommunikation gennem foreningernes hjemmesider bliver nævnt af elleve. Det er med andre ord 'online', de fleste foreninger angiver at have foretaget ændringer i relation til synlighed og kommunikation.

Mange foreningsledere nævner bare navnene på de sociale medier – altovervejende Facebook – i deres beskrivelser, hvorfor svarene typisk ikke er uddybet mere end i dette citat:

*”Er blevet bedre til at bruge sociale medier, både internt og i offentligheden.”*

Når det gælder foreningernes hjemmesider, er detaljeringsgraden ikke meget større, men det typiske er, at hjemmesiden enten er blevet helt udskiftet med en ny, at den er blevet opdateret, eller at foreningen simpelthen er mere aktiv i forhold til at kommunikere gennem hjemmesiden. Et citat er illustrativt for flere af de øvrige:

*”Hjemmesiden er blevet fornyet og mere brugervenlig.”*

Af øvrige kommunikationsveje bliver lokale medier, primært aviser, samt foldere og flyers nævnt af enkelte foreningsledere. Derudover angiver tre foreninger, at de har øget deres indsats på kommunikationsområdet ved at gøre en person ansvarlig for området. En foreningsleder er særlig eksplicit omkring indsatsen på kommunikationsområdet:

*”Vi har fået en kommunikationsansvarlig i bestyrelsen, som arbejder på at få fortalt de gode historier i klubben, både klubbens facebooksite, klubbens hjemmeside (har fået lavet ny), og til de lokale medier (lokalavisen og lignende). Der er dannet en medie-gruppe/udvalg der kigger på, hvordan vi bliver bedre til at fortælle de gode historier.”*

Ud fra beskrivelsen tjener dette som et eksempel på en forening, der arbejder med næsten alt det, som samlet set bliver nævnt af foreningslederne i undersøgelsen. De færreste foreninger beskriver ligeså omfattende ændringer på kommunikationsområdet.

### **Samarbejde i (lokal)samfundet**

I alt beskriver 29 foreningsledere en eller flere ændringer med betydning for deres respektive foreningers samarbejde i (lokal)samfundet. Elleve af beskrivelserne handler generelt om foreningernes rolle som aktive deltagere og i flere tilfælde katalysatorer for samarbejder og aktiviteter i lokalområdet. To af de grundigst beskrevne og mest omfattende eksempler er givet i de to nedenstående citater:

*”Hele byen er kommet i sving, bl.a. som en bieffekt af foreningens udviklingsarbejde – måske fordi der er gengangere i foreningen og i Lokalrådet, som har fået indført en mere strømlignet strategi for alle.”*

*”Foreningen har været katalysator for en sammenlægning af de lokale borger- og erhvervsforeninger. Foreningen har været medstifter af, og leder et nyt partnerskab (paraplyorganisation) for mere end 40 lokale foreninger og virksomheder.”*



Som det allerede er indikeret i ovenstående citater er samarbejde et nøgleord, og det går da også igen i 23 af besvarelserne. Den klart mest udbredte form for samarbejde er med andre foreninger, hvilket atten foreningsledere nævner. Besvarelserne varierer fra et afgrænset samarbejde med en anden lokal idrætsforening til langt mere omfattende samarbejder, som i det følgende citat:

*”Arbejder på tværs med andre foreninger som borgerforening, tennisklub, friluftsbad, spejdergruppe og sågar menighedsrådet.”*

Fem foreninger nævner samarbejde med skoler i deres beskrivelser, to nævner kommuner og én forening nævner samarbejde med virksomheder. Nedenstående citat er en af de mere omfattende beskrivelser af samarbejdsrelationer mellem skole og forening:

*”Ungdomslederuddannelsen Unge i Front under gennemførelse for ca. 100 afgangsklasseelver på skolen. Vores ide i DGI-regi. Store Klassefest gennemføres sammen med skolen den 4. juni 2017.”*

I besvarelserne er der således eksempler på samarbejdsrelationer mellem foreninger og skoler, men, bedømt ud fra beskrivelserne som helhed, er det ikke her, flertallet af foreningerne i første ombæring ser ud til at have haft deres fokus. Det samme gælder for samarbejder med kommuner og virksomheder.

Samlet set viser besvarelserne, at langt hovedparten af foreningerne spiller en aktiv rolle i lokalsamfundet. Noget som spiller fint sammen med det tidligere beskrevne karakteristikum ved foreninger i udvikling – at de har fokus på udadvendt og involverende kommunikation. Et karakteristikum som dermed ser ud til at gælde bredere end udelukkende for de interviewede foreninger.

### **Nye faciliteter og/eller bedre udnyttelse af eksisterende faciliteter**

Ændringer relateret til foreningernes faciliteter bliver beskrevet af 25 foreningsledere. Ud af disse 25 foreninger har seksten enten arbejdet med planer for nye faciliteter eller allerede taget dem i brug. Det mest hyppige er nybygninger eller tilbygninger til eksisterende haller – samt enten ibrugtagning af eller efterspørgsel efter faciliteter til fitness. En forening er eksempelvis kommet igennem med et ønske om udbygning af en eksisterende hal for et stort millionbeløb:

*”Kommunal bevilling på kr. 15,2 mio. foreligger til vort ønske om udbygning af den selvejende hal med bl.a. lokaler til foreningsfitness og ny multihal med springgrav. Til-lige udvidelse af omklædningsfaciliteter og opgradering af cafeteria til café.”*

Udendørs anlæg som multibaner, kunstgræsbaner og parkouranlæg bliver ligeledes nævnt som realiserede projekter eller ønsker i enkelte af foreningerne.

Syv af foreningernes beskrivelser går på bedre udnyttelse af eksisterende faciliteter, herunder ombygning eller ændret anvendelse af foreningernes klubhus, anvendelse af mindre lokaler i hallerne til forskellige aktiviteter, samt ved at få brugere ind i faciliteterne i formiddagstimerne. Endelig nævner fem foreninger konkrete renovationsprojekter.

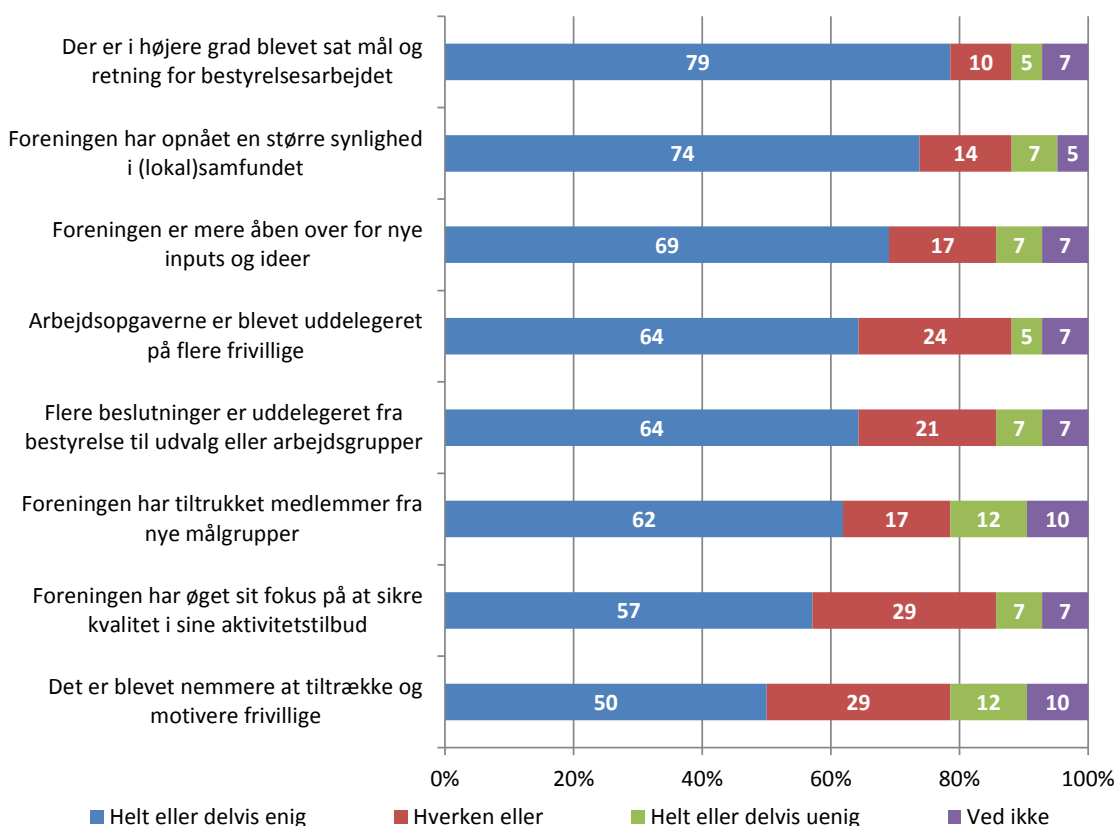


### Foreningernes vigtigste ændringer

Bedømt ud fra foreningsledernes beskrivelser af de ændringer, der er sket i deres respektive foreninger siden de begyndte at arbejde med foreningsudvikling, har mange af foreningerne opnået et væsentligt udbytte på flere forskellige områder. Der er flere lighedstræk i foreningsledernes beskrivelser, men samtidig udgør hver besvarelse en selvstændig historie – primært fordi der er forskel på, hvilke områder foreningerne har prioriteret i deres udviklingsarbejde, og hvordan de konkret har grebet udviklingsarbejdet an. I forlængelse heraf forekommer det interessant at forsøge at tegne et mere samlet billede af, hvilke ændringer der har været de mest udbredte blandt de undersøgte foreninger.

I den forbindelse blev der i spørgeskemaet opstillet en række udsagn om ændringer, som foreningslederne blev bedt om at tage stilling til. Disse udsagn er – sammen med foreningsledernes grad af enighed i hvert af disse – vist i figur 8. Udsagnene dækker ikke alle de seks områder, der blev beskrevet ovenfor, idet der ikke er spurgt ind til kommunikation og faciliteter. Bortset herfra bliver der overvejende spurgt ind til elementer, der viste sig væsentlige i besvarelserne ovenfor. Således er der relativ god overensstemmelse mellem de ændringer, foreningerne selv nævner som væsentlige, og de udsagn om samme, som foreningslederne blev stillet over for i spørgeskemaet.

**Figur 8. Graden af enighed eller uenighed blandt foreningslederne, når det gælder udsagn om forskellige former for ændringer i foreningerne, som er sket som følge af arbejdet med foreningsudvikling (N=42).**



Generelt har hovedparten af foreningerne oplevet ændringer på flere forskellige områder. Mål og retning for bestyrelsesarbejdet topper listen, idet hele 79 pct. af foreningerne erklærer sig helt eller delvis enige i, at der er opnået forbedringer på dette område. En større synlighed i (lokal)samfundet oplever næsten ligeså mange foreninger (74 pct.), mens en større åbenhed over for nye inputs og ideer har vundet indpas i 69 pct. af foreningerne. At disse ændringer står frem, som dem flest foreningsledere oplever, forekommer ikke overraskende. Ændringer på disse områder blev beskrevet som væsentlige i foreningsledernes egne beskrivelser af ændringerne i deres respektive foreninger, og de fremstod som vigtige temaer i de gennemførte fokusgruppeinterviews.

I kontekst til aktiviteterne har 62 pct. af foreningerne oplevet medlemstilgang fra nye målgrupper, hvilket spiller fint sammen med, at flere foreninger i afsnittet ovenfor nævnte konkrete målgrupper, som de har haft fokus på og i flere tilfælde oprettet specifikke aktiviteter for. Endelig viser opslutningen på 57 pct. omkring, at foreningerne har arbejdet med kvaliteten af aktiviteterne, at fokus i et flertal af foreningerne ikke alene har været på kvantitet, men også på kvalitet.

Knap to tredjedele af foreningerne (64 pct.) har arbejdet med uddelegering til udvalg og arbejdsgrupper samt på flere frivillige. I relation til blandt andet dette arbejde, oplever halvdelen af foreningerne, at de har fået nemmere ved at tiltrække og motivere frivillige – noget som flere undersøgelser ellers identificerer som den største udfordring for idrætsforeninger (Elmose-Østerlund & Ibsen, 2016; Ibsen, 2006; Laub, 2012).

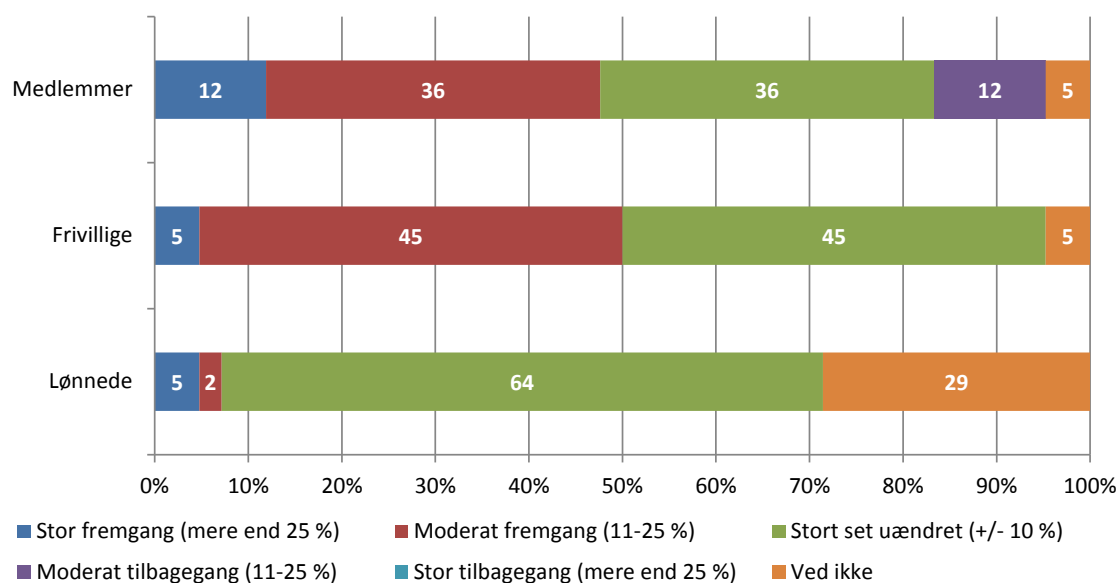
Langt de fleste idrætsforeninger baserer sig overvejende eller udelukkende på frivillig arbejdskraft, hvilket gør frivillige til den væsentligste ressource (Elmose-Østerlund & Ibsen, 2016; Ibsen, 2006; Laub, 2012). I den sammenhæng er det et vigtigt resultat for foreningslivet, hvis foreningsudvikling – herunder uddelegering, men givetvis også den ændrede struktur, åbenheden, synligheden og de nye aktiviteter – kan have en positiv effekt på frivilligheden – herunder rekruttering og fastholdelse af frivillige.

At foreningsudvikling kan spille positivt ind på de frivilliges motivation er anskueliggjort i tidligere rapporter om DMIF (Østerlund, 2014, 2015). Samtidig spiller det fint sammen med beskrivelsen tidligere i rapporten af, hvordan foreninger i udvikling er kendetegnet ved et større mod og en større energi blandt de frivillige. Et mod og en energi som opstår og vokser i takt med, at de frivillige oplever 'at lykkes' og ser de synlige resultater af deres indsats.

### **Ændringer i antallet af medlemmer, frivillige og lønnede**

De ændringer, som foreningslederne giver udtryk for har fundet sted som følge af deres arbejde med foreningsudvikling på en række forskellige områder, ser ud til at have haft en positiv effekt på udviklingen i antallet af medlemmer og frivillige i flere af foreningerne – i hvert fald når de selv estimerer udviklingen, siden de begyndte at arbejde med foreningsudvikling.

**Figur 9. Foreningernes udvikling i antallet af medlemmer, frivillige og lønnede, siden de begyndte at arbejde med foreningsudvikling (N=42).**



Figur 9 viser således, at omkring halvdelen af foreningerne har oplevet en moderat eller stor fremgang, forstået som en vækst på mere end ti pct., i medlemstallet (48 pct.) og antallet af frivillige (50 pct.). Det er tal, som er markant højere end i en undersøgelse gennemført blandt idrætsforeninger i Danmark i 2015. Her er det 29 pct. af foreningerne, som har oplevet en tilsvarende fremgang i medlemstallet inden for de seneste fem år, mens tallet for udviklingen i antallet af frivillige i samme periode er 17 pct. (Elmose-Østerlund & Ibsen, 2016).

Udviklingen i antallet af lønnede viser, at 93 pct. enten har oplevet et uændret antal eller ikke ved hvad de skal svare. Forklaringen herpå er for de fleste foreninger, at de ikke har lønnede i foreningen, og at der ikke er blevet ændret på dette i forbindelse med deres arbejde med foreningsudvikling. Flere foreninger beskriver dette i de uddybende kommentarer. De resterende 7 pct. af foreningerne har oplevet en moderat eller stor fremgang i antallet af lønnede. Det viser, at en mindre gruppe af foreninger har besluttet sig for at aflønne en eller flere ansatte. I de fleste tilfælde er der dog tale om en enkelt eller et par personer, viser foreningernes uddybende kommentarer.

De præsenterede tal og beskrivelser viser, at selv om nogle foreninger har benyttet sig af lønnet arbejdskraft i forbindelse med deres udviklingsprocesser, så bliver foreningsudviklingsprocesserne og de deraf følgende nye tiltag altovervejende udtænkt og gennemført af frivillige. Det viser, at svaret på hvordan man skaber overskud til udvikling i foreningslivet ikke behøver gå igennem en ansættelse af en eller flere personer til at lede processerne eller til at frigøre ressourcer blandt de frivillige. Udvikling kan ske gennem engagerede frivillige, hvoraf nogen selv vil kunne igangsætte og gennemføre en udviklingsproces, mens andre har behov for sparring og inspiration – noget som de blandt andet kan få gennem deltagelse i DMIF.

## Opsamling

### Fire kendetegn ved foreninger i udvikling

I rapporten identificerede vi fire kendetegn, som ser ud til at være karakteristiske for foreninger i udvikling. Det første kendetegn er, at foreninger i udvikling anvender *involverende og udadrettet kommunikation* og dermed formår at øge opbakningen til foreningen og deltagelsen blandt frivillige, medlemmer og eksterne aktører.

Det andet kendetegn er, at foreninger i udvikling arbejder med *fælles retning*. Det vil sige, at der i høj grad er enighed om foreningens prioriterings- og fokusområder. Det betyder, at foreningen arbejder mere effektivt og i højere grad er i stand til at gennemføre forandringsinitiativer.

Det tredje kendetegn er, at foreninger i udvikling er i besiddelse af *mod*. Et mod der betyder, at foreningerne er i stand til at skabe forandring til trods for eventuel forandringsmodstand. Samtidig betyder modet, at foreningerne i højere grad har turdet stille krav til både medlemmer og frivillige, hvilket resulterer i øget effektivitet og engagement.

Det sidste og fjerde kendetegn er, at foreninger i udvikling arbejder *strategisk og proaktivt*. Det betyder, at foreningerne har en overordnet idé – eller vision – om, hvilken forening man gerne vil være, og at man arbejder med udgangspunkt i denne. Samtidig går foreningerne proaktivt til værks i forhold til de udfordringer, de står over for. Foreninger i udvikling er altså dygtige til at foregribe udfordringer.

### Foreningernes oplevelse af at arbejde med foreningsudvikling

Rapporten tegner et billede af, at når foreninger igangsætter foreningsudvikling, så oplever de ofte en stigende lyst til foreningsudvikling. En lyst der stammer fra foreningens første succesoplevelser. Med andre ord kan man sige, at *foreningsudvikling driver foreningsudvikling*. Flere foreninger omtaler denne proces som 'den positive cirkel' eller 'udviklingsflow'.

Foreningsudvikling er en kompleks proces, der involverer en lang række vekselvirkende forhold, som gensidigt påvirker hinanden. Enkelte forhold går imidlertid igen som henholdsvis fremmende eller hæmmende for udviklingen i de undersøgte foreninger:

Det første forhold er en forandring i omverdenen, der betyder, at foreningen oplever, at man må ændre sin tilgang for at overleve – en såkaldt '*brændende platform*'. Denne er i høj grad et fremmende forhold for igangsætning af foreningsudvikling.

Det andet forhold er *målsætninger*, som under arbejdet med foreningsudvikling kan medvirke til at fastholde og effektivisere arbejdet. Mange foreninger oplever, hvordan det at sætte mål er med til at øge fokus på at levere og færdiggøre de aftalte arbejdsopgaver.

Det tredje forhold er *enkeltpersoner*, der besidder visse kompetencer eller en særlig motivation. Disse kan have stor betydning for foreningernes udviklingsprocesser. Disse individuelle kræfter kommer til udtryk gennem personer, der opererer med en ekstraordinær energi og lyst til at forandre, og disse personer er dermed i stand til at præge foreningens udviklingsarbejde i positiv forstand.

På samme måde kan enkeltpersoner dog også være hæmmende for foreningsudvikling. Disse personer beskrives af foreningerne som 'nej-hatte', og de er i høj grad med til at skabe en kultur eller stemning, der ikke fordrer til forandring. Det positive er, at 'nej-hatte' ikke er en uheldig personlig egenskab, men en sindstilstand, der er foranderlig – med andre ord, så

kan en 'nej-hat' altså godt 'tages af'.

Ud over at forhold internt i foreningerne kan virke fremmende eller hæmmende for foreningernes udvikling, så har eksterne forhold også indflydelse herpå. I den forbindelse efterspørger en høj andel af foreningerne *opfølgende konsulentbesøg* og *sparring/netværk med andre foreninger*, der arbejder med foreningsudvikling. Det peger mod, at de, for at fastholde fokus på udvikling, søger efter ny inspiration til deres eget udviklingsarbejde.

### **Ændringer i foreningerne siden de begyndte at arbejde med foreningsudvikling**

Foreningerne er i spørgeskemaundersøgelsen blevet bedt beskrive og vurdere de ændringer, som de har gennemført i deres respektive foreninger, siden de begyndte at arbejde med foreningsudvikling. Svarene er nedenfor opsummeret inden for seks hovedkategorier, og de ændringer, som er karakteristiske for flere af foreningerne, er kort beskrevet nedenfor:

*Mål og retning:* Knap fire ud af fem foreninger (79 pct.) oplever, at de i højere grad har sat mål og retning for bestyrelsesarbejdet. Nogle foreninger beskriver, hvordan de har indført en mere effektiv mødestruktur, mens andre beskriver, hvordan de har arbejdet med at skabe en bedre koordination på tværs af foreningernes afdelinger, udvalg og arbejdsgrupper.

*Øget synlighed i (lokal)samfundet:* Mange foreninger angiver, at de føler en forpligtelse over for lokalsamfundet og indtager en rolle som katalysator – samt har flere konkrete samarbejdsrelationer, dog primært med andre foreninger, mindre med skoler, kommuner og virksomheder. Knap tre ud af fire foreninger (74 pct.) oplever i den forbindelse, at deres synlighed i (lokal)samfundet er øget som følge af deres arbejde med foreningsudvikling.

*Uddelegering og flere frivillige:* Knap to ud af tre foreninger (64 pct.) har arbejdet med at uddelegere arbejdsopgaver fra bestyrelse til udvalg, arbejdsgrupper og enkelte frivillige. Foreningernes udvikling i antallet af frivillige er desuden markant mere positiv end generelt i foreningslivet. Således har halvdelen af DM-foreningerne oplevet en vækst i antallet af frivillige på mere end ti pct., siden de begyndte at arbejde med foreningsudvikling. Et tal der er markant højere end de 17 pct. af idrætsforeninger i Danmark, der har oplevet en tilsvarende fremgang over en femårig periode.

*Aktiviteter/målgrupper:* Knap syv ud af ti foreninger (69 pct.) angiver, at de er blevet mere åbne over for nye inputs og ideer. I forhold til aktivitetsudvikling er det særligt aktiviteter for voksne motionister og ældre, som foreningerne har arbejdet med. Det er blandt andet sket gennem oprettelse af fleksible, motionsprægede aktiviteter – primært fitnessinspirerede. Derudover beskriver flere af foreningerne, hvordan de har øget deres fokus på kvalitet i aktivitetsudbuddene. Foreningernes udvikling i antal medlemmer er desuden noget mere positiv end generelt i foreningslivet. Således har knap halvdelen af DM-foreningerne (48 pct.) oplevet en vækst i medlemstallet på mere end ti pct., siden de begyndte at arbejde med foreningsudvikling. Et tal der er noget højere end de 29 pct. af idrætsforeninger i Danmark, der har oplevet en tilsvarende fremgang over en femårig periode.

*Kommunikation:* Foreningerne har først og fremmest gennemført ændringer i deres 'online' kommunikation, primært i form af bedre hjemmesider og ved øget og bedre anvendelse af de sociale medier. Flere foreninger beskriver desuden, at de er blevet mere opsøgende i kontakten til medier og borgere i lokalområdet.

*Faciliteter:* Deltagelse i DMIF har medført et øget behov for – og tilsyneladende øget imødekommenthed over for behovet for – nye faciliteter i mange foreninger.

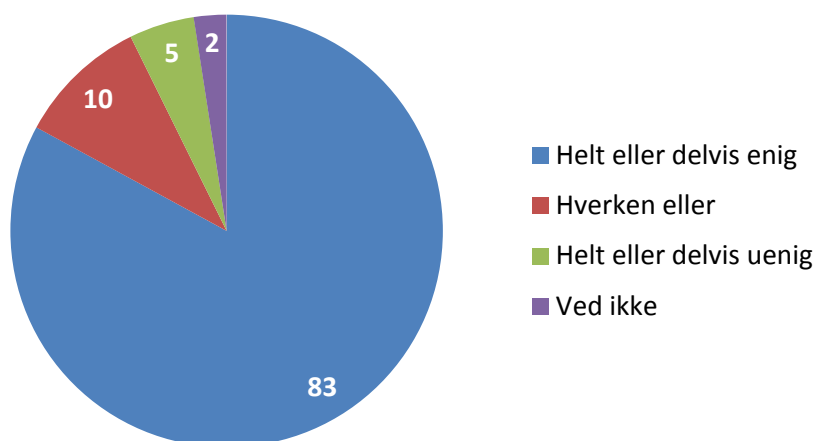
## Del 3: Fastholdelse og forankring af foreningsudvikling

De foregående afsnit af rapporten skulle gerne have illustreret, hvad der kendetegner foreninger i udvikling, deres udviklingsprocesser og de ændringer, som opstår i foreningerne i forlængelse af disse. Formålet med denne del af rapporten er at undersøge, om – og i givet fald hvordan – foreningerne arbejder med udvikling tre til fire år efter deres deltagelse i DMIF, samt hvordan de i givet fald arbejder med at fastholde fokus på foreningsudvikling og forankre de positive resultater deraf.

### Arbejder foreningerne stadig aktivt med foreningsudvikling?

Et af de helt centrale formål med denne opfølgende undersøgelse blandt de foreninger, der deltog i DMIF i de første to runder (2011-2012 og 2012-2013), er at undersøge, om foreningerne stadig arbejder aktivt med foreningsudvikling. De to oprindelige undersøgelser, som blev foretaget ni måneder efter deltagelsen, tegnede begge et billede af fortsat udvikling i langt hovedparten af foreningerne (Høyer-Kruse & Ibsen, 2013; Østerlund, 2014), men spørgsmålet er, om billedet er det samme nu, hvor vi er tre til fire år på den anden side af deltagelsen af DMIF.

**Figur 10. Graden af enighed blandt foreningslederne, når det gælder udsagnet om, at foreningen stadig arbejder aktivt med udvikling (N=41).**



Følger vi foreningernes egen vurdering, som er afbilledet i figur 10, er svaret altovervejende et ja, da mere end otte ud af ti foreninger (83 pct.) erklærer sig helt eller delvis enige i, at de stadig arbejder aktivt med udvikling. Kun 5 pct. af foreningslederne erklærer helt eller delvis



uenige i udsagnet, mens dobbelt så mange, 10 pct., svarer 'hverken eller'. Det ser med andre ord ud til, at de fleste foreninger bygger videre på de sten, som blev lagt i forbindelse med deltagelsen i DMIF.

Det spørgsmål, der blandt andet blev rejst i en tidligere rapport om DMIF, angående hvorvidt det ville være muligt for DM-foreningerne at videreføre og forankre det fokus på udvikling, som var synligt i langt de fleste foreninger ni måneder efter deltagelsen i DMIF (Østerlund, 2014), ser således ud til at kunne besvares positivt. Langt de fleste foreninger vurderer i hvert fald selv, at de har bevaret dette fokus.

Om det så har været let eller svært at bevare fokus på udvikling, samt hvad der mere præcist ligger bag foreningsledernes positive og negative svar, er mere forskelligt. De fleste foreninger uddyber ikke deres svar, men blandt dem, der gør, finder vi ret så stor variation. En foreningsleder beskriver eksempelvis, hvordan det relativt uproblematisk er lykkedes at fortsætte udviklingsarbejdet:

*"Indtil videre har det – trods naturlige udskiftninger – umiddelbart ikke været vanskeligt at videreføre udviklingsarbejdet – og heller ikke været voldsomt vanskeligt at skaffe frivillige til udviklingsarbejdet."*

En anden foreningsleder angiver, at vedkommende forsøger at fastholde fokus på udvikling, men at de i foreningen kæmper med at få tid til opgaven:

*"Tovholdere på foreningsudvikling er nu med inde i andre nye aktiviteter i foreningen, så det kniber med tid til udvikling. De nye frivillige rekrutteres næsten kun der, hvor vi skaber nye aktiviteter."*

Endelig beskriver en tredje foreningsleder, hvordan de i foreningen stadig arbejder med udvikling, men at de gør det uden at omtale det som foreningsudvikling, da vedkommende oplever, at nogle frivillige bliver 'skræmt' af dette:

*"Jeg mener, at vi til stadighed arbejder med at udvikle foreningen men gør det ikke konkret ved, at der er en bestemt arbejdsgruppe, der arbejder med dette, vi tager det oppefra og ned og udvikler indenfor de forskellige afdelinger eller overordnet i bestyrelsen uden at italesætte det så meget, oplever måske nogle frivillige godt kan blive skræmt over foreningsudvikling som koncept, fordi det kan være svært at se, hvad der ligger i det."*

I den anden grøft, finder vi de foreninger, som ikke har fortsat deres udviklingsproces, og her havner en enkelt forening helt i sin egen kategori, da den nuværende formand, som er kommet til efter deltagelsen i DMIF, slet ikke var klar over, at foreningen havde deltaget:

*"Jeg har slet ikke været klar over som formand for klubben, at vi har været med i dette. Jeg har haft andre fokusområder som formand at få ro på, end at jeg har fulgt op på dette."*

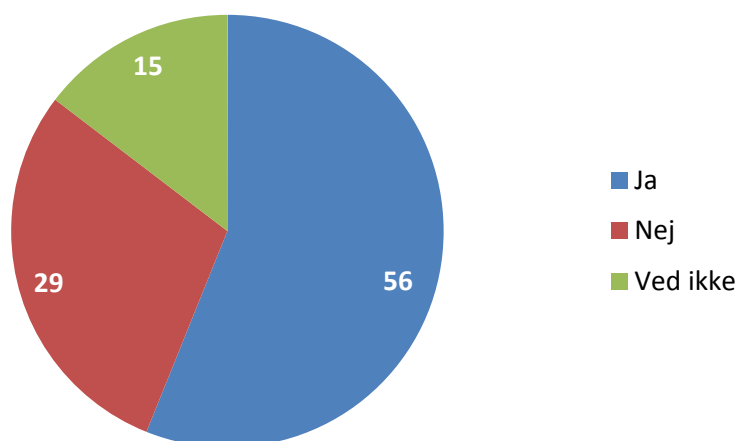


Således er der eksempler på foreninger, hvor DMIF har spillet en perifer rolle, og hvor udviklingsarbejdet enten ikke er kommet ordentligt i gang, eller hvor det har vist sig vanskeligt eller umuligt at videreføre dette. Det ændrer imidlertid ikke på det generelle billede af, at langt de fleste DM-foreninger har fortsat deres udviklingsprocesser og stadig er aktive tre til fire år efter deltagelsen i DMIF.

## Ændringer i arbejdet med foreningsudvikling efter DMIF

En ting er, om foreningerne – med forskellige grader af besvær og udfordringer – har fortsat deres udvikling efter DMIF, noget andet er, om der er sket ændringer i den måde, foreningerne arbejder med udvikling på i perioden efter DMIF. Præcis det spørgsmål er foreningslederne blevet bedt om at svare ja eller nej på.

**Figur 11. Foreningsledernes vurdering af, hvorvidt der i perioden efter deltagelsen i DMIF er sket ændringer i den måde, foreningen arbejder med udvikling (N=41).**



Lidt mere end halvdelen af foreningslederne (56 pct.) angiver, at der er sket ændringer i den måde, foreningen arbejder med foreningsudvikling efter DMIF, mens knap en tredjedel (29 pct.) giver udtryk for det modsatte. Endelig har 15 pct. svaret 'ved ikke' på spørgsmålet. Noget som muligvis hænger sammen med, at den person, som svarer på spørgeskemaet, i enkelte tilfælde først er blevet aktiv i foreningen efter DMIF, og dermed af gode grunde ikke kan svare kvalificeret på spørgsmålet. En anden årsag kunne være, at det i spørgsmålsformuleringen ikke er defineret, hvad der skal til for at man kan tale om 'en ændring', hvilket potentielt kan have gjort nogle foreningsledere usikre på, hvad de skal svare.

I og med at de foreningsledere, som har svaret 'ja' til ovenstående spørgsmål, er blevet bedt om kort at beskrive de ændringer, der er sket i den måde, foreningen arbejder med ud-

vikling på siden DMIF, har vi mulighed for at få et indblik i hvilke ændringer, der er tale om.

En af de ting, som træder tydeligst frem i de i alt 22 besvarelser, er de beskrivelser, som foreningslederne på forskellig måde giver af, hvordan de har formået at gøre udvikling til en del af hverdagen. Syv foreningsledere beskriver, hvordan dette er tilfældet i deres respektive foreninger, men de gør det på hver deres måde. Et par eksempler er illustrative for flere af besvarelserne:

*”Der er meget mere udvikling i afdelingerne, udvikling af aktiviteterne, udvikling i forhold til foreningens årlige events osv. Der sker hele tiden noget i de små bobler, og lidt mindre i den store forening. Så vi har fået lagt trædestenene rigtigt.”*

*”Vi har gjort udvikling til en tradition. Innovation er ikke bare et ord vi kender, men et begreb vi arbejder med i det daglige arbejde – primært i innovationsteamet.”*

Beskrivelserne har flere lighedstræk med den tidligere beskrivelse af ’den gode cirkel’ og det, der blev betegnet som ’udviklingsflow’ i den forstand, at udvikling er blevet til noget, der indgår som en naturlig del af foreningernes arbejde.

I relation til ovenstående er der syv foreningsledere, som fremhæver, at de nu arbejder mere langsigtet og målrettet. Nogle foreningsledere nøjes med at italesætte dette, mens andre i tilknytning dertil beskriver, at de arbejder med mål, strategier, handleplaner og lign. De valgte citater viser eksempler på begge:

*”Vi er som forening mere målrettede og igangsætter nye projekter hurtigere. Dermed oplever vi brugertilfredshed, når vi er med på de nye sportslige trends.”*

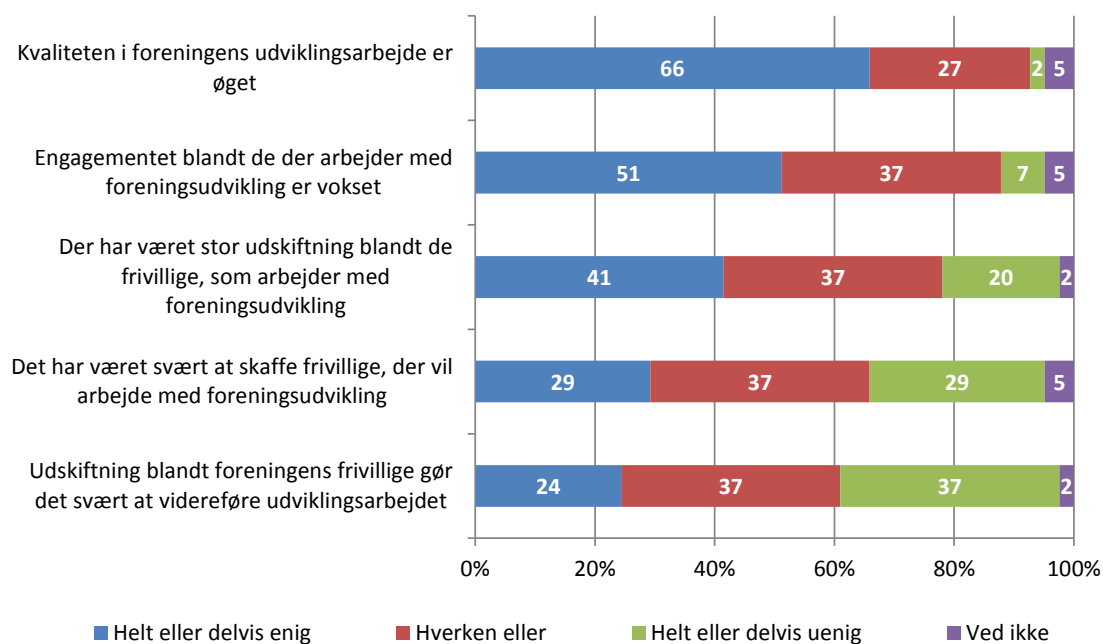
*”Foreningen arbejder nu målrettet og konstruktivt på at nå definerede mål, der er velkendte af alle foreningens underafdelinger.”*

*”Fokus på mål og strategi og handleplaner.”*

De øvrige besvarelser omhandler i store træk emneområder, som allerede er beskrevet i rapporten, så som uddelegering, ændret struktur og arbejdsmåde i bestyrelsen, større åbenhed og lign. Derfor vil de ikke blive uddybet eller eksemplificeret yderligere her.

I tilgift til de uddybende beskrivelser af, hvad der er sket af ændringer i foreningerne i tiden efter DMIF, er foreningslederne blevet stillet over for en række udsagn om samme emne, som de er blevet bedt om at angive deres grad af enighed eller uenighed i.

**Figur 12. Graden af enighed eller uenighed blandt foreningslederne, når det gælder forskellige udsagn om tiden efter DMIF (N=41).**



Det udsagn, der er størst enighed om blandt foreningslederne, handler om kvaliteten af foreningernes udviklingsarbejde. To tredjedele af foreningslederne (66 pct.) erklærer sig således helt eller delvis enige i, at kvaliteten af udviklingsarbejdet er øget efter DMIF. En kvalitetsøgning som ser ud til at være sket i både de foreninger, som arbejdede aktivt med foreningsudvikling inden DMIF, og dem, som ikke var i gang inden. Et resultat som spiller fint sammen med, at arbejdet med foreningsudvikling efter DMIF i mange foreninger er blevet mere målrettet og langsigtet.

Dernæst kommer vi til de udsagn, som handler om de personer, der arbejder med foreningsudvikling. I den forbindelse erklærer godt halvdelen af foreningslederne (51 pct.) sig helt eller delvis enige i, at de har oplevet et voksende engagement hos denne gruppe i tiden efter DMIF, mens kun 7 pct. erklærer sig helt eller delvist uenige. En svarfordeling som viser, at de ændringer, som er sket i foreningerne som følge af foreningsudvikling, overvejende ser ud til at fremme engagementet blandt de frivillige. Et resultat som igen falder fint i tråd med de tidligere beskrivelser af, hvordan udvikling kan være med til at fremme motivationen hos de frivillige.

Alligevel er rekruttering og fastholdelse af frivillige – også af dem der arbejder med foreningsudvikling – en udfordring for flere af foreningerne. Således har 41 pct. af foreningerne oplevet stor udskiftning blandt de frivillige, som arbejder med foreningsudvikling, mens det modsatte kun er tilfældet for en femtedel af foreningerne. Knap en tredjedel af foreningslederne (29 pct.) vurderer desuden, at det har været svært for dem at skaffe frivillige, der vil arbejde med foreningsudvikling, mens knap en fjerdedel (24 pct.) ligefrem ser udskiftning

blandt de frivillige som en udfordring, der gør det svært at videreføre udviklingsarbejdet.

Generelt er foreningerne delt på spørgsmålene om, hvorvidt det er svært at skaffe frivillige, der vil arbejde med foreningsudvikling, og om den problemstilling hæmmer udviklingsarbejdet. Således blev en forening tidligere i rapporten citeret for at beskrive udskiftning som 'naturlig'. I den pågældende forening har der været udskiftning blandt de frivillige, som arbejder med udvikling, men det bliver ikke oplevet som et problem, og det er derved ikke en hindring for det fortsatte udviklingsarbejde.

Blandt de foreninger, som derimod finder det vanskeligt at videreføre udviklingsarbejdet, fordi de har svært ved at rekruttere frivillige til opgaven, træder særligt to begrundelser frem. Den første handler om manglende overskud blandt de frivillige, eksemplificeret i følgende udsagn:

*"Frivillige er ofte fuldt engageret i foreningen og har derfor ikke overskud til udviklingsarbejde."*

Den anden begrundelse handler om, at de frivillige i den pågældende forening tilsyneladende ikke har lyst til at gå ind i udviklingsarbejdet i foreningen:

*"Udvikling er svært pga. de frivillige vil være instruktør og ikke udviklingsarbejdere."*

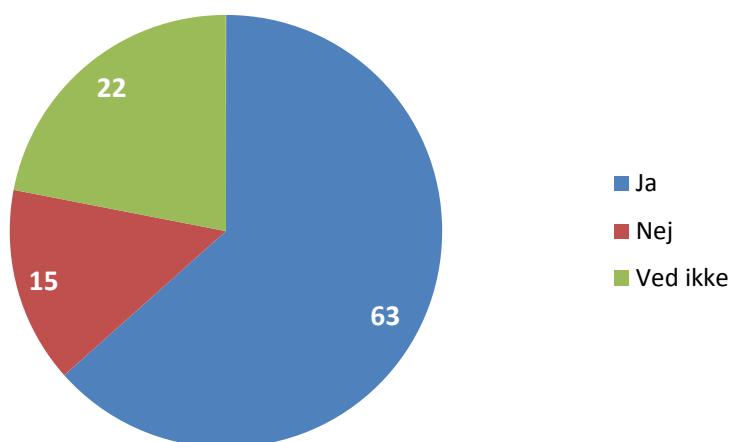
Det ser med andre ord ud til, at rekruttering og fastholdelse af frivillige vedbliver med at være en af foreningernes største udfordringer – også i foreninger i udvikling og konkret blandt de frivillige, der arbejder med foreningsudvikling. Besvarelserne viser, at udskiftning blandt de frivillige i nogle foreninger bliver oplevet som noget naturligt og relativt uproblematisk, mens det i andre foreninger bliver opfattet som et decideret problem.

Så selv om foreningsudvikling overvejende medvirker til at øge engagementet blandt de frivillige, viser undersøgelsen også, at deltagelse i udviklingsarbejdet kan trække store vekslere på de frivillige. Således blev det tidligere beskrevet, hvordan foreningsudvikling er forbundet med en betydelig mængde af møje, som de frivillige skal overkomme for at generere det overskud, som en foreningsudviklingsproces kan være med til at opbygge. Nødvendigheden af at de frivillige overvinder møjen for at kunne generere overskud kan være med til at forklare, hvorfor mange foreningsledere oplever stor udskiftning blandt de frivillige.

## **Foreningernes arbejde med at fastholde fokus på udvikling**

Som tidligere beskrevet arbejder langt hovedparten af foreningerne aktivt med udvikling tre til fire år efter deres deltagelse i DMIF. Formålet med dette afsnit er at gøre os klogere på, hvorfor det er tilfældet – herunder om foreningerne har gjort noget for at fastholde fokus på udvikling.

Figur 13. Foreningsledernes vurdering af, hvorvidt der efter DMIF er blevet gjort noget for at fastholde fokus på udvikling i foreningerne (N=41).



Direkte adspurgt svarer knap to tredjedele af foreningslederne (63 pct.), at de har gjort 'noget' for at fastholde fokus på udvikling, mens kun 15 pct. angiver, at det ikke er tilfældet. Lidt mindre end hver fjerde foreningsleder (22 pct.) svarer 'ved ikke' på spørgsmålet. Noget der, som omtalt i forbindelse med et tidligere spørgsmål, kan skyldes, enten at den pågældende person ikke var i foreningen under DMIF, eller at spørgsmålet er formuleret så relativt bredt, jf. formuleringen 'gjort noget', at nogle foreningsledere har fundet det svært at svare enten ja eller nej.

I forlængelse af ovenstående spørgsmål er de foreningsledere, der svarede ja, blevet bedt om at uddybe, hvad de har gjort for at fastholde fokus på udvikling, hvilket 24 har gjort. To indsatser træder tydeligst frem i besvarelserne. Elleve foreningsledere beskriver således, at foreningsudvikling på forskellig måde indgår som en mere eller mindre fast del af bestyrelsens arbejde, mens ni foreningsledere nævner betydningen af, at udvikling indgår i arbejdet i forskellige afdelinger, udvalg, arbejdsgrupper, teams og lign.

I forhold til det man kan betegne som forankring af udvikling i bestyrelserne, efterlader besvarelserne det indtryk, at det mest af alt handler om, at udvikling jævnlige kommer på dagsordenen, når bestyrelserne afholder møder. Noget som blev beskrevet tidligere i rapporten og som bliver yderligere eksemplificeret i følgende citater:

*"Til bestyrelsesmøder er der fokus på de nye trends og brugertilfredshed. Vi er mere lyttende overfor nye ideer."*

*"Det er et fast punkt på bestyrelsens dagsorden, og det italesættes ved den årlige generalforsamling + det selvfølgelig har stort fokus i de enkelte idrætter/aktiviteter/events."*

I forhold til forankringen i mindre enheder, som fx afdelinger, udvalg, arbejdsgrupper, teams og lign., viser besvarelserne, at den konkrete struktur og ansvarsfordeling er forskellig mellem foreninger, men at det grundlæggende er de samme gevinster, foreningerne oplever ved

at have fået sat udvikling på dagsordenen ikke kun i bestyrelsen, men også i andre dele af foreningerne. De følgende beskrivelser eksemplificerer de væsentligste ligheder og forskelle i besvarelsene:

*”Der er nedsat de planlagte udvalg, som hver især arbejder med udvikling indenfor deres område. Bestyrelsen samler ikke op, eller laver overordnede mål for udviklingen.”*

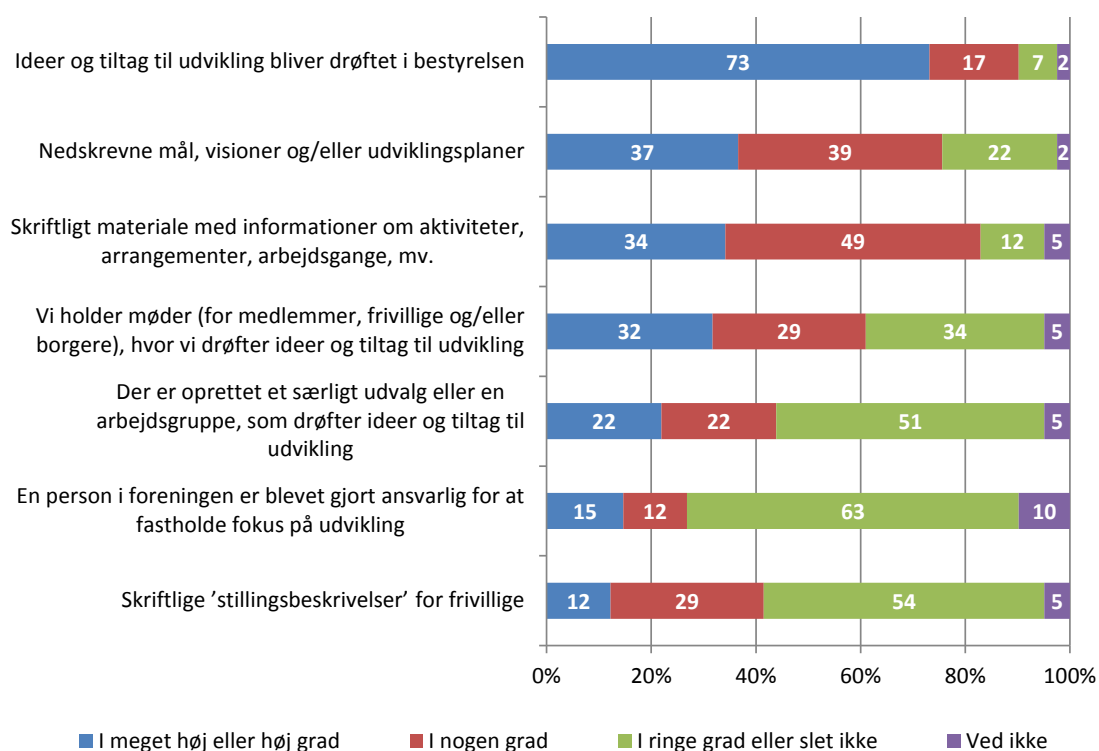
*”Bestyrelsen har meget fokus på at støtte udviklingen. Aktivitetsudvalgene, som tager sig af de enkelte aktiviteter, giver meget større frihed til at komme med nye ideer, som så bringes videre til bestyrelsen af én person.”*

*”Innovationsteamet har arbejdet. Flere af foreningerne under paraplyen arbejder bevidst med udvikling. Der er etableret nye aktiviteter og nye foreninger.”*

Af øvrige tiltag fremhæver tre foreningsledere arbejdet med målsætninger og strategier som ledetråde for udviklingsarbejdet. To fremhæver betydningen af inspiration udefra, som de jævnligt holder sig opdateret med, ligesom to andre nævner betydningen af kurser – eksterne og interne. Endelig nævner to foreningsledere, at de afholder strategi- og udviklingsdage, der blandt andet bliver brugt til at sætte retningen for det fremtidige udviklingsarbejde.

I forlængelse af foreningsledernes egne beskrivelser af, hvad de har gjort for at fastholde fokus på udvikling, blev de stillet over for en række udsagn om samme emne, som de skulle angive, om de var enige eller uenige i. Resultaterne er vist i figur 14.

**Figur 14. Graden af enighed eller uenighed blandt foreningslederne, når det gælder forskellige udsagn om arbejdet med forskellige tiltag for at fastholde fokus på udvikling i foreningen (N=41).**





Med de ovenstående beskrivelser af hvad foreningerne har gjort for at fastholde fokus på udvikling in mente, forekommer det ikke overraskende, at flest foreninger har arbejdet med er at forankre foreningsudvikling i bestyrelsens arbejde. Næsten tre ud af fire foreningsledere (73 pct.) angiver således, at ideer og tiltag til udvikling i meget høj grad eller høj grad bliver drøftet i bestyrelsen. Det kan man på den ene side tolke som et udtryk for, at arbejdet med foreningsudvikling har opnået en høj status i foreningerne.

På den anden side kan en forankring på bestyrelsesniveau indebære en risiko for, at foreningsudvikling i perioder risikerer at blive nedprioriteret til fordel for andre opgaver, fx driftsmæssige, som en foreningsbestyrelse typisk også har ansvar for – særligt hvis arbejdet med udvikling primært, eller måske endda udelukkende, er forankret hos bestyrelsen. En uddybende kommentar fra en foreningsleder viser i den forbindelse, at udvikling kan resultere i mere arbejde med drift:

*”Vi har masser af ambitioner om at dokumentere arbejdsgange og visioner, men det bliver altid nedprioriteret til fordel for aktuel udvikling eller almindelig klubdrift. Succes med udvikling er også lig mere arbejde med drift!”*

Mindre end hver fjerde foreningsleder (22 pct.) angiver, at de i meget høj grad eller høj grad har oprettet et særligt udvalg eller en arbejdsgruppe med ansvar for udvikling, mens 15 pct. angiver, at de i meget høj grad eller høj grad har gjort en person ansvarlig for foreningsudvikling. Det viser, at selv om flere foreningsledere beskriver, hvordan der i deres respektive foreninger er blevet arbejdet med uddelegering, ser det ud til, at selve kernen i udviklingsarbejdet altovervejende er forankret i bestyrelserne. Uddelegering ser med andre ord overvejende ud til at være gennemført på andre områder eller i form af specifikke opgaver relateret til eller afledt af foreningsudvikling. I den sammenhæng kan uddelegering være det, der skaber luft til, at bestyrelsen kan afsætte de nødvendige ressourcer til at tænke i udvikling.

Resultaterne viser desuden, at en forankring i bestyrelsen i mange foreninger ikke er det samme som, at man ikke søger inspiration andre steder. Knap hver tredje foreningsleder (32 pct.) angiver således, at de i meget høj grad eller høj grad benytter sig af møder for medlemmer, frivillige og/eller borgere, hvor ideer og tiltag til udvikling bliver drøftet. Inkluderer vi de foreninger, der i nogen grad anvender dette, kommer vi op på mere end halvdelen af foreningerne (51 pct.). Eksempler på dette finder vi i følgende udsagn:

*”Vi holder jævnligt møder med de frivillige, hvor vi drøfter nye ideer.”*

*”Har i mange år afholdt møder for alle bestyrelsesmedlemmer, ledere og trænere i foreningen om aktuelle emner.”*

Et andet emne som er blevet behandlet i tidligere rapporter om DMIF er betydningen af skriftliggørelse for forankringen af foreningsudvikling. I den forbindelse viste undersøgelserne, at et flertal af DM-foreningerne tillagde det stor betydning for deres udvikling, at de i forbindelse med DMIF blev udfordret på at skriftliggøre, hvad de ville, ligesom et flertal angav at have skriftliggjort dele af den viden og de arbejdsgange, de havde opbygget i forbindelse med DMIF (Østerlund, 2014, 2015). Det er interessant, om dette fokus på skriftlig-

gørelse er fastholdt efterfølgende, især fordi skriftliggørelse typisk ikke er særlig udbredt i foreningslivet, hvor det meste viden typisk er forankret hos enkelte frivillige eller i form af bestemte arbejds gange.

Resultaterne viser, at mange af foreningerne her tre til fire år efter DMIF fortsat arbejder med skriftliggørelse. De mest udbredte former for skriftliggørelse er nedskrevne mål, visioner og/eller udviklingsplaner og skriftligt materiale med informationer om aktiviteter, arrangementer, arbejds gange, mv. Mål, visioner og/eller udviklingsplaner bliver benyttet i et vist omfang (i meget høj grad, høj grad eller nogen grad) af godt tre fjerdedele af foreningerne (76 pct.), heraf anvender de 37 pct. det i meget høj grad eller høj grad. Noget som bliver uddybet i næste afsnit af rapporten.

Tilsvarende anvender 83 pct. af foreningerne i et vist omfang skriftligt materiale, i form af eksempelvis informationer om aktiviteter, arrangementer, arbejds gange, mv. – 34 pct. anvender det i meget høj grad eller høj grad. Tal som vidner om, at mange af foreningerne har taget skriftliggørelse til sig som et redskab til forankring, selv om det samtidig skal understreges, at det er et mindretal af foreningerne, der anvender skriftliggørelse intensivt i den forstand, at de angiver at anvende det i meget høj grad eller høj grad.

På trods af at det ofte bliver beskrevet som et brugbart redskab til at lette rekrutteringen af frivillige er det relativt få foreninger, der udarbejder skriftlige 'stillingsbeskrivelser' for frivillige. 15 pct. af foreningslederne angiver, at de i meget høj grad eller høj grad udarbejder sådanne beskrivelser, mens 29 pct. i nogen grad gør brug af det.

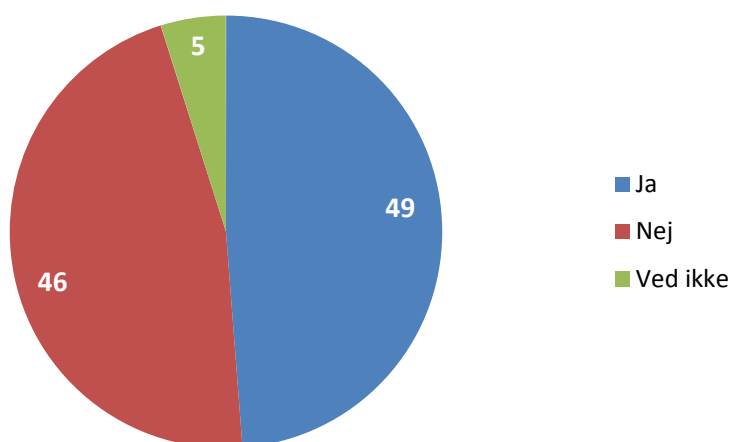
I de uddybende kommentarer er der ingen foreninger, der uddyber anvendelsen af 'stillingsbeskrivelser' eller fraværet af samme. En mulig forklaring på, hvorfor relativt få foreninger arbejder intensivt med skriftlige 'stillingsbeskrivelser' kunne imidlertid være, at beskrivelserne i nogle tilfælde er for statistiske til at fungere i foreninger, hvor opgaverne er dynamiske og løbende ændrer sig, og hvor de frivillige, med deres forskellige kompetencer og interesser, er med til at præge indholdet i de frivillige arbejds opgaver.

Senere i rapporten vender vi tilbage til temaet omkring skriftliggørelse. I den forbindelse er fokus på, hvilken rolle skriftliggørelse kan spille for forankring af foreningsudvikling – og hvordan det kan virke i praksis.

## **Målsætninger for foreningernes videre udviklingsarbejde**

Godt tre ud af fire foreningsledere (76 pct.) angav ovenfor, at de i et vist omfang (i meget høj grad, høj grad og nogen grad) arbejder med nedskrevne mål, visioner og/eller udviklingsplaner som et middel til at fastholde fokus på udvikling – de 37 pct. i meget høj grad eller høj grad. I forlængelse heraf bliver der i dette afsnit stillet skarpt på anvendelsen og betydningen af målsætninger som et redskab til at fastholde fokus på udvikling.

Figur 15. Foreningsledernes vurdering af, hvorvidt der er opstillet mål for foreningens udvikling (N=41).



Direkte adspurgt om foreningerne arbejder med målsætninger, viser figur 15, at foreningerne deler sig i to stort set lige store grupper. 49 pct. af foreningslederne angiver, at de i deres respektive foreninger har opstillet mål for udvikling, mens 46 pct. ikke har gjort det og 5 pct. svarer 'ved ikke' på spørgsmålet. Det viser på den ene side, at det at arbejde med målsætninger som et redskab til at skabe udvikling er fastholdt i mange af foreningerne, men også at mange af foreningerne ikke har arbejdet videre med dette – også selv om mange af de foreningsledere, der svarer 'nej' på ovenstående spørgsmål, samtidig erklærer sig helt eller delvis enige i, at der i deres respektive foreninger fortsat bliver arbejdet aktivt med udvikling.

I det følgende skal vi først beskæftige os med de foreninger, der har opstillet mål, med henblik på at blive klogere på, hvilke mål de har opstillet, hvorfor de har valgt netop disse mål, og hvordan de arbejder med at realisere dem. Derefter vender vi os mod de foreninger, der ikke har opstillet mål, og deres beskrivelser af, hvorfor de ikke arbejder med målsætninger.

### Foreningernes vigtigste mål

De foreninger der har angivet, at de har sat mål for foreningens udvikling, er blevet bedt om i første omgang at beskrive disse mål. Det har atten foreninger gjort, og ud af dem nævner halvdelen målsætninger, der relaterer sig til foreningernes aktiviteter. Enkelte af målsætningerne handler om at arbejde med kvaliteten af aktiviteterne, i et par tilfælde bliver der nævnt konkrete aktiviteter, som foreningerne ønsker at få op at stå på sigt, men det mest udbredte er generelle ytringer om at oprette aktiviteter, der er i tråd med tiden og med ønskerne blandt medlemmer og borgere i (lokal)samfundet, eksemplificeret ved følgende udpluk:

*"At foreningen hvert år har mindst en ny aktivitet på programmet – og har fjernet den/de som ikke mere gav mening."*

*"Skabe nye aktiviteter til alle livsfaser i trend med tiden."*

*"Tiltrækning af nye brugere / aktiviteter."*

Tæt forbundet med ovenstående beskriver syv foreningsledere, hvordan målsætningen indeholder planer for udvikling af faciliteter – i nogle tilfælde for at kunne udvikle eksisterende aktiviteter, i andre for at kunne udvide med nye aktiviteter, som i følgende tilfælde, hvor fokus er på muligheden for at oprette tilbud om fitness:

*"Udbygning af hallen for at skaffe fitness og gymnastik perfekte fysiske rammer. Forventet medlemstilgang 3-400."*

Fem foreninger nævner målsætninger, der på forskellig vis relaterer sig udad mod lokalsamfundet, enten som et generelt ønske om at være en aktiv medspiller, men også med mål om at foreningen skal have tilbud til alle i lokalområdet. Begge dele er illustreret i de følgende citater:

*"At være med til at sætte en dagsorden for foreningslivet i sognet/kommunen/regionen/landet. At idrætsforeningen bliver ved med at være en attraktiv forening for sognets indbyggere."*

*"En forening for alle borgere i byen. Tættere dialog med andre interessenter i lokalområdet."*

Endelig er der fem foreninger, som har målsætninger, der rækker indad i foreningen og tager sigte på, at foreningerne skal have en mere effektiv organisering, være synlige og lyttende, være stærke og bæredygtige, og lign.

Det kan forekomme overraskende, at der ikke er flere foreninger, som nævner betydningen af den interne udvikling på ledelsessiden, i og med at tidligere undersøgelser har vist, at det har fyldt meget i arbejdet med DMIF (Høyer-Kruse & Ibsen, 2013; Østerlund, 2014, 2015). Det er dog muligt, at forklaringen netop skal findes i det faktum, at det ledelsesmæssige er blevet optimeret i forbindelse med DMIF. Noget som muligvis gør, at mange af foreningerne kan sætte sig nye mål, som rækker udad mod (lokal)samfundet – hvad enten det handler om aktiviteter, faciliteter eller samarbejde.

### **Begrundelser for de valgte målsætninger**

Foreningslederne er, ud over at beskrive målsætningerne, også blevet bedt om at begrunde dem – noget som i alt femten foreningsledere har gjort. Begrundelserne deler dig i to hovedgrupper, hvor den ene rækker indad mod foreningerne, mens den anden rækker ud mod lokalsamfundet.

Fem foreningsledere nævner begrundelser, der overvejende rækker indad mod foreningen. Et par citater eksemplificerer dette, mens det tredje citat både indeholder elementer, der rækker indad mod foreningen og ud mod lokalsamfundet:

*"For at fremtidssikre foreningens virke."*

*"Fordi de passer til den profil, vi ønsker vores forening har."*

*"Det var de mål, der var mest naturlige for os i forhold til foreningens størrelse, beliggenhed, medlemsgrundlag – og ikke mindst, de involveredes interesse."*

Andre fem foreningsledere angiver primært begrundelser, der rækker udad mod lokalsamfundet – helt fra en følelse af lyst til at ville bidrage, til noget der minder om en følelse af forpligtelse over for borgerne i lokalsamfundet. Følgende citater illustrerer begge dele:

*"For at opfylde vores vision om at være den forening, som medlemmer og frivillige ønsker at være en del af (den foretrukne)."*

*"For at gøre vores forsamlingshus til et omdrejningspunkt for lokalsamfundet og ikke bare et sted, hvor man kan gå til nogle aktiviteter."*

*"Foreningerne er den drivende kraft i udviklingen i alle lokalområder."*

### **Arbejdet med at realisere målsætningerne**

Efter at have beskrevet og begrundet målsætningerne er foreningslederne til slut blevet bedt om at beskrive, hvordan de arbejder med at realisere målsætningerne. Ganske som ovenfor har femten foreningsledere forsøgt at sætte ord på dette.

Den mest udbredte arbejdsmetode, som bliver nævnt af fem foreningsledere, er møder, herunder både bestyrelsesmøder og møder, der rækker bredere ud i foreningen, eksemplificeret ved fx fællesmøder i flerstrengede foreninger og instruktørmøder, som beskrevet i nedenstående citater:

*"Løbende på bestyrelsesmøder tages strategiplanen frem for at se, hvor idrætsforeningen bevæger sig hen ... er vi på sporet eller ej. Dette tages op på fællesmøder med alle idrætter."*

*"Der er regelmæssige instruktørmøder, hvor vi følger op på de problemer der måtte komme frem. "*

Tre foreningsledere nævner betydningen af strategier og handleplaner, andre tre nævner betydningen kurser og uddannelse, mens yderligere tre foreningsledere fremhæver betydningen af at have afdelinger og udvalg, hvor man arbejder med målsætningerne.

Endelig er der også tre foreninger, som giver en lidt anden og ikke så håndgribelig, men ikke desto mindre interessant, vej til realisering af målsætningerne. Denne handler mere generelt om, at udvikling er blevet en del af et værdisæt og/eller fast fokusområde i foreningen – og at denne fælles forpligtelse på udvikling er med til at sikre, at målene bliver realiseret. Som en foreningsleder eksempelvis beskriver:

*"Vi har disse værdier liggende i baghovedet i alt det, vi laver."*

### **Begrundelser for ikke at opstille målsætninger**

Det blev tidligere beskrevet, hvordan foreningerne er delt i to, når det gælder spørgsmålet om, hvorvidt de har sat mål for foreningens udvikling. Hidtil har det handlet om de foreninger, som har sat mål, men dette afsnit er dedikeret til den halvdel af foreningerne, som (endnu) ikke har sat mål. Formålet er først og fremmest at blive klogere på, hvorfor disse foreninger ikke har opstillet målsætninger ud fra de i alt sytten besvarelser, hvori foreningerne begrundes fravalget.

Kendetegnende for flertallet af besvarelserne er det, at fraværet af målsætninger ikke er udtryk for bevidste fravalg. Fire foreningsledere beskriver således, hvordan foreningen er i gang med en proces, som skal føre til, at foreningerne får ekspliciteret sine mål, mens andre fire beskriver, hvordan de har manglet ressourcerne – tiden og overskuddet – til at gå i gang. Et par eksempler illustrerer dette:

*”Vi har en ambition om at lave en 5 års strategi, men har ikke haft ressourcer (tid) til at prioritere opgaven.”*

*”Jeg tror, det er den manglende struktur i foreningsarbejdet, samt manglende overskud der gør, at der ikke er opstillet mål for udviklingen.”*

Der er imidlertid også foreninger, hvor fraværet af en (overordnet) målsætning er udtryk for et bevidst fravalg. I tre foreninger fordi udviklingsarbejdet ligger i foreningernes afdelinger – og ikke i hovedforeningen:

*”De enkelte udvalg har nogle mål, men som sagt er der ikke overordnede mål fra bestyrelsens side.”*

*”Det har ikke været nødvendigt, pga. foreningens struktur.”*

Endelig er der to foreninger, hvori det antageligt går så godt, at foreningslederne ikke oplever et behov for at opstille målsætninger for foreningernes arbejde:

*”Vi har haft uventet stor succes med tilgang af nye medlemmer, økonomien har overrasket positivt.”*

*”Vi har ikke haft behov for det. Ideerne opstår og vi søsætter.”*

Særligt interessant er sidstnævnte citat, som falder i samme kategori som de foreninger, der angiver, at de har en målsætning, men som samtidig beskriver, hvordan denne bliver realiseret, fordi udvikling generelt er blevet en slags værdi og/eller fokusområde i foreningen, hvorfor de ikke i deres besvarelser henviser til konkrete forankringsbestræbelser. Det er helt i tråd med de tidligere beskrivelser af ’den gode cirkel’ og ’udviklingsflow’, hvilket viser, at udvikling ikke altid behøver foregå ud fra en målsætning eller som følge af en nedskrevet strategi- og handleplan. Udvikling kan tilsyneladende også være forankret som en værdi i hverdagen, der gennemsyrrer foreningens virke og sikrer, at udviklingen sker fortløbende på



foranledning af eksempelvis frivillige ledere, instruktører og medlemmer.

## Opsamling

### Arbejder foreningerne stadig aktivt med foreningsudvikling?

Svaret på, om foreningerne stadig arbejder aktivt med foreningsudvikling tre til fire år efter deltagelsen i DMIF er altovervejende *ja*. Således angiver mere end fire ud af fem foreningsledere (83 pct.), at de er helt eller delvis enige heri.

### Ændringer i arbejdet med foreningsudvikling efter DMIF

To tredjedele af foreningslederne (66 pct.) angiver, at *kvaliteten af udviklingsarbejdet er øget* og flere italesætter *udvikling som en del af hverdagen* efter DMIF – og som en værdi, der gennemsyrrer foreningen.

For nogle foreninger fortsætter udviklingen naturligt og uden de store problemer, andre steder er det mere udfordrende at holde fokus (på grund af udskiftning blandt de frivillige, mangel på overskud og en vanskelig rekrutteringsproces).

### Foreningernes arbejde med at fastholde fokus på udvikling

Knap to tredjedele af foreningerne (63 pct.) angiver, at de har gjort 'noget' for at fastholde fokus på udvikling.

Kernen i udviklingsarbejdet er *forankret i bestyrelsen*. I knap to tredjedele af foreningerne (73 pct.) diskuteres ideer og tiltag til udvikling i bestyrelsen. Det er med andre ord jævnligt 'på dagsorden'.

Udvikling er mere sjældent *uddelegeret til udvalg og arbejdsgrupper* (22 pct.) eller *enkelte personer* (15 pct.). I flerstrengede foreninger er der eksempler på, at det er *forankret i afdelingerne*. Generelt ser det mere ud til at være det, der følger af det strategiske arbejde med foreningsudvikling – videreudvikling af ideer, oprettelse af nye aktiviteter, specifikke opgaver og lign., der er uddelegeret – bl.a. for at give 'luft' til udvikling i bestyrelsen.

Foreningerne er mere delte, når det gælder *skriftliggørelse og inspirationsmøder*. Skriftliggørelse bliver især anvendt i form af mål, visioner og/eller udviklingsplaner (37 pct.) samt skriftligt materiale med informationer om aktiviteter, arrangementer, arbejdsgange, mv. (34 pct.). *Møder med medlemmer, frivillige og/eller borgere*, hvor tiltag kan ideer og tiltag bliver drøftet, bliver hyppigt anvendt af knap hver tredje forening (32 pct.).

### Målsætninger for foreningernes videre udviklingsarbejde

Omkring halvdelen (49 pct.) af de undersøgte foreninger har *opstillet mål for foreningens udvikling*.

*I de foreninger, der arbejder med målsætninger*, kredser de primært om aktiviteter (kvalitet og tilbud i tråd med tiden), faciliteter samt synlighed og samarbejde i lokalsamfundet. Målene bliver begrundet med henvisning til såvel arbejdet med at fremtidssikre foreningerne som ønsket om at være aktive deltagere i og bidragsydere til lokalsamfundet.

*I de foreninger, der ikke arbejder med målsætninger*, skyldes det oftere uafsluttede processer og manglende overskud end bevidste fravalg. I et par tilfælde bliver det set som unødvendigt, fordi det går godt.

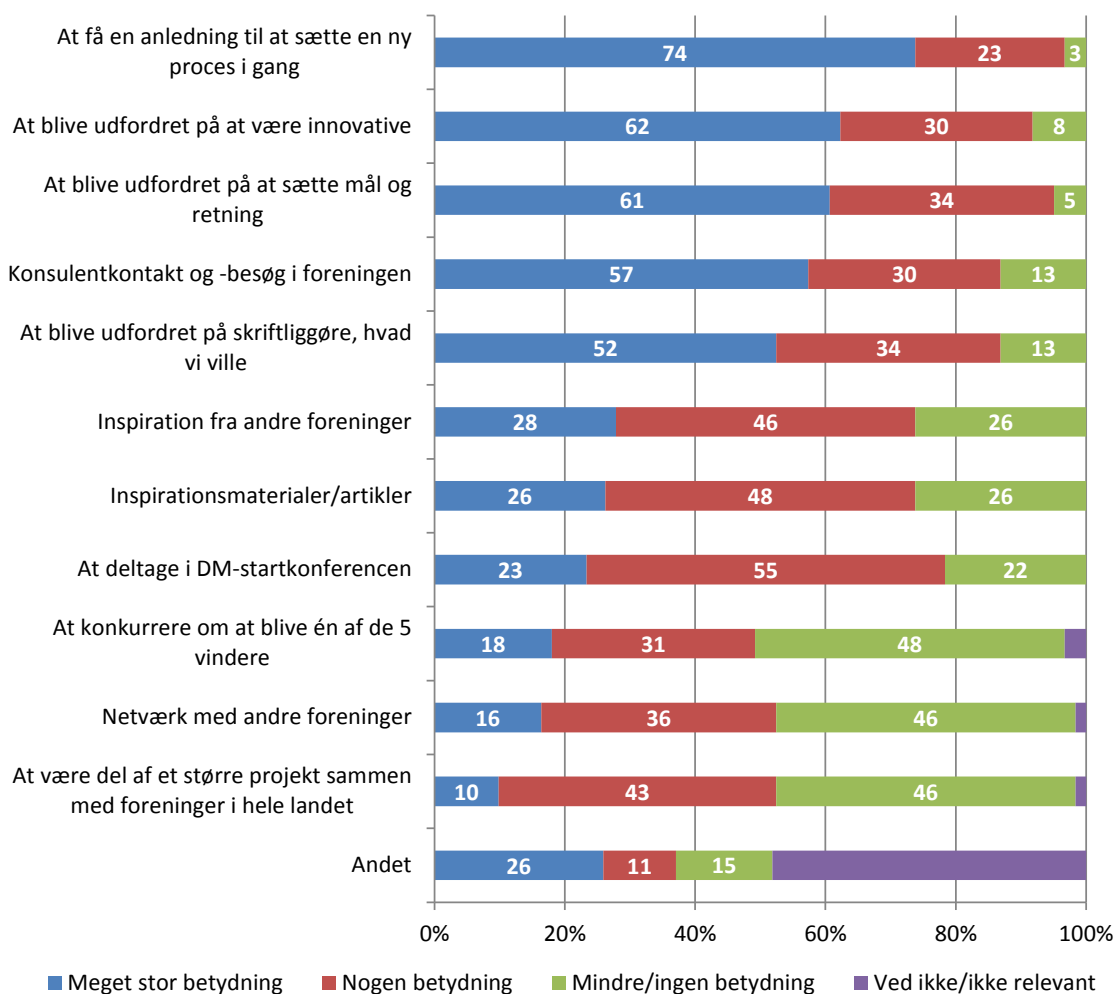
## DEL 4: DMIF – hvordan og hvorfor det påvirker foreningerne

DMIF kan anskues som en intervention, der har som formål at initiere og fastholde foreningsudvikling. I dette afsnit kastes lys over de dynamikker, der er i spil hos de deltagende foreninger. Således kan afsnittet danne grundlag for en dybere forståelse for, hvorfor og hvordan DM i Foreningsudvikling påvirker de foreninger, der deltager.

### Et generelt billede

På baggrund af tidligere undersøgelser (Høyer-Kruse & Ibsen, 2013; Østerlund, 2014, 2015) er det muligt at sammenfatte foreningernes egen vurdering af en række forskellige dynamikker. Således tegner figur 16 et overordnet billede af en række forskellige forholds betydning for foreningernes udviklingsproces i forbindelse med DMIF.

**Figur 16. Den betydning som foreningslederne tillægger forskellige motiver og handlinger for deres respektive foreningers udvikling i forbindelse med DMIF (N=61).**



Det vigtigste har for foreningerne været, at DMIF var en anledning til at igangsætte en ny udviklingsproces. Samtidig har det haft særlig stor betydning, at foreningerne er blevet udfordret på forskellige områder. Det at blive udfordret hænger i høj grad sammen med tilknytningen af en DGI-konsulent, hvis rolle netop har været at udfordre og støtte de deltagende foreninger. Som det ses i figur 16, tilskriver foreningerne da også eksplicit konsulenten stor betydning. Foreningerne er gennem processen blevet præsenteret for forskellige inspirationskilder. Disse inspirationskilder har haft nogen betydning for foreningerne. Til sidst ses at netværk, konkurrence og 'at være en del af et større projekt' har haft mindre betydning.

I det følgende uddybes en række af de ovennævnte dynamikker på baggrund af kvalitative data fra fokusgruppeinterviews. Således nuanceres forståelsen af, *hvorfor* visse dynamikker er mere eller mindre værdifulde.

## DMIF som anledning

Som påpeget tidligere mener foreningerne, at DMIF i høj grad var en anledning til igangsætning af en udviklingsproces. Dette forhold kan ved første øjekast virke som en ubetydelig banalitet, men at få en legitim anledning til udvikling har haft stor betydning for foreningerne. Som et bestyrelsesmedlem fra en af de deltagende foreninger udtaler:

*"Pludselig blev det legalt at snakke om noget nyt – sige; 'kunne du finde på det?' og der er helt sikkert nogle mennesker, som synes det var sjovt."* (Bestyrelsesmedlem, Skævinge)

Citatet understreger, hvordan det at deltage i en konkurrence som DMIF legitimerer forandring. Forandringsmodstand er som tidligere nævnt ganske normalt, når man vil gennemføre (større) ændringer i en organisation – her en idrætsforening. Derfor har nogle foreninger oplevet, at man inden deltagelsen i DMIF ikke var villige til at initiere forandring. Det nedenstående citat illustrerer dette, idet en bestyrelsesformand beskriver tilstanden som 'at have skyklapper på':

*"Og da kan man så vende det om og sige, at hvis man ligesom foreslog nogle ting eller der var et eller andet – jamen så var det en drøj proces. Jeg tror egentlig ikke, at man bevidst ikke tænkte foreningsudvikling, men man havde bare de her skyklapper på inden [konsulenten] overhovedet satte sig første gang."* (Bestyrelsesformand, Alsted)

Det er altså nærliggende at konkludere, at deltagelsen DMIF har en tydelig effekt, idet det giver anledning til igangsættelse af udvikling. Derfor er det overraskende, at flere foreninger i de tidligere undersøgelser af DMIF svarer som et bestyrelsesmedlem gør i nedenstående citat:

*"Jeg tror, vi havde udviklet os uden 'DM'. Vi skulle nok være kommet dertil, hvor vi er i dag, det ville nok bare ikke være gået så hurtigt."* (Fokusgruppeinterview, tidligere rapport om DMIF (Østerlund, 2015))

Det stemmer ligeledes overens med fundene fra en bacheloropgave (Jørgensen, 2015), hvor en forening ligeledes mener, at DMIF blot har accelereret udviklingsprocessen og altså ikke nødvendigvis initieret den. En bestyrelsesformand og et bestyrelsesmedlem nuancerer denne opfattelse:

Bestyrelsesformand: *"Jeg vil påstå, at vi var i gang med en udviklingsproces, og det kunne være meget spændende at have analyseret, hvor var vi endt henne, hvis det var sådan, at vi ikke var kommet med i 'DM i foreningsudvikling'. Jeg tror på, at vi stadig havde udviklet os til et eller andet."*

Bestyrelsesmedlem: *"Men vi gik fra grøn til sort løjpe."*

(Fokusgruppeinterview, Snedsted)

I ovenstående citat kan også findes en delvis forklaring på, hvorfor nogle foreninger ikke mener, at DMIF var en anledning til udvikling. Foreninger der allerede var i gang med en eller flere udviklingsprocesser, har ikke nødvendigvis en stærk opfattelse af, at DMIF var anledningen til initieringen af disse. Men derfor peger foreningerne stadig på, at udviklingsprocessen er kraftigt accelereret som følge af deltagelsen i DMIF. Der er altså stor forskel på, om foreningerne allerede inden deltagelsen i DMIF har gang i en eller flere udviklingsprocesser. Nedenstående citat stammer fra en forening, der havde initieret en lang række udviklingsprocesser inden deltagelsen i DMIF:

Interviewer: *"Så der er egentlig ikke sket den store ændring i jeres udviklingsflow efter I var med DM i Foreningsudvikling?"*

Næstformand: *"Nej, det synes jeg ikke, der er."*

...

Næstformand: *"Vi siger godt nok, at vi ikke har fået så meget ud af det, men det er jo ikke ensbetydende med, at vi synes det har været spildt. Slet ikke. Fordi det er, som [formanden] siger; på nogen måder er det godt, at vi tænker lidt anderledes."*

(Fokusgruppeinterview, Ribe)

Det modsatte forhold ses dog hos foreninger, der ikke havde igangsat udviklings- eller forandringsinitiativer inden deltagelsen i DMIF:

*"DMIF var en øjenåbner. Dengang vi skulle finde ud af, om vi skulle melde os til DM, der blev der sagt; 'Ah, vi er allerede... Det kører jo godt det her'. Men vi fandt i hvert fald ud af, at der var stadigvæk mulighed for udvikling, og vi kan ikke bare... Altså vi sagde det der med; 'jamen det kører godt – hvorfor skal vi til et eller andet DM i udvikling'." (Fokusgruppeinterview, Snedsted)*

For foreninger der ikke har initieret udviklingsprocesser bliver DMIF altså en anledning til initiering af disse. Hos foreninger der i forvejen har igangsat udviklingsprocesser fungerer DMIF ikke nødvendigvis som anledning til udvikling, men som katalysator for en accelereret udviklingsproces. Fælles for begge typer foreninger er, at de alle beskriver DMIF som værende værdifuldt for foreningens udvikling.

## Udfordring

En anden væsentlig dynamik i forbindelse DMIF er, at foreningerne bliver udfordret på flere forskellige områder. Det ses tydeligt i foreningernes egen vurdering af de forskellige dynamikker i figur 16. Her peger næsten samtlige foreninger på, at det havde betydning, at de blev udfordret på 'at skriftliggøre hvad vi ville' (87 pct.), 'at være innovative' (92 pct.), og 'at sætte mål og retning' (95 pct.). Samtidig mener over halvdelen af foreningerne, at udfordringerne havde *meget stor* betydning. I følgende afsnit uddybes og nuanceres forståelsen af, hvorfor disse udfordringer er vigtige for foreningerne.

De førnævnte udfordringer udspringer delvist fra den tilknyttede DGI-konsulent, men også fra de formelle krav til deltagelsen i DMIF, da foreningerne er tvunget til at aflevere målbeskrivelser og andre skriftlige produkter inden for en række deadlines. Dermed er foreningerne tvunget til at ekspliciter og diskutere deres planer for fremtiden. En proces der har haft stor betydning for foreningerne. Det understreges i de følgende citater fra en af de deltagende foreninger:

Bestyrelsesmedlem: *"Det var det, der var det sjove. Nu kom alle tankerne jo ud af skabet."*

Næstformand: *"Det er jo der tankevirkksomheden for alle kom i gang. Det var jo, at det skulle på papir. Og så var det også det, at der også blev snakket og diskuteret."*

(Fokusgruppeinterview, Ribe)

*"Det var en mulighed for, at man fik diskuteret rigtig mange ting. Om man var ny eller gammel eller ung eller hvad man nu er, jamen alle kunne byde ind med det man havde af synspunkter og udfordringer."* (Bestyrelsesformand, Ribe)

Citaterne bekræfter resultaterne i figur 16, hvor foreningerne har vurderet betydningen af 'at blive udfordret på at sætte mål og retning' og 'at blive udfordret på at skriftliggøre hvad vi ville' højt. Disse processer, hvor foreningerne italesætter og skriftliggør deres ideer og planer, er altså tydeligvis enormt værdifulde for foreningerne. Det til trods for, at foreningerne oplever de forskellige krav og deadlines som en krævende proces:

Bestyrelsesmedlem: *"I perioder var det virkelig meget. Det er faktisk det, jeg sidder med – jeg synes det var hårdt. Og der var mange opgaver i perioder, hvor der skulle skrives artikler, og der skulle skrives visioner, foreningsbeskrivelse og målsætning osv. Og jeg synes, vi brugte rigtig mange kræfter på det."*

[...]

Formand: *"Ja. Men altså, hvis ikke de havde været der, så havde vi jo aldrig... Altså; de var nødvendige."*

(Fokusgruppeinterview, Snedsted)

Citatet understreger, at DMIF kan opleves som en krævende proces for de deltagende foreninger. Men samtidig påpeges vigtigheden af processen. Her illustreres det førnævnte forhold mellem overskud og møje altså endnu en gang. Som det er eksemplificeret i ovenstående udtalelse, formår foreningerne i de fleste tilfælde at opfylde de krav, der stilles – og oplever

efterfølgende et stort udbytte af det krævende arbejde. Det skyldes blandt andet, at foreningerne er i stand til at arbejde mere effektivt i bestræbelsen på at opfylde de mål, de selv har udarbejdet som del af det skriftlige arbejde:

*”At vi var med i [DMIF] gjorde jo så også, at vi skulle følge op på det [det skriftlige arbejde]. Mange gange sidder du i en ny forening; så skal vi det og så skal vi det, og så bliver det ikke til andet. Så når man går hjem fra mødet har man glemt alt om det. Men det gjorde så, at der var fokus på, at vi skulle levere de ting, vi skulle levere.”*  
(Bestyrelsesmedlem, Skævinge)

Citatet peger på, at der i processen med at udforme det skriftlige arbejde altså skabes en forventning om også at eksekvere og handle på baggrund af idéerne. At blive udfordret på at skriftliggøre idéer, mål og retning kan altså medføre en øget grad af indbyrdes forståelse hos de personer, der arbejder med foreningens udvikling:

Bestyrelsesformand: *”Hvis noget haltede – jamen så gjorde man noget ved det og sad ikke bare og ventede på, at man blev reddet af den samme hver gang. Så det krævede vi ligesom.”*

Interviewer: *”Hvordan kan det være, at de krav ikke var der inden DMIF?”*

Bestyrelsesformand: *”Der var ingen, der havde sat struktur på, hvad der skulle laves. Der var faktisk ingen mål eller vision. Det var også en af de ting, vi lavede dengang. Men så lavede vi jo den der 2015 plan.”*

(Fokusgruppeinterview, Skævinge)

Citatet illustrerer, hvordan man hos nogle foreninger oplever, at man under og efter deltagelsen i DMIF i højere grad stiller krav til hinandens arbejdsindsats. Ligeledes understreger citatet, at de øgede krav og forventninger blandt andet skete på baggrund af arbejdet med at skriftliggøre ideer, mål og retning (her 2015 planen). Dette er muligvis også en del af forklaringen på, at de foreninger, der forinden DMIF havde initieret udviklingsprocesser, oplever at udviklingsprocessen accelereres (som beskrevet i ovenstående afsnit).

At blive udfordret har uden tvivl stor betydning for de foreninger, der deltager i DMIF. Ovenstående analyse søger at nuancere forståelsen af disse udfordringer. Det kan givetvis være vanskeligt at pege på, hvorfor udfordringerne er med til at drive foreningernes udvikling. Men det tyder på, at udfordringerne er med til at sætte struktur på arbejdet og øge de involverede frivilliges indbyrdes forventninger til hinanden.

## Inspiration og DM-startkonference

Endnu en vigtig dynamik findes i de forskellige inspirationskilder, der udspringer fra deltagelsen i DMIF, herunder konferencen, der blev afholdt i forbindelse med opstarten af DMIF. En stor del af foreningerne tilskriver således ’inspiration fra andre foreninger’ (74 pct.), ’inspiration fra materiale/artikler’ (74 pct.) og ’deltagelse i DM-startkonference’ (78 pct.) betydning for deres udvikling. Heraf vurderer omkring en fjerdedel af foreningerne de fire



kategorier som havende *meget stor* betydning.

At foreningerne har følt sig inspirerede går ligeledes igen i undersøgelsens kvalitative datamateriale. Her peger foreningerne i særlig grad på DM-startkonferencen som havende stor betydning for deres inspiration. Derfor kan DM-startkonferencen anskues som en inspirationskilde i sig selv. Det udtrykkes ligeledes hos to forskellige foreninger i de følgende citater:

*”Man ser hvordan det kan køres andre steder. Men også lige så meget hvilke tanker de har haft om at udvikle deres forening. Da har vi da stjålet nogle ting og fået øjnene op for, at det kunne man måske også godt gøre.”* (Bestyrelsesmedlem, Ribe)

*”Så lånte de noget af det og det skete bare, at man fik rigtig mange aha-oplevelser og rigtig mange; ’det kunne vi godt gøre på en anden måde’. Ideen var god, men gjorde man det nu sådan her, så blev det måske bedre.”* (Bestyrelsesformand, Skævinge)

De forskellige inspirationskilder har altså været vigtige for foreningerne. Særligt DM-konferencen har haft stor betydning. Måske endda større betydning, end tallene i figur 16 i første omgang giver anledning til at tro. Undersøgelsens kvalitative materiale giver anledning til at tilskrive startkonferencen meget stor vigtighed. De følgende citater beskriver, hvordan DM-startkonferencen havde betydning i et bredere omfang end blot som inspiration. Hos en forening beskrives konferencen som værende banebrydende:

*”Det der med, at man opdager en hel masse nye muligheder, som... Som man måske godt... Men nu så man dem altså, nu snakkede man om dem. Det var motiverende og inspirerende – banebrydende.”* (Bestyrelsesmedlem, Snedsted)

Og hos en anden forening fortæller man, at konferencen har gjort ’en verden til forskel’:

*”Jeg tænker, at for os gjorde det en verden til forskel. [...] Der er forskellige ting i det. Det ene er, at man kan tænde noget i nogen. Hvis jeg nu var taget derover alene, så havde jeg aldrig fået bestyrelsen med. Nu tog jeg [to bestyrelsesmedlemmer] med, eller de tog mig med. Men vi tog over på en fælles tur. Men det blev også en tur, hvor vi fik noget med hjem sammen.”* (Bestyrelsesformand, Skævinge)

Ovenstående citat vidner samtidig om, at DM-startkonferencen har værdi ud over blot at fungere som inspirationskilde. Som bestyrelsesformanden påpeger, så har de ’fået noget med hjem sammen’, og at de således er i stand til at få den resterende del af foreningen med i processen. Det er et særligt vigtigt forhold, da det peger på, at foreningerne, såfremt de har flere deltagere med på konferencen, faktisk er i stand til at lade sig smitte af en forandringsparathed. Det understreger den samme formand samtidig, da han bliver bedt om at forklare, hvad der startede foreningens udviklingsproces:

*”Det, at vi var flere derovre. At man sender nogle derover. Som regel kommer der kun en, fordi der kun er, en der tænker... Men det er rigtig svært at komme hjem til bestyrelsen og brænde igennem på samme måde som den der holder oplæg til konferencen.”*

*Og det er dét, vi blev smittet af derovre.” (Bestyrelsesformand, Skævinge)*

Her forklarer formanden, hvordan man er blevet ’smittet’ under oplæggene til konferencen. DM-startkonferencen bidrager altså til at øge lysten og motivationen til foreningsudvikling. Dette skyldes delvist den ’smitte’ effekt, som formanden i ovenstående citat tilskriver oplægsholderne på konferencen. Vi kan ikke med sikkerhed sige, om alle de deltagende foreninger deler denne oplevelse. Men når samtlige foreninger, der deltog i undersøgelsens fokusgruppeinterviews gav udtryk for lignende oplevelser, er det nærliggende at tænke sig, at en stor del af de foreninger, der deltager i startkonferencen, har fået lignende udbytte.

Men det er ikke blot oplæggene, der er med til at skabe lyst og motivation. Også selve *busturen* på vej til konferencen nævner en række af foreningerne som værende af væsentlig betydning. Her transporteres de deltagende foreninger samlet i busser. Det giver tid og rum til at mødes med de andre foreninger, der deltager i årets udgave af DMIF. Her kan foreningerne dele deres udfordringer og bekymringer – samt løsninger og idéer. På den måde er busturen med til at ’smitte’ deltagerne med lysten til at forandre og udvikle. En effekt der også peges på i tidligere undersøgelser (Høyer-Kruse & Ibsen, 2013: 14-15), hvor dette citat stammer fra:

*”Det at turen i bussen var organiseret, og at der var sat en ramme, så man rykkede rundt på nogle pladser, og at der var nogle opgaver. Man var ligesom tvunget til at komme ind i det mind-set, at man var her for et eller andet.”*

En af de væsentlige dynamikker i forbindelse med deltagelsen i DMIF kan altså tilskrives forskellige inspirationskilder. Særligt DM-startkonferencen har bidraget til at synliggøre nye muligheder og løsninger for de deltagende foreninger. I forbindelse hermed har busturen til startkonferencen ligeledes medvirket til at initiere og legitimere deltagernes følelser og tanker vedrørende deres forenings udviklingsproces.

## Opsamling

DMIF kan være en konkret *anledning* til at igangsætte forandrings- og udviklingsinitiativer – eller at intensivere arbejdet dermed. Således har DMIF været startskuddet til en kulturel og strukturel transformation af foreningers måde at arbejde på. På den måde bliver DMIF en legitim anledning til at ændre tingenes tilstand og kan således være med til at *igangsætte foreningsudvikling* i foreninger, der før har oplevet stilstand og været præget af drift. I foreninger, der allerede var i udvikling, da meldte sig til DMIF, synes DMIF at kunne hjælpe til at *intensivere udviklingsprocesserne*.

Under DMIF har foreningerne oplevet at blive *udfordret på forskellige parametre*. Det ser ud til at være samspillet mellem disse forskellige udfordringer, der udgør opskriften på succes, hvorfor det er vanskeligt at udskille elementer i DMIF, som ikke på den ene eller anden måde har betydning for – i hvert fald dele af – foreningernes udvikling.

Betydningsfuldt har det været, at foreningerne har skullet udforme *målsætninger*, forsøge at øjne nye muligheder og nå fastsatte milepæle inden for en fastsat tidsramme. Denne proces har i høj grad bidraget til at udvide handlingsmulighederne for foreningernes frivillige

arbejde. Samtidig har det sikret effektivitet i eksekveringen af arbejdet.

*Startkonferencen* har ligeledes været betydningsfuld. Her er foreningerne blevet inspireret gennem fortællinger om nye tiltag. Samtidig har de deltagende foreninger oplevet, hvordan man under startkonferencen er blevet 'smittet' af energien og viljen til foreningsudvikling. Konferencen har ligeledes bidraget til at øge fællesskabet blandt foreningens frivillige, der drog afsted sammen. Disse har været i stand til at *bringe energien og motivationen for foreningsudvikling med tilbage* til deres egen lokale kontekst.

## Del 5: DMIF som metode

I denne del af rapporten analyseres og diskuteres DMIF som en metodisk uddannelsesindsats. Formålet er at tilvejebringe teoretiske perspektiver, der kan danne baggrund for en vurdering af værdien i DMIF og samtidig være et udgangspunkt for videre udvikling heraf. Diskussionen vil indeholde både et forandrings- og et læringsteoretisk perspektiv.

### DMIF som metode til forandring

DMIF kan først og fremmest anskues som en intervention, der er designet til at igangsætte forandringsprojekter i de deltagende foreninger. Dermed bliver DMIF en intervention, der af DGI anvendes som metode med sigte på at skabe forandring i foreningerne.

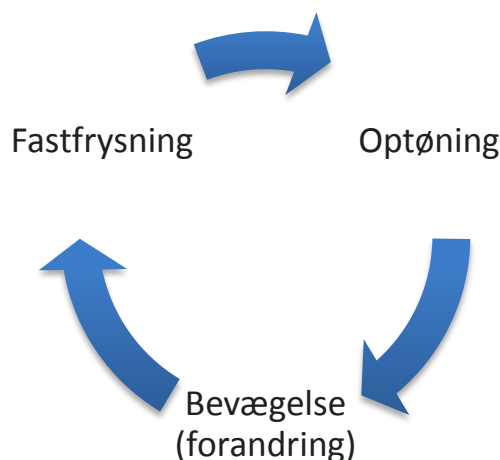
For at begrebsliggøre en sådan forandringsmetode, kan vi hente inspiration fra forandringsteoriene. Her foretages af en lang række forskere (cf. Burnes, 2009) et skel mellem to tilgange til forandring; *emergent change* og *planned change*. Den første tilgang, *emergent change*, beror på en dynamisk forståelse af organisationer, og konsekvensen bliver, at forandring anskues som værende en kontinuerlig proces, der bedst håndteres ved at skabe læring og motivation i organisationen. Hos den anden tilgang, *planned change*, ses en mere lineær forståelse af forandring, hvor organisationer anskues som stabile enheder, hvor forandring sjældent forekommer. En bagvedliggende antagelse er, at man kan identificere problemer, analysere årsagerne og planlægge løsningsmulighederne.

Planned change er forandringsinitiativer med et intenderet formål og et eksplicit mål. Der er altså ikke nødvendigvis, som ordet ellers giver associationer til, tale om, at man blot har 'planlagt' forandringen. Det handler i højere grad om, at der fra et (ofte ledelsesmæssigt plan) udstikkes en plan for, hvor en given organisation skal befinde sig i fremtiden – og da også en plan for, hvordan man opnår dette.

DMIF kan på den måde anskues som en planned change-tilgang, da der er tale om et forløb, som er tilrettelagt og planlagt på forhånd af DGI. Til trods for at foreningerne selv bestemmer indholdet i forløbet, er der stadig et udpræget fokus på *at nå i mål*, hvilket netop kendetegner forandringsinitiativer fra planned change-tilgangen. Det giver derfor mening at behandle forløbet i forhold til de teoretiske bidrag, vi finder hos tilhængere af denne tilgang.

Planned change udspringer i særlig grad fra Kurt Lewins forskning (Burnes, 2009). Særligt Lewins tre-stadie model for forandring finder relevans i forbindelse med DMIF. Modellen bygger, som beskrevet tidligere, på en forståelse af organisationer som værende stabile og statiske enheder, der ikke forandrer sig til trods for skiftende forhold i omverdenen.

Figur 17. Lewins tre-stadig model for forandring (Burnes, 2009).



I modellen beskriver Lewin (1947), hvordan forandring først kan finde sted efter en *optøningsfase*, hvor en organisations ligevægt bringes i ubalance (optøes). Denne ubalance kan initieres af følelsesmæssige opbrud, trusler på eksistensberettigelse eller andre markante og betydningsfulde krav eller forhold. En sådan ubalance er en nødvendig del af enhver forandring (Lewin, 1947 in Burnes, 2009). Efter optøningsfasen kan organisationen, nu i *bevægelsesfasen*, skabe nye og mere hensigtsmæssige handlemønstre og adfærd. Hvis disse forandringer skal være holdbare, er det altafgørende, at de forankres i organisationen, i det Lewin kalder for *fastfrysningsfasen*.

Lewins model giver os et solidt grundlag til at forstå DMIF som forandringsmetode. Først og fremmest tilbyder den os et sprog for, hvilken tilstand de deltagende foreninger befinder sig i, når de indtræder i DMIF. Der vil således være foreninger der allerede arbejder med udvikling (bevægelsesfasen), men også en lang række foreninger, der er ”frosne” – og ikke før har arbejdet med udvikling. Dette forklarer dermed variationen i foreningernes beskrivelse af startkonferencen.

Som vi har fastslået tidligere i rapporten var startkonferencen, for nogle foreninger, en væsentlig og enorm betydningsfuld aktivitet. Det var særligt de foreninger, der ikke i forvejen arbejdede med foreningsudvikling. Omvendt så vi, at foreningerne, der i forvejen arbejdede med foreningsudvikling, ikke tilskrev startkonferencen lige så stor værdi.

Startkonferencen kan således ses som en aktivitet, der i særlig grad mobiliserer organisationerne ind i optøningsfasen. En aktivitet der på mange måder lever op til litteraturens beskrivelse af, hvilke forhold der kan igangsætte optøningsfasen. Et af de væsentligste forhold, som der også peges på i forrige dele af rapporten, er vigtigheden af at skabe en følelse af individuel tryghed ved forandringen (Schein, 1996 in Burnes, 2009).

Efter startkonferencen arbejder DMIF-foreningerne med at opsætte og forfølge en række mål og visioner. Dette arbejde foregår over nogle måneder, og de fleste af foreningerne vil her befinde sig i det, der svarer til bevægelsesfasen i Lewins model. Det er i denne fase, at foreningernes måde at arbejde på forandres. Som afslutning på forløbet kåres fem vindere,

hvilket udgør afslutningen på den formelle del af DMIF.

DMIF indeholder altså ikke en integreret og tilrettelagt indsats møntet på det Lewin ville kalde 'fastfrysning' – altså den sidste fase i forandring. Til trods for dette ses det tydeligt gennem hele rapporten, at foreningernes arbejde i høj grad har forandret sig. Man har altså formået at forankre forandringerne i en stor del af de foreninger, der deltog i DMIF. Som beskrevet tidligere i rapporten gav en forening udtryk for, at de havde 'gjort udvikling til tradition'. En stor del af foreningerne har ligeledes haft succes med at fastholde forandringen og et (for nogens vedkommende) nyt fokus på foreningsudvikling. Men det er samtidig tydeligt, at ikke alle de deltagende foreninger har haft lige stor succes med at fastholde fokus på udvikling. Tages udgangspunkt i Lewins forståelse for forandring, kunne man forestille sig, at et øget fokus på at forankre og 'genfryse' de deltagende foreninger, i endnu højere grad vil kunne gøre udvikling til tradition hos et bredere antal af de deltagende foreninger. DGI kan altså med fordel øge og kvalificere indsatsen *efter* DMIF. Denne indsats bør sigte mod at sikre forankringen og læringen af de processer, der er oparbejdet gennem foreningens deltagelse i DMIF.

I ovenstående er DMIF blevet analyseret som et planned change-forløb. Præmissen var, at DMIF som forløb er tilrettelagt og afviklet af DGI. Det er i og for sig også tilfældet, men DMIF indeholder samtidig aspekter og karakteristika, man normalt ville finde hos den anden tilgang til forandring – emergent change. I det følgende vil DMIF derfor blive analyseret med udgangspunkt i de forandringsteorier, vi finder hos tilhængerne af emergent change.

Emergent change udspringer til dels fra forskere som Ralph Stacey og Rosabeth Moss Kanter, og beror på en mere dynamisk anskuelse af forandring, end den vi ser hos planned change (Burnes, 2009). Forandring bliver dermed en proces, der altid foregår, og den bedste måde at arbejde med forandring er ved at skabe læring, inspiration og motivation hos de, der skal forandre. Det handler altså om at lade mennesker selv skabe mening i forandringerne, for dermed at sikre opbakning, tilslutning og forankring. Meningsskabelsen skal altså skabes hos de, der forandres, og dermed bør forandringsmetoderne karakteriseres af *bottom-up processes*, hvor målet for forandringerne ikke i forvejen er fastlagt, men hvor de forhandles og konstrueres løbende gennem processen.

Allerede her ser vi nogle af de aspekter, der kendetegner DMIF som metode. Tilhængere af emergent change argumenterer for, at man gennem dialogisk udforskning og videngenerering kan skabe nye forståelser og nye handlemuligheder. Forhold der ligeledes bliver beskrevet hos nogle af de foreninger, der har deltaget i DMIF. De beskriver, hvordan DMIF var en både en øjenåbner, et 'spark i røven', og en anledning til at 'komme i gang'. De beskriver ligeledes, hvordan deres fællesmøder og brainstorming-aktiviteter bidrog til at 'udvide deres horisonter'. Her ses altså, hvordan DMIF som forandringsmetode mobiliserer motivation og inspiration samt udvider foreningernes handlemuligheder gennem dialogisk udforskning. Det tyder altså på, at de dynamikker, der kendetegner foreningernes oplevelse af DMIF, i høj grad stemmer overens med de dynamikker, der sigtes efter i forandringstiltag, som udspringer fra emergent change-tilgangen.

Det er ligeledes iøjnefaldende, at der i DMIF er tale om en proces, hvor foreningerne *selv* udvælger og fastsætter de udviklingsområder, de vil beskæftige sig med. Et aspekt, der udgør kernen i emergent change-tilgangen, da bottom-up processer, hvor aktørerne selv skal skabe de visioner og mål, de vil leve op til, er en essentiel del af tilgangen til forandring. Det er



samtidigt nødvendigt at fastslå, at der ikke er tale om en rendyrket bottom-up proces, da DGI ved afslutningen af processen vurderer foreningerne på en række fastsatte parametre. DMIF indeholder altså samtidig top-down styrede momenter, og det er dermed vigtigt at påpege, at DMIF ikke kan betragtes som værende *enten* en top-down eller en bottom-up proces.

Da DMIF altså ikke kan siges at tilhøre enten den ene eller den anden tilgang til forandring, kan det være frugtbart også at inddrage perspektiver fra begge tilgange. I det forrige afsnit viste vi, hvordan man, fra et planned change perspektiv, med fordel kunne øge fokus på forankring og tiden efter DMIF. I det følgende tages udgangspunkt i en række af de anbefalinger, der findes hos tilhængere af emergent change. Kanter, der er en af de førende fortalere for emergent change, har sammen med en række andre forskere, udformet ti anbefalinger til arbejdet med emergent change (Kanter, Stein, & Jick, 1992). Disse er gengivet nedenfor.

Anbefalinger til emergent change:

- Læg afstand til fortiden
- Analysér organisationen og dens behov for forandring
- Skab delte visioner og fælles retning
- Kommuniker, involvér og vær ærlig
- Skab en følelse af nødvendighed
- Støt op om en stærk lederrolle
- Skab opbakning i hele organisationen
- Lav en implementeringsplan
- Skab og vedligehold støtte-strukturer
- Forstærk og forankr forandringen som en del af hverdagen

En række af anbefalingerne som 'skab delte visioner og fælles retning', 'kommuniker, involvér og vær ærlig', 'skab en følelse af nødvendighed', 'lav en implementeringsplan' er alle aspekter, der også går igen i foreningernes oplevelse af at deltage i DMIF. Ligheden mellem disse anbefalinger og de fire kendetegn, vi tidligere fandt hos foreninger i udvikling, nemlig involverende og udadrettet kommunikation, fælles retning, mod og strategisk og proaktiv tilgang, er ligeledes stor. Faktisk ser vi, at alle fire kendetegn mere eller mindre er repræsenterede i Kanters ti anbefalinger.

Noget tyder altså på, at disse anbefalinger også vil gøre sig gældende, når der er tale om initiativer, der skal skabe foreningsudvikling og forandring i foreninger. At foretage en analyse af præcist hvilke anbefalinger, der indfries under DMIF, ligger uden for denne rapports omfang. At kunne indfri en række af anbefalingerne beror da også direkte på de enkelte konsulenters tilgang og kontakt til foreningerne, og der vil således være tale om varierende forløb, hvor enkelte anbefalinger givetvis vil være opfyldt i nogle tilfælde, men ikke i andre. Ikke desto mindre kan der i Kanters ti anbefalinger findes en del af forklaringen på, hvorfor DMIF i mange henseender *virker*. Samtidig er vores hensigt, at listen kan agere som værktøj og inspiration til fremtidig anvendelse og udvikling af DMIF som forandringsmetode.

På baggrund af forandringsteorier fra tilhængere af henholdsvis planned og emergent change, har vi i det ovenstående analyseret og diskuteret, hvordan DMIF virker som *forandringsmetode*. Det er tydeligt, at DMIF lever op til en lang række af anbefalingerne inden for begge traditioner i forandringsteorien. At DMIF på den måde formår at trække på to forskel-

lige tilgange kan være en del af forklaringen på, hvorfor så stor en andel af DM-foreningerne lykkedes med deres forandringsprocesser. Særligt formår DMIF at skabe mening hos hver enkelt forening, fordi foreningerne *selv* driver forandringerne. De driver dem ligeledes tæt på – ja faktisk *i* – deres hverdag. Dermed er der ikke langt fra tanke til implementering, og det er ligeledes af væsentlig betydning, når man arbejder med forandringsinitiativer (Lindemann, Justesen, & Storgaard, 2016).

Men samtidig peger teorien også på en række områder, hvor DMIF som forandringsmetode kan udvikles. Det drejer sig i særlig grad om netop implementeringsfasen – altså fasen *efter* DMIF. Som det ses i Kanters sidste to anbefalinger, er det vigtigt at følge op på forandringsindsatser. Disse to trin er ikke en del af den formelle DMIF-proces, og derfor er her et område, hvor man med fordel kan øge indsatsen for at sikre bæredygtighed i foreningernes udvikling. Det kan blandt andet være gennem opfølgning og dialog, videreuddannelse og støtte af ledende nøglepersoner, eller at igangsætte lærings- og refleksionsaktiviteter.

## DMIF som læringsmetode

Læring spiller en central rolle hos de foreninger, der har deltaget i DMIF. Rapporten peger på, hvordan foreningerne har ændret både strukturer, aktivitetsudbud og også arbejdsprocesser. Men samtidig tyder det også på, at en væsentlig del af foreningsudviklingen sker i kraft af en ny kultur eller tilgang hos foreningerne. Denne forandring kan anskues som en kvalitativ forandring i foreningens måde at arbejde på. En række forskere (cf. Engeström, 1987) argumenterer med udgangspunkt i læringsteori for, at sådanne forandringer kun kan forekomme på baggrund af *læring*. I et læringsteoretisk perspektiv bliver læring derfor den primære drivkraft for foreningsudvikling. Eller sagt med andre ord, en forening udvikler sig ikke bare – den *lærer* at udvikle sig. Men samtidig *lærer* foreningen også gennem udviklingsprocesserne i DMIF. Der er altså tale om et dialektisk forhold, hvor udviklingen og læringen i samspil mobiliserer hinanden. Det bliver dermed relevant at anskue DMIF som *metode til læring* som supplement til den foregående anskuelse af DMIF som en metode til forandring. Det er ikke vores hensigt at udlægge disse to anskuelser som konkurrerende perspektiver. Foreningsudvikling er i sig selv et komplekst fænomen, og disse to anskuelser er på hver sin måde i stand til at berige vores forståelse af DMIF som metode.

DMIF er i tidligere undersøgelser blevet beskrevet som en problembaseret læringsmetode (Høyer-Kruse & Ibsen, 2013). Problembaseret læring (PBL) er en pædagogisk tilgang til uddannelsesaktiviteter, hvor fokus er på at skabe anvendelsesorienteret læring, der gør en forskel i den praksis, læringen henvender sig mod (Pettersen, 2001). DMIF som har som metode en lang række lighedstegn med de tre grundprincipper fra PBL: 1) Problembaserede lærings-situationer, 2) Studentercentreret undervisning, og 3) Gruppebaseret læring. Der arbejdes med udgangspunkt i foreningens hverdag og dertilhørende udfordringer (problembaseret). Der arbejdes med fokus på de for foreningen meningsfulde aktiviteter (foreningscentreret). Det sidste PBL-princip om *gruppebaserede aktiviteter* ses dog ikke i de formelle strukturer i DMIF. Hos flere foreninger finder det dog sted i praksis, da man her skaber én tæt arbejdsgruppe, der arbejder intensivt sammen gennem DMIF.

Hos PBL-baserede uddannelsesforløb bør der dog findes et eksplicit fokus på gruppepro-

cesser og gruppedynamikker. Grupperne bør altså uddannes i, hvordan man håndterer gruppeprocesser og konflikter, samt hvordan man skaber positive samarbejdsrelationer. Koblet til rapportens tidligere konklusioner, hvor det netop vises, at gruppens dynamik er altafgørende for lysten til foreningsudvikling, understreges det ligeledes her, at det kan være relevant også at rette fokus mod gruppeprocesser og gruppedynamik hos de foreninger, der deltager i DMIF.

Netop grupper eller fællesskaber som lærende enheder er kendetegnende for en række læringsteorier, der søger at beskrive, hvordan mennesker lærer og udvikler sig. Disse lærings-teorier er yderst relevante, når vi skal forstå foreningers læreprocesser, da de tilbyder centrale begreber, der hjælper til at beskrive foreningernes læreprocesser.

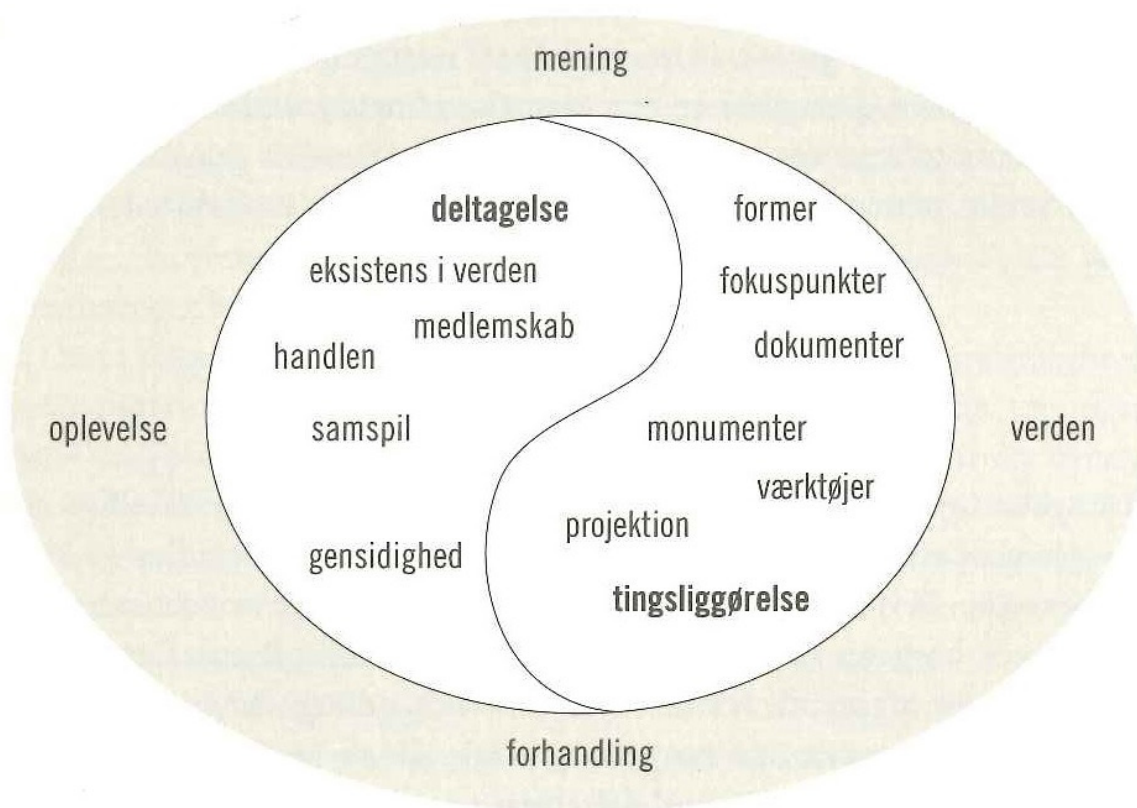
I det følgende fremdrager vi teorier om social læring, der udspringer fra den kulturhistoriske skole, hvor væsentlige bidragsydere er forskere som Wenger, Engeström og Vygotsky. Det kendetegnende for disse teorier er, at der netop findes en dialektisk forståelse af samspillet mellem udvikling og læring. Man mener altså, at disse to forudsætter hinanden. Ydermere anskues læring som værende situeret, kontekstuel og forankret i kulturelle og historiske strukturer samt diskursive sammenhænge. Med andre ord er læring indlejret i foreningernes hverdagskulturer og skabes gennem tiden og i det sprog samt de historier, der konstrueres hos foreningens medlemmer, frivillige og bestyrelser.

Wenger (2004) beskriver, hvordan læring foregår i grupper af mennesker, de såkaldte *praksisfællesskaber*, hvor gruppens medlemmer lærer gennem *deltagelse* i gruppens *praksis*. Denne anskuelse stemmer i særlig grad overens med de forhold, vi finder hos DMIF-foreningerne. Her lærer foreningernes frivillige (ofte bestyrelsesmedlemmer) ligeledes ved at deltage i foreningsudvikling i praksis. Foreninger kan altså anskues lærende praksisfællesskaber. Hos Wenger beskrives den væsentligste læringsdynamik som en vekselvirkende proces mellem det, han kalder for tingsliggørelse og deltagelse. Det kan i første omgang virke kryptisk, men Wenger præsenterer selv et fremragende eksempel, som her inddrages:

*”Hvad ved en blomst om at være blomst, og hvad ved en computer om at være blomst? Blomsten ved alt om at være en blomst, hele dens praksis er indrettet på dette projekt, men den kan ikke formidle det til nogen. En computer kan formidle al vores viden om, hvad det vil sige at være en blomst, men den ved i sig selv ingenting”.* (Wenger, 2004: 158).

Hver især udfylder de kun den ene del af læringsdynamikken. Blomsten formår altså kun at *deltage*, mens computeren kun formår at *tingsliggøre*. De mangler altså begge to evnen til at, som Wenger kalder det, forhandle mening. At forhandle mening er en kombination af deltagelse og tingsliggørelse. Figur 18 indeholder Wengers illustration af dette.

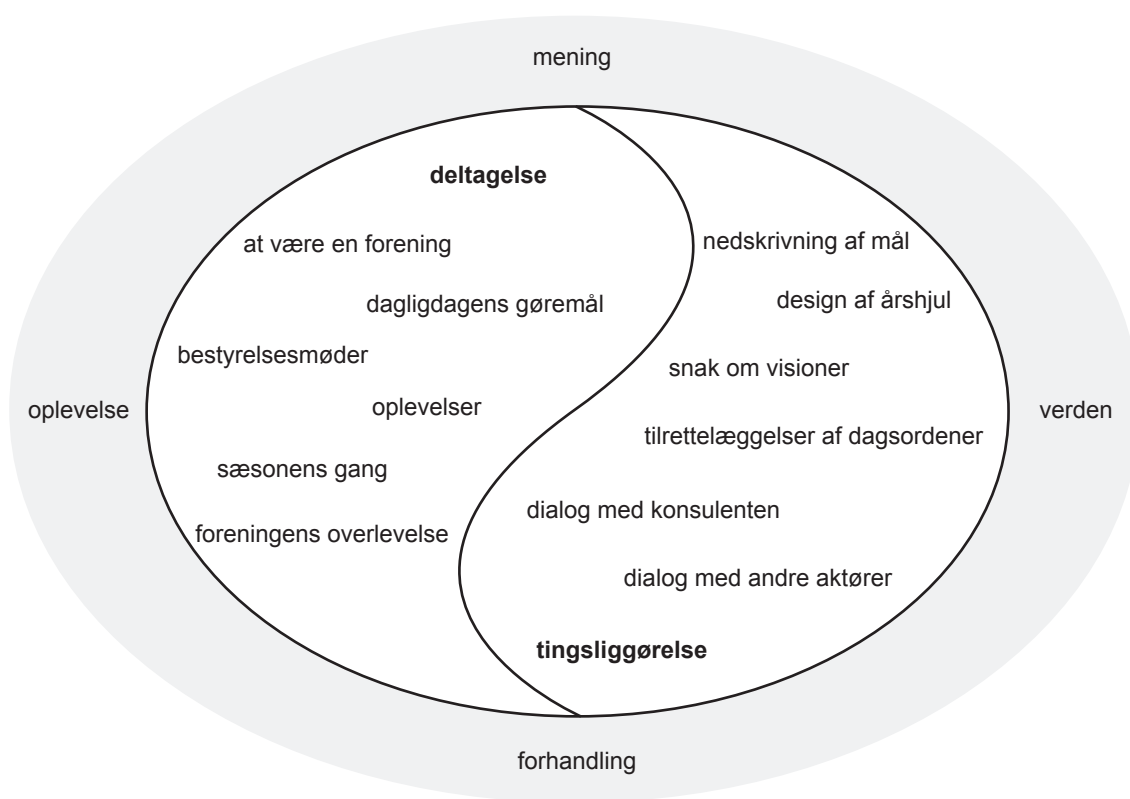
Figur 18. Wengers illustration af hvordan det at forhandle mening er en kombination af deltagelse og tingsliggørelse (Wenger, 2004: 78).



Foreninger kan altså anskues som lærende praksisfællesskaber, der kan lære gennem forhandling af mening, som foregår gennem en kombination af to modsatrettede processer; tingsliggørelse og deltagelse.

I figur 19 illustreres sammenhængen mellem deltagelse og tingsliggørelse i en DMIF-kontekst. 'Oversættelsen' har vi foretaget frit, men med udgangspunkt i rapportens samlede empirigrundlag som helhed. Hensigten er således ikke at frembringe en empirisk og analytisk funderet model, men derimod at forsøge at gøre Wengers begreber håndgribelige gennem eksempler.

Figur 19. Wengers illustration af hvordan det at forhandle mening er en kombination af deltagelse og tingsliggørelse – oversat til DMIF-konteksten.



Wengers begrebsapparat tilbyder os en forståelse af, hvordan og hvorfor læring forekommer hos foreningerne. Først og fremmest kan vi, som i Wengers eget eksempel, fastslå, at foreningerne ved alt om at være forening. Som nogle foreninger selv beskriver, var de før DMIF optagede af 'at få hverdagen til at hænge sammen'. Disse foreninger kan betragtes som værende karakteriserede ved en høj grad af *deltagelse*. Her er altså fokus på foreningens praksis og eksistens i omverdenen.

Med deltagelsen i DMIF tvinges foreningen – eller praksisfællesskabet – imidlertid ud i en række aktiviteter (målsætninger, visioner, drømmescenarier, mv.). Disse aktiviteter eller processer kan betragtes som *tingsliggørelse*. Tidligere i rapporten beskrev vi denne dynamik som en *udfordring*. Kernen af udfordringer er netop vekselvirkningen mellem deltagelse og tingsliggørelse – altså at foreningen tvinges til genforhandle mening ved at opsætte mål og fokuspunkter (tingsliggørelse) på baggrund af deres konkrete kontekst og praksis (deltagelse). Kernen i DMIF som læringsmetode beror altså på den *udfordring*, der mobiliserer praksisfællesskabet og muliggør en frugtbar vekselvirkning mellem deltagelse og tingsliggørelse.

Læringen er altså forankret hos en gruppe af mennesker, der, gennem forhandling af mening, lærer i fællesskab. Derfor må foreningernes læring ligeledes være forankret i relationerne mellem de mennesker, der er de mest centrale deltagere i foreningens virke. Tidligere i rapporten har vi peget på, hvor betydningsfulde enkeltindivider kan være for at fremme foreningsudvikling. Med udgangspunkt i ovenstående analyse kan det dog tyde på, at for-

ankringen af foreningsudviklingen – eller læringen – først og fremmest skal finde sted hos mere end én enkeltperson. Forankringen må finde sted i praksisfællesskabet. For at det kan lade sig gøre, er det vigtigt at sikre, at foreningerne fortsat oplever at skulle *forhandle mening*. Foreningen skal altså fortsat veksle mellem *deltagelse* og *tingsliggørelse*.

Meget tyder på, at en stor del af foreningerne efter tre til fire år formår at fastholde deres fokus på foreningsudvikling. Man forhandler altså fortsat mening gennem vekslen mellem deltagelse og tingsliggørelse. Spørgsmålet er så, hvor lang tid denne mobilisering vil have effekt. For hvis foreningerne i sandhed formår at gøre udvikling til en tradition, vil det være nærliggende at konkludere, at et fokus på foreningsudvikling vil vare lang tid ud i fremtiden. Men samtidig må man erkende, at praksisfællesskaber ændres over tid. Det kan være på grund af udskiftning i bestyrelser, ændringer i omverdenen eller andre forhold. Man kan frygte, at sådanne ændringer vil betyde, at kulturen og læringen går tabt. Derfor må vi igen understrege betydningen af opfølgende indsatser, der skal sikre fortsat forhandling af mening i praksisfællesskaberne for at sikre fastholdelse og forankring af den læring, der er opnået under DMIF – også langt ud i fremtiden.

DMIF har som læringsmetode vist sig at være yderst effektiv. Vi ved, at forandring og læring er enormt vanskeligt at implementere i hverdagen (Lindemann et al., 2016). Til trods herfor har man i DMIF haft stor succes med at implementere forandringer i foreningernes hverdag. På baggrund af forandrings- og læringsteori finder vi en af de væsentligste forklaringer på succesen i det forhold, at læringen og forandringerne netop foregår i foreningernes *egen* hverdag. Modsat meget af den traditionelle kursusvirksomhed, giver det derfor ikke mening at beskæftige sig med transferværdi i en DMIF-kontekst. Der er ganske enkelt ikke behov for transfer, da læringen opstår i og udspringer fra foreningernes eget miljø. Alt peger altså på, at en stor del af foreningerne oplever et væsentligt udbytte ved deltagelsen i DMIF. Den væsentligste udfordring bliver dermed at forankre og fastholde disse forandringer, så der sikres en bæredygtig udvikling af foreningerne langt ud i fremtiden.

## Opsamling

Betragter man DMIF som en metode til at skabe foreningsudvikling ud fra et forandrings- og læringsteoretisk udgangspunkt, er det væsentligt at påpege, at DMIF følger en række af anbefalingerne i litteraturen. På baggrund af forandrings- og læringsteori finder vi en af de væsentligste forklaringer på succesen i det forhold, at læringen og forandringerne foregår i foreningernes *egen* hverdag. Modsat meget af den traditionelle kursusvirksomhed, giver det derfor ikke mening at beskæftige sig med transferværdi i en DMIF-kontekst. Der er ganske enkelt ikke behov for transfer, da læringen opstår i og udspringer fra foreningernes eget miljø.

Særligt formår DMIF at skabe mening hos hver enkelt forening, fordi foreningerne *selv* driver forandringerne. De driver dem ligeledes tæt på – ja faktisk *i* – deres hverdag. Dermed er der ikke langt fra tanke til implementering, og dette er af væsentlig betydning, når man arbejder med forandringsinitiativer. Alt peger altså på, at en stor del af foreningerne oplever et væsentligt udbytte ved deltagelsen i DMIF. Den væsentligste udfordring bliver dermed at forankre og fastholde disse forandringer, så der sikres en bæredygtig udvikling af foreningerne langt ud i fremtiden.



## Litteraturliste

- Burnes, B. (2009). *Managing change : A strategic approach to organisational dynamics* (5 ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- DGI. (2016). Hvad er DM i foreningsudvikling? Retrieved from <https://www.dgi.dk/foreningsledelse/goer-din-forening-bedre/dm-i-foreningsudvikling/saadan-bliver-du-deltager-ved-dm>
- Elmose-Østerlund, K., & Ibsen, B. (2016). *Foreningsundersøgelsen 2015 - foreløbige resultater*. Odense: Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Syddansk Universitet.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding*. Helsinki: Orienta.
- Høyer-Kruse, J., & Ibsen, B. (2013). *Undersøgelse af 'DM i Foreningsudvikling'*. Odense: Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Syddansk Universitet.
- Ibsen, B. (2006). *Foreningsidrætten i Danmark: udvikling og udfordringer*. København: Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Syddansk Universitet for Idrættens Analyseinstitut.
- Ibsen, B. (2014). Uddannelse og kvalificering i det frivillige arbejde. In T. Fridberg & L. S. Henriksen (Eds.), *Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012*. København: SFI - Det nationale forskningscenter for velfærd.
- Jørgensen, C. R. (2015). *Læring under danmarksmesterskaberne i foreningsudvikling. En caseundersøgelse af en forenings læringsproces*. Odense: Syddansk Universitet.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change : how companies experience it and leaders guide it*. New York, N.Y.: Free Press.
- Laub, T. B. (2012). *Fremtidens frivillige foreningsliv i idrætten*. København: Idrættens Analyseinstitut.
- Laub, T. B. (2013). *Danskernes motions- og sportsvaner 2011*. København: Idrættens Analyseinstitut.
- Lewin, K. (1947). *Resolving social conflicts and field theory in social science* (2. printing ed.). London: Harper & Row.
- Lindemann, A., Justesen, J. B., & Storgaard, M. F. (2016). *Hverdagsimpletering. Vejen til succesfuld implementering af forandringer*. Humlebæk: Promentum.
- Pettersen, R. C. (2001). *Problembaseret læring - for elever, studerende og lærere : en grundbog i PBL*. Frederikshavn: Dafolo.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: the application of organization theory* (Vol. 2. edition). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Torpe, L. (2011). Foreningsdanmark. In P. Gundelach (Ed.), *Små og store forandringer: danskernes værdier siden 1981*. København: Hans Reitzel.
- Wenger, E. (2004). *Praksisfællesskaber : læring, mening og identitet*. København: Hans Reitzel.
- Østerlund, K. (2013). *Foreningsidrættens sociale kvaliteter. En social kapital-inspireret undersøgelse af danske idrætsforeninger og deres medlemmer*. (Ph.d. afhandling), Syddansk Universitet, Odense.
- Østerlund, K. (2014). *Undersøgelse af 'DM i foreningsudvikling' 2012-2013*. Odense: Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Syddansk Universitet.

- Østerlund, K. (2015). *Undersøgelse af 'DM i foreningsudvikling' 2013-2014*. Odense: Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Syddansk Universitet.
- Østerlund, K., Ryding, K., & Jespersen, E. (2014). *Idræt, fritid og helbred for mennesker med funktionsnedsættelse*. Odense: Syddansk Universitet.



# Serien MOVEMENTS

Se de tidligere udgivelser i rapportserien på CISC's hjemmeside: [www.sdu.dk/cisc](http://www.sdu.dk/cisc)

- 2016:3 Bjarne Ibsen og Klaus Levinsen: Unge, foreninger og demokrati.
- 2016:2 Søren Andkjær, Jens Høyer-Kruse og Jan Arvidsen: Børn og unges hverdagsfriluftsliv.
- 2016:1 Jens Høyer-Kruse, Peter Forsberg, Christian Gjersing Nielsen og Casper Due Nielsen: Undersøgelse af idræt- og fritidsfaciliteter i Lejre Kommune.
- 2015:10 Signe Højbjerg Larsen, Lise Specht Petersen, Bjarne Ibsen og Ilir Hasani: Parkourfaciliteter i Danmark.
- 2015:9 Jens Høyer-Kruse, Trygve Laub Asserhøj og Casper Due Nielsen: Skoleelevers og voksne borgeres deltagelse i idræts- og fritidsaktiviteter i Greve Kommune.
- 2015:8 Lise Specht Petersen og Bjarne Ibsen: Klubhusets betydning for idrætsforeningerne og deres medlemmer.
- 2015:7 Karsten Østerlund: Undersøgelse af 'DM i foreningsudvikling' 2013-2014.
- 2015:6 Bjarne Ibsen, Karsten Østerlund og Hans-Peter Qvist: Foreningsdeltagelse og frivilligt arbejdes betydning for demokratisk deltagelse.
- 2015:5 Karsten Østerlund, Bjarne Ibsen, Anne Sofie Berg og Sandra Christiansen: Muligheder og barrierer for forankring af Projekt Fokus.
- 2015:4 Bjarne Ibsen, Heidi Trankjær Bøndergaard og Peter Mindegaard: Evaluering af Projekt Fritidspas i Fredericia Kommune.
- 2015:3 Lise Specht Petersen: Aktivitetsoaser i Rudersdal Kommune.
- 2015:2 Kirsten Kaya Roessler (red.): Arkitektur og Psykologi: Casestudier i sygehuse, arbejdspladser og byrum.
- 2015:1 Bjarne Ibsen, Maja Pilgaard, Jens Høyer-Kruse og Jan Toftegaard Støckel: Pigers idrætsdeltagelse: Hvorfor er der så mange piger, der ikke går til idræt?
- 2014:15 Kamilla Ryding og Ejgil Jespersen: At mestre livet med et synstab - kursus for nyblinde som led i en rehabiliteringsindsats.
- 2014:14 Peter Mindegaard og Søren Thorgaard Skou: Bedre Liv med Artrose – en folkesygdom med slagside: Patientuddannelse og træning til borgere i Hvidovre Kommune med artrose i knæ og hofter og kort eller ingen uddannelse.
- 2014:13 Peter Mindegaard: Sund i Hømarken.
- 2014:12 Karsten Østerlund: Social kapital i gymnastik og fitness: En undersøgelse for landsudvalget i DGI Gymnastik & Fitness.
- 2014:11 Ejgil Jespersen: Handicapforskning i idræt og bevægelse - Statusnotat om Center for Handicap og Bevægelsesfremme, August 2014.
- 2014:10 Jim Toft og Maja Ahler: Bevægelse, krop & sind: Idræt, sport og motion i socialpsykiatrien i Ringsted, Slagelse og Sorø Kommune.
- 2014:9 Karsten Østerlund, Kamilla Ryding og Ejgil Jespersen: Idræt, fritid og helbred for mennesker med funktionsnedsættelse.
- 2014:8 Jens Høyer-Kruse og Bjarne Ibsen: Undersøgelse af Farum Arena.
- 2014:7 Rikke Agnete Andersen: Stemmer i Idrætshuset.
- 2014:6 Karsten Østerlund: Undersøgelse af 'DM i foreningsudvikling' 2012-2013.
- 2014:5 Jens Høyer-Kruse og Lau Tofft-Jørgensen: Undersøgelse af idrætfaciliteter i Skanderborg Kommune.

- 2014:4 Kurt Lüders: Sprækker i ADHD-diskursen.
- 2014:3 Peter Mindegaard og Bjarne Ibsen: Brugerundersøgelse af AquaPunkt-vandtræning.
- 2014:2 Bjarne Ibsen: 10 års forskning i bevægelser - CISC 2004-2014: Staturrapport for Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund - baggrund, undersøgelser og publikationer.
- 2014:1 Anna Staal: Unge, idræt og recovery: Evaluering af udviklingsprojekt om idræt for sindslidende.
- 2013:12 Maja Ahler: Lars Legemester og HandiLeg.
- 2013:11 Bjarne Ibsen, Malene Thøgersen og Klaus Levinsen: Kontinuitet og forandring i foreningslivet: Analyser af foreningslivets udbredelse, sammensætning og karakteristika i 00'erne.
- 2013:10 Thomas Gjelstrup Bredahl: Slutevaluering af projektet "Sund Rekrut"
- 2013:9 Peter Mindegaard, Bjarne Ibsen, Anne-Merete Kissow og Jan Sau Johansen: Brugerundersøgelse af undervisning i varmtvandsbassin.
- 2013:8 Sigrid Alison Rytz, Lars Elbæk og Bjarne Ibsen: Matematik- og læsetræning i en fodboldklub: Evaluering af Projekt Helhed i B 1909.
- 2013:7 Jens Høyer-Kruse og Bjarne Ibsen: Undersøgelse af 'DM i foreningsudvikling'
- 2013:6 Michael Fehsenfeld, Peter Mindegaard og Bjarne Ibsen: YOUR GAM3: Gadeidræt i udsatte boligområder.
- 2013:5 Jan Toftegaard Støckel: Fysisk aktivitet i skolefritidsordninger: En analyse af institutionsstrukturer og kulturer under forandring.
- 2013:4 Kurt Lüders og Ejgil Jespersen: Idrætsdeltagelse blandt unge voksne med sindslidelser.
- 2013:3 Charlotte Skau Pawlowski, Lars Breum Christiansen, Jasper Schipperijn og Jens Troelsen: EN GOD OMVEJ – Bevægelse i lokalområdet: Samlet evaluering af otte kommunale anlægsprojekter til fremme af rekreativ fysisk aktivitet.
- 2013:2 Jan Toftegaard Støckel: Evaluering af Anbragte Børn i Bevægelse.
- 2013:1 Bjarne Ibsen, Malene Thøgersen og Lau Tofft-Jørgensen: Fritidsfaciliteterne i Fredensborg Kommune.
- 2012:17 Charlotte Skau Pawlowski, Lars Breum Christiansen, Jasper Schipperijn og Jens Troelsen: Naturparken Mellem Bakkedrag og Dalstrøg - Evaluering af en omdannet græsmark ved boligbebyggelse i Sønderborg.
- 2012:16 Charlotte Skau Pawlowski, Lars Breum Christiansen, Jasper Schipperijn og Jens Troelsen: En Voldsom Omvej - Evaluering af en omdannet støjvold i Solrød.
- 2012:15 Charlotte Skau Pawlowski, Lars Breum Christiansen, Jasper Schipperijn og Jens Troelsen: Pixlpark - En Digital Legeplads - Evaluering af en omdannet plads i en ny bydel i Roskilde.
- 2012:14 Charlotte Skau Pawlowski, Lars Breum Christiansen, Jasper Schipperijn og Jens Troelsen: Et bevægelseksperimentarium - Evaluering af en omdannet park ved Sundhedscentret i Nykøbing Sjælland.
- 2012:13 Charlotte Skau Pawlowski, Lars Breum Christiansen, Jasper Schipperijn og Jens Troelsen: Sidesporet - Evaluering af en omdannet asfaltplads ved Nørre Aaby station.
- 2012:12 Charlotte Skau Pawlowski, Lars Breum Christiansen, Jasper Schipperijn og Jens Troelsen: Opfordring til udfordring - Evaluering af omdannede restarealer i Kolding Bycentrum.
- 2012:11 Charlotte Skau Pawlowski, Lars Breum Christiansen, Jasper Schipperijn og Jens Troelsen: Byens Arena - Evaluering af en omdannet parkeringsplads ved boligbebyggelse i Høje Gladsaxe.
- 2012:10 Charlotte Skau Pawlowski, Lars Breum Christiansen, Jasper Schipperijn og Jens Troelsen: Dronningens Bastion - Evaluering af en omdannet bastion på et historisk voldanlæg i Fredericia.
- 2012:9 Thomas Skovgaard, Kurt Lüders, Jesper von Seelen, Mette Munk Jensen, Bjarne Ibsen, Casper Due Nielsen og Tobias Marling: Svømning i den danske folkeskole.

- 2012:8 Bjarne Ibsen, Venka Simovska og Henrik M. Larsen: Tilgængelighed til og deltagelse i idræt blandt børn og unge på Vesterbro: Evaluering af DGI-byens børne- og ungeprojekt Go-Active.
- 2012:7 Bjarne Ibsen ... et al.: Idrættens outsiders - Inklusion eller eksklusion af vanskeligt stillede børn og unge i idræt: Evaluering af puljen til idræt for vanskeligt stillede børn og unge.
- 2012:6 Jan Arvidsen, Karen Dalgaard Pedersen og Søren Andkjær: Rum og rammer for Aktivt Udeliv: Et litteraturstudie om naturlige omgivers betydning for Aktivt Udeliv.
- 2012:5 Bjarne Ibsen: Human Resource Management for Volunteers in Sports Organisations in Europe.
- 2012:4 Charlotte Skau Pawlowski og Jens Troelsen: EN GOD OMVEJ - Bevægelse i lokalområdet: Kvalitativ analyse af den kommunale planlægnings- og implementeringsproces forbundet med projektet.
- 2012:3 Louise Kamuk Storm, Simon Madsen og Bjarne Ibsen: Evaluering af projekt Grib Chancen.
- 2012:2 Louise Bæk Nielsen og Bjarne Ibsen: Idrætsdeltagelse og idrætsfaciliteter i Vordingborg Kommune.
- 2012:1 Thomas Gjelstrup Bredahl: Slutevaluering af Greve Kommunes metodeudviklingsprojekt "MultiMinen" - For 6-8 årige børn med overvægt.
- 2011:6 Peter Lund Kristensen: Evaluering af 'Sunde vaner fra barnsben': Den kvantitative del - Vejle Kommune.
- 2011:5 Louise Kamuk Storm, Simon Madsen og Bjarne Ibsen: Evaluering af 'Bevæg dig sund og glad: Et projekt i Esbjerg Kommune for overvægtige børn og deres familier.
- 2011:4 Jan Toftegaard Støckel: Evaluering vedrørende projekt Idrætszen.
- 2011:3 Bjarne Ibsen og Louise Bæk Nielsen: Idræt og idrætsfaciliteter på Bornholm.
- 2011:2 Jakob Haahr og Søren Andkjær (red.): Muligheder og begrænsninger for friluftsliv: Konferencerapport - artikler og abstracts.
- 2011:1 Ejgil Jespersen: Evaluering af Krop og Kontor forsøgsprojekter.
- 2010:7 Pernille Andreassen: Evaluering af 'Sunde vaner fra barnsben' - Vejle Kommune.
- 2010:6 Forskningsenheden for 'Bevægelse, Idræt og Samfund' (BIS): Forskningsprofil og udviklingsplaner for 2010-2014.
- 2010:5 Bjarne Ibsen, Anne Mette Walmar Hansen og Eva Vennekilde: Ændringer i kommunal idrætspolitik efter kommunalreformen.
- 2010:4 Karsten Østerlund: Gå i Gang: Slutevaluering.
- 2010:3 Lise Specht Petersen: Rum for idræt og leg på Vesterbro.
- 2010:2 Bjarne Ibsen og Carsten Hvid Larsen: Aktivitet eller idrætspolitisk arbejde? Frivilligt arbejde i DGI Vestsjælland og DGI Nordsjælland.
- 2010:1 Bjarne Ibsen, Jan Toftegaard Støckel og Charlotte Klinker: Børn og fysisk aktivitet på Vesterbro.
- 2009:7 Lise Specht Petersen og Bjarne Ibsen: København – en by i bevægelse: evaluering af Københavns Kommunes motionsstrategi.
- 2009:6 Ole Lund: Evaluering af projekt 'Sund Cirkel'.
- 2009:5 Carsten Hvid Larsen og Bjarne Ibsen: Frivilligt arbejde i Gigtforeningen.
- 2009:4 Ole Lund: Sund indskoling – evaluering af sundhedsfremmende indsatser i SFO og indskoling i Frederikshavn Kommune.
- 2009:3 Kirsten Kaya Roessler: Gruppesamtaler som psykologisk behandling af kroniske smerter: erfaringer fra projektet "Tilbage til arbejdet".
- 2009:2 Lars Breum Christiansen og Jens Troelsen: Bevægelsesmuligheder i Kolding By 2008.
- 2009:1 Ole Lund: Rend og Hop – Vi si'r stop: et sundhedsprojekts bestræbelser på at skabe bedre betingelser for det sunde liv i Varde Kommune.



- 2008:10 Lars Breum Christiansen og Jens Troelsen: Bevægelsesmuligheder i Roskilde By.
- 2008:9 Per Jørgensen: Idrætspolitik i Gentofte Kommune gennem 100 år.
- 2008:8 Jens Høyer-Kruse, Malene Thøgersen, Jan Toftegaard Støckel og Bjarne Ibsen: Offentlige-frivillige partnerskaber omkring børn og fysisk aktivitet.
- 2008:7 Pernille Vibe Rasmussen: Foreninger og integration: Undersøgelse af foreningers vilkår for integrationsarbejde i Københavns Kommune.
- 2008:6 Thomas Gjelstrup Bredahl: Ekstern evaluering af Motion på Recept i Frederiksberg Kommune: September 2007.
- 2008:5 Thomas Gjelstrup Bredahl: Evaluering af Motion på Recept i Nordjylland 2007.
- 2008:4 Jens Troelsen, Kirsten Kaya Roessler, Gert Nielsen og Mette Toftager: De bolignære områders betydning for sundhed: hvordan indvirker bolignære områder på sundheden? – og hvordan kan udformningen gøres bedre?
- 2008:3 Ole Lund og Pernille Andreassen: Gå i gang: evalueringsrapport.
- 2008:2 Jan Toftegaard Støckel (red.): Parallel leg eller integreret leg? – partnerskaber om børn, leg og bevægelse.
- 2008:1 Pernille Vibe Rasmussen og Kirsten Kaya Roessler: Stofmisbrug og fysisk aktivitet: Evaluering af ”Krop og læring – Mere styr på eget liv”.
- 2007:1 Bjarne Ibsen: Børns idrætsdeltagelse i Københavns Kommune 2007.