

Mellem job og hobby

**Et organisationsteoretisk casestudie
om penge og frivillighed i den tredje sektor**

Af Trygve Buch Laub

Vejleder: Helge Albrechtsen

Antal tegn i brødtekst: 185873

Antal tegn i fodnoter: 2690

Indhold

Abstract.....	4
1. Indledning.....	5
1.1. Beskrivelse af casen.....	6
1.2. Problemformulering.....	6
1.3. Definition af begrebet organisation.....	7
1.4. Læseguide.....	8
2. Teori.....	9
2.1. Organisationsteori.....	9
2.1.1. Organisationer i den tredje sektor.....	10
2.1.2 John Hopkins-projektet.....	11
2.1.3. Hvad er frivillighed?.....	12
2.1.4 Den frivillige organisation.....	13
2.1.5. Den tredje sektors organisationer i en ny tid.....	15
2.1.6. Udfordringer.....	17
2.2. Jürgen Habermas.....	19
2.2.1. Koloniseringsteser.....	20
2.3. Kritik.....	21
3. Videnskabsteori.....	23
3.1. Hermeneutik.....	23
3.1.1. Mellem teori og 'virkelighed'.....	24
3.1.2. Den hermeneutiske cirkel.....	25
3.1.3. Dobbelt hermeneutik.....	26
3.1.4. Hermeneutikkens metode.....	27
4. Metode.....	29
4.1 Triangulering.....	29
4.2. Dokumenter.....	30
4.2.1. Praktisk anvendelse.....	30
4.3. Deltagerobservation.....	31
4.3.1. Praktisk anvendelse.....	32
4.4. Kvalitative interview.....	33
4.4.1. Interviewguide.....	34
4.4.2. Storytelling.....	35
4.4.3. Respondenter, pilotinterview og transskribering.....	35
4.4.4. Praktisk anvendelse.....	36
4.5. Metoderefleksioner og -erfaringer.....	37
5. Analyse.....	39
5.1. Analysegrundlag.....	39
5.1.1. Præsentation af interviewpersonerne.....	40
5.1.2. Valg og fravalg.....	41
5.2. Organisationen dommerklubben.....	43
5.2.1. En frivillig organisation?.....	44
5.2.2. Diskussion.....	45
5.2.3. Delkonklusion.....	47
5.3. Vejen ind i organisationen.....	49
5.3.1 'Alle stammer jo fra en klub'.....	49

5.3.2. Fællesskab i forbifarten.....	51
5.3.3. Motiver for deltagelse.....	52
5.3.4. Subjektiv individualisme: 'What's in it for me?'.....	54
5.3.5. Diskussion.....	56
5.3.6. Delkonklusion.....	58
5.4. Penges rolle og kulturen i organisationen.....	59
5.4.1. Rare penge.....	59
5.4.2. 'Jobby'-kultur.....	60
5.4.3. De gamle mænd i bestyrelsen.....	64
5.4.4. Diskussion.....	68
5.4.5. Delkonklusion.....	69
5.5. Systemets kolonisering af dommerklubben.....	71
5.5.1. Fortællingen om den evige skideballe.....	71
5.5.2. Styringsmediet: Den vandmærkede gulerod.....	73
5.5.3. Diskussion.....	74
5.5.4. Delkonklusion.....	76
6. Konklusion.....	78
6.1. Jobby.....	79
6.2. Kolonisering.....	81
6.3. Perspektivering.....	82
Litteratur.....	84

Abstract

This paper presents a qualitative case-study of a voluntary organization. The organization is the club of referees in the amateur football tournament DAI and the means of research are document analysis, participant observation and, primarily, in-depth interviews with eight members of the referees' club. The referees' club is a voluntary organization with the exception from the norm in the fact that the ordinary member, the referee, is compensated for the work done. The five-man governing body, however, works on an entirely voluntary basis, qualifying the organization to be classified as a voluntary third sector organization. The central questions of this paper are, then, whether this creates tension or even conflict between the governing body and the ordinary members? And also whether the money in dommerklubben has an influence on the organizational culture and members' motivation to take part and responsibility in the organization?

The theoretical starting point is taken from mainly scandinavian organizational theory on third sector organizations and the concept of volunteering. Organizations that are neither public institutions nor private sector businesses are viewed as in a state of flux with obvious obstacles, especially in the shape of a decreasing will in the general public to take on voluntary work. Adding a critical perspective and broader sociological scope, the Habermasian concept of the internal colonization of the lifeworld is applied to the analysis.

The paper concludes that the economic compensation plays a central role in the referees' club and diverts the organizational culture away from what is normally construed as the essence of voluntary organizations. The concept of the 'jobby'-culture (combining job, primarily, and hobby, secondarily) is introduced in an effort to describe the way in which individual preferences and economic rationality define much of the activity in the organization. As part of the lifeworld, the referees' club should be a place of communicative action and social integration, which it is only to a certain limited extent. Money, as a strategic instrument, forms a different type of organization, not entirely voluntary and not entirely professional. The referees' club, as I define a 'jobby'-organization, is leaning on classical voluntary virtues but coping with difficulties and persuading members through economic measures.

1. Indledning

I spændingsfeltet mellem staten og markedet ligger den tredje sektor. Den udgøres af organisationer, der hverken er offentlige institutioner, bureaukratier, styrelser eller virksomheder på det private marked. Disse tredje sektor-organisationer er ofte betegnet som frivillige organisationer eller foreninger og ses som hjemstedet for et folkeligt engagement og et fællesskab, der ikke lader sig styre eller binde af regler eller penge.

Ikke desto mindre vil megen litteratur på området fortælle, at den tredje sektor er under forandring og pres udefra. At fænomenet frivillighed og organisering i den tredje sektor i det hele taget er i krise og måske endda under afvikling. Og hvis ikke denne del af det samfundsmæssige liv helt forsvinder (hvad det dog er de færreste, der reelt tror på), så står vi i dag i en brydningstid, hvor den tredje sektor er ved at antage en form, der ikke helt så enkelt lader sig adskille fra de to andre sektorer, staten og markedet.

Dette speciale har organisering i den tredje sektor i fokus. I modsætning til størstedelen af den eksisterende litteratur på området vil udgangspunktet dog være et dyberegående, kvalitativt casestudie af en enkelt organisation, nemlig en forening af fodboldspillere. Ud fra denne case¹ vil udviklingen i den tredje sektor og fremtiden for frivillighedsbegrebet i en dansk kontekst blive diskuteret. Den analyse, diskussion og konklusion, der skabes på baggrund af et sådan casestudie fra sportens verden, kan naturligvis bedst relateres til netop denne del af den tredje sektors organisationer. Det er dog heller ikke dette speciales ambition at sige noget generelt om sektorens organisationer. I stedet, og netop som det er den kvalitative metodes styrke, sættes enkelte, centrale problemstillinger på spidsen og diskuteres i forhold til den eksisterende viden om og opfattelse af kendetegn ved 'den tredje sektor', 'frivillighed' og 'frivillige organisationer'.²

I et forsøg på at brede perspektivet ud og relatere det til en bredere sociologisk samtidsdiagnose er Jürgen Habermas' koloniseringstese inddraget som supplement til organisationsteorien. Således vil analysen af en enkelt dommerklub blive foldet ud til en diskussion af, hvad der sker med organisationer i den tredje sektor i dag og endelig en kobling til system og livsverden-perspektivet

1 Se nærmere introduktion af casen i afsnit 1.1.

2 Man kunne trække abstraktionsniveauet endnu længere ned og tage en omfattende diskussion af, hvad begrebet 'organisation' overhovedet dækker over. Dette vil jeg dog undlade her, hvor jeg i stedet i afsnit 1.3. vil beskrive, hvilken definition af 'organisation', jeg i det følgende vil arbejde videre med.

hos Habermas. I det følgende vil jeg dog allerførst introducere den case, som specialet baserer sig på.

1.1. Beskrivelse af casen

Dansk Arbejder Idræt (DAI) er et af de største specialforbund under Danmarks Idræts-Forbund (DIF). Cirka 700 klubber med i omegnen af 72.000 aktive medlemmer er organiseret i DAI, som arrangerer alt fra fodbold, tennis og bowling til senior- og handicapidræt. Region Hovedstaden er den største lokalafdeling af foreningen med knap 25.000 medlemmer, som under DAI's faner dyster i atletik, badminton, bordtennis, dart, tennis, fodbold og karate. Af disse er fodbolddelen den største, og til afviklingen af de omkring 4.000 årlige fodboldkampe i Københavnsområdet skal der bruges en hel del dommere. Disse er organiseret i 'DAI's Fodbolddommerklub' (i det følgende blot kaldet dommerklubben).

Dommerklubben har cirka 75 aktive fodbolddommere som medlemmer og en bestyrelse på 6 mennesker, der enten er eller har været aktive dommere selv. Specialforbundet DAI's kontorer ligger i Rønnegade, hvor også dommerklubbens formand har et kontor, som han deler med kampfordeleren, der også er medlem af bestyrelsen. Herudover består bestyrelsen af en kasserer, en sekretær, en suppleant og en udviklerformand, som har ansvaret for at lede og udføre arbejdet med at bedømme og vejlede dommerne. Bestyrelsen arbejder ulønnet, men dommerne får et honorar på cirka 450 kroner pr. stævneaften (som typisk består af tre syvmandskampe eller to 11-mandskampe, hvilket i alt tager cirka fire timer). Dommerne får som regel tildelt mellem 20 og 40 kampe hver halv sæson (forår og efterår) og udbetalt det samlede honorar ved den afsluttende generalforsamling i dommerklubben efter halv sæsonens afslutning. Det er også ved denne lejlighed, at bestyrelsen vælges, ligesom der diskuteres og stemmes om punkter på en dagsorden.

1.2. Problemformulering

Dette speciale interesserer sig for dommerklubben som organisation, og hvad frivillighedsbegrebet i denne organisatoriske kontekst kan dække over. Med dommerklubben som udgangspunkt vil specialet i diskussionen og perspektivering af analysens resultater knytte an til spørgsmålene om, hvorledes den tredje sektors organisationer er under forandring, og hvorledes en sådan forandring

kan anskues med teoretisk udgangspunkt i Jürgen Habermas og hans koloniseringstese.

Den konkrete problemformulering, som danner udgangspunkt for det videre casestudie lyder derfor således:

Har det forhold, at medlemmerne får et honorar nogen betydning for deres tilknytning til den frivillige organisation? Hvad betyder pengene for bestyrelsen og medlemmernes syn på deres eget arbejde og dommerklubben generelt?

Der ligger naturligvis nogle bestemte antagelser til grund for denne undren. Mine primære hypoteser lyder på,

- at pengene gør en forskel, og at de spiller en stor rolle i dommerklubbens organisation og daglige arbejde.
- at organisationskulturen i dommerklubben vil bære præg af økonomiske rationaler og incitament.
- at man i bestyrelsen, der arbejder ulønnet, vil møde et andet syn på dommerklubben end det, man møder hos dommerne, og at dette vil skabe interne spændinger i organisationen.

Inden jeg går videre med dette projekt, vil jeg dog først sætte nogle ord på, hvad der egentlig definerer en 'organisation'. Det siger sig selv, at begrebet spiller en helt central rolle i litteraturen på dette område, men det er absolut ikke ualmindeligt, at folk overser nødvendigheden af at gøre sig klart, hvad man taler om, når man taler om en organisation. Den følgende definition skriver sig ganske vist ind i en organisatorisk kontekst i og omkring den tredje sektor, idet meget af inspirationen til den er hentet fra Bjarne Ibsen og Ulla Habermann's (2006:19) 'Definition af den frivillige sektor i Danmark'. Dog er nedenstående en definition af begrebet organisation i sin bredest mulige forstand (dækkende både virksomhed, offentlig institution og frivillig forening), blot for indledningsvis at få dette centrale begreb på plads.

1.3. Definition af begrebet organisation

En organisation er en 'institutionaliseret realitet', hvilket den kan være enten ved at have juridisk status som sådan eller ved at have organisatorisk permanens (vedvarende aktiviteter, formelle mål og procedurer). Dette betyder at en organisation for at blive behandlet som en organisation i denne

sammenhæng skal:

- have et navn.
- kunne afgrænses forholdsvis entydigt i forhold til omgivelserne (eksempelvis i forhold til hvem der er medarbejdere/medlemmer, og hvilke aktiviteter organisationen står bag).
- være vedvarende i den forstand, at den ikke er skabt som midlertidigt projekt eller alene for en kortvarig periode.
- have en formel struktur i form af vedtægter (love) og møderutiner (eksempelvis generalforsamling).
- have en ledelse eller bestyrelse.

1.4. Læseguide

Med specialets indledende og konkretiserende del således afsluttet vil jeg hermed ganske kort introducere de øvrige afsnit. I afsnit 2. beskrives de tekster, som udgør specialets teoretiske grundlag. Først del beskæftiger sig med organisationsteori, hovedsageligt i en skandinavisk kontekst, mens anden del kort beskriver Jürgen Habermas' tese om systemernes kolonisering af livsverden. Afsnit 3. er dedikeret videnskabsteorien. Her redegøres for hermeneutikken, og hvorledes valget af denne tilgang øver indflydelse på specialet i almindelighed og metodeovervejelserne i særdeleshed. Den kvalitative metode og den konkrete brug af forskellige metoder introduceres i afsnit 4. Tre forskellige kvalitative metoder har været i anvendelse i forbindelse med indsamling af empiri til dette speciale. Disse beskrives i hver sit afsnit, som afrundes med en kort orientering om den konkrete, praktiske anvendelse af empirien. Afsnit 5. er analysen, som indledes med en indføring i analysegrundlaget. Afsnittet i øvrigt udgøres af fire delafsnit, som hver især afsluttes med en diskussion og delkonklusion. Den endelige konklusion følger i afsnit 6. Dette sidste afsnit indeholder også en perspektivering og en kort redegørelse for, hvorledes dette speciale har tilvejebragt ny viden, og hvorledes denne indskrives i den sociologiske tradition.

2. Teori

I dette afsnit vil jeg introducere de teoretiske perspektiver, som min empiri i den senere analyse vil blive spillet op imod. Det drejer sig hovedsageligt om dansk litteratur omhandlende organisationer i den tredje sektor, men for at kvalificere fremstillingen af disse teorier vil jeg indledningsvis beskrive organisationsteori i et overordnet og internationalt perspektiv. Jeg vil desuden indlemme dele af Jürgen Habermas' teori om den kommunikative handling og bringe denne i spil med den beskrevne organisationsteori i øvrigt, og slutteligt beskrives og diskuteres en del af den kritik, der kunne bringes af de nævnte teoretiske perspektiver.

2.1. Organisationsteori

Richard Scott minder i 'Three perspectives on organizations' (1998) om, at studiet af organisationer ikke er noget nyt fag. Med et bestemt syn på samfundet og verden omkring os i almindelighed følger også et bestemt syn på de organisationer, der sætter livet heri i system. Så forskellige teoretikere som Marx, Rousseau og Durkheim kan derfor læses som udtryk for forskellige måder at betragte organisationer på som fænomen (ibid.:81). I det følgende vil jeg tage denne tråd op og føre den op til et punkt, hvor det gerne skulle stå klart, hvorledes teorien omkring organisationer i almindelighed og frivillige foreninger i særdeleshed inddrages i dette speciale. Dette afsnit bærer således præg af et kontinuerligt fald i abstraktionsniveau. Fra det helt overordnede teoretiske, organisationsteoriens grundpiller, til det mere konkrete, undersøgelsesbaserede og jordnære.

Organisationsteorien og især den dominerende amerikanske gren har for en stor dels vedkommende fokuseret på private virksomheder. Den store effektivitet og økonomiske succes for japanske virksomheder i efterkrigstiden var med til at drive denne udvikling. Mange vestlige akademikere vendte brilleglassene mod øst for, i de japanske organisationers former og indretning, at finde en forklaring. Det kom ikke længere til at handle om den mest effektive måde at samle en bil, men i stedet om hvad en dybere forståelse af en virksomheds kultur og menneskelige ressourcer kunne betyde. Når det skrives sig ind i en privatøkonomisk kontekst, bliver organisationsteori naturligvis et redskab til at kunne øge effektiviteten og skabe overskud i virksomheder. Et hurtigt blik på nogle af de mere indflydelsesrige dele af litteraturen på området (Morgan 2006; Schein 1994) viser dog, at kulturen som begreb og den dybere, mere kvalitative forståelse har bidt sig fast i studiet af

organisationer i dag.

Især Gareth Morgan (2006)³ har med 'Images of Organization' sat ord på, hvordan perspektivet på organisationer har ændret sig. Fra den mere simple, klassiske metafor for organisationen som maskine til et kompleks billede af organisationer gennem metaforer som organismer, hjerner og kulturer. Dette er et helt afgørende træk i organisationsteorien, hvor organiseret virksomhed begynder at blive betragtet som andet og meget mere end samleband og effektive fabrikker. De er komplekse systemer, fyldt med individer, der igen repræsenterer et hav af ideer, målsætninger og rationaler. I Mary Jo Hatch's (1997) optik har organisationerne bevæget sig ind i en postmoderne fase, hvor konceptet organisation flyder ud og ikke lader sig indfange af tidligere kategoriseringer som offentlige eller private. I et postmoderne perspektiv på organisationer må man i dag være åben for koncepter som flydende, dynamiske og hybride organisationer.

2.1.1. Organisationer i den tredje sektor

Ideen om at se organisationer ud fra et mere nuanceret teoretisk udgangspunkt behøver ikke at begrænse sig til studier af virksomheder eller statslige organisationer. Hovedparten af de casebaserede studier udspringer ganske vist af det private erhvervsliv eller den offentlige sfære, men det er måske ikke så underligt, når man tænker på, hvordan organisationsanalyse kan være med til at skabe økonomiske resultater og effektivitet i det daglige arbejde. Staten og markedet, er løbet af med en overordentlig stor del af opmærksomheden på organisationer i videnskabelige sammenhænge (Klausen 1991:2). Belønningen ved at analysere og udvikle offentlige institutioner og især private virksomheder er tilsyneladende mere håndgribelig end tilfredsstillelsen af den akademiske nysgerrighed på andre og mindre bundlinjeorienterede områder.

Det betyder dog ikke, at der ikke findes en myriade af organisationer, der falder uden for stat-marked-dikotomien. Disse udgør regulær en underskov af bevægelser, foreninger og sammenslutninger, der i et videnskabeligt perspektiv hviler i skyggen de to andre sektorer. Oftest betegnes denne sektor med det noget kønsløse 'den tredje sektor', ganske enkelt fordi den indeholder alle former for menneskelig organisering, der ikke falder under de to andre sektorer. Variationen og forskellene mellem organisationerne heri er derfor meget store, og en nærmere definition og beskrivelse af, hvad der kendetegner disse organisationer er derfor vanskelig. Det har dog ikke

3 Oprindeligt fra 1986.

afholdt en del forfattere fra at tage udfordringen op, og jeg vil i det følgende beskæftige mig med, hvad disse kan fortælle os om organisationerne i den tredje sektor i en dansk kontekst.

2.1.2 John Hopkins-projektet

En af de største og mest omfattende undersøgelser inden for området er 'The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project'. Som det fremgår af titlen arbejder man her med betegnelsen 'nonprofitsektoren' eller endda 'den frivillige nonprofitsektor', som undertiden anvendes i de to SFI-udgivelser (Boje & Ibsen, 2006; Boje, Fridberg & Ibsen 2006), der repræsenterer den danske del af projektet. Selvom det noget tekniske 'den frivillige nonprofitsektor' i sig selv beskriver, hvad der er centralt for sektoren, nemlig frivillighed og nonprofit, så er det ikke en helt problemfri betegnelse. 'Frivillighed' er, som vi skal se i afsnit 2.1.3., et noget omdiskuteret begreb, og 'nonprofit' kan forstås så bredt, at det kan siges også at dække en stor del af staten og de offentlige institutioner. Jeg skal ikke kunne sige, om det udspringer af samme diskussion, men faktisk anvender tre af de mest aktive danske forfattere på området, Bjarne Ibsen, Thomas P. Boje og Kurt Klaudi Klausen, næsten kategorisk tre forskellige betegnelser for sektoren; nemlig henholdsvis 'den frivillige sektor', 'nonprofit-sektoren' og 'den tredje sektor'. Blandt de tre er 'den tredje sektor' tydeligt den vageste formulering men derfor også den mest dækkende. Da den betegnelse samtidig kan sidestilles med et andet begreb, som vi senere skal beskæftige os med, nemlig 'livsverden', har jeg valgt at holde fast i 'den tredje sektor' og kun bruge andre benævnelser i den udstrækning det er nødvendig for at redegøre for anden teori.

Som en del af John Hopkins-projektet er den tredje sektor i 46 lande blevet kortlagt og analyseret ud fra størrelse, struktur, indhold og effekt. Det vil sige ud fra kvantitative parametre, der kan fortælle os, hvor mange mennesker sektoren beskæftiger, hvilke typer af organisationer, der dominerer sektoren, og hvilken samfundsøkonomisk indflydelse disse organisationer har. I Danmark har man kigget nærmere på det tidligere Fyns Amt og brugt tallene herfra til at sige noget om danskerne og organisationerne i den tredje sektor. Det anslås derfor, at ca. 90 procent af alle voksne danskere er medlem af en organisation inden for sektoren, at disse organisationer beskæftiger i omegnen af 250.000 årsværk, heraf ca. 110.000 ulønnede, og at organisationerne og arbejdet i sektoren i alt udgør en værdi på 134,5 milliarder kroner, svarende til 9,6 procent af Danmarks BNP (Boje, Fridberg & Ibsen 2006; Boje & Ibsen 2006a).

Således ved vi en del overordnet om den tredje sektor og de organisationer, den udgøres af. Det er dog den kvalitative del, den dybere forståelse af den enkelte organisation, der her skal i fokus, og når litteraturen bevæger sig ind på dette område, opstår der straks mere uenighed og diskussion. Det vil jeg komme ind på i det følgende.

2.1.3. *Hvad er frivillighed?*

Et centralt spørgsmål, når man beskæftiger sig med hvad der ofte (Ibsen & Habermann 2006; Helander & Sivesind 2001; Boje, Fridberg & Ibsen 2006; Boje & Ibsen 2006b) kaldes 'den frivillige sektor' eller den frivillige nonprofitsektor', er naturligvis: Hvad er frivillighed? Hvad vil det sige at arbejde frivillig, og hvad dækker frivillig organisation i virkeligheden over?

Et klassisk forsøg på en definition nævnes af både Bjarne Ibsen (1992:19) og Kurt Klaudi Klausen (1992:21) i deres indledende øvelser til deres egne definitioner på frivillighed. En af de amerikanske pionerer inden for forskning i frivillige organisationer, David L. Sills (1968), skriver at:

'A voluntary association is an organized group of persons (1) that is formed to further some common interests of its members, (2) in which membership is voluntary in the sense that it is neither mandatory nor acquired through birth, and (3) that exist independently of the state.'

I den senere danske litteratur på området er der bred enighed om at inkludere '...og marked' til sidst i denne definition, da det netop er ved siden af (og uafhængigt af) både stat og marked, at den tredje sektor eksisterer.⁴ Et andet centralt punkt i citatet er definitionen af, hvad der er frivilligt (voluntary). Her står nemlig ikke et ord om penge eller fraværet af samme, og der er også i danske forsøg på definitioner og diskussioner af pengenes mulige rolle i forbindelse med frivillighed uenighed på dette punkt.⁵

Frivillighed kan i organisationsteoretisk sammenhæng tages som udtryk for, at den enkelte, frivillige organisation er dannet uden tvang fra det offentlige. Dette knytter an til ovenstående

4 Et andet og mere aktuelt eksempel på denne udeladelse i en amerikansk kontekst er Trevor Slacks' (1997) 'Understanding sport organizations – the application of organization theory', hvor 'sportsorganisationer' lige fra tøjgiganten Nike til den lokale bowlingklub i Watonga, Missouri underlægges samme perspektiv og analyse.

5 Se desuden afsnit 2.1.6.

indkredsning af den tredje sektor som disse organisationers domæne. Det samme gør sig gældende på individniveau, det vil sige i forhold til det enkelte, aktive medlem i organisationen, hvor frivillighed også betyder fravær af tvang i forhold til, om man vil være medlem eller ej.⁶ Herudover forstås udtrykket 'frivilligt arbejde' i daglig tale som et udtryk for ulønnet og uegennyttigt arbejde (Ibsen 1992:19). Vi har derfor at gøre med et begreb med flere betydninger i forskellige sammenhænge, som ofte i praksis anvendes i betydningen ulønnet, uden at at det nødvendigvis forholder sig sådan i teorien. I den danske del af John Hopkins-projektet (Fridberg, Koch-Nielsen & Henriksen 2006:42) definerer man eksempelvis frivilligt arbejde som '*ulønnet (dog med mulighed for kompensation for udgifter)*'. Herudover stiller man som kriterie, at det ikke er et led i aktivering, at det er til gavn for andre end en selv og den nærmeste familie, og at det tager udgangspunkt i en aktiv deltagelse i organisationen.

Ligesom at frivilligt arbejde kan tage mange forskellige former, så kan også de enkelte frivilliges typer af motivation for at udføre dette arbejde være meget forskellige. Baseret på en undersøgelse af medlemmer i frivillige, sociale organisationer finder Ulla Habermann (2001), at der de nordiske lande imellem er meget stor lighed med hensyn til hvilken form for motivation, der ligger bag, når folk vælger at melde sig ind i en organisation i den tredje sektor. Den største motivationsfaktor er organisationens værdier, den idemæssige baggrund, der kommer til udtryk gennem det frivillige engagement. Den mindst motiverende faktor, i Danmark såvel som de fire andre lande undersøgelsen er foretaget i, er karriere, hvilket vil sige, om frivilligt arbejde kan fungere som en slags jobtræning for arbejdsløse, give uddannelsespoint for studerende eller være en fordel ved jobsøgning. Det er, ifølge Habermann (2001:94) altså sjældent, at det frivillige engagement sættes i forbindelse med karriere og arbejdsmarked.⁷

2.1.4 Den frivillige organisation

Det frivillige arbejde behøver ikke at begrænse sig til at finde sted i frivillige foreninger. Den organisatoriske sammenhæng, som det finder sted i kan sagtens være offentlig. Eksempelvis kan folkeskoler og hospitaler drage nytte af hjælp fra forældre og patientforeninger. Samtidig er det ikke

6 Det kan forekomme omsonst i en dansk kontekst at nævne fraværet af tvang i forhold til organisationsmedlemskab. Dog findes der regler i eksempelvis beboer-, antenne- og andelsforeninger, som definerer et medlemskab på forhånd, og det kan derfor være et aspekt, som man er nødt til at overveje, når man beskæftiger sig med organisationer inden for dette område.

7 Habermann (2001) bringer i alt fem forskellige kategorier for motivation i spil. Disse bliver nærmere uddybet og diskuteret i forhold til dette speciales empiri i afsnit 5.3.3.

alt det arbejde, der finder sted i frivillige foreninger, som kan kaldes frivilligt. Man er derfor nødt til at afgrænse yderligere, når man vil gå fra at tale om frivilligt arbejde til frivillige organisationer (Ibsen 1992:19; Fridberg, Koch-Nielsen & Henriksen 2006:42, Henriksen 1995:248). Et naturligt opfølgende eller supplerende spørgsmål, der så melder sig, er, om det overhovedet er muligt at opstille karakteristika, som den tredje sektors organisationer vil have til fælles (Rasmussen & Koch-Nielsen 1996:7).

Et forsøg på dette er Bjane Ibsen og Ulla Habermanns (2006:20ff) 'Definition af den frivillige sektor i Danmark', som også bygger på den danske del af John Hopkins-projektet. Her identificerer forfatterne fem særlige kendetegn ved organisationer, der befinder sig i den tredje sektor. Disse er:

- Formaliseret organisering, hvilket vil sige, at organisationen skal eksistere som en institutionaliseret realitet, og at ad hoc- og familie-/vennefællesskaber udelukkes.
- Uafhængighed af den offentlige sektor, hvilket vil sige, at organisationen eksisterer og fungerer på privat initiativ. Dette udelukker dog ikke, at organisationen kan udføre opgaver for den offentlige sektor eller være overvejende finansieret af denne.
- Nonprofit, hvilket vil sige, at organisationen ikke har generering af overskud som sit primære formål, og hvis organisationen 'tjener penge' så skal dette gå til organisationen og aktiviteterne heri og ikke til ejere eller medlemmer.
- Selvbestemmelse, hvilket vil sige, at organisationen og dens medlemmer selv bestemmer over sine aktiviteter.
- Og slutteligt altså frivilligheden, som i denne sammenhæng vil sige, at deltagelse og medlemskab af organisationen er frivilligt i betydningen ikke tvunget, og at der i organisationen er et element af frivilligt arbejde i betydningen ulønnet arbejde.

Langt størstedelen af det frivillige arbejde i Danmark er organiseret i foreninger, som er karakteriseret ved:

'...at være formaliseret (typisk med nedskrevne regler), ved at være et afgrænset interessefællesskab, ved at medlemskabet er frivilligt og i princippet åbent for alle og ved at have en demokratisk beslutningsstruktur (ibid.:25).'

Bjarne Ibsen (1995:234) binder den frivillige forenings kendetegn sammen med det frivillige arbejdes karakteristika:

'Frivilligt arbejde er et centralt karakteristika ved de frivillige foreninger, ja måske det der primært adskiller dem fra andre organisationstyper. Ikke kun fordi det frivillige arbejde er en vigtig ressource, som foreningen og dens aktiviteter er helt afhængig af, men også fordi det i vid udstrækning er en forudsætning for de idealer og principper, som foreningen bygger på: Demokrati og uafhængighed af stat og marked.'

Et andet syn på den tredje sektors organisationer finder vi i Lars Torpes (2000) beskrivelse af frivillige foreninger som selvstyre-fællesskaber. Også her lægges der, for at en forening kan siges at være et selvstyre-fællesskab, vægt på, at der er tale om frivilligt medlemskab, at man kan træffe egne beslutninger og at alle medlemmer har lige ret til at deltage i styringen. Men i dette perspektiv er fokus dog i højere grad på foreningens demokratiske grundvilkår, end på hvorvidt en forening er frivillig kun hvis arbejdet, der foregår i foreningen hovedsageligt er frivilligt. Derfor kritiserer Lars Torpe også forsøget på at definere frivillige foreninger som frivillige kun hvis en betydelig del af foreningens grundlag er udgjort af frivilligt arbejde (ibid.:84). Med en sådan kategorisering risikerer man at overse en række organisationer, især landsdækkende hjælpeorganisationer, som rummer en blanding af frivilligt arbejde og professionel ledelse.

2.1.5. Den tredje sektors organisationer i en ny tid

Netop disse organisationer, som Røde Kors, Kræftens Bekæmpelse og lignende, sætter et helt centralt spørgsmål på spidsen: 'Hvor professionaliseret kan organisationen blive og stadig kalde sig frivillig?' Grænsen mellem den tredje sektor og stat og især marked kan i stigende grad siges at være en flydende størrelse (Storm & Brandt 2008:39,152). Der skrives endda med mellemrum dommedagsprofetier og dødsannoncer over fænomenet 'den frivillige organisation'. Man kan sætte spørgsmålstegn ved, hvor berettiget et sådan perspektiv er, men uanset hvad, har de organisationer, der lever i og af den tredje sektor, de seneste årtier befundet sig i en besværlig brydningstid. Som Jakob Rosenkrands (2001:9) skriver i et oplæg til debat i 'Foreningslivet i Danmark - nye vilkår i en zappertid':

'Det er, som om en forenings-virus er i omløb, hvis symptomer viser sig overalt. Det er sværere at skaffe nye medlemmer. De unge bliver væk. Kun få vil engagere sig i det organisatoriske arbejde.'

Der kan være flere grunde til at forvente, at den tredje sektors organisationer er i færd med at miste

deres brede, folkelige appel. Bjarne Ibsen (1992:6) påpeger dog, at denne ide om det frivillige og folkelige engagements forfald slet ikke er ny men en nærmest uundgåelig ræsonnans af en klassisk konservativ kritik, der siger, at folk '*tænker bare på dem selv og gider ikke gøre noget for andre, hvis de ikke får noget for det.*' Han underbygger kritikken af et sådan perspektiv med, at der i dag faktisk er flere end nogensinde, som er engageret i en eller anden form for frivilligt arbejde i en forening (ibid.; Ibsen 1995:234; Ibsen 2006:5).

Også Lars Torpe (2000:93f) hæfter sig ved det umiddelbart paradoksale i, at moderne tendenser som mindre afhængighed af foreningerne og de større valgmuligheder for den enkelte generelt set ikke har ført til en mindre kollektiv organisering. Det kan skyldes, at det er en udvikling, der først nu er ved at sætte sig igennem, og det kan skyldes, at det er karakteren snarere end omfanget af organisationsdeltagelse, der ændrer sig. I begge henseender er det interessant at se på, hvordan de unge og nye medlemmer i den tredje sektors organisationer vælger til og fra, og hvordan de ser på organisationen og deres egen rolle heri. Det er derfor absolut ikke uvæsentligt, at der bag den stabile, store foreningsdeltagelse gemmer sig et fald i unges (18-29 åriges) organisationsengagement siden 1979, som kun opvejes af en tilsvarende stigning blandt ældre aldersgrupper, og med de igangværende tendenser må man nok i fremtiden forvente et fald i organisationsdeltagelse, medlemskab og mødeaktivitet (ibid.).

Hvad ligger så bag disse tendenser, der stiller den tredje sektors organisationer en dystre fremtid i udsigt? Lars Torpe taler (2000:97f) om den 'organiserede individualisme':

*'Medlemmerne skal rekrutteres på, at det er til fordel for dem selv, at stå i en [forening]. [...] Det nye ligger i, at 'egen-interessen' ikke som tidligere bliver knyttet sammen med en fælles ide og et bredere sæt interesser. [...] Medlemmerne skal vindes ved, at de overbevises om det nyttige og fornuftige ved netop at melde sig ind i denne forening. Hvad disse forandringer kommer til at betyde for foreningernes demokratiske rolle i samfundet, er ikke let at svare på.'*⁸

Demokratiperspektivet vil jeg vende tilbage til i det følgende. Her er det først på plads med en diskussion af, hvilke realiteten den tredje sektors organisationer befinder sig i i dag, og hvilke udfordringer det stiller i udsigt.

⁸ Jeg har i citatet skrevet 'forening' i stedet for 'fagforening', som ellers står i teksten. Dette har jeg gjort for at tydeliggøre pointen, som forfatteren også selv skriver i samme forbindelse: '*Denne konklusion er ikke mindre aktuel i dag, og den vil også kunne udbredes til andre foreningstyper* (Torpe 2000:98).'

2.1.6. Udfordringer

Rasmus K. Storm og Henrik H. Brandt (2008) identificerer tre sådanne udfordringer for sportens foreninger. Meget i tråd med Lars Torpe beskriver de en 'subjektiv individualisme', der ændrer foreningslivet fra noget, man fødes ind i, til noget, som man vælger selv. Herudover beskriver de en stigende instrumentalisering, hvor større krav fra det offentlige om gør, at foreninger i højere grad måles og vejes på deres resultater. Det kan resultere i en professionalisering og markedsretning af det praktiske, administrative arbejde (som det var argumentet i forhold til de sociale hjælpeorganisationer), mens man i foreningens daglige arbejde stadig vil bekende sig til typiske frivilligheds- og nonprofitværdier. Nogle foreninger vil derfor gå i retning af markedet og staten (mod professionalisering og bureaukratiserings), mens andre vil stå med udfordringen i af at holde fast i foreningens fællesskabsdyrkelse uden for andre rationaler end det simple horisontale fællesskab (ibid.:139ff).

'Bevegelsen i retning av subjektiv individualisme innebærer ikke nødvendigvis at det sivile fellesskapet går til grunne. Men utviklingen fører til at fellesskap med de andre nå bliver noe valgt, noe det ligger en bevisst overveielse bak fra hver enkelt deltager. Den subjektive individualismen er en forutsetning for et rendyrket rasjonelt forhold til sivile sammenslutninger (Lorentzen 2001:31).'⁹

En af de enkleste måder for en forening at appellere til individers rationelle og egennyttige side er gennem penge, og man kan således koble en stigende professionalisering til de dominerende tendenser i den tredje sektor (Torpe 2001:95). Ved at engagere medlemmer gennem nytteincitamenten som honorar og frynsegoder tager den enkelte organisation udgangspunkt i sine medlemmer som rationelle agenter, der vælger materielle belønninger i stedet for at have sociale eller ideologiske bevæggrunde. Professionaliseringens bagdel er således et større krav til performance i organisationen og mindre medlemsinvolvering (Ibsen 1992:42-50).

I et bredere perspektiv bekymrer Håkon Lorentzen (2001:33) sig over kommercialiseringen af organisationerne i civilsamfundet, som ellers traditionelt har været baseret på et gensidighedsaspekt og en bytteøkonomi:

'Utviklingen av moderne konsument-identiteter bryter ned den tradisjonelle, byttebaserte frivillighedsøkonomi (hvor hver enkelt yter av sin tid, ikke av sine pengar). Dette innebærer ikke

⁹ Forfatterens kursiveringer.

*nødvendigvis at all frivillig insats vil bli borte i framtiden, man at spørsmålet 'what's in it for me' i økende grad vil styre deltagelsen. Frivillige organisationer må i økende grad fortolke sine aktiviteter som tilbud som konkurrerer med andre aktiviteter om folks fritid.'*¹⁰

Tendensen mod professionalisering og kommercialisering går stik imod tredje sektors organisationernes rationaler, og det er her, at demokrati-sporet kommer på banen igen. Den tredje sektors organisationer er øvelser i den udfordring, der er, at leve i et demokratisk samfund, og de udfordringer som den tredje sektor står over for kan ses som trusler mod det særlige samfundsmæssige fænomen, som kaldes civilsamfundet (Torpe 2000:116; Lorentzen 2001:26).

Især blandt de unge er interessen for at engagere sig i frivillige organisationer og deres opgaver markant faldet. Det skyldes, at de frivillige organisationer ikke længere spiller nogen vital rolle i folks hverdag eller som identitetsmarkører, og at deres funktioner i stigende grad tilbydes og udføres af offentlige eller private initiativer (Torpe 2000:89). Derfor er frivillige organisationer under pres, og derfor er mange af dem begyndt at ændre form og indhold i retning af netop disse to andre sektors organisationer. Eller den anden vej, om man vil: Herskende rationaler, der gør sig gældende i staten og på markedet bevæger sig ind på den tredje sektors domæne og skaber nye organisationer, der er med til at ændre den måde, vi ser på frivillige organisationer (Ibsen 1995:224).

En retning, som de frivillige organisationer kan ændre sig i, er mod øget professionalisering. Det ser vi især blandt de store hjælpeorganisationer, der stort set kun i forbindelse med indsamlinger benytter sig af frivilligt arbejde for i øvrigt at fungere gennemprofessionelt med lønnede ledere og medarbejdere. Her ændrer medlemsrollen sig fra at være baseret på frivillig arbejdskraft til at være baseret på økonomisk støtte i form af kontingent til organisationen og dens daglige arbejde (ibid.).

En af de mest fremtrædende årsager til en sådan forandring er det øgede krav om professionalisering, som i sagens natur sætter frivillige organisationer under pres, da de i større eller mindre grad er bygget op omkring gratis arbejde. Bjarne Ibsen (1992:209) mener, at man med pengenes indtog i de frivillige foreninger og den øgede professionalisering kan begynde at se forholdet mellem frivillighed og professionalisering som udtryk for et kontinuum snarere end som bestemte kategorier. Den enkelte organisations 'frivillighedsgrad' kan altså beskrives som et punkt på en linje, der går fra frivillighed mod professionalisering (ibid.:236).

10 Forfatterens kursivering.

2.2. Jürgen Habermas

Fra det strengt organisationsteoretiske vil jeg nu brede perspektivet ud til en mere omfavnende sociologisk teori. At skulle introducere Jürgen Habermas og hans teori om kommunikativ handlen bare nogenlunde retfærdigt, ville nok være at gabe over mere, end dette teoriafsnit er i stand til. Jeg vil derfor i det følgende nøjes med at introducere nogle af de centrale begreber hos Habermas og beskrive, hvorledes de kan bringes i spil med et organisationsteoretisk perspektiv.

Jürgen Habermas udgav i 1981 sit hovedværk, 'Theorie des kommunikativen Handelns', hvori han fremlægger sit syn på samfundet, dets udvikling og forholdet til nogle af de dominerende figurer inden for sociologien. I udviklingen af vor tids samfund, kapitalismen og retsstaten, ser Habermas en bevægelse i retning af øget rationalisering. Dette giver sig udslag i den effektivitet, hvormed subsystemer i samfundet, som netop det økonomiske (markedet) og det politisk-administrative subsystem (staten), er effektivt organiseret omkring styringsmedier som penge og magt. Således trækker Habermas på elementer af systemteori, som vi kender det fra Talcott Parsons og i særdeleshed Niklas Luhmann. Men Habermas adskiller sig markant fra disse ved at supplere sin systemteori med en sfære for menneskelig interaktion, hvor ideen om systemerne og deres imperativer ikke er dækkende, nemlig livsverden (Andersen 2004:370f).

Livsverden dækker over den del af den menneskelige tilværelse, der finder sted uden for systemerne, og hvor deres styringsmedier ikke er gældende. I livsverden er det sociale liv i stedet underlagt det kommunikative rationale, hvor kun det bedste argument kan hævde sig og ligge til grund for individernes fælles beslutninger og handlinger. Over for pengene i det økonomiske system og magten i det politiske system opstiller Habermas således 'den herredømmefri dialog', som livsverdens eneste styringsmedie.¹¹ Et styringsmedie er måske endda ikke en dækkende betegnelse, for den herredømmefri dialog er netop baseret på fraværet af andre rationaler end det kommunikative rationale.

¹¹ Habermas repræsenterer hermed en potentiel optimistisk udlægning af oplysningstanken, der kan stå i opposition til dominerende og væsentligt mere kulturpessimistiske teorier om eksempelvis rationalitetens jernbur (Eriksen & Weigård 2003:22).

2.2.1. Koloniseringstesen

Systemerne og livsverden eksisterer side om side i moderne samfund, og det er det enkelte individs lod at manøvrere imellem deres handlingsorienteringer og iboende rationaler. Disse størrelser, systemerne, livsverden og de tilhørende styringsmedier og rationaliteter, er naturligvis idealtyper, hvis eksakte gengivelser ikke er sådan lige til at udpege i et moderne samfund.

Habermas vil endda medgive, at system og livsverden i nutidens moderne samfund ikke komplimenterer hinanden på en hensigtsmæssig måde. Det er ud fra denne betragtning, at hele hans tese om systemernes kolonisering af livsverden springer. I et historisk perspektiv udreder Habermas, hvorledes livsverden er blevet rationaliseret og systemerne udskilt, hvorved et mere komplekst og differentieret samfund har kunnet udvikle sig. Denne udvikling ender dog ikke ved en situation, hvor system og livsverden eksisterer i harmoni inden for de forskellige sfærer af social interaktion.

[Vi må] *regne med to styringsmedier og fire kanaler, gennem hvilke to subsystemer, der supplerer hinanden, underkaster livsverden sine imperativer* (Habermas 1996:438-439).¹²

De fire kanaler er de roller, man som individ kan tage på sig (eller blive pålagt) i mødet med staten og markedets systemer. Det vil sige, henholdsvis rollen som klient eller vælger, ansat eller forbruger (Eriksen & Weigård 2003:153; Nørager 1985:184). Når subsystemerne underkaster livsverden sine imperativer, betyder det, at sociale relationer, som ellers er frakoblet systemerne, domineres af disse roller og den målrationelle handlen, med hvilken man som individ forholder sig til stat og marked.

'De selvstændiggjorte subsystemers imperativer trænger [...] udefra ind i livsverden som kolonialherrer i et stammesamfund og fremtvinger assimilation (Habermas 1996:454).'

Derfor benævnes tesen 'systemernes kolonisering af livsverden', og det er tydeligvis ikke med værdineutral stillingtagen, at Habermas forholder sig til denne udvikling. Det er en udvikling, der truer den sociale integration i samfundet, og som han derfor ikke er bleg for at tilskrive socialpatologiske former (Habermas 1996:391). I modsætning til rationaliseringen i det historiske perspektiv, der har gjort udviklingen af differentierede og komplekse samfund muligt, er der i dag tale om en rationalisering, der truer den del af den menneskelige tilværelse, som ellers skulle finde

12 Forfatterens kursiveringer.

sted uden for subsystemernes domæne.

'Systemets indflydelse [kanaliseres] over på de kommunikativt strukturerede handlingssammenhænge [...] og fungerer som den basis, der underordner og dermed mediatiserer livsverden under den materielle reproduktions systemiske tvang (Habermas 1996:367).'

Selve koloniseringstesens kan i sin komplekse enkelhed siges at dække over en 'systemisk induceret tingsliggørelse (mediatisering)', som perverterer grundlæggende sociale institutioner ved at forringe dem til simple penge- eller magtspil (Nørager 1985:185; Eriksen & Weigård 2003:30). Systemernes formålsrationalitet har en tendens til at trænge ind på områder, hvor den kommunikative fornuft burde være dominerende og derved forandre forudsætningerne i relationer, som burde være baseret på personlig forpligtelse, fælles forståelse og socialt engagement (Eriksen & Weigård 2003:21f).

Jürgen Habermas' teori om kommunikativ handlen og særligt koloniseringstesens kan kobles til organisationsteori og -analyse. Problemerne med at adskille den tredje sektor og organisationerne heri fra staten og markedet kan ses som et resultat af systemernes indgriben og inficering i livsverden. Hvor man i organisatorisk perspektiv ser problemer med faldende medlemstal eller engagement i frivillige foreninger, kunne man med Habermas se en udvaskning af de kommunikative handlingsrationaler, der udgør ryggraden og holder liv i denne sfære.

Det centrale spørgsmål er, om de tegn på professionalisering og bureaukratisering, som den danske organisationslitteratur nævner, direkte kan forstås som eksempler på kolonisering og tingsliggørelse i et Habermasiansk perspektiv. Disse problemstillinger vil jeg naturligvis arbejde videre med i den senere analyse, men jeg vil først hermed slutteligt komme ind på noget af den kritik, der kunne bringes af den nævnte teori, både i forhold til organisationsteorien og Jürgen Habermas' koloniseringstese.

2.3. Kritik

I forhold til den første del af teoriafsnittet og særligt den danske litteratur om organisationer i den tredje sektor, så er det iøjnefaldende, hvor få forfattere og forskere, der går kvalitativt til værks. Langt størstedelen af litteraturen og teorien på området tager udgangspunkt i kvantitative analyser (spørgeskema eller registerdata), og de beskriver derfor en lidt anden virkelighed, end den jeg i den

følgende analyse beskæftiger mig med – eller i hvert fald virkeligheden betragtet fra en lidt anden vinkel. Denne skævvridning i retning af det kvantitative, statistiske og meget overordnede perspektiv er i grunden særegen, da mange af forfatterne er opmærksomme på det og kritiske heroverfor (se eksempelvis Molin 1995:64; Klausen 1992:46; Lorentzen 2001:40). Bjarne Ibsen (1995:228) nævner selv, at den kvantitative metode ikke dner til '*...at give et nuanceret billede af kredsenes værdier og holdninger. Der er tale om grove mål [...], som primært er anvendelige til at afdække forskelle på foreningernes værdiorientering mellem forskellige foreningsområder.*' Alligevel er hovedparten af hans egen og den øvrige litteratur på området skabt på baggrund af netop den kvantitative metode. Begrebet frivillighed, den tredje sektor og organisationernes udfordringer og udvikling er beskrevet med dette udgangspunkt, og jeg er derfor nødt til at holde mig dette for øje, når jeg senere vil forholde teorien til mit kvalitative studie af en organisation i den tredje sektor.

En anden anke, der kunne bringes til teorien, er hvorvidt Jürgen Habermas som sociolog og filosof overhovedet kan bringes i spil med den mere jordnære disciplin, som er organisationsteori. Jeg har forsøgt at fremstille, hvorledes elementer fra begge lejre kan sidestilles og sammenlignes, men der kan sættes spørgsmålstegn ved, om ikke de forskellige indgangsvinkler blot er med til at forplumre billedet, frem for at gavne analysen. Ideen om at lade Habermasiansk teori spille en rolle i organisationsanalyse er dog ikke på nogen måde ny eller fremmed (Burrell 1994; Alvesson 1996). Det just beskrevne teoretiske udgangspunkt måske adskiller sig en smule fra andre hybridiseringer er i den stærke fokus på koloniseringstesens som mulig vinkel til at forstå udviklingen i den tredje sektor i Danmark i dag. Anvendeligheden og frugtbarheden af et sådan perspektiv vil vise sig og blive diskuteret i de følgende afsnit.

Over for Habermas' teoriværk i sig selv, er der naturligvis bragt et væld af forskelligartede indvendinger og kritikpunkter. Bag en stor del af denne kritik står Niklas Luhmann, som med sin systemteori har opstillet en teori, der kun er enig med Habermas for så vidt angår det økonomiske og politiske system. Hvor Habermas plæderer for en livsverden, der bygger på et andet (kommunikativt) rationale, vil Luhmann nemlig fastholde, at alt er systemer. Alle former for menneskelig interaktion og organisering finder sted i systemer med hver deres koder og rationaler, vil Luhmann argumentere, og man kan derfor ikke udskille en bestemt sfære, hvor der skulle gælde andre regler eller være et fravær af formålsrationalitet. Denne indvending vil jeg vende tilbage til i den afsluttende perspektivering.

3. Videnskabsteori

Jeg vil i dette afsnit beskrive dette speciales videnskabsteoretiske tilgang, hvilket tager sit udgangspunkt i den hermeneutiske tradition. Samtidig med at jeg anerkender potentialerne i nyere tids postmodernistiske tilgange til socialvidenskaberne, holder jeg en kritisk afstand til præmissen om al videns relativitet og flygtighed. Således kan dette speciales position i historisk perspektiv ses som 'to skridt frem og et tilbage'. I praksis mener jeg dog, at det kun bringer den videnskabsteoretiske tilgang et skridt længere, når man kombinerer det hermeneutisk fortolkende perspektiv med en åben men kritisk stillingtagen til andre positioner og i særdeleshed postmodernismen. Hos Mats Alvesson (2003:6) er den symbolsk tolkende tilgang udtryk for samme overvejelser:

'A moderate incorporation of pomo ideas may make organization studies more open-minded, without being one-sidedly sceptical and paralyzed with pomo worries about saying something positive.'

3.1. Hermeneutik

Kongstanken i hermeneutikken er, at når man som samfundsvidenskabelig forsker har erkendt, at man ikke kan opretholde illusionen om fuldstændig objektivitet, så må man i det mindste gøre sig bevidst om, hvordan man går til sine studier og reflektere over, hvad dette gør ved det endelige resultat:

'Forforståelse er en nødvendig betingelse, for at forståelse overhovedet er mulig. Vi møder aldrig verden nøgen, uden forudsætninger, som vi tager for givet (Gilje & Grimen 2004:171).'

Man skaber forståelse og meningsindsigt i mødet med undersøgelsens objekt, personer og adfærd i organisationen, og forskeren spiller derfor en aktiv rolle i skabelsen af viden. I et hermeneutisk videnskabsteoretisk perspektiv udvikles forståelsen af empirien i en fortolkningsproces, og man må således betragte resultater og konklusioner som fortolkninger frem for endegyldige sandheder. Hermeneutikken giver dog ikke noget fuldstændigt sammenhængende svar på, hvordan man bedst bedriver sin samfundsvidenskab og kommer frem til sine konklusioner. I stedet er der i forskellige

grene af tilgangen lagt vægt på forskellige ting, og som sådan er der tale om en meget heterogen videnskabsteori. I det følgende vil jeg hovedsageligt beskæftige mig med, hvad der er blevet kaldt 'den filosofiske hermeneutik', hvor Hans-Georg Gadamer spiller en central rolle (Højbjerg 2004:341).

At enhver tale, tekst eller handling er til fortolkning frem for blot forståelse beror grundlæggende på, at man forstår ting forskelligt af forskellige årsager. Der kan derfor ikke gives nogle endegyldige svar på, hvad nogle ting betyder. Dette betyder dog ikke, at tingene bliver meningsløse eller at et forsøg på at arbejde videnskabeligt med dem bliver meningsløse, sådan som ekstrem postmodernisme ville argumentere. Erkendelsen er snarere den modsatte, at forståelsen og udlægningen bliver mere indsigtfuld, når den samfundsvidenskabelige forsker er sig bevidst om den fortolkning, som han eller hun uundgåeligt lægger til grund for sine konklusioner. Det er i denne forbindelse, at Gadamer introducerer og opererer med begreberne forforståelse og fordomme (Gilje & Grimen 2004:171).

3.1.1. Mellem teori og 'virkelighed'

Fordomme skal ikke forstås i sin almindelige betydning som (negativt) forudindtaget, men er, ligesom forforståelse, den uundgåelige erfaringsbaserede viden, der danner rammerne for, hvordan man begriber verden omkring sig. Denne baggrundsviden kan således ses som en mur, som man som forsker spiller sin samfundsvidenskabelige forskning op ad: Det kan ikke gøres uden, og resultatet bliver kun bedre, jo bedre kendskab man har til den.

Som led i arbejdet med dette speciale har det betydet, at jeg, sideløbende med at jeg har undersøgt de sociale forhold, holdninger og mønstre i dommerklubben, har arbejdet bevidst med, hvilke tanker og forestillinger, forudindfattede ideer og indtryk, som jeg har bragt med mig i mødet med feltet. Denne erfaringsbaserede bagage bringer enhver aktør med sig i omgangen med andre mennesker (ibid.:175). Samfundsforskeren er her ingen undtagelse, og det er derfor vigtigt at gøre sig så bevidst så muligt om, hvordan man er med til at forme og give retning for sine undersøgelser og resultater.

Et eksempel på, hvorledes man kan arbejde bevidst med forforståelser, er i valget af teori. Jeg har valgt ikke at lade en enkelt eller to teorier have forrang eller særlig indflydelse på, hvorledes jeg er

gået til casen. I stedet vil jeg benytte mig af en pragmatisk, eklektisk brug af teorierne eller dele af teorierne, hvor disse inddrages på empiriens betingelser, når jeg finder, at de kan berige analysen. Den teori, der er beskrevet i afsnit 2. til 2.3., er således resultatet af valg og fravalg, der er foregået sideløbende med og under indflydelse af den indsigt i dommerklubben, som jeg løbende har udviklet og uddybet i mit arbejde med at indsamle empiri. Jeg har altså forsøgt at undgå, at en bestemt teoretisk vinkel skulle overskygge min tilgang til feltet og begrænse de rammer, som jeg kunne forstå dette felt i. Habermas-vinklen er eksempelvis ikke valgt for at se organisationen i et bestemt perspektiv fra start af. Den er i stedet et tilvalg, der i takt med indsigten i organisationen og mødet med dens medlemmer har set interessant og potentielt udbytterig ud. Al denne åbenhed og teori-eklektisme til trods, så er det vigtigt at bemærke, netop som hermeneutikken insisterer på, at man aldrig går helt åben eller 'nøgen' til sin samfundsvidenskabelige forskning. Hvad jeg konkluderer på de afsluttende sider af dette speciale er derfor ikke nogen endegyldig sandhed om dommerklubben som organisation, men et billede af, hvorledes den kan beskrives inden for den teoriramme, som jeg har fundet relevant. Andre perspektiver kunne understrege andre pointer i materialet.¹³

3.1.2. Den hermeneutiske cirkel

Et centralt element i enhver hermeneutisk inspireret videnskabsteoretisk tilgang er ideen om den hermeneutiske cirkel. Cirkelmetaforen refererer til den måde, hermeneutikere forestiller sig viden skabt på, det vil sige i konstant gensidigt indflydelsesforhold mellem fortolkning af enkelte dele og fortolkning af helheden. For at komme frem til en meningsfuld fortolkning af enkelte dele af en tekst er fortolkeren nødt til at forholde sig til teksten i sin helhed.¹⁴ En helhed, som man igen kun opnår en tilfredsstillende forståelse af ved at forholde sig til enkeltdelene. Derfor bliver fortolkningen i sig selv en cirkulær bevægelse fra del til helhed og tilbage igen. Fordi en ny fortolkning af det ene helt naturligt vil åbne for nye fortolkninger af det andet, så kan man faktisk indvende, at der frem for en cirkel i fortolkningsprocessen nærmere er tale om en 'hermeneutisk spiral', hvor man hele tiden bevæger sig mod en mere tilfredsstillende eller meningsgivende fortolkning (Gadamer 1999:128).¹⁵

13 Hvilket også gerne skulle fremgå af analysegrundlaget og den afsluttende perspektivering, se afsnit 5.1. og 6.3.

14 Her menes 'tekst' i bred forstand. Det være sig nedskreven tekst, udsagn i en interviewsituation eller observationserfaringer fra deltagelse i organisationens mødes eller aktiviteter.

15 Oprindeligt fra 1960.

Inden for den filosofiske hermeneutik medregnes desuden fortolkeren selv som en del af den hermeneutiske cirkel, fordi det ikke er muligt at fortolke uafhængigt af den begrebsverden, man kender og benytter sig af. Fortolkerens aktive rolle i fortolkningsprocessen gør derfor, at også forskeren selv er omsluttet af den hermeneutiske cirkel, hvor et punkt må ses i lyset af det forrige, der igen er skabt i lyset af noget andet. Også her kan man tale om en spiralproces, hvor man aldrig vender tilbage til samme punkt i fortolkningen men hele tiden udvikler sin fortolkning af dele og helheder, samtidig med at man som forsker er sig fortolkerens rolle og bidrag til processen bevidst (Højbjerg 2004:313).

Helt konkret, så kan den hermeneutiske cirkel berige dette speciale med en bevidsthed om og særlig opmærksomhed på, at visse ting kan ændre sig i løbet af den videnskabelige proces. Et interview kan fremstå i et andet lys efter nærlæsning af enkelte passager, ligesom det kan give indsigt i, hvorfor den interviewede gør, som han gør, på den senere generalforsamling.¹⁶ Det er også muligt, som den filosofiske hermeneutik fremhæver, at dele af forskningsprocessen kan virke tilbage på dens udgangspunkt og udvikle eller nuancere forskerens perspektiv (ibid.). Der er derfor plads til, at et svar i et interview kan igangsætte en videreudvikling af undersøgelsens spørgsmål og ændre lidt i udgangspunktet for den senere empiriindsamling og analyse.

3.1.3. Dobbelt hermeneutik

En anden ting, der gør samfundsvidenskaberne til en særlig kompleks størrelse, er det faktum, at mennesker som forskningsobjekter adskiller sig fra alt andet ved også selv at studere sig selv og have en selvstændig opfattelse af verden omkring dem. Man kan med den canadiske filosof Charles Taylor's ord sige, at mennesket er et selvfortolkende dyr og som sådan unikt. Dette skaber nogle anderledes forhold for den samfundsvidenskabelige forsker, der, lidt kryptisk formuleret, må medregne sine forskningsobjekters egne fortolkninger i sine fortolkninger af forskningsobjekternes ord og handlinger (Gilje & Grimen 2004:167).

Samfundsvidenskab generelt udmærker sig derfor ved at beskæftige sig med en verden, der allerede er fortolket af de sociale aktører, der befolker den. Heri den dobbelte hermeneutik. Det er forhold, der ikke står til at ændre på. Som beskrevet ovenfor, er der ikke mulighed for at komme direkte til materialet uden nogle former for forstyrrelser. Men som forsker kan man indtage forskellige

¹⁶ Se i øvrigt afsnit 4.1. om fordele ved metodetriangulering.

positioner i forhold til, hvordan man forholder sig til den dobbelte hermeneutik, og hvorledes man skal vægte mellem (forskerens) videnskabelige og (forskningsobjektets) personlige fortolkninger. Er det enkelte individ i stand til at forstå sin egen position og situation tilfredsstillende, eller må man som observatør eller interviewer se bort fra (i en samfundsvidenskabelig sammenhæng) uforstandige aktørers egne fortolkninger?

Med den vægtning af 'virkeligheden' over for teorien, som jeg beskrev i det forrige afsnit, hælder dette speciales perspektiv en anelse i retning af et 'ja' til første del af ovenstående spørgsmål. Jeg lader empirien tale og lytter til, hvad den måtte have at sige, for derefter at gøre mig mine tanker om, hvordan det teoretisk kan gribes an og analyseres. Alligevel baserer jeg den videnskabsteoretiske tilgang i dette speciale på en form for gylden middelvej, hvor den dobbelte hermeneutik står med et ben i hver lejr af denne klassiske struktur-aktør diskussion, som spørgsmålet lægger op til. Individuelle aktører er kun i stand til at italesætte visse dele af deres bevidsthed, og forholder man sig kun til dette, får man et mangelfuldt billede af årsagerne til dette individs handlinger. Nogle ting er individet ikke bevidst om eller ude af stand til at formulere, og man må som forsker derfor rekonstruere de sociale aktørers fortolkninger inden for et samfundsvidenskabeligt sprog (Gilje & Grimen 2004:169). Jeg må således tage mine interviewpersoners ord og handlinger for gode varer, som en reel og brugbar beskrivelse af deres oplevelser, samtidig med at jeg tolker 'bag om' teksten og analyserer dem ind i en mere abstrakt, teoretisk kontekst.

3.1.4. Hermeneutikkens metode

Dette speciales metodiske fundering og overvejelser vil blive beskrevet i det følgende afsnit, hvorfor her blot skal nævnes, hvorledes det videnskabsteoretiske perspektiv kobler sig til de valgte metoder. I forhold til metodisk tilgang til et felt har hermeneutikken nemlig en del at sige.

Det ligger selvsagt i hermeneutikkens natur at gå fortolkende til værks, hvilket fordrer til brugen af kvalitative metoder, hvor data ikke underlægges eksplicite validitetskrav men i stedet udvikles og får indhold i kraft af de hermeneutiske principper.¹⁷ Forståelse og meningsindsigt skabes i mødet

¹⁷ Der er i høj grad validitetskrav til kvalitative metoder, men de tager en anden form end de validitetskrav, der stilles til kvantitative metoder. Et centralt validitetskrav i kvalitative undersøgelser er eksempelvis, at undersøgeren fremlægger sine træk, tanker og teorier (Cho & Trent 2006:333). Afsnit 2., 3. og 4. kan ses som mit forsøg på at leve op til disse krav.

med undersøgelsens objekt, og forskeren spiller derfor en stor og aktiv rolle i skabelsen af viden. Samtale og deltagelse, hvor empiri skabes og udvikles i en fortolkningsproces, er derfor særligt egnede tilgange i et hermeneutisk videnskabsteoretisk perspektiv. Dette perspektiv er desuden den anden vej med til at illustrere og legitimere den kvalitative metodes forskningsberettigelse (Højbjerg 2004:341).

4. Metode

Det siger sig selv, at indsamlingen af empiri er en vigtig del af et studie som dette. Som ovenstående afsnit gerne skulle understrege, så findes der i samfundsvidenskaben ingen sandheder eller fakta, som man kan gå til, registrere og analysere på uden videre. Enhver form for studier i en social virkelighed generelt og i organisationer i særdeleshed er et indblik i et øjebliksbillede, som ikke umiddelbart kan kopieres i et efterfølgende studie selv med samme forsker og metoder. Derfor er det også af afgørende vigtighed, at man nøje overvejer og reflekterer over de midler, hvormed man skaber sin indsigt og indsamler sin empiri om det felt, man beskæftiger sig med. Følgende afsnit er en indføring i de kvalitative metoder, som jeg har valgt at gøre brug af i forbindelse med dette speciale, og de tanker og erfaringer, som jeg har gjort mig i forbindelse med disse valg.

4.1 Triangulering

Jeg benytter mig i dette speciale af ikke blot en enkelt metode men trækker på og kombinerer kvalitative interviews og deltagerobservation samt læsning af centrale dokumenter i organisationen. Dette danner grundlag for en metodetriangulering, hvor brugen af flere metoder hjælper med at afdække feltets (organisationens) kompleksitet og til en vis grad kompenserer for de enkelte metoders svagheder (Denzin et al. 2005:5f). Kvalitative interview forud for deltagerobservation har eksempelvis den fordel, at man som observatør er særligt forberedt og opmærksom på specifikke situationer, diskussioner eller bestemte personers udtalelser. På samme måde kan fokuseret læsning og analyse af organisationens love inspirere til særligt relevante spørgsmål, når man senere interviewer formanden eller medlemmer af organisationen i øvrigt.

'Beretningen om det enkle, fremadskridende forløb rundt på urskiven er en tilsnigelse, for den skjuler de elementer, hvor den kvalitative undersøgelse bliver lærende og reflekterende, og hvor designet udvikler sig (Dahler-Larsen 2003:72).'

Man aner her igen, hvordan den hermeneutiske cirkel kan blive en hermeneutisk spiral, der leder mod en dybere indsigt i feltet. Således er de metoder, som jeg i dette speciale har anvendt, også bragt i spil med og udviklet på baggrund af hinanden. Den rækkefølge, som disse metoder i det følgende er præsenteret i, skal derfor ikke tages som udtryk for nogen kronologi i den metodiske

tilgang.

4.2. Dokumenter

Som materiale for undersøgelser af samfundsmæssig karakter kan 'dokumenter' omfatte mange forskellige ting. Fra formelle juridiske dokumenter til mødereferater, taler og hjemmesider. Selvom sådanne dokumenter i fysisk form som objektiveret social virkelighed meget ofte anvendes af forskere, om ikke andet så i de indledende arbejder op til en undersøgelse, så er studiet af dokumenter som metode inden for samfundsvidenskaberne overset og underbelyst (Mik-Meyer 2005:193).

En umiddelbar fordel, som springer i øjnene, når man arbejder med dokumenter, er det faktum, at de ikke reagerer på forskerens kritisk analyserende blik. Der er ingen fare for, at man som forsker påvirker eller har direkte indflydelse på sit forskningsobjektet. En sådan mulighed for umiddelbart at gå til biddet må dog ikke give næring til nogle illusioner om, at man derfor er kommet uden om den postmoderne problematik omkring afspejling af 'virkeligheden'. Et dokument er stadig skabt af sociale aktører, der har været mere eller mindre bevidste om deres egen og dokumentets rolle, og dette må man have i baghovedet, når man som forsker spørger sig selv, hvordan man kan tolke på det (Dahler-Larsen 2005:236). Dokumentmateriale er nemlig hverken passive eller fastfrosne billeder af en objektiv virkelighed. De kommunikerer med andre materialer, og en vigtig del af studiet af dokumenter består for forskeren i at udforske, hvordan de relaterer til andre dokumenter, og hvordan de repræsenterer afsenderen. Eksempelvis kan en upersonlig, passiv forfatter/fortæller typisk bevirke, at teksten opfattes som en officiel, faktuel beskrivelse, mens stor detaljeringsgrad tilsvarende giver indtryk af troværdighed (Mik-Meyer 2005:202).

4.2.1. Praktisk anvendelse

De dokumenter, der har spillet en central rolle i mit arbejde med dommerklubben, er dennes love, generalforsamlingsreferat samt regnskab, indbydelse og forslag til den seneste generalforsamling.¹⁸ Disse har alle sammen bestyrelsen som afsender, og de er valgt som forskningsobjekt for at kunne tegne et billede af bestyrelsens rolle i dommerklubben og syn på organisationen og medlemmerne

¹⁸ Se bilag J, K, L, M og N.

generelt. Dokumenternes andel i det senere analysegrundlag vil dog være begrænset i forhold til de to øvrige metoder, deltagerobservation og kvalitative interview, da disse både i omfang og dybde har vist sig at have større perspektiver for analysen. I den del af analysen, der beskæftiger sig med dokumentanalyse vil det empiriske udgangspunkt primært være taget i dommerklubbens selvbeskrivelse i form af love og vedtægter for organisationen.¹⁹

4.3. Deltagerobservation

Som deltagerobservatør ved en social begivenhed er man til stede med både det formål at deltage og at observere. Således adskiller man sig fra begivenhedens øvrige deltagere, der blot deltager, og måske slet ikke tænker over, at der faktisk finder en begivenhed sted, som de deltager i. Det daglige, sociale livs kompleksitet får i hverdagen alle individer til automatisk at sortere i, hvad de lægger mærke til og tænker over. Når man har prøvet at købe en billet og stige på en bus tilpas mange gange, holder man op med at reflektere over, hvordan det gøres, eller hvordan andre gør det. En af de primære udfordringer for forskeren ved deltagerobservation, især når denne finder sted i relativt genkendelige omgivelser, er derfor at fralægge sig denne automatiske uopmærksomhed og gøre sig bevidst om, hvad der foregår i situationen (Spradley 1980:55).

'Deltagerobservation betegner en strategisk bestræbelse på at tage del i og observere og systematisk registrere menneskers sociale liv på dette livs præmisser (Tjørnhøj-Thomsen 2003:94).²⁰

Faktisk, mener Spradley (1980:56f), kan man med fordel arbejde med et vekslende forhold mellem at tage del i og at observere. Hvis man som deltagerobservatør bestræber sig på at opleve både *insider-* og *outsiderrollen*, vil man kunne opnå en anden og dybere indsigt i den sociale begivenhed, som man observerer. Som insider kan man på egen krop opleve, hvordan deltagelsen føles og, hvilke tanker, ideer, indskud og udbrud, der kan følge med deltagelsen. Og som outsider, kan man forsøge at forstå situationen udefra, som observatør af både ens egen rolle og andre deltageres handlinger. Hvor megen vægt man lægger på den ene eller anden del i en given situation afgør, hvilken form for deltagerobservation og hvilken grad af involvering, man arbejder med.

19 Se bilag N.

20 Forfatterens kursivering.

4.3.1. Praktisk anvendelse

Det er deltagerobservation ved en enkelt lejlighed, der vil blive inddraget direkte som del af dette speciales empiri. I stedet for en form for deltagerobservation, der har som mål at opleve på egen krop, hvordan den levede hverdag for en bestemt gruppe folder sig ud, har jeg brugt deltagerobservation ved en enkelt lejlighed, fordi denne kunne give et sjældent og mere direkte indblik i, hvorledes dommerklubben fungerer som organisation. Det drejer sig om en generalforsamling, der blev afholdt i august.²¹ I denne forbindelse har min rolle som deltagerobservatør været kendetegnet ved, hvad Spradley (1980:59) beskriver som 'passiv deltagelse'. Jeg har været mere observatør end deltager og mere outsider end insider. Jeg deltog på lige fod med de øvrige dommere, og uden at nogle af de øvrige deltagere havde spørgsmål til min tilstedeværelse. Alligevel kom min deltagelse til at foregå primært 'fra sidelinjen', da min opmærksomhed gik mere på at iagttage situationen, de øvrige deltagere og nedfælde noter og diskussioner end bevidst at forsøge at opføre mig som folk omkring mig.²²

Den viden, der blev indsamlet på baggrund af min deltagelse ved generalforsamlingen, er at finde i nedskrevet form i et dokument, som er blevet til på baggrund af både feltnoter taget ved lejligheden og transskribering af en lydoptagelse af aftenens forløb. Således veksler dokumentet mellem at have karakter af egentlige etnologiske observationer og faktuelle gengivelser af det sagte. I forhold til den senere analyse har deltagerobservationen ved generalforsamlingen spillet en stor rolle for indsigten i, og analysen af, hvilke former for rationaler der er herskende i henholdsvis bestyrelsen og blandt de menige medlemmer, når man skal gennemføre forandringer i organisationen eller blot diskutere tingenes tilstand.

Selvom dokumentationen af deltagerobservation begrænser sig til generalforsamlingen, er denne begivenhed dog ikke det eneste tidspunkt i mit arbejde med dommerklubben, hvor deltagelse har været brugt aktivt til at indsamle og kvalificere empirien. Jeg har været en del af dommerklubben i halvsæsonen op til generalforsamlingen og på den måde fået en indsigt i organisationen, der både er kommet til gavn, når jeg skulle deltage i dommerklubbens møder og daglige arbejde og i forbindelse med udvælgelse af relevante informanter.²³

21 Se bilag L.

22 Alligevel kom min rolle som observatør ikke til at stikke meget ud fra mængden, da en del af de øvrige deltagere igennem hele generalforsamlingen også forholdt sig passivt lyttende.

23 Se også afsnit 5.1.

4.4. Kvalitative interview

Som metode supplerer det kvalitative forskningsinterview de øvrige metoder fortræffeligt, idet det giver mulighed for at danne sig et nuanceret billede af undersøgelsesfeltet på baggrund af de deltagende individers egne ord og oplevelser. Den fortælling, som blotlægger sig gennem et kvalitativt interview har netop dybden og fortolkningen af undersøgelsesfænomenet som objekt.

'Det defineres som et interview, der har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener (Kvale 2004:19).'

Det kvalitative interviews fordel er altså det fokus, hvormed man som interviewer kan spørge ind til respondentens personlige oplevelser, følelser og holdninger i forbindelse med et bestemt fænomen. Gennem de muligheder for indsigt, som interviewet giver, åbner sig en mangefacetteret historie om undersøgelsesfeltet. På baggrund af den viden, som man gennem andre empiriindsamlingsmetoder har tilegnet sig, kan man herefter holde fast i fortællingen og rette fokus mod områder af særlig interesse for det enkelte studie. Respondentens komplekse svar kan igen og igen uddybes og spørges ind til, således at man til sidst nærmer sig en forståelse og mulig fortolkning af den livsverden, som kommer til udtryk i interviewet. Det kvalitative interview er således en dialog mellem interviewer og den interviewede, forsker og forskningsobjekt, hvor magtbalancen er fastlagt på forhånd. Det vil i praksis sige, at intervieweren sætter rammerne for interviewet og er den, der spørger ind til et givent fænomen og kan afbryde og lede samtalen (Kvale 2004:131). Dialogen består i at begge parter lytter og afventer den andens reaktioner, svar og kropslige udtryk. Derved opstår en empatisk dialog, som fremmer indsigten i feltet hos intervieweren på baggrund af den viden, som den interviewede fremlægger (Staubæs & Søndergaard 2005:55). Den empatiske tilgang og opmærksomhed og sensitiviteten fra interviewer over for den interviewede er af stor betydning for, om interviewet bliver en succes, og respondentens livsverden udfolder sig i sin mangfoldighed for intervieweren (Kvale 2004:108,112).

Interviewmetoden giver mulighed for at få en unik og individorienteret viden om et felt. Opbygningen af interviewet må understøtte dette potentiale for at få en dybere indsigt i et felt, som ellers kun kendes sekundært fra teori, forforståelse og den øvrige empiri. Intervieweren skal derfor i interviewsituationen forbeholde sig muligheden for at efterforske og skabe uddybende spørgsmål til nye perspektiver og indsigter, som respondenten måtte inspirere til eller direkte bidrage med (ibid.).

Ydermere er det vigtigt at holde sig for øje, at det er respondentens eget sprogbrug og billeder af sin situation, der fremlægges i interviewet. Det er således et personligt, unikt billede af den enkeltes livsverden, som man som forsker har mulighed for at nærme sig (Fog 2004:57).

I erkendelsen af at man som interviewer står over for en unik kilde til viden i den enkelte interviewperson, ligger også muligheden for at være særligt dybdegående i sine spørgsmål. Ved at interviewe for forskeren ukendte personer er der mulighed for at spørge med en bevidst naivitet og (reel eller foregivet) uvidenhed. I selve interviewakten kan man som forsker drage fordel af denne mulighed og veksle mellem det meget basale og det mere konkrete og uddybende (Kvale 2004:114; Fog 2004:54).

4.4.1. Interviewguide

Balancen mellem grundlæggende, åbne spørgsmål og konkrete, præcise spørgsmål kommer også til udtryk i interviewguiden.²⁴ Guiden er udformet således, at den understøtter et semistruktureret forskningsinterview. De åbne spørgsmål er især lagt midt i interviewet, hvor den interviewede gerne skulle føle sig tilpas og have talt sig varm og dermed være tilbøjelig til at udvikle egne fortællinger fra det åbne udgangspunkt. Desuden kan de åbne spørgsmål give intervieweren mulighed for at notere sig ideer og perspektiver til senere konkrete og uddybende spørgsmål mod afslutningen af interviewet. Den øvrige interviewguide er dog ikke bygget op omkring helt specifikke, lukkede spørgsmål men består i stedet af tematiske angivelser af, hvad der kan spørges ind til. Derved er det ikke de enkelte spørgsmål, der er centrale, men den fortælling og de indsigter, som de afføder i rummet mellem forsker og respondent. Rækkefølgen af temaerne er ikke nødvendigvis fulgt kronologisk men er påvirket af svarafgivelserne. Dette med undtagelse af de indledende spørgsmål, som har til hensigt at skabe trygge rammer og lade respondenten åbne op med konkret spørgsmål, som er lette at svare på. Således varierer spørgsmålstypen fra de indledningsvis lette og konkrete til de helt åbne og fortællingsinspirerende til de afslutningsvis mere specifikke og snævre. Sideløbende med denne opbygning er det dog vigtigt at holde sig samtals dynamik for øje og knytte spørgsmålene og de enkelte temaer an til de fortællinger og svar, som respondenten vælger at bringe på et givent tidspunkt (Kvale 2004:130ff). Herved skabes konsistens og en rød tråd i interviewet både for den interviewede og intervieweren.

²⁴ Se bilag B.

4.4.2. Storytelling

Som antyd det ovenfor har den interviewguide, der har ligget til grund for de kvalitative interview, været meget åben for den enkelte interviewedes egne historier og valg af fortællinger, det måtte være relevant at knytte til de forskellige spørgsmål og temaer. Dette er et bevidst valg i forbindelse med indretningen af det kvalitative forskningsinterview, der hermed gerne skulle foranledige interviewpersonerne til at give et indblik i deres livsverden og dommerklubben som organisation igennem storytelling.

'Stories are emotionally and symbolically charged narratives; they do not present information or facts about 'events', but they enrich, enhance and infuse facts with meaning (Gabriel 1998:136).'

De fortællinger, som man beskæftiger sig med i storytelling, skal ikke vurderes på deres faktuelle indhold men på den sammenhæng, de fortælles i. Hvad fortæller historien egentlig? Hvilken rolle har fortælleren, og hvem fortælles der om? Hvor ligger sympatien, og hvad er fortællingens pointe eller morale? Som sådan kan historiefortælling give indblik i identiteter og kulturer i en organisation, på samme måde som fortolkning af myter, ritualer og materielle artefakter kan det (ibid.:138). Det kræver 'blot' at man giver fortællingen plads og åbner op for en fortolkning 'bag om' de direkte citater, hvilket, som nævnt, netop er en af styrkerne i den hermeneutiske tilgang.

I en organisationsteoretisk kontekst beskriver Søren Nymark (1999:5), hvorledes fortællinger, der lever i en organisation, kan opdeles i formelle og uformelle fortællinger. Formelle fortællinger er velovervejede ord, sat på organisationen for at tegne et ønsket billede udadtil og indadtil, mens de uformelle fortællinger lever på alle niveauer og afspejler kulturen i organisationen.²⁵

4.4.3. Respondenter, pilotinterview og transskribering

Jeg har i forbindelse med dette speciale lavet kvalitative interviews med otte medlemmer af dommerklubben. Kontakten til disse otte fik jeg dels gennem direkte kontakt, som i tilfældet med bestyrelsesformanden og vejlederformanden, og dels gennem en henvendelse, som blev sendt ud til samtlige medlemmer af organisationen i samme brev som invitationen til årets generalforsamling.²⁶

²⁵ Se også afsnit 5.5.1.

²⁶ Se bilag A.

Selvom at udtryk som validitet og generaliserbarhed hovedsageligt hører kvantitative metoder til, så har der bag kontakten til og udvælgelse af interviewpersoner ligget et ønske om, at dommerklubbens interne heterogenitet skulle komme til udtryk. Dette må siges at være lykkedes med en bred vifte af både unge og gamle, studerende og arbejdsløse. Et enkelt, gennemgående krav til interviewpersonerne har været, at de alle skulle være aktive i dommerklubben. Det vil sige, at de skulle have dømt fodboldkampe inden for minimum det seneste halve år og gerne have været medlem af dommerklubben i længere tid end det. Antallet af respondenter var ikke præcist fastlagt på forhånd. Jeg endte med at slutte efter interview nummer otte, da jeg på det tidspunkt syntes, at jeg havde rigeligt materiale til analysen. Både i form af varierende svar men også i kraft af en vis gentagelse i mange af svarafgivelserne, hvilket gav et indtryk af, at jeg havde fået en udmærket indsigt i netop det problemfelt, som spørgsmålene spørger ind til.

Det første af de otte interview blev gennemført som pilotinterview, hvilket vil sige, at det havde til formål at teste interviewguide og kvaliteten af spørgsmålene og i det hele tage forberede og 'varme op til' den komplekse øvelse, det er at holde fokus og gennemføre semistrukturerede, kvalitative interviews. Indholdet af dette pilotinterview indgår ikke i analysen, og det er derfor ikke transskriberet.

Transskriberingerne af de øvrige syv interviews²⁷ er foregået med bevidst opmærksomhed på den uundgåelige tolkning, der ligger i transformeringen fra en dataform til en anden (Kvale 2004:167). Det primære i transskriberingen er den ordrette gengivelse af det sagte, kombineret med en vis korrektion og udeladelse af halve sætninger, øh'er og pauser, når dette ikke vurderes at være relevant for selve meningen i interviewet. Dette er dog kun foregået i en sådan grad, at interviewpersonen må formodes uden tøven at kunne genkende sine udsagn. Således er interviewene ikke transskriberet fuldstændigt ordret, men i stedet med læsevenligheden for øje.

4.4.4. Praktisk anvendelse

Den empiri, der er indsamlet ved hjælp af de kvalitative interview, udgør en helt central del af grundlaget for den senere analyse. Med denne metode er det, i modsætning til de andre anvendte metoder, bogstavelig talt muligt at stille spørgsmål direkte til feltet. Her kan de spørgsmål og den

²⁷ Se bilag C, D, E, F, G, H og I.

undren, der måtte dukke op, når man kigger nærmere på dommerklubben som organisation, stilles direkte til medlemmerne.

I de kvalitative interviews ligger muligheden for forskeren at bestemme, i hvilken retning empirien bevæger sig, og derfor er citater fra disse interviews fremtrædende i den senere analyse. Interviewene er dog, som nævnt, baseret på en semistruktureret interviewguide, der giver plads til indskud og påfund. Dette har foranlediget flere af interviewpersonerne til at komme ind på den samme fortælling, som også blev nævnt i forbindelse med generalforsamlingen. Denne fortælling om dommerklubben og af dommerklubbens medlemmer har jeg derfor også valgt at drage ind som element i analysen.

4.5. Metoderefleksioner og -erfaringer

Der har været visse metodologiske problemstillinger forbundet med den åbne, eksplorative tilgang, som igen ligger i forlængelse af det hermeneutiske udgangspunkt. Når man igen og igen skal holde sine umiddelbare fortolkninger åbne for nye fortolkninger og nye problemstillinger, kommer man unægtelig ind i et meget bredt udsyn, hvor ikke meget sies fra som decideret irrelevant. En masse interessante veje og mulige videre spørgsmål og problemstillinger åbner sig op, men det er aldrig muligt at forfølge dem alle.²⁸ Derfor var det vigtigt for den metodologiske stringens, især i forbindelse med de kvalitative interview, allerede tidligt i processen at identificere centrale emner, der kunne afdække min problemstilling og insistere på, at jeg fik spurgt ind til disse. Der er en vigtig balance mellem at være åben og søgende i sin tilgang, samtidig med at man er konkret og stringent i sin metode. Denne balance følte jeg mig først fortrolig med efter et par kvalitative interview, hvor der kom lidt mere struktur på den semistrukturerede tilgang.

I forbindelse med deltagerobservation har en central erfaring været, hvor kompleks en virkelighed det er, som man forsøger at observere og dokumentere i sine noter. Den metodeteoretiske litteratur havde naturligvis forberedt mig på og udrustet mig til dette møde med feltet, men når man sidder der, midt i generalforsamlingen, overvældes man alligevel af, hvor meget interessant stof til analyse, der er i sådan begivenhed, og hvor travlt man som observatør har, hvis bare en smule af observationerne skal nedfældes på papir. Man kunne ønske sig et helt sæt af kameraer til at optage mødet fra alle vinkler, men når nu dette ikke kunne lade sig gøre, måtte jeg stille mig tilfreds med

²⁸ Denne pointe vil jeg uddybe i afsnit 5.1.

en lydoptagelse, som jeg senere kunne lytte til sideløbende med mine noter, da disse skulle skrives ind i et samlet dokument. Det er dog ikke uden farer at forlade sig på optagelse af den ene eller anden art, når man arbejder med deltagerobservation. Jeg erfarer i hvert fald, at der er en overhængende risiko ved at lade lydoptageren dokumentere for at give sig selv pauser i den intense feltnoteskrivning. Risikoen består i, at dele af deltagerobservationerne tager form af rene transskriberinger af, hvem der sagde hvad hvornår, frem for egentlige beskrivelser af den begivenhed, man har observeret. Dette vil jeg mene, at man kan bringe som kritikpunkt over for enkelte dele af dokumentationen af deltagerobservationen.²⁹

Disse til tider bitre og dyrt købte erfaringer til trods vil jeg dog fastholde, at kvalitative metoder har særlige og store fordele i et projekt som dette. Primært at man står i et unikt gensidighedsforhold til sit undersøgelsesfelt. Med vægt på muligheden for at være åben og spørgende som kvalitativ forsker, skaber man en flydende overgang mellem empiriindsamling og analyse.

'As a series of interviews progresses, the researcher will often be creating, testing and modifying analytic categories as an iterative process, such that data analysis may be considered an organic whole that begins in the data-gathering stage and does not end until the writing is complete (Symon & Cassell 1998:5f).'

Denne vekselvirkning er også kommet til udtryk i dette speciale, hvor den hermeneutiske tilgang og de kvalitative metoder har holdt perspektivet og mulighederne åbne for at undersøge og fortolke på de svar, som empirien har tilbudt. Den følgende analyse er derfor et eksempel på, næste skridt i denne proces.

29 Se bilag L.

5. Analyse

Dette afsnit er således bygget op, at forskellige emner introduceres, analyseres og diskuteres, hvorpå følger en kort opsummering af delafsnittet i en delkonklusion. Som det fremgår, så er inddragelsen af empiri i analysen vægtet højt. Dette er ikke alene et forsøg på at styrke argumentationen i analysen men også for at blottlægge 'mellemløbet' i så vid mulig omfang, således at grundlaget for de endelige konklusioner er mere gennemskueligt. I tråd med den hermeneutiske tilgang og kvalitative metode ses denne analyses resultater ikke som endelige sandheder men forsøg på beskrivelse af en kompleks virkelighed. Disse beskrivelser kan anfægtes, og de styrkes kun ved at stå åbne over for kritik og spørgsmål. Derfor spiller byggestenene, empirien, en så central rolle i afsnittet, og derfor introduceres det med en gennemgang af grundlaget for analysen.

5.1. Analysegrundlag

Til grund for følgende analyse ligger, som nævnt i afsnit 4.1., både materiale fra kvalitative interviews, deltagerobservation og relevante dokumenter. Oprindeligt var det min intention herudover at berige den kvalitative metode med resultaterne fra en kort spørgeskemaundersøgelse sendt ud til dommerklubbens cirka 75 medlemmer. Formanden i dommerklubben ville dog ikke udlevere adresser eller e-mail-adresser på medlemmerne, og denne ide blev derfor ikke til mere end en ide. Som denne analyse vil vise, er der dog fra deltagerobservation og interviews især rigeligt med materiale at tage udgangspunkt i.

De otte dommere, jeg interviewede, udgøres ikke alene af aktive dommere. Selvom de er forskellige med hensyn til alder og anciennitet i organisation, kan de på hver sin måde siges at være kulturbærende for dommerklubben. Dette fik jeg et indtryk af igennem min egen deltagelse i de daglige aktiviteter af mere uformel karakter, såsom deltagelse i opstartsmøde og snakken i omklædningsrum og på banerne. Da jeg efter den skriftlige henvendelse om deltagelse i interview, modtog en hel del positive svar, hjalp denne personlige indsigt i organisationen mig til at udvælge dommere til interview.

5.1.1. Præsentation af interviewpersonerne

Dommernes navne er anonymiseret, ligesom jeg har valgt at beskrive deres aldre i intervaller, for at de ikke uden videre skal kunne genkendes blandt deres dommerkolleger i organisationen eller andre. De otte interviewede dommere er:

- **Anders**, som er 35-40 år gammel og på kontanthjælp. Han var den første dommer, jeg interviewede, og han udgjorde således grundlaget for mit pilotinterview. Der vil derfor ikke være citater med ham at finde i denne analyse. Anders har været medlem af dommerklubben siden 2003 og dømmer 'alle de kampe han kan få fat i', hvilket på en halvsæson bliver til et sted mellem 40 og 50.
- **Bertil**, som er 45-50 år gammel og har været medlem af dommerklubben siden 2005. Han dømmer cirka 40 kampe på en halvsæson, og disse skal passes ind med programmet for den DAI-klub, som han spiller og er 'præsident' i. Bertil arbejder til daglig i en produktionsvirksomhed, hvor han også er tillidsmand, og han er for tiden suppleant til bestyrelsen i dommerklubben.
- **Bjarne**, som er 65-70 år gammel. Han har været teknisk direktør og produktionschef på nogle dagblade men er i dag pensioneret. Han har været dommer i DAI i 31 år. De seneste syv år har han desuden fungeret som vejlederformand, hvilket betyder, at han har stået i spidsen for en gruppe på omkring fem mand, der løbende bedømmer og vejleder dommernes præstationer. Som vejlederformand er Bjarne automatisk medlem af dommerklubbens bestyrelse. Han dømmer cirka 15 kampe på en halvsæson og har et lignende antal bedømmelser/vejledninger.
- **Kasper**, som er 25-30 år gammel. Han har arbejdet som selvstændig men er i dag arbejdssøgende. Kasper er et af de nyeste medlemmer af dommerklubben. Han startede i januar 2010 og nåede i sin første halvsæson at dømme 25 kampe.
- **Keld**, som er 65-70 år gammel og formand for dommerklubben, hvilket han har været de seneste tre år. Før det var han sekretær for bestyrelsen. Han blev dommer i 1982 og har altså været medlem af dommerklubben i 28 år. Keld er i dag pensionist men har tidligere været

direktør i en virksomhed. I løbet af en halvsæson når han at dømme omtrent 25 kampe.

- **Kristoffer**, som er 25-30 år gammel. Han blev medlem af dommerklubben i 2003 og har siden dømt cirka 30 kampe pr. halvsæson. Kristoffer er studerende.
- **Lars**, som er 45-50 år gammel. Har har, siden han blev medlem af dommerklubben i 1992, dømt i omegnen af 50 kampe om året. Han arbejder som konsulent i det private erhvervsliv og har desuden været ungdomsleder og formand i henholdsvis en fodboldklub og en badmintonklub.
- **Paolo**, som er 40-45 år gammel. Ligesom en stor håndfuld af de øvrige dommere i dommerklubben er Paolo udlænding. På hans anmodning er interviewet med ham foregået på engelsk. Paolo flyttede til Danmark i 2008 og tog dommerkurset og blev medlem af dommerklubben i 2009. Siden da har han dømt cirka 25 kampe hver halvsæson.

Deltagerobservation er foretaget både i forbindelse med dommers daglige arbejde og i mere formelle rammer som deltager ved dommerklubbens generalforsamling. Som nævnt i afsnit 4.3.1. er det dog kun empiri fra generalforsamlinger, der er dokumenteret og vil blive direkte citeret i dette analyseafsnit. Igennem aktiv deltagelse i det daglige arbejde, som dommer på banen, samtalepartner på sidelinjen og kollega i dommeromklædningsrummet, har jeg imidlertid fået en dybere indsigt i dommerklubben. Denne indsigt har hjulpet mig i det indledende arbejde med analysen, ligesom den har bekræftet mig i at de dommere, som jeg været i kontakt med, har været kulturbærende medlemmer, der i forskellig grad og med forskellige vinkler kan tegne et fyldestgørende billede af organisationen.

5.1.2. Valg og fravalg

'Et fyldestgørende billede af organisationen' er i denne sammenhæng ikke ensbetydende med, at det er det eneste billede, der kan tegnes af dommerklubben som organisation. Selvom at jeg, som nævnt i afsnit 3.1.4., er åben i min tilgang til feltet, har der fundet et element af selektion sted, hvor visse tematikker sættes mere i fokus end andre. Denne analyse er således også et resultat af en række fravalg, både i form af spørgsmål, der kunne være stillet, og svar, der kunne være fremhævet i analysen.

En række dommere italesætter eksempelvis arbejdet på banen som en ensom kamp mod omverden eller en tillidsmandsfunktion mellem stridende parter. Et nærmere blik på dommerarbejdet i praksis, hvordan det former folk forskelligt, og hvilke sider af arbejdet, de enkelte dommere fremhæver som vigtige, kunne blive til et interessant studie af en atypisk beskæftigelse. Det samme kunne et fokus på køn i dommerklubben. Hvorfor er der kun et kvindeligt medlem, og hvad mener hun om dommertjansen? Er der en særlig maskulin appel i det at være dommer, eller er der tale om en historisk eller socialt konstrueret opfattelse af dommeren som mand? Disse kunne alle sammen være interessante problemstillinger at dykke ned i med samme case.

Denne analyse giver ikke desto mindre et fyldestgørende billede af dommerklubben som organisation i det perspektiv, som jeg har valgt at anlægge. Jeg har været ærlig og konsekvent i min gengivelse af empirien, ligesom jeg er overbevist om, at mine informanter, dokumenter og deltagerobservationen repræsenterer et sandfærdigt billede af den organisatoriske realitet, som er dommerklubben i DAI.

5.2. Organisationen dommerklubben

Når et fodboldhold vil tilmelde sig en af DAI's turneringer, betaler de et beløb til DAI's fodboldudvalg. Det er fodboldudvalget, der varetager klubtilmeldinger, spillercertificeringer og den slags formelle opgaver i forbindelse med afviklingen af fodboldkampene. DAI's dommerklub sørger for, at der er dommere til rådighed og fordelt på de mange forskellige kampe.

Dommerklubben fungerer som en organisation i sig selv med egen formand og bestyrelse. Det er medlemmer af bestyrelsen, der varetager den første fordeling af de mange fodboldkampe til de forskellige dommere i DAI, som alle automatisk er medlem af dommerklubben. For tiden er der cirka 75 aktive dommere i dommerklubben og fem mand i bestyrelsen. Medlemmerne i bestyrelsen, en formand, en kasserer, en sekretær, vejlederformanden og en web-redaktør, vælges ved de to årlige generalforsamlinger, som samtidig markerer begyndelsen på en ny halvsæson. Disse generalforsamlinger ligger derfor typisk i begyndelse af august og marts, og de deltagende dommere kan ved denne lejlighed få udleveret en check med honoraret for de dømte kampe i den foregående halvsæson.

Dommerne betales for deres ydelser i henhold til 'lov om påligning af indkomstskat til staten', der i daglig tale hedder ligningsloven (Skatteministeriet 2007). Loven beskriver blandt andet, hvor meget dommere må modtage til dækning af tøj- eller rejseudgifter eller som omkostningsgodtgørelser. Denne del af loven hedder 'bekendtgørelse om udbetaling af skattefri godtgørelse til ulønnede bestyrelsesmedlemmer eller til frivillige, ulønnede medhjælpere, der yder bistand som led i foreningens skattefri virksomhed'. I dommerklubben lader man den gældende tarif i denne lov være en målestok for, hvor meget man udbetaler til dommerne som honorar for dømte kampe.

I ligningsloven står der:

*'Til idrætsdommere kan der i stedet udbetales en skattefri omkostningsgodtgørelse på op til 200 kr. pr. kamp, dog højst 400 kr. pr. dag.'*³⁰

Derfor får dommerne 400 kr. i alt for de tre syvmandskampe eller to 11-mandskampe, som man maksimalt kan nå at dømme på en dag. Beløbet er dog en smule højere, når man iberegner

³⁰ BEK nr. 1023 af 21/08/2007 kap. 1, §4, stk. 3, i henhold til §7 M i lov om påligning af indkomstskat til staten (ligningsloven) (Skatteministeriet 2007).

kørselstillæg og enkelte andre tillæg, såsom for rettidig tilbagemelding eller ekstraordinær kontrol af spillercertifikater, men honoraret for en hverdagsaften eller weekendformiddag med dommertjanser overstiger aldrig 500 kr.

Juridisk er dommerklubben som organisation og medlemmerne, om det så er bestyrelsen eller dommerne som 'medhjælpere', altså at betragte som frivillige. Det er netop i kraft af denne frivillige indsats, at man kan drage fordel af muligheden for at honorere dommerne i klubben, uden at de skal betale skat af de penge, som det giver.

5.2.1. En frivillig organisation?

Spørgsmålet er så, om dommerklubben også i organisationsteoretisk perspektiv er en frivillig organisation. Som beskrevet i afsnit 2.1.2, så arbejder den store John Hopkins-undersøgelse af frivillighed med fem særlige kendetegn, der tjener som svar på, hvorvidt en organisation kan defineres som frivillig eller ej. I dette perspektiv er dommerklubben en frivillig organisation, idet den lever op til kravene på følgende måde:

Formaliseret organisering er der i dommerklubben i kraft af faste mødeaktiviteter, herunder de to årlige generalforsamlinger, vedtagne love og vedtægter for foreningen, og en faste aktiviteter for både bestyrelses- og almindelige medlemmer.

Uafhængighed af den offentlige sektor er der i dommerklubben, idet den eksisterer og fungerer på privat initiativ og end ikke er delvist finansieret med offentlige midler.³¹

Dommerklubben er nonprofit i den forstand, at dens aktiviteter ikke genererer et overskud. De penge, der kommer ind, når klubber tilmelder sig DAI's turneringer, går til fodboldudvalget, som siden tilgodeser dommerklubben med et fast beløb pr. kamp (som går til driften af dommerklubben) og pengene til udbetaling af honorar til dommerne.³²

31 Dette nævnes blot for at understrege uafhængigheden af den offentlige sektor. Dommerklubben er som del af DAI favoriseret af det offentlige, idet Københavns Kommune står for vedligeholdelse og drift af de anlæg, hvor fodboldkampene afvikles. Dette rører dog ikke ved, at dommerklubben stadig må betragtes som en frivillig organisation, da John Hopkins-definitionen også siger at '*...organisationen kan eksistere under vilkår, der betyder, at det reelt er kommunen eller staten, der bestemmer, om den kan fortsætte. [...] Det er heller ikke en hindring for at være en frivillig organisation, at kommunen stiller en række krav om, hvordan organisationens virksomhed skal varetages som forudsætning for offentlig støtte til denne virksomhed* (Ibsen & Habermann 2006:22).'

32 Se dommerklubbens seneste regnskab i bilag M.

Desuden er der i dommerklubben en udpræget grad af selvbestemmelse. Dette naturligvis i et vis samråd med fodboldudvalget, der sammen med dommerklubben udgør grundlaget for fodbold i DAI. Men det er dommerklubben og dens bestyrelse alene, der opstiller og vedtager nye forslag, love og medlemmer til bestyrelsen.

Endelig er der en vis grad af frivillighed i dommerklubben. Selvom dommerne får betaling for deres arbejde i organisationen, rører det ikke ved, at dommerklubben kan betragtes som en frivillig organisation i et John Hopkins-perspektiv. Ibsen & Habermann (2006:25) skriver nemlig:

'Der skal være et element af frivilligt arbejde i organisationen, enten i de aktiviteter, som organisationen står for, eller i ledelsen.'

I sammenhængen fremgår det, at der i ovenstående citat menes frivillig i betydningen ulønnet. Et sådan element af frivilligt, ulønnet arbejde er der i dommerklubben i kraft af bestyrelsens arbejde, der ikke, som dommernes, er honoreret på nogen måde.

5.2.2. *Diskussion*

David L. Sills' (1968) klassiske definition af frivillige foreninger kan åbne for en smule usikkerhed om, hvorvidt dommerklubben som organisation kan kaldes frivillig. Ikke fordi dommerklubben ikke udelukkende baserer sit virke på ulønnet arbejdskraft. Dette punkt springer Sills, som nævnt,³³ let og elegant henover. Spørgsmålet er i stedet, om dommerklubben er skabt for at fremme en eller anden form for fælles interesse hos medlemmer; det første punkt i Sills' tre-punkts definition af frivillige organisationer. Og hvad er i så fald den fælles interesse, der binder dommerne sammen?

Umiddelbart lader det til, at den store, fælles interesse i virkeligheden er kombinationen af en lang række individuelle interesser, der falder sammen i dommerklubben. På spørgsmålet om, hvorfor en dommer har valgt at blive dommer og medlem af dommerklubben, så varierer svarene mellem 'at det er rart at være ude' (Bertil, l. 135-137), sociale fællesskaber (Bjarne, l. 6-9) og honoraret og de økonomiske aspekter, hvilket nævnes af flere dommere (Kasper, l. 15-17; Paolo, l. 125; Kristoffer, l. 129-131).

³³ Se afsnit 2.1.3.

Det kunne derfor se ud som, at dommerklubben er en forening af mennesker, der laver det samme men af forskellige årsager. Det forholder sig også i høj grad sådan.³⁴ Ikke desto mindre er dommerklubben som organisation også en frivillig forening i Sills' perspektiv, da den netop er skabt for at fremme dommernes fælles interesser. I et organisatorisk perspektiv er afholdelsen af generalforsamlinger og varetagelsen af praktiske opgaver nemlig netop den fælles interesse (hos dommerne), der er dommerklubbens eksistensgrundlag.³⁵ Det er dommerklubben, der som organisation står for uniformer, kampplanlægning, administration og uddannelse, og således er dommerklubben i høj grad med til at fremme en fælles interesse for sine medlemmer. Også selvom disse medlemmer ikke i første omgang identificerer sig med eller tænker på organisationen som effektiv eller rationel. Denne modsætning vender jeg tilbage til senere i analysen.³⁶

Også i forhold til John Hopkins-definitionen kan man diskutere, om dommerklubben egentlig er en frivillig organisation. Især kriteriet om nonprofit i organisationen kan så en smule tvivl om, hvorvidt dommerklubben med rette kan kaldes frivillig. Er det ikke netop at udbetale overskuddet til medlemmerne, når dommerne honoreres for deres arbejde? Hvis et overskud i organisationen fordeles mellem medlemmerne snarere end at komme organisationen eller dens formål til gode, så er det netop et brud med et af de kriterier, som Ibsen & Habermann (2006:24) nævner.

Sagen er dog den, at de penge, der falder i dommernes hænder, ikke er skaffet af dommerklubben men af DAI's fodboldudvalg, som også formelt set udbetaler honoraret, selvom det er dommerklubbens kasserer, der i praksis står for udbetalingen ved den halvårige generalforsamling.³⁷ Dommerklubbens indtægter består i en betaling fra fodboldudvalget på 15 kr. pr. kamp og en betaling fra de aktive dommere, svarende til en kamps honorar pr. halvsæson. Disse penge anvendes i dommerklubben udelukkende til at skaffe nyt tøj, hyre foredragsholdere og afholde jubilæer eller andre fester for medlemmerne, og dommerklubben kan således ikke siges at fravige kravet om nonprofit i organisationen.

34 Dette vil jeg se nærmere på i en analyse fællesskabet i organisationen i afsnit 5.3.2. og analysen af motiver for deltagelse i afsnit 5.3.3.

35 Dette står også tydeligt at læse i dommerklubbens love. Se §1 stk. 2 og 3 i 'Love for DAI Fodbolddommerklub, København'. Se bilag N.

36 Se afsnit 5.4.3. og 5.5.1.

37 Dette ses ved, at dommerhonorarposten ikke indgår som et punkt i dommerklubbens regnskab. Se bilag M.

5.2.3. Delkonklusion

Dommerklubben *er* en frivillig organisation, og de aktiviteter, som er del af organisationens daglige arbejde, hører hjemme i den tredje sektor. Selvom enkelte dele af organisationen kunne trække i forskellige retninger, er der i forhold til dommerklubben hverken tale om en privat, professionel forretning eller en offentlig (understøttet) institution.

Som der allerede i teoriafsnittet blev sat en tyk streg under, så findes der ingen endegyldig og universel specifikation for, hvilke organisationer, der kan kaldes frivillige, og hvad der gør, at de er frivillige, og andre ikke er det. Jeg har i denne sammenhæng beskæftiget mig med nogle af de mest indflydelsesrige bidrag på området, både i en dansk og international kontekst, og jeg finder altså, at DAI's dommerklub er en frivillig organisation. Som alle andre organisationer har den sine unikke særpræg og punkter, hvor den adskiller sig fra andre frivillige foreninger, men i det store hele er 'frivillig', som begrebet anvendes i en organisationsteoretisk sammenhæng i dag, en dækkende betegnelse for dommerklubben.

Der gælder dog det særlige for dommerklubben, at den som frivillig organisation hovedsageligt udgøres af medlemmer, der ikke kan siges at arbejde frivilligt. Ikke teoretisk i hvert fald, da de netop ikke er ulønnede, hvilket ofte (Fridberg, Koch-Nielsen & Henriksen 2006; Torpe 2000) nævnes som den udslagsgivende faktor, når arbejde skal beskrives som frivilligt eller ej. Dommerne får jo en slags 'løn'. En 'løn', som Ligningsloven dog kun berettiger dem til, fordi de i udgangspunktet principielt er at betragte som frivillige. Denne forvirrende uoverensstemmelse til side, så er der alligevel ingen tvivl om, at der indgår et element af frivilligt, ulønnet arbejde i dommerklubben, og at den derfor må opfattes som en frivillig organisation. Den fem mand store bestyrelse arbejde nemlig fuldstændig frivilligt og udelukkende for dommerklubben som organisation.

Dommerklubben er som organisation hjemsted for nogle interessante modsætninger i mellem dommernes arbejde og arbejdet i bestyrelsen. Det arbejde, der ligger i bestyrelsen udgøres nemlig af typisk frivilligt arbejde i den klassiske og ulønnede betydning, mens dommernes arbejde hverken kan kaldes decideret lønnet eller klassisk frivilligt. Denne interne interne forskelligartethed og kompleksitet i organisationen og dens arbejde vil jeg beskæftige mig indgående med i dette analyseafsnit. Nogle af de centrale spørgsmål er, hvad det gør ved medlemmernes rolle i

dommerklubben, det sociale liv i organisationen og den enkelte medlems engagement og motivation for deltagelse, hvilket er temaet for den næste del af analysen.

5.3. Vejen ind i organisationen

Medlemskabet af en organisation kan finde sted på baggrund af et utal af forskellige udgangspunkter. Tilfældigheder og bevidst overvejede motivationer kan spille sammen på så mange forskellige måder, at det bliver meget svært at vurdere, hvad der egentlig har ligget til grund for et medlemskab af en bestemt organisation. Især for frivillige organisationer gælder det, at aktiv deltagelse og frivilligt arbejde i organisationen sniger sig på det nærmeste ubemærket ind på medlemmerne. Man er så at sige 'født' ind i en organisation, hvor ens egen rolle eller værdien af de opgaver, man varetager, ikke er noget man gør sig bevidste overvejelser om. Som Rasmus K. Storm og Henrik H. Brandt (2008:39) fremhæver, kan denne tendens dog meget vel være under forandring.³⁸ Dommerklubben fungerer som et udmærket eksempel på, hvordan en sådan forandring kunne se ud.

5.3.1 'Alle stammer jo fra en klub'

Citatet i overskriften er taget fra formanden, Keld (l. 32), der udmærket ved, hvordan organisationens medlemmer i første omgang blev opmærksomme på muligheden for at blive dommer og fandt vej ind i dommerklubben. De stammer fra en klub og typisk en fodboldklub i DAI, hvilket betyder, at de har modtaget de årlige breve fra organisationen med tilbud om at blive dommer og medlem af dommerklubben. Og Keld har ret: Samtlige dommere, som har deltaget i interview, er eller har været medlem af en idrætsforening. Men de har faktisk mere end det. De har alle sammen i en eller anden udstrækning arbejdet frivilligt for deres klub eller forening.

Kristoffer (l. 155-160) og Bertil (l. 180-188) fungerer som holdledere og formænd for flere forskellige fodboldhold, Kasper (l. 9-10,33-43) startede selv en klub, som han var formand for, og Lars (l. 29-33) har været ungdomstræner i en fodboldklub og formand i en badmintonklub. Dommerklubbens formand er også selv et godt eksempel på denne forbindelse mellem sportsklubbens frivillige arbejde og medlemskabet i dommerklubben:

'Jeg blev først dommer, da jeg var 40 år. Det var i '82, og det var fordi... Det var efter, jeg havde

³⁸ Se afsnit 2.1.5.

været ungdomsleder i en DAI klub i 20 år. Jeg havde et lilleputhold, plus jeg havde alt det administrative med licenser og alt det der og opkrævning af kontingent og alt det der (Keld, l. 43-49).'

For ungdomsafdelingen i den klub stod han også for at arrangere flaskeindsamlings på travbanen og et byttesystem, så man kunne aflevere de støvler, man var vokset ud af, og få et par større retur.

'Men jeg steg i graderne, der hvor jeg var ansat, og så havde jeg ikke tid til det mere. Men jeg havde taget dommereksamen. For at kunne lære de unge mennesker spillet, så er det bedst man kan reglerne, ikke. Og så havde jeg tænkt, så kan jeg lige så godt bruge den, for så får jeg også lidt motion, og det var sådan set det (Keld, l. 53-56).'

Keld går fra at være medlem i et idealistisk fællesskab i den lokale fodboldklub, som han er 'født' ind i i kraft af sin søn, hvis hold mangler en træner, til at bevidst at vælge at gå ind i dommerklubben på baggrund af individuelle overvejelser:

'Kan du huske hvordan det var, da du første gang kom ind [som dommer], hvor du ikke var en del af bestyrelsen eller formand?

Der var jeg kun ude for motionens skyld.

Og var det det samme i [den lokale boldklub]?

Nej, det var for ungdommens skyld. Jeg begyndte, som de fleste gør, ved at man kommer ned og ser, at der er kaos, når ens egen søn spiller. Så var der kaos. Der løb en sød og rar mand rundt med 50 unger, og han kunne ikke lære dem noget overhovedet. Så var vi to forældre, der gik ned og sagde, at vi ville prøve at dele dem op i tre bunker. Så min nabo og mig, vi tog så lilleputterne, og så fik han drengene, ham der var tilbage (Keld, l. 400-411).'

Ovenstående et godt billede på den forandring i tilgangen til sin organisation, som ligger bag, når man går fra fællesskabet og det frivillige arbejde i sportsforeningen til medlemskabet i dommerklubben. For Keld er motion den motiverende faktor, der får ham til at skifte trænertjansen

ud med dommertjansen og fællesskabet i sportsforeningen ud med dommerklubben, hvor kulturen og de sociale rammer er nogle ganske andre.

5.3.2. *Fællesskab i forbifarten*

Når jeg har spurgt de enkelte dommere om, hvorfor de i første omgang valgte at blive dommere, har jeg fået svar, der alle sammen har båret præg af, at den enkelte dommer har gjort sig bevidst om, hvordan det at være dommer i dommerklubben er anderledes end træner- eller lederjobbet i den typiske sportsforening, som de kommer fra. Der ligger ikke den samme form for motivation bag, når man bliver medlem af dommerklubben, og en ting er sikkert: Der er langt imellem de medlemmer, der går ind i dommerklubben for at finde et socialt fællesskab.

Det sociale er hverken trækplaster eller drivkraft i organisationen. Den smule socialliv, der trods alt findes dommerne imellem, værdsættes i høj grad men ses grundlæggende som kortvarige vedhæng til de formelle, praktiske opgaver i dommerklubben. Enten som trivial og upersonlig hyggesludder i omklædningsrummet før og efter dommertjanserne (se eksempelvis Kasper, l. 268-270; Lars, l. 94-102; Paolo, l. 106-108) eller som rutineprægede og fastgroede mønstre i forbindelse med møderne i organisationen, typisk omkring generalforsamlingerne eller ved jubilæer (se eksempelvis Bertil, l. 334-352; Keld, l. 234-237; Lars, l. 301-306; GF, l. 25-37³⁹).

'Jeg synes, at vi arbejder rigtig godt sammen, men ellers har jeg ikke nogen fællesskabsfølelse med dommerne som sådan. Jeg har det rigtig godt med at stå og sludre med dem og komme ud og kigge, men når jeg kommer hjem så...'

Det siger Bjarne (l. 416-418), der kobler den manglende fællesskabsfølelse med karakteren af selve arbejdet som dommer:

'Vi var nok lidt tættere på hinanden, for vi var jo krigere sammen på et fodboldhold. Det er man jo ikke som dommer. Der kan man gå og udveksle erfaringer og sidde og drille hinanden lidt i omklædningsrummet. Men man kommer lidt tættere på hinanden i en fodboldklub (Bjarne, l. 404-409).'

³⁹ Deltagerobservationsnoter fra dommerklubbens generalforsamling. Se bilag L.

Som også Paolo (l. 99) nævner, er man som dommer 'alene i krig', og det smitter af på fællesskabet og kulturen i organisationen. Man har noget til fælles med de andre i sorte uniformer, som man møder i omklædningsrummene, på vej ud til banerne og til generalforsamlingerne. Men man er ikke sammen om de daglige opgaver og deler ikke mere med de andre dommere, end man kan nå at gøre i forbifarten mellem andre og vigtigere gøremål. Der er derfor for ingen af de dommere, jeg har talt med, tale om, at det er det sociale liv i organisationen, der har motiveret til at blive dommer og medlem af dommerklubben.

5.3.3. Motiver for deltagelse

Også Ulla Habermann (2001:93) finder, at 'sociale forventninger' meget sjældent er det bagvedliggende motiv, når folk skal sætte ord på, hvorfor de deltager aktivt i frivillige organisationer. I den sammenhæng menes dog med 'sociale forventninger' at folk deltager i frivillige organisationer på baggrund af omverdens pres. Ovenstående afsnit om dommernes lave sociale forventninger handler om deres egne forventninger og indstilling til det sociale element i organisationen og ikke om andres forventninger og ydre pres på dem selv om at deltage i organisationsarbejde. Derfor er undersøgelsen på netop dette punkt ikke sammenlignelig med min analyse af det sociale liv i dommerklubben. Alligevel kan det være interessant at tage et nærmere kig på, hvad Ulla Habermann kommer frem til, når hun ser på motiver for deltagelse i frivillige organisationer.

I forhold til de øvrige motivdimensioner, som Ulla Habermann (ibid.:96f) nævner, er der nemlig væsentlige punkter at trække frem til sammenligning og perspektivering af dette speciales analyse. 'Værdier', 'læring' og 'identitet' er de elementer, der ifølge undersøgelsen spiller den største rolle, når medlemmerne af de frivillige organisationer i undersøgelsen skal sætte ord på, hvorfor de engagerer sig i den frivillige organisation. Med 'værdier' menes, at man som medlem bekender sig til organisationens idemæssige baggrund. 'Læring' handler om at møde nye mennesker og udvikle sig selv, mens der med 'identitet' hentydes til, at det er en væsentlig del af det enkelte medlems liv at have et billede af sig selv som nyttigt, aktivt og anerkendt menneske.

Interessant i forhold til denne undersøgelse er det, at det kan siges at være den motivationsfaktor,

som Ulla Habermann (ibid.:94) tilskriver mindst indflydelse, der kommer stærkest til udtryk i dommernes udtalelser. Det drejer sig om 'karriere' som motiv til frivillighed. Det kan virke paradoksalt, at også de pensionerede dommere og dem, der nærmer sig den pensionsmodne alder, kan tilskrives denne form for motivation, men det bunder i, at de er bevidste om og vælger dommerklubben til på baggrund af, hvorledes den kan gavne dem i forhold til deres øjeblikkelige situation i livet. Det er således tankevækkende, at medlemmerne af dommerklubben så at sige vender motivationsundersøgelsen på hovedet og fremhæver karriere og individuelle og strategiske forhold som de største motivationsfaktorer for deltagelse og medlemskab i den frivillige organisation. Hvordan de gør det, vil jeg illustrere i det følgende.

Dommerne adskiller sig ganske vist fra mange andre i frivillige organisationer ved, at de får et honorar for deres ydelser. I hvor høj grad resultaterne af mine undersøgelser kan sammenlignes med kvantitative undersøgelser af frivilligt arbejde som Ulla Habermanns, vil jeg derfor tage op i det følgende diskussionsafsnit.⁴⁰ Pengene i dommerklubben spiller nemlig en rolle og rykker ved forholdet mellem organisation og medlem og personlig motivation. Men honoraret er langt fra altoverskyggende, i hvert fald ikke når man spørger dommerne direkte.

'[E]fter at jeg er kommet lidt op i årene, så har jeg altid lavet lidt langtidsplanlægning med, hvad man kan lave så langt henne i livet som overhovedet muligt. Og jeg kan ikke spille fodbold til jeg er 70. Det er jeg sikker på, at benene ikke kan holde til, eller man får skader. Kroppen bliver skrøbelig, ikke. Men du vil garanteret godt kunne dømmе en syvmandskamp (Lars, l. 40-44).'

Bertil (l. 21-23) siger også, at han blev dommer for at skrue lidt ned for fodbolden uden at komme helt væk. Og, som nævnt i afsnit 5.3.1. og afsnit 5.3.4., var det for Keld og Bjarne et spørgsmål om henholdsvis at få lidt motion og prøve kræfter med et lederjob i en periode af ens liv, hvor man nærmede sig pensionsalderen og den slags blev en mindre og mindre del af hverdagen i øvrigt. Lars og Bertil og i særdeleshed Keld og Bjarne udgør den aldrende del af organisationen og af de dommere, som jeg har talt med. De er strategiske i deres valg af aktiviteter i deres fritid og har i dommerklubben set muligheden for at imødekomme nogle personlige interesser.

Kristoffer er ved at afslutte sin universitetuddannelse, og Kasper har netop afsluttet sin og leder

40 Se afsnit 5.3.5.

efter et job. Begge unge dommere adskiller sig fra de andre interviewede, og fra Ulla Habermanns undersøgelse, ved at er helt eksplicite omkring, hvordan de i dommerklubben ser muligheder, der kan fremme deres karrierer. De betragter begge dommergerningen som erhvervsrelevant ledelseserfaring og har begge tænkt sig at skrive det på deres CV til jobansøgninger (Kristoffer, l. 38,344; Kasper, l. 309). Også her gør en strategisk, beregnende endog professionel overvejelse sig gældende.

De personlige motiver bag deltagelsen i dommerklubben er ikke kun tegn på en anden indgang til den frivillige organisation. Det har også konsekvenser for, hvordan organisationen fungerer og kommunikerer indadtil, hvilket vil blive analyseret nærmere i afsnit 5.5.1.

5.3.4. Subjektiv individualisme: 'What's in it for me?'

Baggrunden for at skifte arbejdet i sportsklubben ud med arbejdet i dommerklubben er, som vi har set i det ovenstående, i høj grad baseret på personlige motiver og præferencer. Dommerklubben er ikke nogen social organisation, hvor fællesskabet er det tiltrækkende. Der er i stedet tale om en frivillig organisation, hvor medlemmerne deltager af helt andre og meget mere individuelt betingede årsager. Skridtet fra den ene organisation til den anden tages nemlig på baggrund af, hvad Storm & Brandt (2008:139) og Lorentzen (2001:31) kalder subjektiv individualisme.

Der er tale om et valg, hvor den enkelte dommer har vejet for og imod og gjort sig bevidst omkring, hvad dommerklubben kan tilbyde, som den forrige organisation ikke kunne. I sportsforeningerne, derimod, er medlemsskabet faldet umærkeligt naturligt, som en uudtalt idealistisk fællesskabstanke. Som i Kelds tilfælde, hvor sønnens fodboldhold havde brug for hjælp. Eller for Bertil, Kasper, Kristoffer og Lars, der alle dyrkede og investerede deres fritid i fodbold- og/eller badmintonklubben. Bjarne, som også er medlem af bestyrelsen er også et fint eksempel på dette. Han begyndte at spille fodbold på arbejdspladsens hold og var med til at arrangere årlige turneringer med selskabets afdelinger i de andre nordiske lande. Men efter en del år i klubben kom han på andre tanker:

'Og på det tidspunkt var jeg ved at være lidt derangeret som fodboldspiller. Fast på andenholdet og så videre. Nu har altid godt kunne lide at have et lederjob. Og jeg tænkte, at der var måske et lille

et der måske. Så det var det (Bjarne, l. 29-31).'

Også Bjarne gik således fra et fællesskab, som han nærmest pr. automatik var kommet ind i, til at blive en del af organisationen dommerklubben, fordi den passede på de overvejelser, han gjorde sig, og den situation, han stod i på daværende tidspunkt. Bjarnes fortælling er et glimrende eksempel på den udvikling, som Håkon Lorentzen (2001:31) forsøger at beskrive med den subjektive individualisme:

*'[U]tviklingen fører til at fællesskab med de andre nå bliver noe valgt, noe det ligger en bevisst overveielse bak fra hver enkelt deltager. Den subjektive individualismen er en forutsetning for et rendyrket rasjonelt forhold til sivile sammenslutninger.'*⁴¹

Bevidste overvejelser har ligget bag, når samtlige af de dommere, jeg har talt med, har besluttet sig for at gå ind i dommerklubben. Ikke hermed ment, at deltagelse i de andre fællesskaber, organisationerne i sportens verden, som de alle har været en del af, ikke udspringer af bevidste overvejelser. Men når de bevidste overvejelser bunder i en subjektiv individualisme, bliver *'what's in it for me?'* det centrale spørgsmål, hvor fællesskabet omkring organisationens aktiviteter førhen var formål nok i sig selv. Det tidligere citat med Keld, der bliver ungdomstræner ved et tilfælde og for de unges skyld men bliver dommer for sin egen motions skyld, er et eksempel på denne *'what's in it for me?'*-tilgang. I et interview med en af de yngre dommere i dommerklubben, bliver det endnu mere udtalt:

'Frivilligt arbejde er ikke noget, som jeg sætter særlig stor pris på, fordi det netop er på bekostning af nogle andre ting. Og selvom jeg er bums⁴² og egentlig burde have masser af tid, så bruger jeg min tid aktivt, ligegyldig hvad jeg laver.'

Så for at det skal være en ting, som du ville overveje at tage dig til, så skal der være en eller anden form for udbytte?

Ja, det behøver ikke altid være kroner og øre, men det kan være noget andet. Man skal kunne se en fidus i det (Kasper, l. 350-358).'

41 Forfatterens kursiveringer.

42 Kasper bruger udtrykket 'bums' til at beskrive, at han for tiden er arbejdssøgende.

Der skal altså være en fidus i at deltage i dommerklubben som organisation. En fidus, som giver arbejdet og engagementet mening ud fra et konkret, personligt perspektiv, vel at mærke. Det er altså ikke nok at indgå i et fællesskab og føle, at man løfter en opgave eller gør noget af værdi for andre. Hvorledes de selv beskriver motivationerne for at blive dommer kan variere, især i forhold til den enkelte dommers alder, men den bagvedliggende årsag og forklaring er den samme. Dommerne har truffet deres valg om at blive medlemmer af dommerklubben med udgangspunkt i dem selv og deres egne, konkrete ønsker til fremtiden og deres fritid. Komplekse og u håndgribelige størrelser som uegennyttighed, fællesskab og idealisme spiller en langt mindre rolle, end det ellers har for vane i frivillige organisationer.

Medlemmerne i dommerklubben udgør således også et tydeligt eksempel på, hvad Lars Torpe (2000:94) kalder 'organiseret individualisme'. Dette kommer til udtryk ved, at de individuelle, interessebetonede motiver hos medlemmerne afløser de ideelle og kollektivistiske motiver, som ellers traditionelt er forbundet med den slags frivillige organisationer.

5.3.5. Diskussion

Et første kritisk spørgsmål melder sig hurtigt: Er dommerklubben direkte sammenlignelig med 'rigtige' frivillige organisationer? Foreninger, hvor folk lægger deres tid og arbejde, fordi de brænder for en sag eller vil gøre en forskel for en bestemt gruppe mennesker. I disse organisationer ser man, selvfølgelig, fristes man til at sige, en langt højere grad af selvopofrelse eller uegennyttighed hos medlemmerne, og et stærkere fællesskab indadtil, fordi alle er der af samme grund.

Men som blandt andre Ulla Habermann (2001) viser, så er alle der ikke af samme grund. Selv ikke i de 'rigtige' frivillige organisationer, hvor det er medlemmerne, der arbejder frivilligt og administration og ledelse, der udgøres af professionelle folk. Selvom det frivillige arbejde i dommerklubben er skruet omvendt sammen, således at det er bestyrelse, der arbejder ulønnet, og dommerne, der modtager honorar, så er dommerklubben, som jeg fremsatte det i afsnit 5.2.3., en vaskeægte frivillig organisation. Den adskiller sig ganske vist på flere punkter, og her er det også interessant at se, hvorledes den adskiller sig, når det kommer til motiver for deltagelse hos de enkelte medlemmer. Ikke alle de dommere, som jeg har snakket med, kan siges udelukkende at

være motiveret af karriereperspektivet, som Ulla Habermann (ibid.:94) opstiller det. Man kan eksempelvis diskutere om ikke lysten til at holde sig aktiv og få frisk luft ikke også kunne være et udtryk for et ønske om at skabe sig en særlig identitet. Det vil jeg ikke bestride, men jeg vil fastholde, at dommernes udtalelser alle sammen i større eller mindre grad er udtryk for en individuel orientering, der af mangel på bedre bedst lader sig beskrive af kategorien 'karriere' i motivundersøgelsen. En endnu bedre beskrivelse ligger i begreberne subjektiv og organiseret individualisme.

I forhold til den metodiske tilgang kan man diskutere, om det er redeligt at forholde den viden, jeg får om dommerklubben, til et billede af foreningslivet i en sportsklub, som ikke er yderligere belyst. Hvem ved om der ikke også i disse frivillige organisationer, de sportsklubber, som dommerne i stor stil er eller har været aktive medlemmer i, findes en myriade af forskellige motiver for deltagelse? Fællesskab kan også der være en flydende størrelse, som ikke alle efterstræber i lige høj grad. Man risikerer at tegne et forsimplet eller karikeret billede, ved at sige, at det er for fællesskabets skyld, når man arbejder frivilligt i en sportsklub, mens der er noget andet, som gør sig gældende i dommerklubben.

Jeg har imidlertid ikke forsøgt at beskrive, hvordan medlemmer er motiverede eller ser på deres egen rolle i sportsklubber. At lave et tilsvarende case-studie i en sportsklub, som dommerklubben kunne sammenlignes med, har jeg fravalgt for at holde fokus på dommerklubbens særlige forhold, og jeg nærer ingen illusioner om at kunne beskrive noget andet end dommerklubben indefra i dette speciale. Sportsklubber, der i dette afsnit er fremstillet som et fællesskab og et skridt på vejen mod en anden form for organisationsdeltagelse, er kun beskrevet sådan ud fra de enkelte dommers egne udsagn. Det er i denne sammenhæng ikke afgørende, hvordan medlemmer generelt er motiveret for at deltage i sportsklubber (eller andre frivillige foreninger) men kun interessant i den udstrækning, at dommerne selv har beskrevet forskellen på deres motivation og tilgang til deltagelsen i først sportsklubben (af den ene eller anden art, som de alle har arbejdet i) og siden dommerklubben.

Fællesskab som ideal kan her komme til at lyde som noget irrationelt. Det er ikke meningen. Jeg analyserer dommernes fortællinger om, hvorfor de nu lægger deres arbejde i dommerklubben frem for sportsklubben som et tegn på, hvordan bevidste overvejelser om individuelle præferencer vægtes tungere i den ene organisation (dommerklubben) end i den anden (sportsklubben). Der er

ikke i dette speciale inkluderet nogen konkret empiri om sportsklubber som frivillige organisationer, og man kan derfor med rette stille spørgsmål til, i hvor høj grad de to kan sammenlignes. Jeg anvender dog ikke de sportsklubber, som dommerne kommer fra til en direkte sammenligning, men snarere som en kontrastering, der fremhæver, hvordan dommerklubben som organisation skiller sig ud. Fokus er altså stadig fuldstændig på organisationen dommerklubben. Sportsklubberne fungerer som afspejling af dommernes øvrige organisationsdeltagelse, og de er som samlebetegnelse kun inddraget, fordi de illustrerer interviewpersonerne rationelle overvejelser og bevidste valg i forbindelse med deltagelse i dommerklubben.

5.3.6. Delkonklusion

De otte dommere, som jeg har interviewet i forbindelse med dette speciale, har alle, før de blev dommere været aktive i en eller anden form for frivillig organisation i sportens verden. Det lyder måske ikke så underligt, at fodbolddommere har en fortid som fodboldspillere, men dommerne har alle mere end blot dyrket en sport. De har, udover at dyrke sporten, arbejdet frivilligt i deres respektive foreninger, enten som træner, formand eller holdleder. Sportsklubberne er de nærmest 'født' ind i gennem familie, venner eller arbejdspladsens fællesskaber. I forhold til medlemskabet af dommerklubben er der derimod tale om et bagvedliggende aktivt og bevidst valg.

Årsagen til valget om at skifte det frivillige arbejde helt eller delvist ud med medlemskabet i dommerklubben kan forklares med begrebet subjektiv individualisme. Det vil sige, at der ligger rationelle overvejelser bag, når man vælger at deltage i en organisation. Overvejelser, der går i retning af, hvilken form for organisationsdeltagelse, der bedst tilfredsstillende individuelle ønsker. Dette fremgår også af dommernes svar på, hvorfor de valgte at blive dommere. Der er personlige motiver som motion, aktiv pension og karrierefremme i højsædet, mens det sociale liv i organisationen hverken er udtalt eller vigtigt for de adspurgte dommere.

Som vi så i afsnit 2.1.1., må dommerklubben i en organisationsteoretisk sammenhæng opfattes som en frivillig organisation i den tredje sektor. Den adskiller sig dog fra langt de fleste andre frivillige organisationer, heriblandt de sportsklubber, som dommerne ofte kommer fra, ved at der er penge involveret i det daglige arbejde. Hvad disse penge betyder for dommerklubben som frivillig organisation og livsverden-fællesskab vil jeg se nærmere på i det følgende.

5.4. Penges rolle og kulturen i organisationen

De penge, som dommerne får som skattefrit honorar for de kampe, de dømmer, er uløseligt forbundet med den kultur, der hersker blandt medlemmerne i dommerklubben. Selvom det ikke kommer direkte til udtryk, når man spørger dommerne om, hvorfor de er blevet dommere, så er det tydeligt i den måde de omtaler forholdene og bestyrelsen i dommerklubben, at penge og økonomisk rationalitet spiller en central rolle i organisationen.

5.4.1. Rare penge

Som motivationsfaktor er der ganske vist ingen af dommerne, der direkte svarer, at honoraret, aflønningen for de dømte kampe, er det vigtigste. Men bevidstheden om den økonomiske kompensation ligger meget ofte som en latent og næsten udtalt tilskyndelse til at tage dommerkurset og blive medlem af DAI's dommerklub. Det nævnes som oftest tøvende, som en nødvendig bisætning om, at honoraret da også er rart (se eksempelvis nedenstående citat; Kristoffer, l. 36-41; Paolo, l. 125-126). Kun halvdelen af de interviewede dommerne mener, at de også ville dømme fodboldkampe i deres fritid, hvis der slet ikke var nogen form for kompensation. Altså, hvis der var tale om rent frivilligt arbejde. Det drejer sig om Bjarne, Keld, Bertil og Lars, som udgør den ældre del af de adspurgte dommere. De sidste to ville endda højst sandsynligt skære væsentligt ned for aktiviteterne i dommerklubben, hvis arbejdet var ulønnet. Keld (l. 386-390) er meget bevidst omkring, hvad honoraret betyder for det arbejde, der lægges i dommerklubben:

'Jeg ville tro, at hvis der ikke var noget honorar for at være dommer, så var der ikke mange tilbage. Så var der [kampfordeleren] og mig og syv-otte andre stykker måske, måske ti, måske tyve, og så var det slut. Så det er jo pengene også. Og så skal jeg ikke gøre mig bedre, end jeg er. Når så jeg har dømt en 40 kampe på et halvt år, så er der en 6000 kroner, så det kan man altid... Det er da meget rart at få, ikke.'

Mens pengene for enkelte blot er rare at få, er de for størstedelen af de dommere, jeg har talt med, en medvirkende årsag til, at man har valgt at blive dommer. Og honoraret spiller både en rolle for medlemmerne individuelt og for dommerklubben som organisation. Pengene har nemlig banet vejen

for at, hvad man kunne kalde en økonomisk logik, har rodfæstet sig i dommerklubben og gennemsyrrer organisationskulturen.

5.4.2. 'Jobby'-kultur

Begrebet 'jobby' er skruet sammen til denne lejlighed. Det er en sammensætning af ordene 'job' og 'hobby', og jeg vil forsøge at illustrere, hvordan dommerklubben er et eksempel på en organisation fanget imellem to kulturer, rationaler og tilgange til arbejdet i organisationen. Imellem den rekreative, frivillige og hyggelige fritidsbeskæftigelse, som hovedsageligt kommer til udtryk i bestyrelsen, og den krævende, professionelle indsats, som de menige medlemmer, dommerne, giver et indblik i. Dette bliver eksempelvis tydeligt, når man ser på, hvad et stigende antal dommere har betydet for organisationen.

Igennem længere tid var dommerklubben plaget af mangel på medlemmer. Der var simpelthen ikke dommere nok, og mange af de nye, der kom til, forsvandt hurtigt igen. For de flestes vedkommende, fordi arbejdet i dommerklubben ikke levede op til forventningerne eller forhåbningerne. Det seneste år er der dog kommet en del nye til, og man har arbejdet koncentreret for, at de skulle have mod på at blive ved med at dømme i DAI. Det fortæller Bjarne (l. 74-85), der er formand for den lille gruppe af vejledere, der udover dommertjanserne i dommerklubben også har som opgave, at hjælpe og udvikle deres kolleger med råd og vejledning.

Tilgangen af en del nye dommere har ikke kun gjort det lettere for kampfordelerne af finde mandskab til at dække fodboldkampene. Den har også gjort det tydeligere, hvordan kulturen i dommerklubben bærer præg af en forretningsagtig, professionel tilgang til organisationen og arbejdet som dommer, særligt fra medlemmernes side men også, dog i mindre bevidst grad, i bestyrelsen. Hvor der hidtil ikke alene har været plads til alle men også brug for alle mand i dommerklubben, er der i dag begyndende tegn på en lille overflod af dommere. Ved den seneste generalforsamling (l. 92-94) fortæller Keld som en del af formandens beretning at:

'Der er ikke 11-mandskampe nok til de ønsker der er om at få 11-mandskampe. Så I får 11-mandskampe efter tur, og så må I tage en del syvmandskampe også.'

Tonen er nærmest undskyldende, og for at det skal være mest fair for dommerne, har man altså valgt at lade folk få 11-mandskampe efter tur. Samme form for imødekommende og overbærende løsninger fra bestyrelsens side viser sig, når både Keld (l. 194-197) og Bjarne (nedenfor) taler om dommernes mødepligter til opstartsmøder:

'Selvfølgelig er der mødepligt for alle. Man skal jo kende sit lovstof. Men det kan vi ikke håndhæve. Og for mig er DAI, og har altid været det, og hvis det blev mere, så tror jeg ikke, jeg gad med... DAI er hobbyafdelingen for fodbold. Selvfølgelig skal der være gode kampe, og der skal være knald på, og der må da også godt være lidt skænderier og så videre. Men altså, niveauet skal ikke køres helt op på eliteniveau, hvor dommerne de sidder og bagtaler hinanden og fortæller vejlederen, at de lige har set den og den kollega lave fejl og sådan. Alt sådan noget pis, det gider vi sgu ikke (Bjarne, l. 133-139).'

Så man accepterer, som Bjarne (l. 129,274) siger, at dommerne 'slasker' lidt, og der skal også tages ekstra tid til at 'nurse' dem, hvis de har det svært i starten som dommere. Bestyrelsen i dommerklubben giver således indtryk af at stå for ledelsen i en meget rummelig, grænsende til det konfliktsky, og hyggelig organisation med plads til alle.

Den generelle indstilling til arbejdet i dommerklubben er dog en noget andet blandt et flertal af dommerne. Dette illustreres udmærket af en anden situation fra generalforsamlingen (l. 159-206), hvor dommeren Frank får ordet og i kritiske vendinger spørger ind til, hvorfor bestemte dommere vælges til bestemte opgaver. Han er især utilfreds med, at det er den samme dommer, Mark, der flere gange har været sendt afsted som DAI's dommerrepræsentant til internationale stævner. Til det svarer Keld, vanligt konsensusøgende:

'Det er noget bestyrelsen afgør. Der mente vi, at han var god, og han kunne også sprog. Det er vigtig, når man kommer ud. Så derfor mente vi, at han var fuldt berettiget til at komme afsted. Vi prøver at lave lidt turnus, men vi skal have nogen, der kan klare sig i udlandet også. Næste gang bliver det så ikke [Mark], så skal vi finde en anden, og sådan skifter vi. Vi tager jo ikke de samme hver gang. [...] Hvis du så synes, at vi er kommet til at vælge [Mark] for mange gange, så må vi jo kigge på det (GF, l. 176-180; l. 205-206).'

Umiddelbart efter at Frank og Keld har afsluttet deres lille disput, indvender en af de andre dommere dog, at turen til udlandet, ligesom alle andre opgaver i organisationen, skal tildeles den, der er bedst egnet. Altså rent meritokrati, og ikke noget med at det skal gå på omgang, eller at der skal trækkes lod, siger dommeren og får mange nik og enige ord fra de øvrige dommere i forsamlingen (GF, l. 25-29).

Den samme indstilling kommer til udtryk hos samtlige af de dommere, jeg har talt med, som ikke også sidder i bestyrelsen. Man forventer, at arbejdet som dommer varetages med en professionel indstilling, beregneligt og ordentligt. På generalforsamlingen (l. 438-449) får en anden dommer også meget opbakning, da han får ordet og minder om, hvor lang tid henholdsvis en syvmands- og en 11-mandskamp tager. Han synes nemlig, at han til tider oplever, at nogle dommeres ure 'går lidt for stærkt', så kampene er hurtigt afviklet, og dommeren kan komme tidligere hjem. Og blandt de dommere, som jeg har talt med, er der ingen, der ser noget i vejen for, at de af deres kolleger, som ikke kan leve op til sådanne standarder, må ekskluderes af dommerklubben (Kristoffer, l. 271-294; Lars, l. 226-230; Kasper, l. 179-184). De standarder, som dommerne forventes at leve op til, handler ikke så meget om fodboldteknisk at være en god dommer, der dømmer rigtigt hver gang. Det går i langt højere grad på, om man har den reglementerede uniform på, møder op i god tid, tager spillet og spillerne seriøst og indsender sine kampindberetninger til tiden.

Som Bjarne Ibsen (1992:47) beskriver, så er der en sammenhæng mellem den form for incitamenter, organisationen bruger til at tiltrække sig medlemmer, og karakteren af engagement og involvering i organisationen, som disse medlemmer sidenhen udviser. Vi så i afsnit 5.3.3. og 5.3.4., hvordan motivationen for at gå ind i dommerklubben i høj grad kan siges at være subjektivt og individuelt betinget. Den subjektivt individualistiske tilknytning og de normative incitamenter, som dommerklubben benytter sig af i form af honorarer, skaber en kultur, der er stærkt præget af en rationel tilgang og professionel følelse af forpligtelse over for organisationen.

Også med udgangspunkt i Håkon Lorentzens (2001:32) teori om professionalisering og kommercialisering i frivillige organisationer kan man kaste lys over dommerklubben som organisation. Dommerne bærer præg af at have taget den professionelle rolle på sig og forholder sig til en vis grad formelt til dommerklubben som en arbejdsplads med dertil hørende krav. Dommerklubben er således et eksempel på kommercialiseringen af traditionelt uformelle og

personlige sociale relationer i civilsamfundet. Det personlige, sociale fællesskab er trådt i baggrunden i en organisation, hvor relationerne medlemmerne imellem og i forhold til organisationen bærer præg af kommercielle transaktioner.

Kristoffer (l. 129-133) illustrerer med nedenstående udtalelse udmærket denne kommercialisering af forholdet med medlem og organisation i dommerklubben. Han ser dommertjansen som en indtægt til forbrug i hverdagen:

'[J]eg kan mærke, at jeg har sådan en tilgang til det, at f.eks. hvis jeg er ude og købe ind, og jeg ser en skjorte til 500 kroner, så kan jeg mærke en indstilling i mig, som siger: 'Den køber jeg, så må jeg bare tage en 'vagt' mere'. Så jeg synes, det er sjovt at dømme og jeg har mange positive oplevelser med det, men det er et arbejde, og det er noget, jeg skal have penge for. Ingen tvivl om det.'

Endnu tydeligere er det i følgende citat, hvordan dommeren er bevidst om, at dommerklubben principielt er en frivillig organisation, samtidig med at arbejdet som dommer, på grund af honoraret, i praksis er en helt anden størrelse, der til forveksling ligner en arbejdsplads:

'Det er en hobby for mig, men man bør betragte det som et arbejde, når man får penge for det. Og derfor kan man også med rette stille de krav, som man stiller. Og man kan sige, stod der 100 dommere ude på linje og godt ville ind, og vi var 80 her, og der ikke var nogen, der ville hoppe fra, fordi det er så god en tjans, så kunne man godt tillade sig at kaste nogle af dem her ud, fordi de for tiende gang ikke indsendte til tiden. Men dem har der jo hele tiden manglet, ikke. Sådan er det jo. Udbud og efterspørgsel. Så jeg synes godt, at man kunne stille meget strammere krav i og med, at man betaler for det. Så den vej rundt, synes jeg, at det er et arbejde. Men det vil være en hobby for mig. Det er så fordi, at jeg ikke gør det for pengenes skyld. Eller, pengene er ikke det vigtigste for mig (Lars, l. 433-441).'

Lars er ikke ene om at benytte sig af vendingen 'udbud og efterspørgsel', når han bliver bedt om at beskrive dommerklubben. Faktisk lader det til, at udbud/efterspørgsel-perspektivet står meget centralt, både når dommerne og bestyrelsen sætter ord på organisationen. Et stigende antal dommere har ikke kun gjort det svært for kampfordelerne at finde noget at lave til alle dem, der gerne vil dømme 11-mandskampe. Det har også, som noget helt nyt, skabt en bevidsthed om, at

man kan stille anderledes krav til dommerne eller i hvert fald være anderledes konsekvent, når ikke folk imødekommer de gældende krav. Hvorvidt mødepligten, som det halter med, vil blive håndhævet i højere grad, nævner formand Keld intet om. Men på generalforsamlingen (l. 337-342) kommer han ind på, at hvis tilstrømningen af nye medlemmer fortsætter, så kan der komme strengere krav og mere konsekvens på banen:

'Hvis vi får 15 dommere til til næste år, så ville det bedste være at sige 'ham med de 850 kroner i bøde,⁴³ han får ikke flere kampe'. [...] Det er udbud og efterspørgsel, så kan vi sige 'hvis du ikke har orden i dine ting, så kan du ikke få flere kampe'.'

Umiddelbart lader det ikke til, at anderledes krav og konsekvens fra bestyrelse vil virke afskrækkende på dommerne i dommerklubben. Som ovenstående Lars-citat viser, findes der i denne del af organisationen allerede en vis forståelse for og forventning om, at der med honoraret for dommertjansen følger nogle krav. Kristoffer (l. 298-300) bekræfter denne opfattelse:

'Det er et stykke arbejde, som jeg ser det. Man får penge for det og har taget en uddannelse for det. Så jeg synes godt, at man kan stille krav til... Der er et eller andet bundniveau, der skal holdes.'

Bertil (l. 125-126) er også helt indforstået med, at der skal stilles krav, men han nævner ikke, som den eneste, i samme ombæring, at det er pengene til dommerne, der retfærdiggør kravene:

'Ja, altså, godt nok er vi frivillige, men der skal sgu også stilles nogle krav til os. Vi skal sgu også møde... Der er for mange mennesker, der er afhængige af os, ikke. Det synes jeg er ok.'

5.4.3. De gamle mænd i bestyrelsen

Med kravene den anden vej forholder det sig en smule anderledes. Dommerne har en opfattelse af bestyrelsen i dommerklubben som kompetent nok til at løse de praktiske udfordringer og administrative byrder, som organisationen måtte stå over for. Men der er på den anden side ikke store forventninger om visioner eller moderne ledelse. Bestyrelsen indtager, hos de dommere jeg

⁴³ Dommerne får bøder, det vil sige bliver trukket i deres honorar, hvis de indesender kampindberetninger for sent eller udebliver fra kampe. Bødestraffen og en diskussion ved generalforsamlingen, der blev affødt af et forslag fra bestyrelsen om at fordoble bødetaksterne, vil blive analyseret i afsnit 5.5.1.

har talt med, en rolle som lidt af et kuriosum. Et levn fra en svunden tid med sine frivilligt arbejdende, ældre herrer, og som sådan er de en del af organisationen, hvis arbejde man respekterer og værdsætter med et lille smil på læben.

'Uden at det skal blive personligt, hvad er så din opfattelse af dommerklubbens bestyrelse?'

Det er de gamle mænd, hehe. Det er folk, som har været med inde omkring dommerklubben i meget lang tid. De virker på mig kompetente. Det man måske kunne sige om det, det er, at det kunne være rart, hvis der også var nogle yngre med i bestyrelsen. [...] Kassereren bruger en regnskabsmappe og ikke computer for eksempel, ikke. På den måde er den moderne tid ikke så hurtigt inde i dommerklubben som sådan, ikke. Men det har ikke noget betydning for hans arbejde, heller ikke for formanden og de andre bestyrelsesmedlemmer. Men en yngre ville måske give bestyrelsen en indsigt i nye dommere (Bertil, l. 358-370).'

Både på generalforsamlingen (l. 146-147) og i mine interview med bestyrelsesmedlemmerne Keld (l. 249) og Bjarne, er det blevet understreget, at bestyrelsen gerne så nye og yngre medlemmer træde ind som en del af ledelsen af dommerklubben. Man kæmper imod den højere gennemsnitsalder og fastgroethed, både i den siddende bestyrelse og blandt de dommere, der dømmer de øverste rækker:

'Vi har snakket lige så heftigt og meget om at få skiftet ud i bestyrelsen, som at få skiftet mesterrækkedommerne ud, men der er jo ikke rigtig nogen, der har lyst til det (Bjarne, l. 223-225).'

En af de dommere, som jeg har talt med, Kristoffer, er blevet spurgt direkte af bestyrelsen, om ikke han ville stille op til en plads ved den følgende generalforsamling. Han valgte dog at takke nej, meget med udgangspunkt i samme opfattelse af bestyrelsen, som det forrige citat med Bertil beskrev:

'Jeg tror egentligt, jeg synes, at de er en lille smule fremmedgjort. Det er meget de gamle dommere. Det er en meget gråhåret bestyrelse, og de kører tingene, som de formentlig har kørt siden 1970, hehe. [...] Så stiller man sig op på en række [ved generalforsamlingerne], og så siger man sit nummer, når man kommer frem. Og så har han [kassereren] sådan en stor bog. Det er virkelig

sådan noget fra 50'erne eller sådan noget. Så skriver man under og så: 'Værsgo', så får man så sin kuvert (Kristoffer, l. 98-100 & l. 233-235).'

Og hos den anden af de yngre dommere, Kasper (l. 93-97) er billedet det samme:

'Jeg synes, det er meget kendetegnende, når nu de lige har budt til generalforsamling, at de altid byder på kaffe og ostemad. Det giver et meget billede af den måde, som det egentlig er kørt på. Det er også nogle ældre herrer, der sidder der. De gør sikker et fint stykke arbejde. Det gør de. Men det er også bare sådan lidt kørt efter lidt gamle principper. Men jeg tænker sådan lidt, det er ikke så organiseret, som jeg tænker for eksempel KBU er det.⁴⁴

Sammenligningen med KBU er interessant, fordi den unge dommer, Kasper, her rationerer sig frem til, at den større og mere kendte forening umuligt kan være styret efter samme, lidt støvede principper som DAI's dommerklub er det. Den større organisation forbindes hos Kasper med mere professionel ledelse, hvilket han savner i dommerklubben (Kasper, l. 112-113). I større organisationer og i private virksomheder gælder nogle andre standarder for ledelse og bestyrelsesarbejde, og det er sådanne standarder, som dommerne med større eller mindre træk på smilebåndet erkender, ikke er til stede i dommerklubben.

Kristoffer fortæller om en tidligere kollega, hvis valg er et meget godt eksempel på problemet i dommerklubbens bestyrelse:

'Jeg ved, at der var en ung dommer, der valgte at lave en rigtig karriere i DBU, som også var i DAI, som ellers var på vej i bestyrelsen. Og så kan det da godt være, at nogle bliver lidt afskrækkede af, at der sidder en masse gamle mænd, som jo er flinke nok, det er slet ikke det... (Kristoffer, l. 114-117).'

I kombination med det herskende billede af bestyrelsen blandt dommerne, går de yngre kræfter efter personlige udfordringer frem for det ansvar for fællesskabet og organisationen som helhed, som ligger i bestyrelsesarbejdet. Eksemplet, som Kristoffer nævner, er derfor både et eksempel på bestyrelsens, og dens arbejdes, ringe appel hos dommerne, og et eksempel på den form for

⁴⁴ KBU står for Københavns Boldspil Union, som er en del af den større og bedre kendte fodboldorganisation DBU (Dansk Boldspil Union).

motivation, der er herskende blandt dommerne, hvilket også blev fremhævet i afsnit 5.3.3.

I 'Frivilligt arbejde i idrætsforeninger' trækker Bjarne Ibsen (1992) blandt andre på Hans Lenk's (1972) teori om 'totalt engagement' over for 'partielt engagement' i organisationer i sportens verden, når han forsøger at belyse, hvorfor nogle medlemmer af en organisation er mere tilbøjelige til at deltage i generalforsamlinger og bestyrelsesarbejde end andre. Et medlem med 'totalt engagement' interesserer sig for hele foreningen, deltager i sociale aktiviteter og har et emotionelt forhold til foreningen. 'Partielt engagement' er udtryk for, at medlemmer kommer i foreningen for at få tilgodeset snævre målrationelle og instrumentelle behov og interesser. Medlemmer med 'totalt engagement' i en organisation vil være meget mere tilbøjelige til at yde en indsats i forbindelse med generalforsamlinger og i bestyrelsesarbejde end medlemmer med 'partielt engagement' (Ibsen 1992:39).

Dommerne i dommerklubben bekræfter denne antagelse. De dommere, jeg har talt med, giver langt overvejende indtryk af, at være en del af organisationen på baggrund af snævre målrationelle og instrumentelle behov og interesser. Arbejdet som dommer ses som en måde at få penge til en ny skjorte eller som en mulighed for at komme ud og røre sig lidt. Tilskyndelsen til at blive en del af organisationen ligger ikke i organisationen i sig selv, hvor det sociale liv og fællesskabet medlemmerne imellem er til at overse. Medlemmerne i dommerklubben kan således siges at være udtryk for et partielt engagement i en organisation, som da også har sit hyr med at skaffe folk til bestyrelsesposterne. Og en stor del af de snævre målrationelle og instrumentelle behov og interesser, som danner udgangspunktet for det partielle engagement i dommerklubben, kan tilskrives pengene i form af dommernes honorar.

Kommerialiseringen af foreningslivet og pengenes rolle i organisationen åbner også op for en anden og bredere analyse af dommerklubben som en organisation fanget mellem forskellige sektors rationaler. Som frivillig organisation hører dommerklubben egentlig hjemme i den tredje sektor, uden for markedets og statens direkte indflydelse. Men, som vi så i afsnit 2.1.1., er en sådan skarp opslitning kun mulig i teorien. I praksis har 'forenings-Danmark' i mange år fristet en tilværelse i med- og modspil med det offentlige og markedet (Torpe 2000:89). Dommerklubben bliver i denne sammenhæng et billede på, hvordan en økonomisk rationalitet, der traditionelt hører til i private virksomheder, har vundet indpas og spiller en afgørende rolle i organisationen. Hvilke

former for konsekvenser det kan tænkes at have for dommerklubben som organisation og i et bredere perspektiv, vil jeg se nærmere på i det følgende afsnit, som kobler an til Jürgen Habermas' koloniseringstese.

5.4.4. Diskussion

Begrebet 'jobby' er en til lejligheden sammensat konstruktion og derfor i sin natur noget søgt. Hvis noget er hverken helt job eller helt hobby, hvad er det så overhovedet, og kan man i så fald bruge en sådan sproglig konstruktion til noget i en teoretisk sammenhæng?

Jeg forsøger med 'jobby' at beskrive den kultur og egenforståelse af organisationen, som finder sted blandt dommerne og bestyrelsen i dommerklubben. Det er ikke tilfældigt, at ordet 'job' kommer først og i sin helhed, mens der kun er blevet plads til en del af ordet hobby i begrebets sidste del. Det understreger, hvorledes job-perspektivet, ideen om medlemskab i dommerklubben som en professionel og krævende aktivitet, dominerer i forhold til ideen om organisationen som hjemsted for et fællesskab, der i første omgang er socialt, hyggeligt eller idealistisk. Det første ser jeg hovedsageligt udtalt hos de menige dommere i interview og ved generalforsamlingen, mens bestyrelsesmedlemmerne, Keld og Bjarne og til dels Bertil, der er suppleant til bestyrelsen, tegner et lidt blødere billede af en organisation med plads til alle.

Ovenstående skal ikke forstås så sort/hvidt, at alle dommerne, ser dommerklubben som en arbejdsplads, men alle bestyrelsesmedlemmerne ser organisationen som en hyggeklub. Mit perspektiv i denne undersøgelse er ikke, at afdække i nogen kvantitativ retning, hvordan organisationen som helhed ser ud, men snarere at tegne et billede af, hvilken kultur, der gør sig gældende i organisationen og eventuelt, hvilke former for interne konflikter, det kunne afføde. Når jeg alligevel tillader mig at beskrive en sådan kultur og tilskrive den dommerklubben og dens medlemmer som helhed, så er det med udgangspunkt i den både dybe og brede indsigt, som et grundigt kvalitativt studie ikke desto mindre kan give. Deltagerobservation og dommernes egne fortællinger tegner et enslydende billede af en organisation, hvor det sociale liv i hvert fald ikke er den samlende faktor. Det kunne være interessant at se på hvilke dommere, der ville være modtagelige over for sociale initiativer i organisationen og hvorfor, men man kan desværre ikke lave deltagerobservation ved begivenheder, der ikke finder sted.

Havde man gået ad andre metodiske veje, kunne man uden tvivl lægge en anden vinkel og et andet lys på organisationskulturen. Et så komplekst fænomen som kultur lader sig ikke indfange og beskrive fyldestgørende i hverken et speciale eller en Ph.d. Jeg har derfor bibeholdt et fokus på, hvad pengene betyder for dommerne og dommerklubben som helhed og fundet, at de udgør et element i organisationen, som de fleste er bevidste om og har tænkt over. Et lignende fokus på symboler i dommerklubben eller organisationens historie havde uden tvivl også kunne kaste en interessant beskrivelse af organisationskulturen af sig. For nærværende har jeg dog ladet omdrejningspunktet være dommernes egne fortællinger, deltagerobservationen ved generalforsamlingen og en nærmere analyse af en enkelt fortælling i og om organisationen, som understreger den økonomiske rationalitet i dommerklubben.⁴⁵

Man kunne til ovenstående analyseafsnit indvende, at der måske slet ikke er nogen grund til at anlægge et kritisk blik på dommerklubbens om frivillig organisation. Tværtimod, fristes man til at sige, er der her netop tale om en organisation i den tredje sektor, der oplever medlemstilgang i en tid, hvor der tales og skrives en hel del om sektorens udfordringer og potentielt forestående deroute. Hvorfor ikke hyldede dommerklubben som en organisation, der på sin vis har fundet de vises sten og med appellen til den økonomiske rationalitet formår at fastholde og tiltrække nye medlemmer?

En fremherskende økonomisk rationalitet i en frivillig organisation som dommerklubben indeholder dog nogle klare konfliktpotentialer. Som beskrevet er der en væsentlig forskel på, hvordan henholdsvis bestyrelsen og 'menige' medlemmer ser på organisationen. I forbindelse med bestyrelsens besvær med at tiltrække nye kræfter bliver det tydeligt, hvordan 'jobby-kulturen' og det partielle engagement blandt dommerne er en potentiel kilde til krise i dommerklubben, den dag de siddende medlemmer i bestyrelsen vælger at stoppe. Der er svært at rekruttere nye, frivillige kræfter i en organisation, hvor den sociale integration til en vis grad er erstattet af målrationalitet og subjektiv individualisme.

5.4.5. Delkonklusion

Medlemskabet af dommerklubben ligger for dommere, såvel som for de bestyrelsesmedlemmer, jeg

⁴⁵ Se beskrivelse og analyse af fortællingen i afsnit 5.5.1.

har talt med, i en gråzone mellem lønnet arbejde og hobby-aktivitet. I bestyrelsen, som arbejder ulønnet, findes et større element af fællesskabsorienteret og socialt samvær, end der findes hos dommerne, som generelt giver indtryk af at være i organisationen delvist hvis ikke overvejende på grund af pengene.

Der hersker blandt dommeren en økonomisk kalkulerende tilgang til arbejdet i organisationen. Det ville dog alligevel være for langt at gå, at kalde dommerklubben for en egentlig arbejdsplads. Det er stadig en frivillig organisation med ulønnet bestyrelse og grundlæggende demokratisk struktur. I denne sammenhæng er det dog interessant at se nærmere på, hvad den flydende overgang fra hobby til job gør ved netop de demokratiske idealer i organisationen.

Der er som om, at der med et udbud af dommere, som nærmer sig den efterspørgsel, der kommer fra alle fodboldspillerne i DAI, også nærmer sig en egentlig professionalisering af dommerklubben som organisation. En professionalisering, som til en vis grad allerede gennemsyrrer dommerklubben nedefra med udgangspunkt i de dommere, der allerede for deres arbejde i organisationen bliver kompenseret med penge, hvis engagement kun er partielt og hvis bærende motivation for deltagelse er den økonomiske compensation for tiden som dommer.

I dommerklubben gør en 'jobby-kultur' sig gældende, hvor elementer af både marked og frivillig sektor spiller ind, men hvor hovedvægten ligger på markeds kræfter og særligt i form af økonomiske rationaler. Organisationskulturen og den økonomiske rationalitet udgør en glasvæg i dommerklubben, som usynlig og ikke erkendt kilde til uenighed og konflikt. En glasvæg mellem bestyrelse og medlemmer, der ikke deltager med samme engagement og ikke deler helt samme syn på organisationen. En glasvæg mellem virkeligheden i dommerklubben og den idealtypiske beskrivelse af den tredje sektors frivillige organisationer. Og sidst men ikke mindst en glasvæg mellem den rolle som dannende fællesskab, som disse organisationer tilskrives, og den reelle motivationsfaktor for deltagelse og engagement i dommerklubben. Dette vil jeg se nærmere på i næste og sidste analyseafsnit.

5.5. Systemets kolonisering af dommerklubben

I dette afsnit vil jeg koble Jürgen Habermas' tese om systemets kolonisering af livsverden til min analyse af dommerklubben. Som fremlagt i det foregående spiller honoraret en central rolle i dommerklubben, og subjektiv individualisme og økonomisk rationalitet er fremherskende fænomener i den frivillige organisation. Hvorvidt dette kan tages som udtryk for et systemimperativs indtog i en sfære af det sociale liv, hvor den herredømmefri dialog ellers hører hjemme, vil jeg analysere og diskutere i det følgende.

5.5.1. Fortællingen om den evige skideballe

Allerførst vil jeg dog ganske kort introducere en fortælling, som jeg har fået overleveret flere gange i forbindelse med mine interviews og deltagerobservationen i dommerklubben. Den er ganske simpel og går på, at alle generalforsamlinger starter på samme måde:

Formanden får ordet for at give sin beretning om halvsæsonen, der er overstået, og starter med skælde de tilstedeværende dommere ud. Han skælder dem ud, fordi de er for dårlige til at udfylde deres kampindberetninger korrekt og indsende dem til tiden. Og fordi, de er for dårlige til at bekræfte tilmelding og give besked om afmelding til de kampe, som de er sat til at dømme. Alt dette giver en masse administrativt bøvl for bestyrelsen og i særdeleshed for kampfordelerne, fortæller formanden og minder om, at dommerklubben har regler for, hvordan og hvor hurtigt kampindberetninger skal udfyldes og tildelte kampe be- eller afkræftes.⁴⁶ Ikke desto mindre gentager historien sig to gange om året. Ved hver eneste generalforsamling starter formanden med den samme skideballe og påmindelse om, at tingene skal gøres ordentligt.

Den halvårslige og meget forudsigelige skideballe fra formanden er en fortælling, der har fået sin helt egen plads i dommerklubben. Dommerne indtager en meget passiv rolle i fortællingen, som stiltiende tilskuere, tålmodigt ventende på, at formanden skal fortsætte sin beretning og måske kommer videre til nye og mere spændende indlæg.

Skideballen er et eksempel på en uformel fortælling (Nymark 1999:6). Historien fortælles i forskellige dele af organisationen, både i bestyrelsen og blandt dommerne, dog med små variationer i indhold og form alt efter hvem, der fortæller, og til hvem. Dette gør fortællingen særligt

⁴⁶ Man beder eksempelvis om at have kampindberetninger senest fire dage efter en kamp, så eventuelle karantæner til spillere, der har fået rødt eller gult kort, kan effektueres inden de pågældende holds næste kamp. Og de beder om, at en dommer sender en bekræftelse på, at han har modtaget en oversigt over, hvilke kampe, han skal dømme, og melder fra senest fire dage i forvejen, hvis der er nogle af kampene, som han ikke er i stand til at dømme. I er forsøg på, at få dommerne til overholde disse frister, har man indført bødestraffe på mellem 10 og 75 kroner for overtrædelser.

interessant i denne sammenhæng, samtidig med at den ændring, som formanden tilføjede fortællingen om skideballen ved den seneste generalforsamling, giver et godt indblik i kulturen i dommerklubben.

Fortællingen blev nævnt og refereret for mig af flere dommere (se eksempelvis Kristoffer, l. 189-196; Lars, l. 464-470). Den kom frem, når dommeren blev bedt om at fortælle, hvad der typisk foregår ved en generalforsamling i organisationen. Her spiller fortællingen om den evige skideballe en rolle som endnu et eksempel på, hvorledes bestyrelsen, som beskrevet i afsnit 5.4.3., er en lille smule fremmedgjort fra medlemmerne i den organisation, som de bestyrer. Skideballen ses af dommernes som et nærmest uundgåeligt ritual, som skal gentages ved samtlige generalforsamlinger, og det mødes af dommernes med en lettere resignerende eller ligegyldig accept.

Fra den anden side af fortællingen er historien en anden. Formanden erkender ganske vist, at det er en nærmest ritualiseret del af generalforsamlingerne, at han som det første i sin beretning skal rette en skideballe mod samtlige tilstedeværende. Men i forhold til, hvorledes denne modtages hos dommerne, er formanden selv meget højtidelig omkring hele seancen, og da han fik ordet ved den seneste generalforsamling var han tydeligvis bevidst om hvilke forventninger, der var blandt dommerne til, hvad han skulle indlede med. I stedet for at gentage historien, forsøgte han dog at ændre den og skabte derved et nyt kapitel i fortællingen. Med et stort smil ud til forsamlingen siger han:

'Og så er vi kommet til det der punkt, hvor jeg skal skælde jer ud, for at I ikke gør det, I skal. Men det gør jeg ikke, fordi der kommer jo et punkt på dagsordenen, hvor vi prøver en anden metode, for at få jer til at hjælpe. For alle os, der gør, hvad vi skal, der betyder det ikke noget. Men for dem, som ikke gør det, de ødelægger hele planlægning oppe i DAI. Det er umuligt for dem, der skal ordne karantæner og alt muligt, hvis ikke de får tingene at vide. Men det tager vi jo under indkomne forslag (GF, l. 84-89).'

Her refererer Keld til et forslag, som bestyrelsen har stillet i forsøget på at undgå den evige skideballe. Man foreslår, at bødetaksterne hæves til det dobbelte.⁴⁷ Den 'anden metode' som man fra bestyrelsens side vil forsøge, er altså at gøre det dyrere for dommerne, at lave fejl i deres arbejde i organisationen. Det fremgår tydeligt, hvordan man i ledelsen i organisationen betjener sig af og appellerer til det økonomiske incitament, når man vil skabe forandring.

Den økonomiske rationalitet træder igen frem, og man kan med fordel koble Habermas' begreb om

⁴⁷ Se bilag K.

styringsmedier på analysen. Styringsmediet er, som nævnt i afsnit 2.2., et begreb, der idealtypisk hører hjemme i systemernes domæner, hvor det effektiviserer samhandel og omgang med andre mennesker. Den store effektivisering af markedet og retssystemet gennem styringsmedierne penge og magt ligger til grund for, at den vestlige verden har kunnet udvikle sig til de komplekse og moderne samfund, vi ser i dag. Men i livet uden for systemerne, i livsverden, bør det kommunikative rationale sætte sig igennem og styre det sociale liv gennem herredømmefri dialog.

Dommerklubben er som en frivillig organisation i den tredje sektor en del af livsverden. Alligevel er det tydeligt, at styringsmediet penge i høj grad bliver brugt til at motivere handlinger i organisationen. Habermas ville mene, at en organisation som dommerklubben udgør en del af den sfære, hvor individer i samfundet bliver 'symbolsk reproducerede' og lærer solidaritet og demokrati gennem praktisk anvendelse i fællesskab.

Den symbolske reproduktion er den funktion, der lærer individerne de centrale værdier i samfundet at kende og integrerer dem i en fælles kultur. Det fører til, at samfundet vil desintegrere, hvis ikke der er plads til forståelsesorienterede handlinger, der kan varetage denne symbolske reproduktion (Eriksen & Weigård 2003:135). Fortællingen om den evige skideballe i dommerklubben kan ses som en fortælling om svage forståelsesorienterede handlinger, fordi den ingen effekt har og må gentages igen og igen. Og bestyrelsens initiativ til at forvandle skideballen til bødestraffe er et stærkt billede på den kommunikative og forståelsesorienterede handlings knæfald for et stærkere styringsmedie, nemlig pengene.

5.5.2. Styringsmediet: Den vandmærkede gulerod

På linje med ovenstående forsøg fra bestyrelsens side på at sætte en stopper for den evige skideballe, findes der i dommerklubben en hel del eksempler på, at styringsmediet penge er trængt godt og grundigt ind i dommerklubben og tvinger en stor del af organisationen til assimilation. Systemimperativet dominerer og tingsliggør de sociale relationer i dommerklubben til et spørgsmål om penge.

'[D]e krav, man kan stille, det er jo i form af noget, som jeg ikke bryder mig om, men det er nødvendigt. Det er, at give dem bøder, hvis ikke de kommer. Men hvis ikke de fik noget for det, så kunne man ikke give dem nogen bøder jo (Bjarne, l. 266-268).'

Pengene i dommerklubben er blevet både mål og middel. Et mål for dommerne, der, som vi har set,

langt hen ad vejen er motiveret af honoraret. Og et middel for bestyrelsen, der er bevidst om selvsamme honorars potentiale som både pisk og gulerod.

'Hvad kunne man gøre for at gøre sådan noget som bestyrelsesarbejdet mere attraktivt?'

'Der er en ting, der altid er attraktivt. Det er guleroden, og den er der vandmærke i (Bjarne, l. 242-244).'

Derfor, og selvom at man i bestyrelsen arbejder ulønnet, er pengene blevet et vigtigt styringsmedie til at tilskynde individerne i organisationen at gøre, som det ønskes af dem. Og det er sket på bekostning af det kommunikative rationale og den symbolske reproduktion. Dommerne motiveres til at indberette deres kampe fyldestgørende og til tiden, ikke fordi de har medansvar i at organisationen fungerer så problemfrit som muligt, men fordi de ellers vil blive straffet økonomisk. Når bestyrelsen har problemer med at skaffe nye medlemmer til posterne, ved man godt, at det ikke er solidariteten med fællesskabet og ledelsen, man skal appellere til. Og for at få mødedeltagelsen til generalforsamlingen til at blive lidt højere, er det ikke det demokratiske deltagerperspektiv, man taler til:

'Vi har to generalforsamlinger. En i august, for der er forårssæsonen sluttet. Så får man sin hyre der. Og så en i slutningen af november/først i december, der får man så sit efterårshonorar. Vi samler det jo sammen i bunker, så man får en check. Og dem, der kommer på generalforsamlingen, de får checken med det samme, mens de er der, og dem, som ikke kommer, der går nogle dage, før de får dem. Derfor er vi ret besøgt, hehe. Jeg tror ikke det er på grund af formandens gode beretning, hehe (Keld, l. 157-163).'

Selvom at Keld ved generalforsamlingen (l. 273-274) siger, at man nu prøver noget andet for at komme dommernes slendrian til livs, så er det i virkeligheden mere af det samme, nemlig appel til den økonomiske rationalitet gennem styringsmediet penge. Som sådan illustrerer den evige skideballe og bestyrelsens problemer med at skaffe nye folk i virkeligheden ganske godt den gråzone, som dommerklubben som organisation befinder sig i.

5.5.3. Diskussion

Det skal med systemets kolonisering af dommerklubben ikke forstås sådan, at man kan tegne en præcis streg i organisationen på grænsen mellem frivillighed og forretning eller kommunikativ og

økonomisk rationalitet. Med udgangspunkt i Habermas (1996:454) kan man påpege, at 'kolonialherren' (styringsmediet, her penge) er til stede stammesamfundet (livsverden, her dommerklubben), men det er en sværere øvelse at sige noget præcist om, hvor langt assimilationen er nået. Faktisk kunne man spørge om dommerklubben overhovedet er udtryk for en tendens eller blot en organisation 'født' ind i gråzonen mellem den tredje sektor og markedets rationaler (Ibsen 1995:224). Måske dommerklubben endda kunne indeholde svaret på, hvordan en frivillig organisation kan udnytte økonomiske rationaler i en frivillig, demokratisk forening? Det er jo i sidste ende dommerne selv, der på en generalforsamling stemmer forslag om højere bødetakster igennem. Dommerklubben kunne endda være succeshistorien om en frivillig organisation, der, i modsætning til de sportsklubber, som de adspurgte dommere selv har en fortid i, faktisk oplever en øget tilgang af medlemmer til at løfte det daglige arbejde.

Ikke desto mindre giver Kelds (l. 378-380) beretning om, at man, da han startede som dommer, i praksis arbejdede ulønnet, og ovenstående analyse af nuværende forhold i dommerklubben et klart indtryk af en organisation, hvor tendensen peger i en retning. Øget kommercialisering og, i Habermasianske termer, systemkolonisering af et livsverdensdomæne. Demokratiet i organisationen er reelt nok, men deltagelsen og engagementet er påfaldende lavt og drevet af økonomiske incitamenter. Lønudbetalingen til trods, som Bjarne (l. 239-240) siger, så dukker kun knap halvdelen af dommerne op til generalforsamlingerne. Desuden peger de tanker, som ledelsen gør sig om, hvordan man skaffer folk til bestyrelsen eller orden i indberetningerne, tydeligt i retning af økonomisk rationalitet, der tager udgangspunkt i medlemmerne i organisationen som subjektive individualister.

Den frivillige organisation, hvor alle medlemmer udelukkende orienterer sig efter og arbejder for fællesskabet, hvor solidariteten og den sociale integration råder og den herredømmefri dialog er eneste vej til beslutninger og udvikling, findes naturligvis ikke. Det er en idealtypisk konstruktion, samlet af elementer, som forskellige frivillige organisationer i forskellig grad indeholder, og som man organisationsteoretisk forholder sig til, når man beskæftiger sig med virkeligheden. Som sådan er det et billede på, hvordan en frivillig organisation kunne se ud, hvilke potentialer den kunne indeholde, og hvilken rolle den tredje sektor kunne spille i samfundet. Et sådan idealtypisk billede af den frivillige organisation er referencepunkt for denne analyse, og skal ikke tages som udtryk for en virkelighed, som dommerklubben har bevæget sig væk fra. Analysen af dommerklubben er i stedet en beskrivelse af træk ved organisationen, der peger i retning af en anderledes form for frivillig organisation.

5.5.4. Delkonklusion

Med udgangspunkt i Habermas' tese om systemets kolonisering af livsverden kan man umiddelbart betragte dommernes honorar og pengenes rolle i dommerklubben i almindelighed som et billede på kolonisering. Som systemimperativ underlægger penge og økonomisk rationalitet sig dele af den frivillige organisation, hvor solidaritet med fællesskabet og kommunikativ rationalitet ellers hører hjemme.

Når bestyrelsen mangler kandidater til posterne, ser man det ikke som et tegn på manglende social integration i foreningen. Det er et problem, der kan løses ved at stille håndfast belønning i udsigt. Deltagerne ved generalforsamlingen, siger formand Keld (l. 157-163), er der ikke fordi de er værdsætter det sociale og fællesskabet med de andre dommere eller muligheden for indflydelse på organisationen, men fordi de får overrakt deres halvårige check ved den lejlighed.

I rummet mellem livsverdens symbolske reproduktion og systemernes materielle reproduktion står dommerklubben med et ben i begge lejre. Skideballen kan ses som et forsøg på i åben dialog at argumentere over for dommerne, hvorfor tingene skal gøres ordentligt. Det er en appel om, at gøre sit bedste for at fællesskabet, organisationen som helhed, skal fungere optimalt. Som sådan er den et symbol på livsverdens kommunikative rationalitet og solidaritetsprincipper. Det samme er ledelsen i dommerklubben, hvor man arbejder ulønnet og vælges på demokratisk vis ved generalforsamlingerne i organisationen.

Det faktum, at ingen nye medlemmerne stiller op til posterne, og at man ser et honorar til bestyrelsesmedlemmer som løsningen på det problem (Bjarne, l. 242-244), fortæller dog om en anden side af dommerklubben som organisation. Det samme gør fortællingen om skideballen, der bliver erstattet af (større) bøder, og uddelingen af checks, der ses som et bedre middel til at lokke folk til generalforsamlingerne end muligheden for demokratisk indflydelse i organisationen (Keld, l. 157-163; Bjarne, l. 239-240). Penge trumfer som styringsmedie livsverdens principper, og systemimperativet får det sidste ord i en organisation, hvor det kommunikative rationale ellers burde trives.

En konkret konsekvens af koloniseringen af dommerklubben er tingsliggørelsen af sociale institutioner i organisationen. Dommernes indsats i dommerklubben er ikke en investering i et socialt fællesskab. Det sociale liv i organisationen kan ligge på et meget lille sted. Dommernes tid er i stedet en vare, som reelt købes og handles, selvom organisationen og medlemmerne undgår at

snakke om løn og decideret arbejde. At udføre sin dommertjans ordentligt er ikke et spørgsmål om ansvar over for dommerklubben, men et spørgsmål om at man vil undgå de bøder, der er som konsekvens for ikke at gøre det ordentligt. Pengene har en rolle som styringsmedie i organisationen. De er en central og grundlæggende motivation for deltagelse, og de er middel til social kontrol.

6. Konklusion

I en artikel fra 1997 stiller Bjarne Ibsen (1997) i titlen et spørgsmål, som på sin vis også er gennemgående i dette speciale: Fordærver pengene foreningerne?

Hvor artiklen fokuserer på tilstrømningen af offentlige midler til mere eller mindre levedygtige frivillige organisationer, har jeg på de foregående sider set nærmere på en enkelt organisation, dommerklubben i DAI. Bjarne Ibsen analyserer om penge udefra kan holde liv i organisationer, som burde være døde. Dette speciales fokus er i stedet, om pengenes rolle dommerklubben indefra kan skabe en kultur, som truer selvsamme frivillige organisation. Denne tilgang formulerede jeg indledningsvis som et åbent spørgsmål om, hvilken betydning dommernes honorar måtte have for organisationen, og om de kunne være årsag til splittelse og interne spændinger.

For at kunne beskæftige sig nærmere med disse spørgsmål er man nødt til at etablere de præmisser, som man analyserer og konkluderer på baggrund af. Det ville eksempelvis ikke give mening, at forholde dommerklubben som case til eksisterende teori om danske frivillige organisationer, hvis ikke dommerklubben kunne kaldes frivillig. Jeg har derfor beskæftiget mig indgående med, hvordan man i en dansk organisationsteoretisk kontekst definerer begrebet 'frivillig organisation'. På den baggrund, og med hovedvægt på de definitioner, som den danske del af den store John Hopkins-undersøgelse af frivillighed stiller op, konkluderer jeg, at dommerklubben i DAI er en frivillig organisation.

Det betyder dog ikke, at dommerklubben ligner en typisk frivillig organisation, som billedet tegnes af en sådan i teorien. Honoraret for det principielt frivillige arbejde,⁴⁸ som medlemmerne bidrager med, over for det ulønnede arbejde, der finder sted i bestyrelsen, er en iøjnefaldende særegenhed, når man ser på dommerklubben udefra. Men ser man på organisationen indefra, er der endnu flere interessante punkter at bemærke sig. Selvom dommerklubben i høj grad lader til at rekruttere sine medlemmer blandt frivillige aktive i sportsverdens organisationer, så tager dommerne ikke disse organisationers idealistiske principper om solidaritet og fællesskabsdyrkelse med sig over i dommerklubben. Det er kun meget få dommere, der oplever dommerklubben som hjemsted for en særlig form for socialt samvær eller ser organisationen som et idealistisk projekt af en art.

⁴⁸ Netop fordi dommerhvervet er at betragte som frivilligt, tillader Ligningsloven, at dommerklubben kan udbetale et vist beløb i skattefrit honorar pr. stævneaften. Frivillighed er derfor, principielt og juridisk, forudsætningen for honoraret. Se i øvrigt 5.2.

Det enkelte medlems deltagelse og engagement i dommerklubben lader i stedet til at udspringe af subjektiv individualisme. Begrebet beskriver, hvordan organisationer mister deres funktion som ideologisk overbygning og værdifundament i takt med, at individer i stigende grad orienterer sig efter egne præferencer (Lorentzen 2001:31). Medlemskab og aktivitet i dommerklubben finder sted på baggrund af rationelle overvejelser om, at det kan give bedre motion, frisk luft og lidt penge på kontoen. De motiverende faktorer er i høj grad individuelt baserede og nævnes gerne i den rækkefølge. Pengene beskrives sjældent som primært men er så godt som altid en uerstattelig del af dommerklubbens tiltrækningskraft over for det enkelte medlem.

Her er vi tilbage ved det indledende spørgsmål: Hvad gør pengene ved dommerklubben? Fordærver de foreningen og holder liv i en organisation, som ellers ville være død? Næppe. DAI's dommerklub er med til at løfte en stor og voksende opgave med at planlægge og gennemføre et utal af fodboldkampe i København. Svaret er snarere det modsatte. Pengene kan på sigt gøre det svært for dommerklubben at overleve som frivillig organisation. Der er nemlig tydelige tegn på, at den økonomiske rationalitet, som appellerer direkte til medlemmernes subjektive individualisme, forplanter sig til kulturen og ledelsen i organisationen i øvrigt.

6.1. Jobby

Denne form for motivation hos medlemmerne og kultur i organisationen kan beskrives under et med begrebet 'jobby', som kæder ordene job og hobby sammen. For sådan har de dommere, jeg har talt med, det med organisationen. Det er en slags hobby, men også et stykke arbejde, som skal udføres ordentligt og pålideligt. I overvejende grad er det dog elementer af professionalisering og kommercialisering, der dominerer dommernes forhold til organisationen og deres eget arbejde, hvilket understreges af følgende citat:

'Det er en hobby for mig, men man bør betragte det som et arbejde, når man får penge for det. Og derfor kan man også med rette stille de krav, som man [bestyrelsen over for dommerne] stiller. Og man kan sige, stod der 100 dommere ude på linje og godt ville ind, og vi var 80 her, og der ikke var nogen, der ville hoppe fra, fordi det er så god en tjans, så kunne man godt tillade sig at kaste nogle af dem her ud, fordi de for tiende gang ikke indsendte til tiden. Men dem har der jo hele tiden manglet, ikke. Sådan er det jo. Udbud og efterspørgsel. Så jeg synes godt, at man kunne stille meget

strammere krav i og med, at man betaler for det (Lars, l. 433-438).⁴⁹

Generelt er dommerne bevidste om og indstillede på, at der med honoraret følger et ansvar og nogle krav. Det er derfor ikke tilfældigt, at begrebet er sammensat af først ordet 'job' og derefter og kun delvist 'hobby'. Faktisk overgår forventningen hos dommerne om en professionel tilgang til organisationen og det daglige arbejde ofte bestyrelsens ditto. Blandt bestyrelsens fem medlemmer trives et lidt tættere socialt netværk og en opfattelse af, at DAI og dommerklubben i første omgang er en 'hobbyforening', som Bjarne (l. 135) siger det. Alligevel skinner det igennem, at man også i bestyrelsen orienterer sig efter pengemediet og appellerer til medlemmernes økonomiske rationalitet i sin måde at lede dommerklubben. Man udbetaler honorar halvårligt i forbindelse med generalforsamlingerne, fordi man på den måde mener at trække flere folk til. Der er bøder til dommere, der sjusker med indberetningerne eller rettidigheden, og beløbene blev ved seneste generalforsamling fordoblet, fordi den forventede positive effekt udeblev. I en tid, hvor ingen nye medlemmer stiller op til bestyrelsen, selv når denne opfordrer dem til det, taler formanden (Keld, l. 37-38) og Bjarne (l. 244) om manglende engagement og vilje til at arbejde frivilligt for dommerklubben og om 'den vandmærkede gulerod', pengene, som eneste sikre vej til succes. Også selvom, at de måtte ønske, at det forholdt sig anderledes:

[D]e krav, man kan stille, det er jo i form af noget, som jeg ikke bryder mig om, men det er nødvendigt. Det er, at give dem bøder, hvis ikke de kommer. Men hvis ikke de fik noget for det, så kunne man ikke give dem nogen bøder jo (Bjarne, l. 266-268).⁵⁰

Pengene i organisationen er midlet til at få tingene gjort, også selvom man i bestyrelsen kunne ønske sig det anderledes. Man falder tilbage på det økonomiske incitament, når man står over for udfordringer. At Bjarne i ovenstående citat omtaler dette i negative vendinger illustrerer udmærket, hvordan pengene i organisationen placerer dommerklubben i en gråzone. En gråzone mellem markedet og den tredje sektor, hvor elementer af frivillighed og professionalisering mødes, og hvor økonomisk rationalitet lader til at være et vindende argument over for fællesskab og forpligtelse. Alligevel er dommerklubben ikke et helt professionaliseret foretagende eller en reel forretning. I stedet kan den beskrives som en hybrid organisation (Lorentzen 2001:41; Enjolras 2001:209f) eller en monetariseret frivillig organisation (Ibsen 1992:4).

Jeg fastholder dog betegnelsen 'jobby'-organisation. Begrebet belyser, hvordan dommerne og bestyrelsen har lidt forskellige opfattelser af arbejdet som dommer og organisationen i det hele

49 Citatet er også fremhævet i analysen. Se afsnit 5.4.2.

50 Citatet er også fremhævet i analysen. Se afsnit 5.5.2.

taget, og hvordan denne forskel afspejler sig i organisationskulturen. Dommerklubben placerer sig mellem arbejde og fritid med hovedvægt på førstnævnte og en tilbøjelighed til at støtte sig til den økonomiske rationalitet, når adfærd skal ændres eller medlemmerne skal engageres og motiveres.

6.2. Kolonisering

Det partielle engagement og den subjektive, individualistiske tilgang til medlemskabet i dommerklubben har en negativ indflydelse på motivationen for aktivt at præge organisationens virksomhed. Under denne organiserede individualisme og manglende vilje til dybere deltagelse lider fællesskabet og det kommunikative rationale i dommerklubben. Det lider, fordi det dominerende rationale i organisationen er det økonomiske. Igennem pengemediet taler organisationen meget mere direkte til medlemmernes individuelle motivation for deltagelse, og det skaber en kultur i organisationen, der er bygget op omkring en økonomisk målrationelitet. I et Habermasiansk perspektiv kan dommerklubben ses som et eksempel på, hvordan systemernes kolonisering af livsverden ser ud i praksis. Som frivillig organisation er dommerklubben principielt en del af den sfære af det samfundsmæssige liv, hvor individer bliver socialt integrerede og orienterer sig efter kommunikative rationale og lader herredømmefri dialog være udgangspunktet for fælles beslutninger og handlinger. Men i dommerklubben anfægtes det kommunikative rationale af det økonomiske rationale.

Markedets styringsmedie, penge, spiller en afgørende rolle i organisationen, idet de repræsenterer en meget simpel måde at appellere til medlemmerne som rationelle individer. Derfor, når noget skal ændres, eller individer i organisationen skal motiveres til deltagelse, sker det oftere med penge som pisk eller gulerod end med det gode argument og appel til ansvar for fællesskabet. Dommerklubben har de seneste år oplevet en øget medlemstilgang, men har stadig problemer med at få nye folk til de ulønnede poster i bestyrelsen. Det giver et billede af, hvilke problemer pengenes kolonisering af den frivillige forening kan medføre. I dommerklubben har det økonomiske rationale både blandt medlemmer og bestyrelse rodfæstet sig i en sådan grad, at førstnævnte ikke kan se nogen grund til at lave andet i organisationen end det, de får penge for, og sidstnævnte kan ikke komme på andre lokkemidler end økonomisk kompensation.

Dommerklubben indeholder som organisation udmærkede eksempler på, hvordan sociale institutioner tingsliggøres, og sociale relationer i livsverden om ikke perverteres så i hvert fald fordrejes. Hvad der for medlemmerne i dommerklubben kunne være en øvelse i at få en organisation til at fungere gennem demokrati og fælles ansvar bliver delvist til et simpelt og

målrationalt spil om penge. Dette illustreres bedst ved den måde, hvorpå flere dommere omtaler arbejdet i den frivillige organisation som et reelt lønarbejde. På den måde rykkes aktiviteterne i dommerklubben i retningen af rammer, der enkelt definerer hvert medlems ansvar og udbytte, og man afstår fra at skulle opnå enighed kommunikativt, appellere til fælles ansvar og generelt at forholde sig til organisationen, dens arbejde og de øvrige medlemmer som en kompleks helhed i livsverdens domæne.

En vigtig fordel, som det Habermasianske perspektiv bidrager til analysen, er det normative og kritiske blik på casen som eksempel på en samfundsmæssig udvikling. Man kunne argumentere for, at dommerklubben som 'jobby'-organisation har fundet et effektivt middel til at rekruttere og organisere arbejdskraft i den tredje sektor. Og hvis det kræver et honorar for at skaffe folk til bestyrelsen og økonomiske incitamenter for at gennemføre adfærdsændringer i øvrigt, så er den løsning også at bifalde. Men det er netop her, at Habermas kan berige organisationsteori i særlig grad. Når man ser den tredje sektor som et billede på livsverden, kan man i et større perspektiv forholde sig kritisk til den udvikling, som dommerklubben repræsenterer. Som organisation befinder den sig i en sfære for menneskelig interaktion, hvor kimen til solidaritet og udvikling i samfundet skabes og reproduceres. Hvis denne form for organisation og menneskelig interaktion i det hele taget erstattes af systemernes effektivisering igennem imperativerne penge og magt, så forarmes det samfundsmæssige liv. Dommerklubben illustrerer en udvikling i denne retning men er alligevel stadig at betragte som en frivillig organisation. Begrebet 'jobby' indskrives sig imellem livsverden og systemet og tematiserer, hvorledes pengene kan præge organisationen i retning af systemets målrationalitet og væk fra livsverdens kommunikative rationalitet og socialt integrerende omgangsformer.

6.3. Perspektivering

Som nævnt i afsnit 5.1.2., så kunne et kvalitativt studie som dette have foldet sig ud i en række andre retninger, og det kunne være særligt interessant at kvalificere indsigterne herfra med den kvantitative metodes muligheder for at generalisere og sammenligne resultater. Ligeledes kunne det teoretiske udgangspunkt sætte empirien i et andet lys, og her er perspektiveringen og alternativet til den Habermasianske vinkel oplagt.

Niklas Luhmann anfægter adskillelsen af livsverden fra systemernes domæne. I hans teori finder al interaktion mellem mennesker sted i forskellige sociale systemer med tilhørende binære koder. Det juridiske system opererer eksempelvis med og forholder sig til omverden igennem koden

lovligt/ikke lovligt. Med udgangspunkt i Niklas Luhmanns systemteori kunne man se dommerklubben i et helt anderledes perspektiv, som et system i sig selv og undersøge hvilke koder, der gør sig gældende. Systemets (dommerklubbens) forhold til og kommunikation med den nære omverden (DAI, Københavns Kommune, de enkelte fodboldklubber) kunne i denne sammenhæng være interessante fokuspunkter. I og med at alt hos Luhmann er lukkede systemer med egne binære koder, kan disse i sagens natur ikke retfærdiggøres eller kritiseres udefra. Dommerklubben er derfor ikke et eksempel på en udvikling i samfundet eller et systemimperativs koloniseringstendenser. Organisationen er i stedet et billede af et system (eller flere subsystemer), hvor individer indgår på systemets vilkår og orienterer sig efter systemets indlejrede koder (Kneer & Nassehi 2004:69f).

Som Bjarne Ibsen (1992:14) påpeger i bogen 'Frivilligt arbejde i idrætsforeninger', så skal man passe på med at overdramatisere de forskelle, man måtte finde i sammenligningen mellem konkrete observationer af en case og et generaliseret billede af frivillige foreninger. Den idealtipe, som jeg har nævnt i det foregående, kan meget let få en karakter, der får den observerede virkelighed til at se forskruet ud. Jeg er bevidst om, at man skal lede længe, for at finde den frivillige organisation, hvor alle medlemmers handlinger motiveres af solidaritet med fællesskabet, og hvor alle bliver socialt integreret og lærer demokrati i praksis igennem organisationsdeltagelsen. Med udgangspunkt i en sådan illusion kommer man snildt til at overdramatisere sine konklusioner, når man ser på en case som dommerklubben. Ikke desto mindre giver dommerklubben et interessant og perspektivrigt indblik i, hvordan en frivillig organisation også kan se ud og måske i stigende grad vil se ud i fremtiden. Der findes i den skandinaviske organisationsteori en temmelig ensartet udlægning af, hvordan frivillige organisationer er i færd med at udvikle sig. Dette speciale har ikke sektoren som helhed i fokus men præsenterer i stedet et dybere indblik i, hvordan der ser ud i en organisation midt i mellem den klassiske, frivillige deltagelse og den subjektive, individualiserede og kommercialiserede organisationsdeltagelse som forbrug. Som sådan bidrager dette speciale med en nuancering, i kritisk socialteoretisk perspektiv, af og indspark til den eksisterende teori om frivillighed og organisationer i den tredje sektor.

Litteratur

- Alvesson, Mats (1996): *Communication, power and organization*. Berlin: de Gruyter
- Alvesson, Mats (2003): 'Interpretive Unpacking – Moderately Destabilizing Identities and Image in Organization Studies', i Locke, Edwin A. (red.): *Postmodernism and Management. Pros, Cons and the Alternative*. Amsterdam: JAI
- Andersen, Heine (2004): 'Jürgen Habermas', i Andersen, Heine & Lars B. Kaspersen (red.): *Klassisk og moderne samfundsteori*. København: Hans Reitzels Forlag
- Boje, Thomas P. (2004): 'Civilsamfund, medborgerskab og social kapital', i Andersen, Heine & Lars B. Kaspersen (red.): *Klassisk og moderne samfundsteori*. København: Hans Reitzels Forlag
- Boje, Thomas P., Thomas Fridberg & Bjarne Ibsen (red.) (2006): *Den frivillige sektor i Danmark*. København: SFI
- Boje, Thomas P. & Bjarne Ibsen (red.) (2006a): *Frivillighed og nonprofit i Danmark*. København: SFI
- Boje, Thomas P. & Bjarne Ibsen (2006b): 'Den danske frivillige nonprofitsektors organisation og omfang', i Boje, Thomas P. & Bjarne Ibsen (red.): *Frivillighed og nonprofit i Danmark*. København: SFI
- Burrell, Gibson (1994): 'Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: The Contribution of Jürgen Habermas'. *Organizational Analysis*, 15, nr. 1: 1-19
- Christensen, Søren & Jan Molin (1995): 'De frivillige organisationers samfundsrolle', i Christensen, Søren & Jan Molin (red.): *I den gode sags tjeneste*. Århus: Handelshøjskolens Forlag
- Cho, Jeasik & Allen Trent (2006): 'Validity in qualitative research revisited'. *Qualitative Research*, 6, nr. 3: 319-340
- Dahler-Larsen, Peter (2003): *At fremstille kvalitative data*. Odense: Syddansk Universitetsforlag
- Dahler-Larsen, Peter (2005): 'Dokumenter som objektiveret social virkelighed', i Järvinen, Margaretha & Nanna Mik-Meyer (red.): *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag
- Denzin, Norman K. & Yvonna S. Lincoln (2005): 'Introduction – The Discipline and Practice of Qualitative Research', i Denzin, Norman K. & Yvonna S. Lincoln (red.): *Handbook of Qualitative Research*. Thousands Oaks, CA: SAGE
- Enjolras, Bernard (2001): 'Kommersialisering av frivillige organisasjoner' i Henriksen, Lars S. & Bjarne Ibsen (red.): *Frivillighedens udfordringer – nordisk forskning om frivilligt arbejde og frivillige organisationer*. Odense: Odense Universitetsforlag
- Eriksen, Erik O. & Jarle Weigård (2003): *Kommunikativt demokrati – Jürgen Habermas teori om*

politik og samfund. København: Hans Reitzels Forlag

- Fog, Jette (2004): *Med samtalen som udgangspunkt – det kvalitative forskningsinterview*. København: Akademisk Forlag
- Gabriel, Yiannis (1998): 'The use of stories', i Symon, Gillian & Catherine Cassell (red.): *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*. London: SAGE
- Gabriel, Yiannis (2000): *Storytelling in Organizations*. University Press: Oxford
- Gadamer, Hans-Georg (1999): 'Forståelsens historicitet som det hermeneutiske princip', i Gulddal, Jesper & Martin Møller (red.): *Hermeneutik – en antologi om forståelse*. København: Gyldendal
- Gilje, Niels & Harald Grimen (2004): *Samfundsvidenskabernes forudsætninger*. København: Hans Reitzels Forlag
- Habermann, Ulla (2001): 'En nordisk frivillighed? Om motiver til frivillighed i fem nordiske lande', i Henriksen, Lars S. & Bjarne Ibsen (red.): *Frivillighedens udfordringer – nordisk forskning om frivilligt arbejde og frivillige organisationer*. Odense: Odense Universitetsforlag
- Habermas, Jürgen (1996): *Teorien om den kommunikative handling*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag
- Hatch, Mary Jo (1997): *Organization Theory – Modern, Symbolic and Postmodern*. Oxford: Oxford University Press
- Helander, Voitto & Karl H. Sivesind (2001): 'Frivilligsektorns betydelse i Norden', i Henriksen, Lars S. & Bjarne Ibsen (red.): *Frivillighedens udfordringer – nordisk forskning om frivilligt arbejde og frivillige organisationer*. Odense: Odense Universitetsforlag
- Henriksen, Lars S. & Bjarne Ibsen (red.) (2001): *Frivillighedens udfordringer – nordisk forskning om frivilligt arbejde og frivillige organisationer*. Odense: Odense Universitetsforlag
- Henriksen, Lars S. (1995): 'Frivillige organisationer i en dansk kommune', i Klausen, Kurt K. & Per Selle (red.): *Frivillig organisering i Norden*. København: Jurist- og økonomforbundets forlag
- Højbjerg, Henriette (2004): 'Hermeneutik', i Fuglsang, Lars & Poul Bitsch Olsen (red.): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag
- Ibsen, Bjarne (2006a): *Foreningsidrætten i Danmark*. København: Idrættens analyseinstitut
- Ibsen, Bjarne & Ulla Habermann (2006): 'Definition af den frivillige sektor i Danmark', i Boje, Thomas P., Thomas Fridberg & Bjarne Ibsen (red.): *Den frivillige sektor i Danmark*. København: SFI
- Ibsen, Bjarne (1997): 'Fordærver pengene foreningerne?', *Politica*, 29, nr. 1: 49-61

- Ibsen, Bjarne (1995): 'Forandringer i den frivillige organisering i den kulturelle og den sociale sektor i Danmark', i Klausen, Kurt K. & Per Selle (red.): *Frivillig organisering i Norden*. København: Jurist- og økonomforbundets forlag
- Ibsen, Bjarne (1992): *Frivilligt arbejde i idrætsforeninger*. København: Danmarks Højskole for Legemsøvelser
- Klausen, Kurt K. (1991): *Om teoretiske problemer ved studiet af frivillige organisationer*. Odense: Odense Universitetsforlag
- Klausen, Kurt K. (1992): *Organisatorisk inert i og mikrodynamiske processer – ledelsesmæssige og organisatoriske processer i frivillige organisationer*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Kneer, Georg & Armin Nassehi (2004): *Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer*. København: Hans Reitzels Forlag
- Kvale, Steinar (2004): *Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag
- Lenk, Hans (1972): *Materialen zur Soziologi des Sportsvereins*. Hamburg: Verlag Ingrid Czwalina
- Lorentzen, Håkon (2001): 'Frivillighet i forandring. Om forholdet mellom sivile fellesskap og moderniteten', i Henriksen, Lars S. & Bjarne Ibsen (red.): *Frivilligheds udfordringer – nordisk forskning om frivilligt arbejde og frivillige organisationer*. Odense: Odense Universitetsforlag
- Mik-Meyer, Nanna (2005): 'Dokumenter i en interaktionistisk begrebsramme', i Järvinen, Margaretha & Nanna Mik-Meyer (red.): *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag
- Molin, Jan (1995): 'Organisationsformer og frivillighed – tre sociologiske perspektiver', i Christensen, Søren & Jan Molin (red.): *I den gode sags tjeneste*. Århus: Handelshøjskolens Forlag
- Morgan, Gareth (2006): *Images of Organization*. London: SAGE
- Nymark, Søren (1999): 'Organisatorisk læring gennem den værdibaserede organisations fortællinger', *DRUID working paper*, 99, nr. 9
- Nørager, Troels (1985): *System og livsverden – Habermas' konstruktion af det moderne*. Århus: Forlaget ANIS
- Outhwaite, William (1996): *The Habermas reader*. Cambridge: Polity Press
- Rasmussen, Elisabeth T. & Inger Koch-Nielsen (1996): *Den tredje sektor under forandring*. København: SFI
- Rosenkrands, Jacob (2001): 'Stille død eller hamskifte?', i Børsch, Hanne & Annemette E. Israelsen (red.): *Foreningslivet i Danmark – nye vilkår i en zappertid*. København: Landbrugsrådet oplysnings- og kursusvirksomhed

- Schein, Edgar (2004): *Organisationskultur og ledelse – et dynamisk perspektiv*. København: Valmuen
- Scott, Richard W. (1998): 'Three Perspectives on Organizations' i Richard W. Scott (red.): *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey, NJ: Englewood Cliffs
- Sills, David L. (1968): 'Voluntary Associations, Sociological Aspect', i Sills, Davis L. (red.): *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York, NY: Macmillian & The Free Press
- Skatteministeriet (2007): 'BEK nr 1023 af 21/08/2007', *Lovbekendtgørelse nr. 176 af 11. marts 2009 om påligningen af indkomstskat til staten (Ligningsloven)*. København: Skatteministeriet
- Slack, Trevor (1997): *Understanding sports organizations – the application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics
- Spradley, James P. (1980): *Participant observation*. Melbourne: Thomson Learning
- Staubæs, Dorthe & Dorte M. Søndergaard (2005): 'Interview i en tangotid', i Järvinen, Margaretha & Nanna Mik-Meyer (red.): *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag
- Storm, Rasmus K. & Henrik H. Brandt (2008): *Idræt og sport i den danske oplevelsesøkonomi – mellem forening og forretning*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Symon, Gillian & Catherine Cassell (1998): 'Reflections on the Use of Qualitative Methods', i: Symon, Gillian & Catherine Cassell (red.): *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*. London: SAGE
- Tjørnhøj-Thomsen, Trine (2003): 'Samværet. Tilblivelser i tid og rum', i Hastrup, K. (red.): *Ind i verden. En grundbog i antropologisk metode*. København: Hans Reitzels Forlag
- Torpe, Lars (2001): 'Foreningerne og medlemmerne' i Børsch, Hanne & Annemette E. Israelsen (red.): *Foreningslivet i Danmark – nye vilkår i en zappertid*. København: Landbrugsrådet oplysnings- og kursusvirksomhed
- Torpe, Lars (2000): 'Foreninger og demokrati' i Andersen, Jørgen G., Lars Torpe & Johannes Andersen: *Hvad folket magter – demokrati, magt og afmagt*. København: Jurist- og økonomforbundets forlag