



Implementering af holdspilsaktiviteter i tre holdspilskommuner

En procesevaluering



Line Kremmer Pedersen og Laila Ottesen

Dato: 29.10.2019

**NORDEA
FONDEN**

Vi støtter gode liv

Indholdsfortegnelse

1. BAGGRUND	5
2. INDLEDNING.....	6
2.1 Evalueringsformål	6
2.2 Afgrænsning.....	7
2.3 Læsevejledning	7
2.3.1 Begrebsdefinitioner	8
3. POLITIKDESIGN I HOLDSPILSKOMMUNERNE	10
4. TRE HOLDSPILSKOMMUNER SOM GENSTANDSFELT FOR IMPLEMENTERINGEN.....	11
5. SKITSERING AF EVALUERINGEN	15
5.1 Procesevaluering som anvendt evalueringsmodel	16
5.2 Evaluators rolle – et kontinuum mellem intern og ekstern evaluering	17
5.3 Evalueringens teoretiske grundlag	20
5.3.1 Fem-trins-model for sundhedsfremmende arbejdsprocesser	20
5.3.2 Den integrerede implementeringsmodel.....	22
6. EVALUERINGENS DESIGN OG METODE	26
6.1 Empiriindsamling	27
6.2 Interview.....	28
6.3 Observationer	30
6.4 Dokumentanalyse	31
6.5 Spørgeskemaundersøgelse	31
7. IMPLEMENTERING VIA RÅDGIVNING	32
7.1 Workshops i tilpassede holdspil	33

7.2 Tilpasning af workshops til forskellige grupper af markarbejdere	35
7.2.1 Konkrete eksempler på tilpasning af en workshop.....	37
7.3 Balance mellem variation og ensartethed i workshoppene	39
7.4 Feedback på workshops fra et deltagerperspektiv.....	43
7.5 Rådgivning i forlængelse af workshops.....	48
8. OVERSIGT OVER WORKSHOPS, INTERVENTIONER OG IMPLEMENTERING I DE TRE HOLDSPILSKOMMUNER.....	50
9. CASE 1: IMPLEMENTERING AF HOLDSPIL PÅ PLEJE- OG AKTIVITETSCENTRE I DE TRE HOLDSPILSKOMMUNER.....	55
9.1 Indsatser i implementeringsprocessen.....	55
9.2 Fra 'modstand mod forandring' til 'vilje og engagement' – observationer fra workshops.....	58
9.3 Forskellige professioners møde med holdspil – erfaringer fra Nordfyns Kommune.....	60
9.4 Institutionelle rammers betydning for implementering af holdspil - Ledelsesmæssig støtte eller mangel på samme?	64
9.5 Politisk og ledelsesmæssig opbakning til implementering af holdspil i Nordfyns Kommune	67
9.6 Opsamling.....	70
10. CASE 2: IMPLEMENTERING AF HOLDSPIL PÅ PRODUKTIONSSKOLEN I HØJE- TAASTRUP	72
10.1 Indsatser i implementeringsprocessen	72
10.2 Præsentation af produktionsskolen og målgruppen	73
10.3 Observationer fra workshop 1	74
10.4 Holdspillets potentiale for målgruppen: Når bolden er kastet er alle lige	75
10.5 Udfordringer med integration af holdspil på produktionsskolen	77
10.6 Opsamling	81
11. OPSAMLING.....	83

11.1 Implementering via samarbejde med mange kommunale aktører	83
12. ANBEFALINGER	87
REFERENCER	92

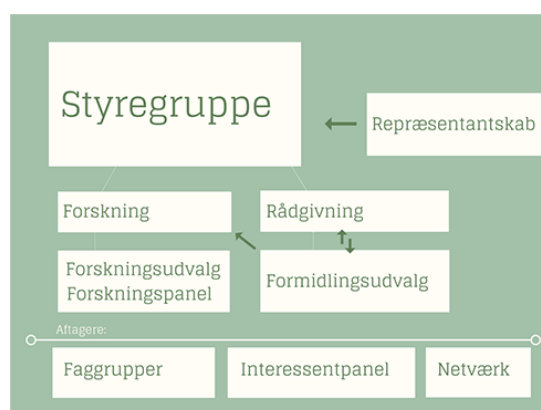
1. Baggrund

Gennem 8 års forskning har Center for Holdspil og Sundhed (CHS) med markante resultater for alle aldersgrupper slået fast, at holdspilsaktiviteter, vi dyrker sammen med andre, har betydelige positive effekter i forhold til mental, fysisk og social sundhed (Bangsbo, Krstrup, et al., 2016; Bangsbo, Ottesen, Hansen, & Nistrup, 2016; Bennike, Wikman, & Ottesen, 2014; Ottesen, Jeppesen, & Krstrup, 2010). Dermed bidrager holdspillet til at løse en lang række samfundsmæssige udfordringer - nu og i fremtiden. CHS er placeret under Institut for Idræt og Ernæring på Københavns Universitet. Centrets forskere har humanfysiologiske, neurofysiologiske, sociologiske og psykologiske tilgange. Med den tværfaglige forskning sikres det, at holdspils potentiale dækkes bredt.

CHS har i 2016 etableret en rådgivnings- og implementeringsenhed (RIE), der omsætter centrets forskningsresultater til konkrete motionskoncepter for relevante aktører i kommuner, foreninger og organisationer. Ambitionen er at nå ud til de mange mennesker, som har lyst til at være fysisk aktive, men har svært ved at finde aktiviteter, som er tilpasset deres ønsker. Centrets målsætning er derfor 1) *at skabe strategier for rekruttering og fastholdelse i fysisk aktiv livsstil*, 2) *at bruge forskning aktivt i at hjælpe samarbejdspartnere med at skabe øget sundhed og trivsel* og 3) *at rådgive om tilpasning og implementering af holdspil* (CHS, 2018). CHS har således en helt unik position som både forskende og rådgivende. I arbejdet med at udbrede holdspilsaktiviteterne samarbejder CHS med kommuner, idrætsorganisationer, specialforbund og patientforeninger (CHS, 2018).

Centrets organisation er illustreret i figur 1.

I nærværende rapport fokuseres på RIE, hvor der i perioden 2016-2019 har været ansat fire rådgivere, som har været ansvarlige for at rådgive gennem kurser, workshops, sparring og ved udarbejdelse af undervisningsmateriale.



Figur 1: CHS organisationsdiagram

2. Indledning

En del af Center for Holdspil og Sundheds (CHS) implementeringsstrategi har været at indgå et formaliseret samarbejde med tre *holdspilskommuner* i perioden november 2017 til juni 2019; Nordfyns Kommune, Vallensbæk Kommune og Høje-Taastrup Kommune. Som holdspilskommuner har de tre kommuner arbejdet med implementering af holdspilsaktiviteter til forskellige målgrupper blandt både børn og unge, voksne og seniorer. CHS har gennem hele perioden bidraget med at uddanne kommunalt sundhedspersonale i organisering af holdspil samt bistået med løbende rådgivning, sparing og kommunikationsindsatser.

Centrets implementeringsarbejde tager afsæt i implementeringsforskningen, heriblandt Bracht, Kingsbury & Rissels femtrins-model for sundhedsfremmende arbejdsprocesser, som kan bruges til at organisere sundhedsfremmeinterventioner på lokalsamfundsniveau (Bracht, Kingsbury, & Rissel, 1999). En central pointe fra modellen er, at det er nødvendigt kontinuerligt at evaluere implementeringsprocessen således, at den altid tilpasses de givne behov (Bracht et al., 1999; Nielsen & Ottesen, 2015, s. 232). Med andre ord er implementering af holdspil en dynamisk proces, og der er brug for løbende erfaringsopsamling for at vide, hvordan processen forløber, og hvor der er behov for justeringer. Samtidig peges på, at sundhedsfremme- og forebyggelsesfeltet er præget af en udpræget mangel på viden om, hvordan man bedst implementerer effektive indsatser (Sundhedsstyrelsen, 2010, s. 13). I lyset heraf har CHS bedrevet følgeforskning og fulgt implementeringsprocesserne i de tre holdspilskommuner tæt - især i perioden marts 2018 til maj 2019. Resultatet er nærværende evalueringsrapport, som er udarbejdet som en forskningsbaseret, systematisk erfaringsopsamling af det implementeringsarbejde, der udøves fra CHS. Evalueringen er foretaget som en procesevaluering, og formålsbeskrivelsen er udarbejdet af medlemmer af CHS' styregruppe i samarbejde med evaluator.

2.1 Evalueringsformål

Evalueringsens hovedformål er at undersøge, dokumentere og vurdere implementeringen af holdspilsaktiviteter i lokale, kommunale institutioner i de tre holdspilskommuner og i den forbindelse identificere fremmende og hæmmende faktorer for implementeringsprocesserne. Med et teoretisk udgangspunkt i Søren Winters integrerede implementeringsmodel (Winter &

Nielsen, 2017, s. 18) fokuseres på politikdesignet i holdspilskommunerne samt på de udfordringer, der er forbundet med at forandre arbejdsvaner hos markarbejdere - de offentligt ansatte, som arbejder i frontlinjen og har den direkte kontakt til borgerne (Winter & Nielsen, 2017). Evalueringens praktiske anvendelsessigte er, at de dokumenterede erfaringer kan bruges i nye implementeringsprocesser samt være til inspiration for andre, som ønsker at implementere holdspilsaktiviteter som metode til sundhedsfremme.

2.2 Afgrænsning

Når der arbejdes med implementering i idræts-/sundhedsfremmende eller forebyggende forstand, spiller de kontekstuelle rammer en stor rolle, og der forefindes således ikke et enkeltstående svar på, hvordan en frugtbar implementeringsproces opbygges (Nielsen & Ottesen, 2015, s. 224). Rapporten afgrænser sig derfor fra at præsentere en færdig implementeringsopskrift, men vil i stedet komme med en række anbefalinger baseret på viden om de muligheder og begrænsninger, der har været forbundet med implementering af holdspil i forskellige lokale, kommunale institutioner i de tre holdspilskommuner.

2.3 Læsevejledning

I rapportens følgende afsnit (3 og 4) fokuseres på politikdesignet og de tre holdspilskommuner som genstandsfelt for implementeringen. Afsnit 5 rummer en skitsering af evalueringen, herunder en beskrivelse af evaluators rolle og hvordan denne har bidraget til implementeringsprocesserne i de tre holdspilskommuner. I forlængelse heraf gives et indblik i evalueringens teoretiske grundlag og i afsnit 6, et indblik i evalueringens design og metode.

Læsere som interesserer sig for, hvordan CHS (RIE) arbejder med at rådgive i implementering af holdspil henvises til afsnit 7, som rummer en detaljeret beskrivelse af workshops i tilpassede holdspil og forskellige opfølgings- og rådgivningsindsatser.

Læsere som ønsker et hurtigt indblik i, hvordan de tre kommuner har arbejdet med holdspil, henvises til afsnit 8, som rummer en oversigt over alle de workshops og interventioner, der er afviklet og igangsat i hver af de tre holdspilskommuner under samarbejdsperioden med CHS. For et mere nuanceret indblik i implementeringsprocesserne henvises til afsnit 9 og 10, hvor udvalgt empiri er præsenteret i to cases: 1) *Implementering af holdspil på pleje- og aktivitetscentre i de tre holdspilskommuner*, og 2) *Implementering af holdspil på en*

produktionsskole i Høje-Taastrup. Herigennem belyses de initiativer og faktorer der har været fremmende henholdsvis hæmmende for implementeringsprocesserne. Hver case afrundes med en oversigt over muligheder og barrierer for implementering af holdspil i de pågældende lokale institutioner.

Rapporten afrundes med en opsamling (afsnit 11) på baggrund af de dokumenterede erfaringer og munder til sidst ud i en række anbefalinger til implementering af holdspil i lokale, kommunale institutioner (afsnit 12).

2.3.1 Begrebsdefinitioner

Implementering

Implementering forstås i denne rapport som *"den proces, der går fra beslutningen om at iværksætte et nyt tiltag [her: holdspil], til tiltaget er integreret i daglig praksis"* (Sundhedsstyrelsen, 2010, s. 7). Begrebet adskiller sig fra intervention, som refererer til selve handlingen og den praksis, som konkret foregår (Nielsen & Ottesen, 2015)

Evaluering

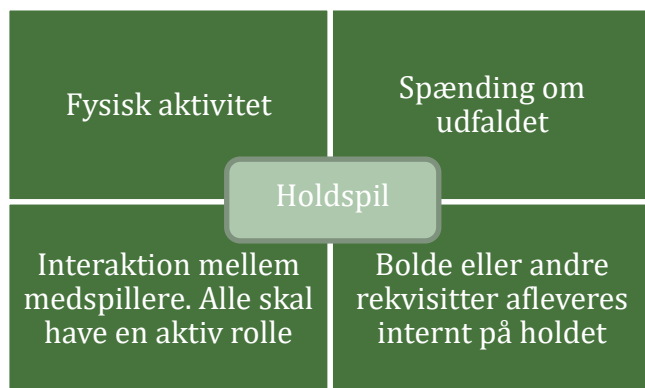
Evaluering defineres som: *"en systematisk indsamling af informationer og data, der giver grundlag for at skabe viden om gennemførelse, organisering og virkning af konkrete indsatser, der er sat i værk for at påvirke forhold i samfundet. Evalueringer gennemføres med henblik på praktisk anvendelse, hvilket kan ske gennem formidling af resultater undervejs eller efter at evalueringen er gennemført"* (Olsen & Rieper, 2004, s. 16). Evaluering består således af to grundkomponenter, dels vurdering og bedømmelse, dels undersøgelse og udvikling af en given indsats (Borgnakke, 2008, s. 14).

Tilpassede holdspil

Tilpassede holdspil indeholder elementer fra traditionelle boldspil som fodbold, håndbold og floorball, men er på mange måder anderledes opbygget. Tilpassede holdspil spilles typisk på små baner med få deltagere på banen ad gangen, hvilket sikrer en høj grad af involvering i spillet. Holdspillene er opbygget i korte intervaller, hvor pulsen er høj og de fysiologiske

sundheds-gevinster store. Samtidig er de karakteriseret ved at have et legende element, som medvirker til at skabe en følelse af at blive opslugt af aktiviteten (Andersen et al., 2019) .

For at en aktivitet kan defineres som et holdspil, skal den indeholde de fire elementer som fremgår af figur 1. Herved opnås både de fysiologiske, psykologiske og sociologiske effekter ved holdspil (Andersen et al., 2019).



Figur 2: Holdspilsdefinition (Hansen, Randers, Andersen, & Ottesen, 2015).

Tilpasningen har vist sig at være tiltalende for andre målgrupper end de, som man traditionelt finder i idrætsforeninger. Tilpassede holdspil er enkelt at organisere og kræver ikke, at deltagerne har forudgående erfaring med holdspil. Dette er særligt en fordel, når tilpassede holdspil anvendes i den kommunale rehabilitering og forebyggelse. (Andersen et al., 2019). For yderligere information om og inspiration til tilpassede holdspil henvises til Holdspilskataloget (Andersen et al., 2019).

Holdspilskommune

En holdspilskommune har det mål, at holdspil skal indgå som metode til sundhedsfremme for målgrupperne børn/unge, voksne og seniorer. Det være sig i kommunens skoler, i rehabiliteringstilbud og anden sundheds- og forebyggelsesarbejde. CHS er tilstede i kommunen i større grad, og understøtter implementeringen med sparring, kurser, workshops og opfølgning. Indholdet i kurser og workshops er afstemt efter kommunens behov og muligheder (CHS, 2017).

3. Politikdesign i holdspilskommunerne

For at kunne forstå hvilke faktorer der fremmer henholdsvis hæmmer implementeringsprocesserne i holdspilskommunerne, er det nødvendigt først at kaste et blik på politikdesignet og de partnerskabsaftaler, der er indgået mellem CHS og de tre kommuner. Hvad er målet med holdspilskommunerne? Hvem har ansvaret for implementeringen? Hvilke instrumenter og virkemidler er der taget i brug for at nå målene? - Og hvor kommer ressourcerne fra?

Jf. partnerskabsaftalerne er hensigten med holdspilskommunerne at udbrede, implementere og frembringe ny viden om anvendelsen af holdspil som en sundhedsfremmende, forebyggende og rehabiliterende indsats. En holdspilskommune har det mål, at holdspil skal indgå som metode til sundhedsfremme for målgrupperne børn/unge, voksne og seniorer. Det være sig i kommunernes skoler, i rehabiliteringstilbud og anden sundheds- og forebyggelsesarbejde (CHS, 2017). Samarbejdet beror på et delt ansvar og en gensidig forpligtelse. Holdspilskommunerne har forpligtet sig til at arbejde med holdspil på tværs af kommunale forvaltninger for at fremme implementeringen, at udbrede og understøtte nye holdspilinitiativer og at samarbejde med det frivillige foreningsliv. CHS har et forpligtende ansvar for at uddanne personale i organisering af holdspil, bistå med løbende rådgivning og sparring, bidrage til forankring af holdspil samt følge udviklingen i kommunerne (CHS, 2017). Aftalerne har ikke involveret anden økonomi end de ressourcer, hver part har lagt i samarbejdet (CHS, 2017).

Partnerskabsaftalerne mellem CHS og holdspilskommunerne er vedtaget som en politisk beslutning med borgmesterunderskrift. I hver holdspilskommune er der nedsat en styregruppe med repræsentanter fra både CHS og kommunerne. Styregrupperne har afdækket kommunernes behov og udvalgt en række indsatsområder for implementeringen af holdspil. Der er således tale om et klassisk politikdesign i form af *top-down-styring*, hvor legitime beslutningstagere fra hver af de tre kommuner har vedtaget en politik, som skal føres ud i livet af markarbejdere (Winter & Nielsen, 2017).




Ovenstående taget i betragtning ligner de tre kommuners politikdesign hinanden til forveksling, men i praksis er de skabt på baggrund af forskellige politiske beslutningsprocesser,

og de politiske aktører fra hver kommune er gået ind i samarbejdet med forskellige interesser og ressourcer (Winter & Nielsen, 2017). Partnerskabsaftalen med Nordfyns Kommune beror på en strategisk udvælgelsesproces, mens partnerskabsaftalerne med Vallensbæk Kommune og Høje-Taastrup Kommune beror på de to kommuners egen interesse i og ønske om at samarbejde med CHS. Mens der i Nordfyns Kommune er gjort en målrettet indsats for i første omgang at implementere holdspil på seniorområdet (se case 1), er der i Vallensbæk Kommune og Høje-Taastrup Kommune arbejdet mindre systematisk med at udbrede holdspil til mange forskellige målgrupper. CHS har haft en åbenhed over for de tre kommuners forskellighed og har gennem hele forløbet tilpasset implementeringsprocesserne efter kommunernes interesser, behov og muligheder. Hver holdspilskommune har haft tilknyttet en rådgiver fra CHS, som har været ansvarlig for uddannelse og supervision af markarbejdere.

4. Tre holdspilskommuner som genstandsfelt for implementeringen

De tre holdspilskommuner repræsenterer en landkommune på Nordfyn med 29.715 indbyggere og to forstadskommuner til København med 16.651 indbyggere i Vallensbæk og 50.596 i Høje-Taastrup (Danmarks Statistik, 2019). Tabel 1 viser kommunernes sundhedsprofiler på udvalgte parametre sammenlignet med landsgennemsnittet. Data er indhentet fra Sundhedsstyrelsens rapport *Danskernes Sundhed – Den Nationale Sundhedsprofil 2017* (Sundhedsstyrelsen, 2018) samt fra den offentlige tilgængelige nationale database, som kan findes på www.danskernessundhed.dk. Som det fremgår af tabellen, er der stor forskel på sundhedstilstanden i de tre kommuner.

Tabel 1: Oversigt over holdspilskommunernes sundhedsprofiler på udvalgte parametre sammenlignet med landsgennemsnittet (Sundhedsstyrelsen 2018)

Gennemsnit på landsplan				
				
HELBRED OG TRIVSEL				
Andel med dårligt fysisk helbred	11,3 %	14,4 %	11,3 %	7,8 %
Andel med dårligt mentalt helbred	13,2 %	13,1 %	14,0 %	10,8 %
Andel med fremragende, vældig godt eller godt selv vurderet helbred	83,2 %	80,1 %	81,6 %	85,9 %
Andel med højt stressniveau	25,1 %	26,0 %	28,0 %	24,0 %
SUNDHEDSADFÆRD				
Andel der ikke opfylder WHO's minimumsanbefaling for fysisk aktivitet	28,8 %	36,2 %	31,4 %	28,7 %
Andel der gerne vil være mere fysisk aktiv blandt dem der ikke opfylder WHO's minimumsanbefalinger	71,0 %	66,0 %	70,0 %	79,0 %
Andel der har mindst 8 timers total stillesiddende tid på en typisk hverdag	59,5 %	46,0 %	58,0 %	61,0 %
Andel svært overvægtige BMI > 30	16,8 %	23,5 %	19,6 %	17,4 %
Andel moderat eller svært overvægtige BMI > 25	51 %	63,1 %	55,6 %	51,0 %
Andel der ryger dagligt	16,9 %	20,0 %	18,2 %	12,2 %
Andel storrygere (15 eller flere cigaretter om dagen)	7,9 %	11,3 %	10,3 %	4,8 %

Nordfyns Kommune

I Nordfyns Kommune ligger sundhedstilstanden under gennemsnittet i Danmark hvad angår både helbred og trivsel, sundhedsadfærd og fysisk aktivitet i særdeleshed (Sundhedsstyrelsen, 2018). Nordfyns Kommunes strategi for sundhed "Sammen satser vi sundt" handler i korte træk

om at tænke sundhed på tværs og at gøre det let for borgeren at træffe det sunde valg (Nordfyns Kommune, 2015). Jævnfør denne strategi har Nordfyns Kommune et mål om at være den kommune i Danmark der har forbedret sundheden mest i perioden 2015-2021. Et mål, som blandt andet ønskes indfriet gennem flere partnerskaber med virksomheder, foreninger og organisationer (Nordfyns Kommune, 2015). Netop på dette grundlag er Nordfyns Kommune strategisk udvalgt som holdspilskommune.

Hverken kommunens borgmester, Morten Andersen, eller chef for sundhed og rehabilitering, Judith Poulsen, lægger skjul på, at borgernes sundhedstilstand er udfordret: *"Med ganske få ord: Der er plads til forbedringer. Vi kan se, at vi har rigtig svært ved at knække de kurver der har med sundhed at gøre"*, udtaler borgmesteren. Judith supplerer: *"Der er ingen tvivl om, at vi har et kæmpe arbejde med at få alle borgergrupper aktiveret i en form for fysisk aktivitet eller sociale sammenhænge som gør, at de har en aktivt liv og god livskvalitet"*. De ser derfor begge et stort potentiale i, at holdspilsaktiviteter kan være med til at løfte sundhedstilstanden i kommunen. Til spørgsmålet om, hvorfor de er gået ind i samarbejdet med CHS, svarer borgmesteren:

"Fordi vi tror ret godt på konceptet som CHS har lagt for dagen, nemlig det at man LÆGER tingene ind i dét det egentlig handler om, nemlig at dyrke motion (...) Vi har jo masser af muligheder for at dyrke motion rundt omkring, hvis man selv tager initiativet som individ, men dét her [holdspil], det giver nogle nye muligheder ved at gøre tingene i fællesskab, og det er sådan set det vi tror på, at vi kan komme et stykke længere ved" – Morten Andersen, Borgmester, Nordfyns Kommune

Endvidere understreger han, at det har stor betydning for Nordfyns Kommune at indgå en samarbejdsaftale med et universitet, som har forskningsbaseret evidens for de tiltag, som ønskes implementeret:

"Som kommune har vi masser af muligheder for at indgå samarbejder (...) men samarbejdet med et universitet giver en vis tryghed ved, at der er stor validitet for, at det [holdspil] kan gøre en forskel. Og det er dét, vi har brug for. Vi har brug for ting der rykker, og helst så hurtigt som muligt, for det her handler i bund og grund

om, at vores borgere skal have det bedre, end de har i dag ” – Morten Andersen, Borgmester, Nordfyns Kommune

Høje-Taastrup Kommune

Også i Høje-Taastrup Kommune ligger sundhedstilstanden på flere parametre under landsgennemsnittet (Sundhedsstyrelsen, 2018). Høje-Taastrup Kommune har en sundhedspolitisk vision om at *”fremme sundheden blandt borgerne og øge ligheden i sundhed ved at prioritere udsatte borgere”* (Høje-Taastrup Kommune, 2018). Sundhedspolitikken er baseret på fire politiske principper, der udgør afsættet for, hvordan der prioriteres og arbejdes på sundhedsområdet: 1) At arbejde tæt på og sammen med borgerne, 2) at prioritere udsatte borgere, 3) at skabe sundhedsfremmende rammer og 4) at have en opsøgende tilgang baseret på samarbejde (Høje-Taastrup Kommune, 2018). Som tidligere nævnt har kommunen selv opsøgt samarbejdet med CHS – et samarbejde, som særligt to forvaltninger har engageret sig i, nemlig Center for Kultur og Fritid og Center for Sundhed og Omsorg.

Vallensbæk Kommune

Vallensbæk Kommune, derimod, er blandt Danmarks sundeste kommuner (Sundhedsstyrelsen, 2018). Her er det målet at arbejde med sundhed på tværs af generationer og udvikle nye sundhedsindsatser. Kommunens borgmester, Henrik Rasmussen, understreger, at Vallensbæk Kommune gerne vil tænke nyt på sundhedsområdet og har i den forbindelse gjort sig flere tanker om, hvad han ønsker at kommunen kan få ud at være holdspilskommune:

”Vi vil gerne være en kommune, der går forrest i forhold til at skabe trivsel i folkeskolen. Vi vil også tænke i nye veje til sundhed og trivsel for ældre - og for dem, der står uden for arbejdsmarkedet og trænger til at løft i hverdagen. Derfor vil vi gerne give alle borgere gode vilkår for aktive liv (...) Vi er glade for, at vi med dette samarbejde kan tilbyde flere borgere i Vallensbæk at deltage i aktive fællesskaber og forhåbentlig fremme en positiv udvikling for disse” – Henrik Rasmussen, Borgmester, Vallensbæk Kommune

I Vallensbæk Kommune er de to forvaltninger samlet under navnet *Center for Sundhed, Kultur og Fritid*, hvilket er en indikator for, hvordan man ser samspillet mellem kultur & fritid og

sundhed & forebyggelse. Kommunens idræts- og sundhedskonsulenter sidder således i samme forvaltning og har derfor kunne samarbejde tæt om at udbrede holdspil til forskellige lokale, kommunale institutioner.

5. Skitsering af evalueringen

Evaluering er en systematisk vidensindsamlende proces og kan have referencer til både forskning og praktisk udviklingsarbejde (Borgnakke, 2008, s. 13). Denne evaluering er udarbejdet i krydsfeltet mellem det hermeneutiske og det handlingsrettede paradigme. Hermeneutikken bygger på den grundlæggende anskuelse, at viden og indsigt i sociale forhold nødvendigvis må bygge på forståelse og indlevelse i de sociale fænomener, der undersøges (Olsen & Rieper, 2004, s. 27). Udgangspunktet har derfor været at skabe grundlag for en *forståelse* af implementeringsprocesserne på CHS' indsatsområder. Sociale mekanismer er blevet undersøgt og fortolket med henblik på at finde ud af dels om centrets indsatser virker, dels hvorfor noget virker i én kontekst og ikke i andre (Olsen & Rieper, 2004).

Samtidig er evalueringen handlingsrettet og har et praktisk anvendelsessigte. Der peges i evalueringsforskningen på, at *"evalueringsprocessen, ikke blot de endelige resultater, fremmer anvendelsen af evaluering"* (Dahler-Larsen, 2015, s. 181–182). Evaluator har derfor også været tillagt en udviklingsopgave i samarbejde med indsatsens medarbejdere og interessenter (Olsen & Rieper, 2004, s. 29).

Evalueringen er baseret på systematisk reflektivt arbejde. Med en kvalitativ metodisk tilgang har evaluator indsamlet data og informationer samt identificeret forskellige aktøres meninger og erfaringer, hvilket har bidraget til nye forståelser af og nye handlinger i implementeringsprocessen (Agergaard, 2015; Dahler-Larsen, 2015, s. 182). Evalueringsrapporten skal derfor ansues som en fremlæggelse af forskellige fortolkninger af implementeringsprocessen og -resultaterne, og ikke som en objektiv beskrivelse (Olsen & Rieper, 2004).

Formålsbeskrivelsen har været styrende for valget af evalueringsmodel, som evaluator har 'skræddersyet' til netop CHS' implementeringsarbejde (Olsen & Rieper, 2004). Modellen er, med dens muligheder og begrænsninger, beskrevet i følgende afsnit.

5.1 Procesevaluering som anvendt evalueringsmodel

Når der evalueres på implementeringsindsatser er det vigtigt at skelne mellem *effekten af indsatsen i sig selv*, f.eks. hvor mange borgere der er blevet aktiveret gennem holdspilsindsatser og/eller hvor mange hold der er blevet etableret i lokale, kommunale institutioner og *effekten af den måde, indsatsen implementeres på*, f.eks. hvordan workshops i tilpassede holdspil og forskellige rådgivningsindsatser har fungeret som virkemiddel i implementeringsprocessen (Sundhedsstyrelsen, 2010, s. 15). Nærværende evalueringsrapport har fokus på sidstnævnte. I rapporten belyses de muligheder og begrænsninger, der har været forbundet med implementering af holdspil i de tre holdspilskommuner samt hvilken social impact implementeringen har haft i de lokale, kommunale institutioner, hvor implementeringen har fundet sted.

I en organisation som CHS, herunder RIE, som har været i en udviklingsfase under hele evalueringsprocessen, kan det give et forvrænget billede, hvis man kun evaluerer indsatsens effekt på et givent tidspunkt. Ifølge Green et al. (2009) tager det i gennemsnit 9 år for evidensbaserede og anbefalede interventioner at blive fuldt implementeret, og som Kimberly & Cook (2008) påpeger: "*Implementering er ikke gjort en gang for alle, men er en vedvarende proces*".

I henhold til evalueringens formålsbeskrivelse er det netop de processuelle aspekter af implementeringen, som ønskes belyst. Evalueringen er derfor en *procesevaluering* designet som en *formativ (udviklingsorienteret)* evaluering, der er udarbejdet sideløbende med, at indsatsen i CHS og holdspilskommunerne er blevet udviklet (Høgsbro, 2004). Evaluatoren har fulgt CHS indefra i en afgrænset periode fra 1. marts 2018 til 31. maj 2019 og vurderet udviklingen og resultaterne både internt i CHS og eksternt i holdspilskommunerne. Herved har det været muligt at evaluere implementeringsprocessen fra indsatsens start til modtagelse hos målgrupperne (Olsen & Rieper, 2004). Det vil sige fra samarbejdsaftalerne mellem CHS og holdspilskommunerne er blevet underskrevet, til holdspilsaktiviteter er blevet integreret i den daglige praksis i forskellige lokale kommunale institutioner.

Med den formative procesevaluering har evaluator ikke kun peget på, om de gennemførte indsatsen fungerer eller ej, men også peget på mulige forklaringer på *hvorfor* resultaterne har været gode eller dårlige. Under hele processen har evaluator identificeret elementer i indsatsen, som har hæmmet henholdsvis fremmet implementeringen af holdspils-aktiviteter hos diverse målgrupper. Med denne viden har det været muligt at forsyne medarbejderne i RIE, hovedsageligt rådgiverne, med inputs, som har bidraget til at forbedre indsatsen undervejs. Denne løbende sparring og feedback på baggrund af dokumenterede erfaringer er netop en af den formative procesevalueringens primære styrker (Høgsbro, 2004) og er således også blevet CHS/RIE's styrke.

Evalueringensmodellen har været styrende for de valg, evaluator har truffet gennem hele evalueringensforløbet. Det vedrører både valg af emnemæssigt fokus, metode, teori samt overvejelser om evaluator- og forskerrolle (Krogstrup & Dahler-Larsen, 2009; Olsen & Rieper, 2004). Den formative procesevaluering har også sine udfordringer, og netop evaluator- og forskerrollen kan være kompliceret og vanskelig grundet krydspres fra indsatsen (CHS) og rekvirent (holdspilskommuner) (Rieper, 2004).

5.2 Evaluators rolle – et kontinuum mellem intern og ekstern evaluering

Evaluering er bundet til krav om viden og indsigt i det praksisfelt, der skal evalueres. Denne viden kan opnås på forskellige måder afhængigt af hvilken rolle, evaluator tildeles (Borgnakke, 2008). Evaluator har en baggrund fra Institut for Idræt og Ernæring, Københavns Universitet, men har ikke tidligere været tilknyttet CHS. Hun blev rekrutteret til, med et eksternt perspektiv, at evaluere implementeringsprocesserne i tre holdspilskommuner. Samtidig blev hun ansat i centret med det formål at bedrive følgeforskning på selv samme implementeringsprocesser. Således har hendes evaluator- og forskerrolle været placeret på et kontinuum mellem intern og ekstern evaluering, som det i praksis ofte er tilfældet med evalueringensarbejde (Rieper, 2004).

Styrken ved intern evaluering er, at evaluator i kraft af sin ansættelse i centret har opnået en detaljeret indsigt i CHS' værdigrundlag, potentialer og muligheder. Hun har let skaffet sig adgang til data og derigennem opnået en viden om, hvordan centrets indsatsen struktureres og organiseres, så forskning omsættes til praksis for forskellige målgrupper. Tilsvarende har hun, med hjælp fra centrets rådgivere, let skaffet sig adgang til kontakter, som har muliggjort

empiriindsamling i holdspilskommunerne. Netop rådgiverne besidder i kraft af deres udøvende rolle i holdspilskommunerne en betragtelig mængde informationer om og erfaringer med forskellige led i implementeringsprocessen. For at få en indsigt i disse erfaringer, har det derfor været særligt vigtigt for evaluatoren at følge rådgivernes arbejdsgang. Det skal for god ordens skyld understreges, at det ikke har været formålet at evaluere og vurdere rådgivernes evner til at løse deres arbejdsopgaver, men netop at dokumentere deres erfaringer med implementeringsindsatserne, herunder både de muligheder og udfordringer sådanne initiativer er konfronteret med (Rieper, 2004).

Den formative evaluering er foregået i interaktion mellem indsats og evaluatoren, og i sin interne position har evaluatoren løbende støttet centrets beslutninger med evalueringens resultater; Hvad virker? Hvad virker ikke? Evaluatoren har bl.a. bidraget til at opkvalificere implementeringsprocesserne ved at:

1. Skabe et overblik over implementeringsindsatserne på tværs af de tre holdspilskommuner så erfaringer fra én kommune har inspireret til udviklingen af indsatser i en anden.
2. Videreformidle centrale pointer til centrets rådgivere, som derpå har kunne træffe reflekterede valg i deres undervisning og rådgivningsarbejde. Eksempler:

"Jeg observerede på [workshop], at det virkede rigtig godt, da [rådgiver] gjorde og sagde [X og Y]. Måske kan du prøve det på den næste workshop, du skal undervise på"

"Under et interview med [markarbejdere] blev det tydeligt, at deres største barriere for at organisere holdspil i deres daglige praksis er [XYZ]. Det kan du med fordel være ekstra opmærksom på næste gang du følger op og sparrer med dem"

3. Varetage en feedback-undersøgelse i forbindelse med de workshops, som rådgiverne har afholdt for markarbejderne i holdspilskommunerne. Evaluatoren har indsamlet

deltagernes feedback og videregivet denne til rådgiverne, som på baggrund heraf har kunne tilpasse og videreudvikle efterfølgende workshops.

4. Stille rådgiverne refleksionsspørgsmål, som i nogle tilfælde har inspireret dem til at anskue implementeringen på nye og andre måder, for eksempel hvad angår opfølgning og supervision i forlængelse af workshops.
5. Sparre med centrets kommunikationsafdeling, så nyhedsbreve mv. er blevet opdateret med den nyeste viden fra implementeringen i holdspilskommunerne.
6. Skabe rum for erfaringsudveksling mellem idræts- og sundhedskonsulenter fra to af holdspilskommunerne. Disse blev første gang samlet under et fokusgruppeinterview og har sidenhen kunne inspirere hinanden og drage nytte af hinandens erfaringer med implementering af holdspil i lokale kommunale institutioner.
7. Skabe rum for erfaringsudveksling mellem repræsentanter fra alle tre holdspilskommuner på et afsluttende møde umiddelbart før samarbejdsaftalernes ophør

Således har evaluator bidraget til erfaringsudveksling og videndeling på flere planer – både internt i CHS og eksternt i holdspilskommunerne.

Intern evaluering har også sine udfordringer. Jo mere en evaluator er involveret i organisationen, des større er risikoen for, at vedkommende bliver for styrende eller bliver blind for, hvad organisationen (CHS) egentlig har behov for (Rieper, 2004). Tilsvarende overvejelser er nødvendige, når der bedrives følgeforskning. Hvis man som forsker er dybt indvævet i den kultur, man studerer, er der en fare for, at man ikke er i stand til at forholde sig kritisk til den – et fænomen som af flere antropologer betegnes hjemmeblindhed (Ronglan, 2015). Det har derfor været afgørende for evaluator at have en reflekteret vekslen mellem *nærhed* og *distance* til kulturen og medarbejderne i CHS under hele evalueringsprocessen (Ronglan, 2015).

Som nævnt ovenfor har evaluator haft en nærhed til rådgiverne og fulgt deres arbejdsgange tæt. Samtidig har det været evaluators fornemste opgave at sikre, at rådgiverne ikke har følt sig overvåget eller haft oplevelsen af at skulle bevise noget eller handle på en bestemt måde. En

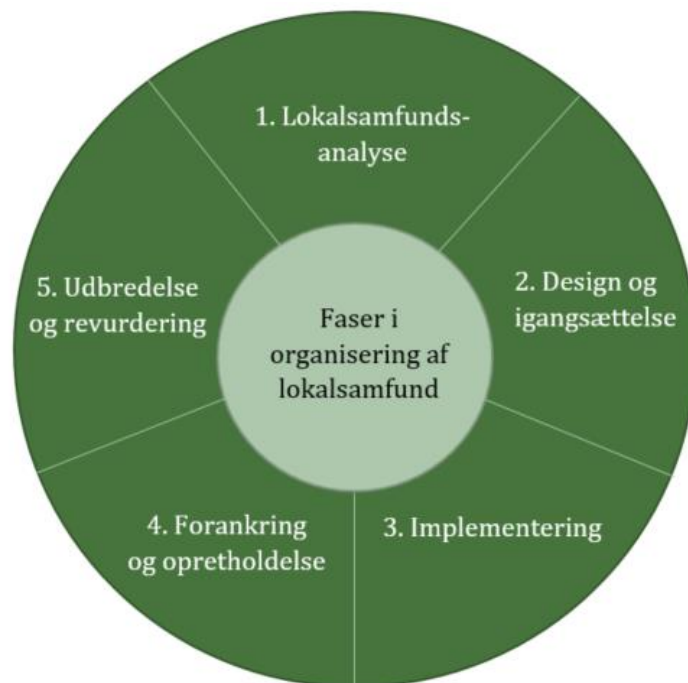
sådan ubalance ville have negative konsekvenser for implementeringsprocessen og netop derfor har evaluator forsøgt at opretholde en distance. Når evaluator løbende har stillet rådgiverne spørgsmål, har det været for at opnå en indsigt i deres erfaringer eller give inputs til implementeringsprocessen – ikke for at guide, tjekke op på eller overtage styringen.

5.3 Evalueringens teoretiske grundlag

I det følgende præsenteres to modeller: (1) En *fem-trins-model for sundhedsfremmende arbejdsprocesser* (Bracht et al., 1999) der har dannet grundlag for CHS' arbejde med implementering af holdspil i forskellige lokale institutioner i holdspilskommunerne og (2) *Den integrerede implementeringsmodel* (Winter & Nielsen, 2017) der i denne rapport vil fungere som analyseredskab i bestræbelserne på at forstå kompleksiteten af selv samme implementeringsarbejde.

5.3.1 Fem-trins-model for sundhedsfremmende arbejdsprocesser

Implementeringsarbejdet der udøves fra rådgivnings- og implementeringsenheden på CHS er inspireret af Bracht, Kingsbury og Rissels fem-trinsmodel for sundhedsfremmende arbejdsprocesser, illustreret i figur 3 (Bracht et al., 1999). Modellen er anerkendt internationalt inden for sundhedsfremme på lokalsamfundsniveau og kan bruges til kortlægning, strukturering og forankring af initiativer med fokus på sundhed og fysisk aktivitet (Nielsen & Ottesen, 2015). De fem faser kan på dansk oversættes til 1) *lokalsamfundsanalyse*, 2) *design og igangsættelse*, 3) *implementering*, 4) *forankring og opretholdelse* og 5) *udbredelse og ny evaluering* (Nielsen & Ottesen, 2015).



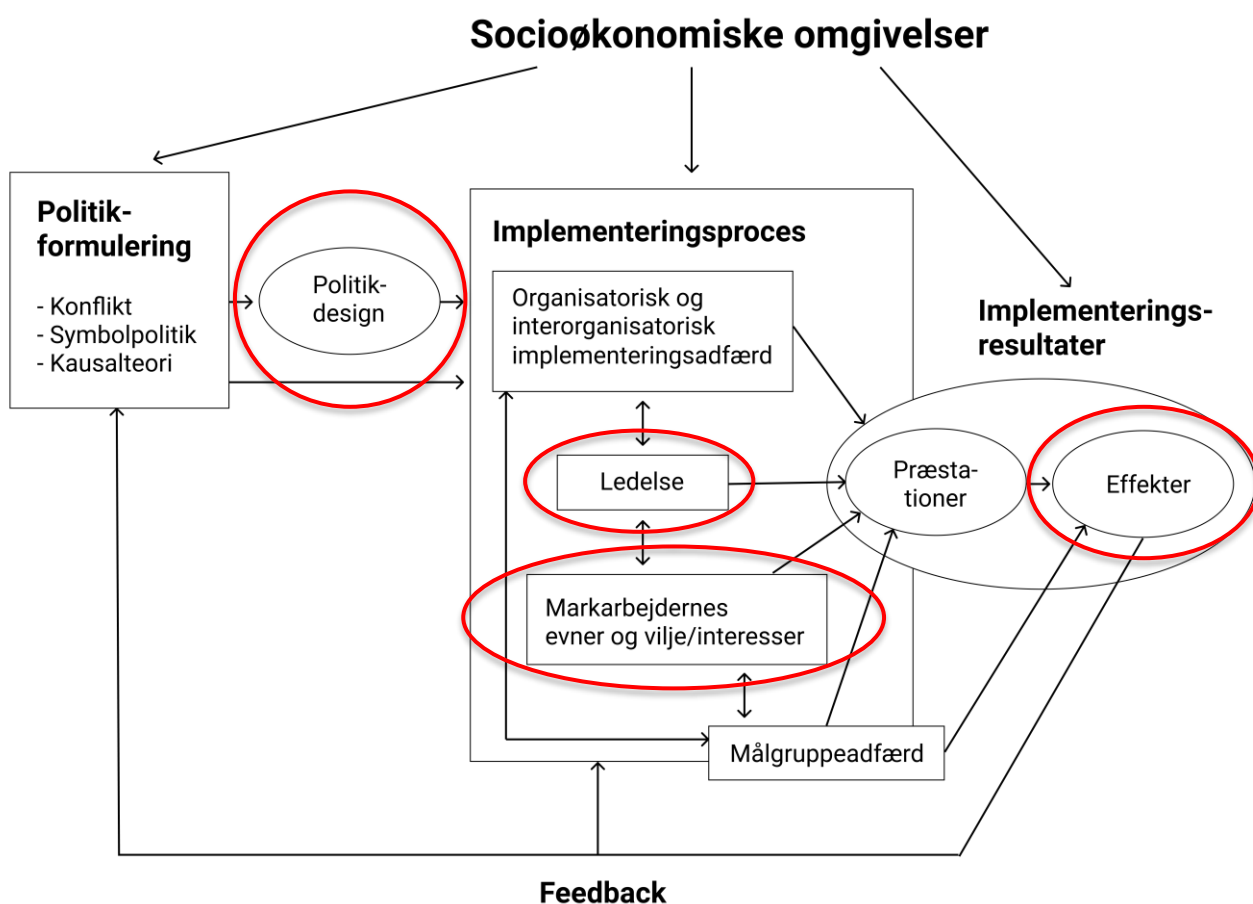
Figur 3: Fem-trinsmodel for sundhedsfremmende arbejdsprocesser (Bracht et al., 1999)

Modellen er en dynamisk procesmodel. Dens cirkelform indikerer, at implementering er en tidskrævende, dynamisk og vedvarende proces, som ikke har et entydigt start- og slutmål. Undervejs i implementeringsprocessen kan der forekomme overlap mellem de fem faser, og det kan nogle gange være nødvendigt at gå tilbage til en tidligere fase frem for at følge faserne trin for trin (Bracht et al., 1999).

Et centralt element for en succesfuld implementering af sundhedsfremmende tiltag og arbejdsprocesser er at sikre *borgerinddragelse* og skabe *empowerment* hos målgruppen. Empowerment har i sundhedsfremme-regi til formål at give mennesker handleevne, kontrol og ejerskab over beslutninger, der har betydning for deres eget liv og sundhed (Bracht et al., 1999; Nielsen & Ottesen, 2015). Det er vigtigt for forankringen af sundhedsfremmende tiltag, at målgruppen føler en vis grad af kontrol og dermed handlekraft i forhold til at påvirke sundhed og velvære i deres eget miljø (Bracht et al., 1999; Nielsen & Ottesen, 2015). I enhver implementeringsproces må der stilles spørgsmålstejn ved, hvor godt borgerinddragelse og empowerment virker (Bracht et al., 1999).

5.3.2 Den integrerede implementeringsmodel

Søren Winters *integrerede implementeringsmodel*, illustreret i figur 4, forsøger at indfange de vigtigste aspekter af implementeringsforskningen (Winter & Nielsen, 2017). Modellen præsenterer en række faktorer, der kan være forklarende for variation i implementeringsresultater over tid og sted (Winter & Nielsen, 2017, s. 19–20). Det skal understreges, at modellen ikke er en kausalmodel, men snarere et analyseredskab, der placerer væsentlige implementeringsteoretiske perspektiver og nøgelfaktorer i forhold til hinanden. Modellens enkelte dele kan derfor anvendes separat til at belyse elementer af en given implementering (Winter & Nielsen, 2017, s. 22). I det følgende introduceres de faktorer, som synes at have størst betydning for implementeringen i de tre holdspilskommuner, og som derfor vil danne et teoretisk udgangspunkt for analysen i denne rapport. For overskuelighedens skyld er de udvalgte faktorer markeret med røde cirkler på figur 4.



Figur 4: Den integrerede implementeringsmodel (Winter & Nielsen, 2017).

Politikdesign

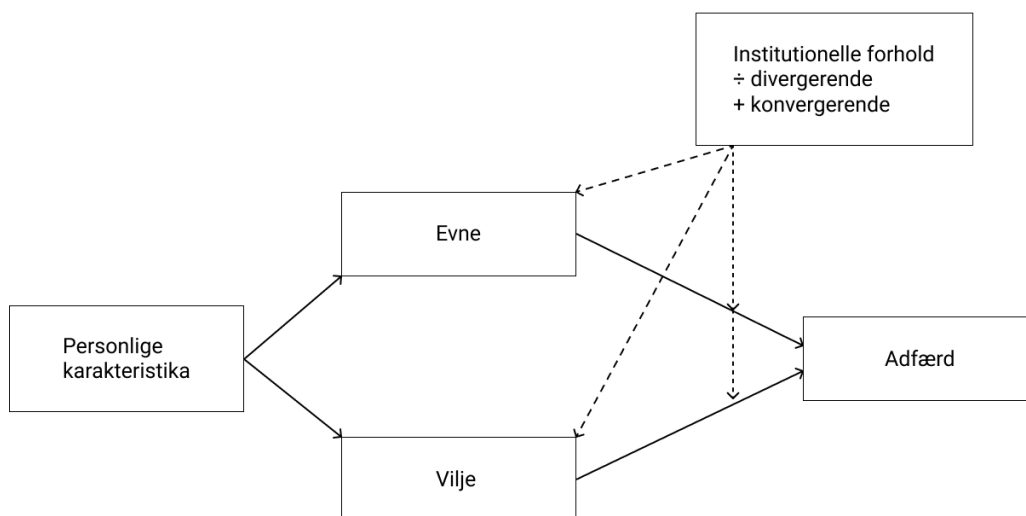
Måden hvorpå en politik er sammensat, har afgørende betydning for, om den kan implementeres. Politikdesignet kan påvirke både implementeringsprocessen, dens præstationer og dens effekt (Winter & Nielsen, 2017). Et politikdesign består typisk af et eller flere mål, et sæt af instrumenter til at opnå disse mål, en fastlæggelse af hvilke myndigheder eller organisationer, der har ansvaret for at iværksætte og føre den politiske beslutning ud i livet, samt en bevilling af ressourcer til de forskrevne opgaver (Winter & Nielsen, 2017, s. 41). En succesfuld implementering forudsætter, at der er en sammenhæng mellem mål og midler, også betegnet *kausalteori* (Winter & Nielsen, 2017). Flere implementeringsforskere har gennem tiden argumenteret for, at målene skal være klare, entydige og konsistente for at give implementeringsaktørerne de bedst mulige vilkår for at udføre deres arbejde. Hvis målene er uklare og tvetydige, kan man ikke forvente en succesfuld implementering (Mazmanian & Sabatier, 1981, 1983). Dette fokus er imidlertid blevet kritiseret af blandt andre May (2012) som hævder, at signalering af politikrationalet til implementeringsaktørerne samt anvendelse af kapacitetsopbyggende og *commitment*-skabende tiltag kan kompensere for manglende målklarhed i lovgivningen (May, 2012, s. 280).

Markarbejdere

Markarbejdere anvendes som betegnelse for de offentligt ansatte, som arbejder i frontlinjen og har den direkte kontakt til målgruppen for de tiltag, som ønskes implementeret (Winter & Nielsen, 2017). Michael Lipsky (2010(1980)) understregede tilbage i 1980, at markarbejderne (street-level bureaucrats) er de virkelige beslutningstagere, da det er dem, der som sidste led i implementeringskæden afleverer den offentlige politik til borgerne (Winter & Nielsen, 2017, s. 103). I holdspilskommunerne spiller markarbejdere som fysioterapeuter, ergoterapeuter, skolelærere og social- og sundhedsassistenter en central rolle i implementeringsprocessen, da de er ansvarlige for at organisere holdspilsaktiviteter med borgere i forskellige lokale, kommunale institutioner.

Implementeringsforskning viser, at markarbejdernes handlinger og adfærd ofte vil være baseret på individuelle skøn, der påvirkes af deres evner og vilje, som igen er påvirket af deres interesser og holdninger. De har derfor stor betydning for det egentlige implementerings-

resultat (Lipsky, 2010; Winter & Nielsen, 2017). Denne forklaring af markarbejderadfærd har Winter og Nielsen (2017) skitseret i figur 5.



Figur 5: Model til forklaring af markarbejderadfærd (Winter og Nielsen, 2017)

Evnerne refererer til markarbejdernes kognitive kapacitet. Det handler dels om deres faktiske viden, dels om deres evne til at anvende denne viden (Winter & Nielsen, 2017, s. 134). Eksempelvis forudsætter implementering af holdspil en viden om holdspilsdefinitionen (Hansen et al., 2015), holdspilletets fysiologiske, psykologiske og sociale effekter samt en evne til at organisere og tilpasse holdspil til forskellige målgrupper. Under workshopen i tilpassede holdspil (afsnit 7.1) er det derfor afgørende hvor stort et informationsmateriale markarbejderne kan overskue, samt hvor gode de er til at koble viden fra et område til et andet (Winter & Nielsen, 2017, s. 134), for eksempel fra workshopen til deres egen hverdag og praksis.

Viljen handler om markarbejdernes motivation for at udføre arbejdet. For at forstå hvad der motiverer viljen, er det nødvendigt at forstå hvilke interesser markarbejderne har i relation til deres arbejdsliv (Winter & Nielsen, 2017, s. 134). Hvad skaber glæde i deres arbejdsliv? Hvad tiltrækker dem ved deres job? Og hvad går de en stor bue udenom? (Winter & Nielsen, 2017, s. 135). Implementeringen i holdspilskommunerne kan derfor afhænge af, om markarbejderne er motiverede for de nye arbejdsprocedurer der er forbundet med at organisere holdspil.

Som det fremgår af figur 5, påvirkes markarbejdernes evner og vilje af deres personlige karakteristika som for eksempel deres køn og alder samt deres uddannelsesmæssige og sociale baggrund. Deres interesser, holdninger og præferencer er altså bestemt af forhold, som ligger uden for arbejdspladsens rækkevidde (Winter & Nielsen, 138). Markarbejdernes handlinger og adfærd under implementeringsprocessen kan derfor også afhænge af, om de selv har erfaringer med og interesse for fysisk aktivitet og mere konkret, holdspil.

Endelig skal det nævnes, at markarbejderne både kan have kollektive og individuelle policy-præferencer, hvor førstnævnte henviser til kolleganormer, mens sidstnævnte henviser til forskelle i policy-præferencer på individniveau, det vil sige mellem markarbejdere ansat i samme organisation og med samme arbejdsområde (Winter & Nielsen, 2017).

Winter og Nielsen (2017: 139) understreger, at *"ét er at ville og evnemæssigt kunne noget, noget andet er, hvordan de institutionelle rammer, som individet befinder sig i, definerer de faktiske mulighedsstrukturer og dermed påvirker adfærden"*. Omgivelserne i form af eksempelvis chefer, kollegaer og brugere/borgere samt formelle strukturer i form af for eksempel arbejdsprocedurer kan lægge et pres på den enkelte markarbejder, som kan være enten konvergerende eller divergerende i forhold til markarbejderens evne og interesser og dermed også deres adfærd (Winter & Nielsen, 2017 s. 139).

Ledelse af markarbejdere

Ledelse har en selvstændig betydning, når mål på organisationsniveau skal omsættes til handling blandt markarbejderne (Winter & Nielsen, 2017, s. 20). Ledelsen kan påvirke markarbejderne direkte med kapacitetsopbyggende og målrettede ledelsesredskaber ved bl.a. at øge bemandingen, signalere organisationens mål og kontrollere personalets adfærd, eller indirekte via holdningspåvirkning og ved at skabe incitamenter, der motiverer markarbejderen til at forfølge de organisatoriske mål (Winter & Nielsen, 2017, s. 151–154).

Effekter

Effekterne vedrører de effekter, implementeringen af politiske beslutninger har på målgruppens adfærd eller sociale situation (Winter & Nielsen, 2017, s. 18). Rapporten berører bl.a. hvilken effekt workshops i tilpassede holdspil (afsnit 7) har haft på markarbejderes adfærd

i implementeringsprocessen (om og hvordan de har arbejdet med at organisere holdspil i lokale, kommunale institutioner) samt hvilke målgrupper (borgere) der er blevet introduceret for forskellige holdspilsinitiativer i de tre holdspilskommuner (afsnit 8, 9, 10).

6. Evalueringens design og metode

Evalueringen er som nævnt en procesevaluering, hvor empirien er blevet indsamlet, mens implementeringen i holdspilskommunerne har fundet sted, og mens rådgiverne fra CHS har udviklet og tilpasset deres koncepter og workshops.

Evalueringen er designet ud fra en række kvalitative, empiriske delundersøgelser, som belyser implementeringsprocessen ud fra forskellige perspektiver og ved hjælp af forskellige metoder. En sådan kvalitativ metodetriangulering styrker valideringen af materialet og sikrer et nuanceret billede af projekthelheden (her: implementeringsprocessen) (Holstein, 1995). Med et kvalitativt perspektiv har evaluators opmærksomhed været rettet mod aktørerne i implementeringsprocessen - internt i CHS og eksternt i holdspilskommunerne.

Procesevaluering bestræber sig på at indfange de uformelle, uskrevne og tavse aspekter af implementeringen (Baarts & Fredslund, 2005, s. 110). Evaluator har gennem hele processen haft øje for, at mennesker tilsyneladende kan tillægge samme "objekt" meget forskellig mening (Dahler-Larsen, 2015, s. 181). Eksempelvis er rådgivernes idrætsbiografi og forforståelse for holdspilsaktiviteter ikke nødvendigvis den samme som markarbejdernes.

Aktørernes sociale handlen, bl.a. i form af antagelser, værdier, opfattelser, traditioner, rutiner, gruppenormer og holdninger, præger deres handlinger, og måden hvorpå de forstår og fortolker interventioner (Baarts & Fredslund, 2005, s. 105). Det synes derfor vigtigt for evalueringen at indfange kvalitative erfaringer og udsagn fra forskellige typer af aktører i forskellige dele af organisationerne. Empiriindsamlingen udgøres af interview, observationer, spørgeskemaundersøgelse og dokumentanalyse.

6.1 Empiriindsamling

Tabel 2: Oversigt over empiriindsamling i holdspilskommunerne: Nordfyns Kommune (NFK), Vallensbæk Kommune (VK) og Høje-Taastrup Kommune (HTK)

Interview		
Interviewpersonernes position	Antal informanter	Interviewform
Borgmester (NFK)	N=1	Ekspertinterview
Chef for sundheds- og rehabilitering (NFK)	N=1	Ekspertinterview
Ledere på trænings- og aktivitetsområdet (NFK)	N=2	Individuelle interviews
Idræts- og sundhedskonsulenter (VK, HTK)	N=3	Fokusgruppeinterview
Markarbejdere (fysio- og ergoterapeuter, SOSU-assistent, skolelærer) (NFK, HTK)	N=5	Fokusgruppeinterview Individuelle interview
Rådgivere i CHS	N=3	Fokusgruppeinterview
Forhenværende implementerings-medarbejder på CHS	N=1	Individuelt interview
Observationer		
Aktivitet	Antal observationer	
Workshops i tilpassede holdspil (NFK, VK, HTK)	N=8	
Holdspil på pleje- og aktivitetscentre (NFK)	N=4	
Floorball 60+ hold (VK)	N=1	
Events i holdspilskommuner (VK, HTK)	N=2	
Opfølgingsbesøg på plejecentre i forlængelse af workshop (HTK)	N=3	
Styregruppemøder (NFK, VK, HTK)	N=4	
Kommunemøde med repræsentanter fra CHS og alle tre holdspilskommuner	N=1	
CHS netværksmøder	N=2	
Faggruppemøder for hhv. børn/unge-området, voksen-området og seniorområdet	N=4	
Interne møder i CHS, herunder møder med rådgiverne og centrets styregruppe	Mange	
Dokumentanalyse		
Dokumenttype	Antal	
CHS strategi	1	
Partnerskabsaftaler mellem CHS og de tre holdspilskommuner	3	
Holdspilskommunernes sundhedspolitikker	3	

Mødereferater fra indledende møder forud for partnerskabsaftalerne (NFK, VK, HTK)	3
Referater fra styregruppemøder i holdspilskommunerne (NFK, VK, HTK)	6
Uddrag fra mail-korrespondancer mellem rådgivere fra CHS og ledere og/el. markarbejdere fra forskellige lokale, kommunale institutioner vedr. deres erfaringer med organisering af holdspil	Mange timers observation
CHS Nyhedsbreve	12
Opslag på sociale medier CHS: Hjemmeside, LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram Holdspilskommuner: Facebooksider	Mange

6.2 Interview

Det kvalitative forskningsinterview er en professionel samtale, hvor viden konstrueres i interaktionen eller samspillet mellem interviewer og informanten (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20). Interviewet er en central metode til at komme i dybden med et emne samt til at forstå andre mennesker og høre om deres oplevelser af forskellige fænomener i deres livsverden (Kvale & Brinkmann, 2015; Launsø, Rieper, & Olsen, 2011). Evaluatoren har gjort brug af forskellige interviewformer, som tjener forskellige forskningsformål og bærer præg af forskellige sociale dynamikker og spørgeteknikker (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette har været nødvendigt, idet informanterne, som angivet i tabel 1, besidder forskellige faglige positioner og har bidraget til implementeringsprocessen med hver deres perspektiver. Interviewene er overordnet designet ud fra to formål: 1) at indhente viden og fakta om hvordan implementeringsprocessen er forløbet i holdspilskommunerne, herunder hvilke tiltag der er iværksat, og/eller 2) at opnå indsigt i hvordan forskellige markarbejdere har *oplevet* at skulle organisere og implementere holdspilsaktiviteter.

Ekspertinterview

Ekspert- eller *elite*interview er interview med personer, som er eksperter på deres fagområde og har erfaring med det fænomen, der undersøges. Denne interviewform har til formål at frembringe fakta om et emne snarere end at undersøge informantens oplevede livsverden (Kvale & Brinkmann, 2015). Interviewene med borgmesteren og chef for sundhed og

rehabilitering i Nordfyns Kommune kan betragtes som ekspertinterview, der behandler temaerne:

- Værdien af at være holdspilskommune
- Hvordan holdspilsaktiviteter passer ind i kommunens politikker og strategier på sundheds- og forebyggelsesområdet henholdsvis kultur- og fritidsområdet
- Hvad kommunen har fået ud af at være holdspilskommune og/eller ønsker at få ud af det i fremtiden

Fokusgruppeinterview

Fokusgruppeinterview fokuserer på interaktionen mellem interviewpersonerne og har til formål at frembringe viden gennem menings- og erfaringsudveksling på samtaleniveau (Halkier, 2016). Netop brugen af gruppeinteraktion til at producere data, som ikke ville være tilgængelig, hvis ikke interaktionen spillede en rolle, er en af fokusgruppeinterviewets kerneværdier (Morgan 1997). Inden for idrætsforskning er fokusgruppeinterview særligt anvendelige til at opnå en forståelse af forskellige gruppers præferencer for og holdninger til fysisk aktivitet (Nielsen & Thing, 2015). Derfor har denne interviewform været egnet til at interviewe markarbejdere, som med deres forskellige faglige professioner og uddannelsesmæssige baggrunde kan have forskellige erfaringer med og holdninger til organisering af holdspilsaktiviteter i lokale, kommunale institutioner. Disse fokusgruppeinterview har været anvendelige til at belyse den kulturelle kontekst for implementeringen og aktørernes levede erfaringer med udgangspunkt i temaerne:

- Markarbejdernes idrætsbiografi
- Motiver for at organisere holdspilsaktiviteter før og efter workshopdeltagelse
- Erfaringer med organisering af holdspilsaktiviteter (muligheder og udfordringer)
- Graden af oplevet organisatorisk og ledelsesmæssig støtte i implementeringsprocessen

Dertil er der lavet et fokusgruppeinterview med rådgiverne fra CHS for at få et indblik i, hvordan de har grebet implementeringsarbejdet an i de holdspilskommuner, de hver især har været tilknyttet – fra etablering af samarbejdsaftaler til afholdelse af workshops i tilpassede holdspil og efterfølgende strategier for opfølgning og rådgivning. Endvidere er der lavet et fokusgruppeinterview med idræts- og sundhedskonsulenter fra Vallensbæk og Høje-Taastrup Kommune omhandlende deres rolle som brobyggere mellem CHS, beslutningstagere i de

styregrupper, der er nedsat i holdspilskommunerne samt aktører i de lokale, kommunale institutioner, som har arbejdet med implementering af holdspil.

Individuelle kvalitative interview

Fokusgruppeinterview er gode til at producere data om sociale grupperes fortolkninger, interaktioner og normer, men egner sig ikke til at producere data om individers livsverdener (Halkier, 2015). Som supplement til fokusgruppeinterviewene er der derfor også lavet individuelle interview med markarbejdere, hvor evaluator har haft bedre mulighed for at spørge ind til den enkeltes oplevelse af og erfaringer med organisering og implementering af holdspilsaktiviteter (Halkier, 2015). Dertil er der lavet individuelle interview med afdelings- og teamledere på pleje- og aktivitetsområdet i Nordfyns Kommune med udgangspunkt i temaerne:

- Værdien af at være holdspilskommune
- Målrettede og kapacitetsopbyggende ledelsesredskaber i implementeringsprocessen
- Ledelse og motivation af markarbejdere ifm. organisering af holdspilsaktiviteter

6.3 Observationer

Observationsmetoden er velegnet til at undersøge og beskrive sociale fænomener og relationer mellem mennesker (Spradley, 1980). Observationsstudier er ofte en integreret del af en bredere metodisk praksis, ligesom de i denne undersøgelse komplementerer de kvalitative forskningsinterview (Krogstrup & Kristiansen, 2015). Evaluator har ageret deltagende observatør under den praktiske del af workshoppen, hvor markarbejdere har prøvet kræfter med boldbasisøvelser, tilpassede holdspil og spiludvikling. Som deltagende observatør er man med i de sociale processer der foregår og har en naturlig rolle i den situation, der observeres (Launsø et al., 2011; Spradley, 1980). I denne rolle var det muligt for evaluator at iagttage det som var eksplicit og i kraft af deltagelsen erfare det, som var implicit (Spradley, 1980). Undervejs i workshoppen har evaluator desuden observeret med afsæt i følgende fokuspunkter:

- Rådgivernes undervisningsstil og brug af didaktiske redskaber
- Forskelle i markarbejderenes evne og vilje til organisering af holdspilsaktiviteter – både blandt markarbejdere med samme og forskellige professioner (mhp. at identificere evt. modstand mod forandring)

- Markarbejderes refleksioner og inputs undervejs i workshoppen, herunder i gruppearbejdet vedr. spiludvikling

Dertil har evaluator besøgt en række pleje- og aktivitetscentre med henblik på at observere om og hvordan markarbejdere organiserer holdspilsaktiviteter med borgerne. I disse observationsstudier har evaluator fokuseret på, hvordan markarbejderne anvender de metoder og redskaber, de har lært på workshoppen - herunder i hvilket omfang de organiserer færdigudviklede holdspil eller arbejder med selv at udvikle og tilpasse holdspil til borgerne. Endelig har evaluator foretaget observationer under diverse møder både internt i CHS og eksternt i holdspilskommunerne samt fulgt kommunernes brug af sociale medier med det formål at få et indtryk af deres promoverings- og kommunikationsstrategier som holdspilskommuner.

6.4 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse er en empirisk analyse anvendt på et nærmere afgrænset sæt af dokumenter. Et dokument kan defineres som et sprog, der er fikseret i tekst og tid (Lynggaard, 2015). Som led i undersøgelsen af politikdesignet i de tre holdspilskommuner er der foretaget en dokumentanalyse af CHS' implementeringsstrategi, af partnerskabsaftaler mellem CHS og de tre holdspilskommuner, af mødereferater fra halvårlige styregruppemøder og af kommunernes sundhedspolitikker. Partnerskabsaftalerne og mødereferaterne er primære dokumenter, som cirkulerer blandt et afgrænset sæt af aktører i CHS og kommunerne, mens sundhedspolitikkerne er tertiære dokumenter, som er tilgængelige for alle (Lynggaard, 2015). Dertil er der lavet dokumentanalyse af mailkorrespondancer og nyhedsbreve, som bl.a. har givet adgang til udtalelser fra borgmesteren i Vallensbæk Kommune fra tiden før evaluator blev ansat (interview gennemført af kommunikationsmedarbejder i CHS 20.12.2017).

6.5 Spørgeskemaundersøgelse

Evaluator har i samarbejde med rådgiverne og en kommunikationsmedarbejder på CHS udarbejdet et spørgeskema, som alle markarbejdere har fået udleveret efter deres deltagelse på workshop i tilpassede holdspil. Spørgeskemaet har fungeret som et feedback- og evalueringsskema indeholdende 11 spørgsmål, som de anonymt har besvaret i den opsamlende evalueringsdel på selve workshoppen. Markarbejderne har svaret på baggrund af deres

erfaringer med den praksis og målgruppe, de arbejder med til dagligt. Hvert spørgsmål er kategoriseret fra 1 til 5, hvor 1 "slet ikke" og 5 er "i meget høj grad". Dertil har de haft mulighed for at uddybe deres svar i en kommentarboks sidst i spørgeskemaet. I alt 182 respondenter har besvaret spørgeskemaet. Undersøgelsen er udarbejdet i SurveyXact.

7. Implementering via rådgivning

En central overvejelse for hele implementeringsprocessen har været: *hvordan sikres det, at holdspilsaktiviteterne implementeres som et varigt tiltag og ikke blot forbliver en intervention der har indflydelse nu og her, afgrænset til den periode samarbejdsaftalen med CHS forløber over?*

I dette afsnit gives et indblik i, hvordan CHS implementerer via workshops og rådgivning for at forankre og opretholde holdspilsaktiviteterne i forskellige lokale, kommunale institutioner.

Uddannelse af markarbejdere suppleret med løbende rådgivning og opfølgning er centrale virkemidler for implementeringsindsatsen. Denne del af implementeringen er inspireret af fase 4 i Brachts femtrinsmodel for sundhedsfremmende arbejdsprocesser (figur 3) og handler om, at de involverede parter skal opnå erfaring og oplevelse af succes i forhold til interventionen (Nielsen & Ottesen, 2015).

I alle tre holdspilskommuner har rådgivere fra CHS afholdt workshops i tilpassede holdspil med det formål at klæde markarbejdere i forskellige lokale, kommunale institutioner på til selv at organisere holdspilsaktiviteter med de borgere, de arbejder med til dagligt. Hvis markarbejderne ikke har de fornødne kompetencer, falder deres handlinger og adfærd tilbage på deres egne erfaringer (Winter & Nielsen, 2017). Om og hvordan de vælger at organisere holdspil, kan således afhænge af deres evner og personlige vilje og interesse for implementeringen (Søren Bennike, Andersen, Hansen, & Ottesen, 2018). Workshoppene har derfor haft til formål at give markarbejderne både teoretisk viden om og praktisk erfaring med organisering af holdspilsaktiviteter i deres daglige praksis.

På børne- og ungeområdet er der afholdt workshops omkring opstart af holdspil i folkeskolen og på en produktionsskole. På voksenområdet er der afholdt workshops i tilpassede holdspil

målrettet voksne med forskellige behov, f.eks. borgere tilknyttet et sundhedscenter. På seniorområdet er der afholdt workshops i alderstilpassede holdspil målrettet seniorer med forskellige behov – enten i et kommunalt forløb, i patientforeninger eller i frivilligt regi.

I rapportens næste kapitel findes en oversigt over samtlige workshops og interventioner fordelt på de tre holdspilskommuner.

7.1 Workshops i tilpassede holdspil

Workshoppene er afholdt ude i de lokale, kommunale institutioner med henblik på at gøre undervisningen så praksisnær og overførbart for markarbejderne som muligt.

Alle workshops er indledt med en praktisk del bestående af boldbasisøvelser og forskellige varianter af holdspilsaktiviteter for at lade deltagerne mærke på egen krop, hvordan holdspil kan organiseres i et simpelt setup og tilpasses, så alle kan være med. Boldbasis er en betegnelse for øvelser, spil og lege der fokuserer på de fælles elementer i boldspil. For yderligere information henvises til Holdspilskataloget (Andersen et al., 2019, s. 11–18). Hensigten med denne start på workshoppen har været at nedbryde de eventuelle barrierer og bekymringer, markarbejderne måtte have i forhold til implementering af holdspilsaktiviteter (se case 1 og 2). Praksisdelen er blevet fulgt op af en teoretisk introduktion til spilhjulet (Eiberg & Siggaard, 2007, s. 142), et værktøj som kan bruges til spiljustering, samt et teoretisk, forskningsbaseret oplæg om kvaliteterne ved tilpassede holdspil og hvorfor det er fordelagtigt for forskellige målgrupper. Afslutningsvis er der afsat tid til gruppearbejde omhandlende organisering af holdspilsaktiviteter. Spiludvikling har udgjort en central del af programmet på workshoppene, da det har givet markarbejderne mulighed for at reflektere over, hvordan holdspil kan tilpasses til netop de borgere, de arbejder med til dagligt. Nedenfor ses et eksempel på en workshop i tilpassede holdspil for personalet på pleje- og aktivitetscentre i Nordfyns Kommune (fysioterapeuter, ergoterapeuter og social- og sundhedsassistenter).

Eksempel 1: Workshop i tilpassede holdspil for personalet (fysioterapeuter, ergoterapeuter og social- og sundhedsassistenter) på pleje- og aktivitetscentre i Nordfyns Kommune.

Tidspunkt	Aktivitet
8.30-09.00	Velkomst, præsentation, intro til dagen og morgenkaffe
09.00-12.00	<p>Blok 1: Praktisk holdspil og gruppearbejde Tema: <u>Hvordan</u> organiseres holdspil til forskellige målgrupper?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisering af holdspil til motionsuvalte grupper - Undervisning i boldbasis og centrale elementer i boldspil - Eksempler på lektionsopbygning – fra basisøvelser til færdige spil - Afprøvning af færdige holdspil og spiljusteringer - Gruppearbejde – udvikling og tilpasning af holdspilsaktiviteter
12.00-12.45	Frokostpause
12.45-13.00	Opsamling på formiddagen
13.00-15.45	<p>Blok 2: Teoretisk oplæg og gruppearbejde Tema: <u>Hvorfor</u> er holdspil godt til forskellige målgrupper?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introduktion til spiljulet – et værktøj til spiljustering - Hvad siger forskningen? Praksisnære forskningsresultater - Hvordan kommer man i gang med holdspil? - Gruppearbejde om organisering af holdspilsaktiviteter
15.45-16.00	Afslutning og evaluering af dagen

Som en central del af implementeringsindsatsen er der i nogle lokale, kommunale institutioner også afholdt en workshop for ledelsen. Eksempel 2 viser et workshopprogram for en gruppe plejecenterledere i Nordfyns Kommune. Hensigten med en sådan workshop var at give lederne et indblik i indholdet på de workshops, deres medarbejdere skulle deltage i. Med viden om og praktisk erfaring med hvad det kræver at organisere tilpassede holdspil for forskellige målgrupper, kan de som ledere bedre støtte op om implementeringsprocessen. Effekten af at afholde workshops i tilpassede holdspil for både ledelsen og medarbejderne er beskrevet i case 1.

Eksempel 2: Workshop i tilpassede holdspil for plejecenterledere i Nordfyns Kommune

Tidspunkt	Indhold
09.00-09.15	Velkomst Præsentation og morgenkaffe
09.15-10.00	Praktisk holdspil Hvad er holdspil? – Praktisk afprøvning af et par holdspil
10.00-11.00	Teoretisk oplæg Hvad kan holdspil? – Præsentation af praksisnære forskningsresultater
11.00-11.30	Oplæg Info om workshop for plejecenterpersonale Opbygning, indhold, tidsforbrug, udbytte
11.30-11.55	Planlægning Planlægning af workshops for plejecenterpersonale – antal, datoer mv.
11.55-12.00	Tak for i dag

7.2 Tilpasning af workshops til forskellige grupper af markarbejdere

Ligesom rådgiverne i CHS arbejder for at tilpasse holdspil til specifikke målgrupper, arbejder de også med at tilpasse workshoppene til de markarbejdere, som deltager heri. En workshop for skolelærere kan eksempelvis ikke være identisk med en workshop for plejecenterpersonale, da de to professioners arbejdsliv og de borgere, de arbejder med, er vidt forskellige. Når markarbejdere skal uddannes i organisering af tilpassede holdspil, må der derfor tages højde for deres forskellige uddannelsesmæssige baggrunde, erfaringer og arbejdsopgaver i de lokale, kommunale institutioner, de er ansat i. Rådgiverne i CHS opbygger hver workshop ud fra en grundskabelon, men tilpasser altid indholdet til den målgruppe, de skal undervise. Rådgiver i CHS, René Andersen, udtaler:

”For at give folk det samme tilbud, skal man behandle dem forskelligt. I stedet for at levere nøjagtig det samme til hver eneste workshop, vil jeg hellere fokusere på, at de [deltagerne] skal have samme udbytte. Så hvis det kræver, at vi bruger længere tid på den ene del end den anden, så gør vi bare det” – René Andersen, rådgiver i CHS

At kunne tilpasse workshoppen kræver, at rådgiveren har opnået et grundigt kendskab til de pågældende markarbejdere og deres arbejdsopgaver- og rutiner forud for workshoppen. Det

stiller derfor krav til rådgiveren om at lave en grundig lokalsamfundsanalyse i den kommunale institution, hvor implementeringen af holdspil skal finde sted.

En måde at tilpasse en workshop til en given gruppe markarbejdere er at inddrage og involvere dem i undervisningen (Bennike et al., 2018). Rådgiverne i CHS tilpasser ikke kun workshoppen i forberedelsesfasen, men også undervejs i mødet med deltagerne med afsæt i deres virkelighed og daglige praksis.

”Vi kalder det en workshop i stedet for et kursus, fordi den er dialogbaseret. I kommer selv til at være meget på i løbet af dagen. Jeres erfaringer, faglighed og perspektiver bringes i spil” – Pernille Guldager Knudsen, Rådgiver i CHS

Således introducerede rådgiver fra CHS, Pernille Guldager Knudsen, en workshop for underviserne på en produktionsskole. Udtalelsen indrammer essensen af rådgivernes implementeringsarbejde i holdspilskommunerne, nemlig at tage udgangspunkt i markarbejdernes virkelighed og erfaringer samt anerkende dem for deres faglige kompetencer. Denne inddragende tilgang er afgørende for at kunne påvirke markarbejdernes vilje og motivation og dermed styrke deres empowerment i forhold til indsatsen (Winter & Nielsen, 2017). René Andersen udtaler om sin undervisningsstil:

”Jeg har selvfølgelig en plan for hvad vi skal lave, hvordan og hvor længe, men hvis jeg kan fornemme, at snakken, aktiviteten, spørgsmålene eller ønskerne går i en eller anden retning, som jeg synes giver mening, så lader jeg det køre, for så er det jo dét der giver mening for gruppen. Så kan det godt være, at vi kommer til at bruge alt for lang tid på den ene del ift. mit program, men det gør egentlig ikke noget, hvis det er det der er behov for” – René Andersen

Uanset målgruppen er workshoppen to hovedbudskaber ifølge rådgiverne i CHS, at 1) *Holdspil kan spilles af alle*, og 2) *Tilpassede holdspil er nemme at organisere*. En workshop har for rådgiverne været en succes, hvis:

"(...) deltagerne går derfra med et ønske om, at de har lyst til at prøve holdspil af og inddrage det i træningen med borgerne. At de har modet og at de føler de har kompetencerne til at gå i gang med det. At de tør at prøve det. Det er meget det jeg prøver at få frem i kurserne, det her med at prøve nogle ting af. Man behøver ikke at have den helt færdige løsning, inden man kommer ud til borgerne. Man kan godt bare gå ud med en idé og prøve det af" – René Andersen, Rådgiver i CHS

"(...) deltagerne går derfra og siger "Ej hvor var det bare sjovt". Det tror jeg er en rigtig god basis for, at de har lyst til at lave det [holdspil] med borgerne"
– Pernille Guldager Knudsen, Rådgiver i CHS

"(...) deltagerne går derfra og har fået afmystificeret nogle ting omkring holdspil"
– Ida Laurent Nielsen, Rådgiver i CHS

7.2.1 Konkrete eksempler på tilpasning af en workshop

Den praktiske del af workshoppen kan tilpasses ved at bruge kortere eller længere tid på de indledende boldbasisøvelser afhængigt af deltagerens kompetenceniveau inden for boldhåndtering og –færdigheder. Observationer fra workshoppene viser, at jo bedre markarbejderne selv kan mestre forskellige boldbasisøvelser, des mere energi og engagement lægger de i det efterfølgende gruppearbejde, hvor de skal arbejde med at udvikle og tilpasse forskellige holdspilsaktiviteter til de borgere, de arbejder med til dagligt. Tilsvarende er det observeret, at markarbejdere, som ikke har erfaring med boldhåndtering eller ikke ved, hvordan de skal bevæge sig rundt på en bane, i højere grad signalerer usikkerhed og modstand mod implementeringen af holdspil. Hvordan dette kommer til udtryk er uddybet i rapportens to cases.

En anden måde at tilpasse den praktiske del af workshoppen på er ved at justere på antallet af færdige spil markarbejderne præsenteres for under workshoppen. Observationer viser, at jo mindre erfaring markarbejderne har med boldhåndtering og holdspil, des mere tilbøjelige er de til at efterspørge opskrifter på færdige spil, de blot kan sætte i gang med borgerne. Det tidligere omtalte Holdspilskatalog (Andersen et al., 2019) er netop designet som et opslagsværk

med forskellige holdspil. Hvert af disse færdige holdspil er beskrevet med en række forslag til variationer og tilpasninger, som markarbejderne kan lade sig inspirere af.

For at understøtte, at markarbejderne i deres daglige praksis arbejder med at udvikle og tilpasse holdspillene frem for at sætte et standard-spil i gang, er det vigtigt, at der på workshoppen arbejdes med deres evner og vilje i forhold til implementeringen af holdspil (Søren Bennike et al., 2018).

Observationer fra gruppearbejdet under workshoppen viser, at mange markarbejdere ivrigt og engageret forsøger at justere på så mange parametre på spilhjulet som muligt, når de arbejder med at udvikle og tilpasse deres egne holdspil. Deres intention er at gøre holdspillene kreative og unikke, men konsekvensen kan være, at spillene ofte bliver forvirrende – både for deltagerne der skal udføre dem, men ikke mindst for markarbejderne selv, når de skal forklare og igangsætte dem. Ifølge CHS' rådgivere er kodeordet til succesfuld spiludvikling at gøre holdspillene *simple* og *konkrete* og ikke justere på alle spilhjulets parametre på samme tid (Andersen et al., 2019, s. 5–6). Ligesom et holdspil skal være nemt og overskueligt at deltage i for spillerne, skal det også være overkommeligt at sætte i gang for markarbejderne – særligt hvis de ikke har meget boldspilserfaring. Rådgiver fra CHS, Ida Laurent Nielsen, udtalte under en workshop for personale på pleje- og aktivitetscentre:

”Det handler om at finde balancen mellem udfordringer og kompetencer. Der er ingen grund til at kaste sig selv ud på dybt vand. Start med noget simpelt, så I selv får en succesoplevelse – så kan I altid udvikle spillet derfra” – Ida Laurent Nielsen, Rådgiver i CHS

Tilpasningen kan også vedrøre den teoretiske del af workshoppen. Alt efter markarbejdernes viden på området kan der bruges kortere eller længere tid på at præsentere forskningsresultaterne og argumenterne for, hvorfor holdspil er godt til forskellige målgrupper. Observationer viser, at markarbejdernes opmærksomhed under den teoretiske del af workshoppen fastholdes bedst, når forskningsresultaterne formidles praksisnært. En af de formidlingsmetoder der har fungeret bedst under workshopkene, er korte videooptagelser om implementering af holdspil i andre lokale, kommunale institutioner. Det kan f.eks. være videoer, hvor forskellige borgere fortæller om deres oplevelser med holdspil fra et deltagerperspektiv. Borgernes udtalelser og glæden de udtrykker, giver markarbejderne et

indblik i kvaliteterne ved tilpassede holdspil. Det kan også være videoer, hvor andre markarbejdere fortæller, hvordan de konkret har arbejdet med at implementere tilpassede holdspil til forskellige målgrupper samt hvilke udfordringer og succeser de har oplevet undervejs i implementeringsprocessen. Sidstnævnte gør det muligt for workshopdeltagerne at spejle sig i andre markarbejdere og giver anledning til dialog under workshopen. I forlængelse af video-visningerne er der bl.a. observeret udtalelser som:

- *"Når de kan, så kan vi også"*
- *"Se, de har jo bare rykket møblerne ud til siden og brugt fællesstuen som floorball-bane. Det kan vi også gøre"*
- *"Jeg havde ikke troet, at de kunne få de ældre borgere aktiveret på den måde, men vi kan jo se her, at det godt kan lade sig gøre"*

Således kan videoerne fungere som inspirationsmateriale og bidrage til at give markarbejderne viden om dels *hvorfor* tilpassede holdspil er godt til forskellige målgrupper, dels *hvordan* implementeringen af holdspil konkret kan organiseres. Videoerne gør implementeringsprocessen mere virkelig og håndgribelig for markarbejderne og er derfor et godt supplement til rådgiverens øvrige undervisning. Mest optimalt er det at vise videoer fra et implementeringsmiljø tilsvarende den lokale, kommunale institution workshopdeltagerne selv er ansat i, så det bliver så praksisnært for dem som muligt.

7.3 Balance mellem variation og ensartethed i workshoppene

I lyset af de foregående afsnits fokus på tilpasning af workshops til specifikke grupper af markarbejdere, er det relevant at stille spørgsmålstegn ved, hvordan CHS kan garantere en kvalitetssikring af det produkt, rådgiverne leverer på tværs af lokale, kommunale institutioner i de tre holdspilskommuner. Med andre ord: Hvordan og i hvilket omfang differentierer workshoppene sig fra hinanden og hvilke konsekvenser kan det have, hvis de tilpassede workshops adskiller sig for meget fra hinanden? Tabel 3 viser en oversigt over variationer i workshops på tværs af lokale, kommunale institutioner og hvilke konsekvenser det vurderes at have haft for deltagerne. Konsekvenserne er noteret som refleksioner på baggrund af feltnoter fra observationer.

Tabel 3: Oversigt over variationer i workshops og konsekvensen heraf

Eksempler på variation i workshops	Konsekvenser
<p>Varighed En workshop i tilpassede holdspil er i udgangspunkt designet til at vare 7,5 timer, som angivet i eksempel 1 (Kl. 8.30-16.00). Observationer viser, at denne varighed er passende i forhold til at undervise markarbejderne i både praktiske og teoretiske elementer af tilpassede holdspil. I praksis har workshopkene på tværs af de tre holdspilskommuner haft en varighed på mellem 3 og 7,5 timer.</p>	<p>Konsekvenser ved en workshop med varighed på under 7,5 time:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rådgiveren kan ikke nå i dybden med både praktisk og teoretisk stof, hvorfor begge dele kan blive gennemgået forhastet - Deltagerne kastes ud i gruppearbejde om spiludvikling uden at have de praktiske og/eller teoretiske forudsætninger for dette - Deltagerne når slet ikke at prøve kræfter med spiludvikling, selvom det er essensen af workshoppen - Deltagerne får de grundlæggende kompetencer til at organisere tilpassede holdspil, men der arbejdes ikke med deres vilje og motivation for implementeringen
<p>Deltagerantal Deltagerantallet har varieret fra 5 til 50. Ved workshops med mange deltagere har der været to rådgivere tilknyttet undervisningen.</p>	<p>Konsekvens ved færre end 8 deltagere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deltagerne har ringe vilkår for at afprøve både færdige spil og spil, de selv har udviklet, fordi de ikke har kunne stille hold - Engagementet og dynamikken deltagerne imellem er lavere sammenlignet med workshops hvor der er flere deltagere
<p>Forskellige markarbejdere på samme workshop</p> <p>For at komme op på et hensigtsmæssigt deltagerantal, har det ofte været nødvendigt at samle markarbejdere med forskellige professioner på samme workshop. F.eks. har fysioterapeuter og ergoterapeuter deltaget på samme workshop som SOSU-assistenten og aktivitetsmedarbejdere, ligesom pædagoger har deltaget på samme workshop som skolelærere.</p>	<p>Konsekvenser ved mix af forskellige markarbejdere på samme workshop:</p> <ul style="list-style-type: none"> - I kraft af markarbejdernes forskellige uddannelsesmæssige baggrunde, erfaringer og arbejdsopgaver, har de forskellige forudsætninger for at lære både de praktiske og teoretiske elementer ved organisering af tilpassede holdspil. Eksempelvis beskæftiger fysio- og ergoterapeuter sig i højere grad med

	<p>træningsrelaterede opgaver på både deres uddannelse og i deres dagligdag med borgerne end plejepersonalet, hvis arbejdsopgaver hovedsageligt udgøres af pleje- og omsorgsopgaver.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mens nogen vil have gavn af at bruge lang tid på de indledende boldbasisøvelser, vil andre på forhånd besidde nogle grundlæggende boldfærdigheder og således være klar til hurtigere at gå videre til spiludviklingsdelen i gruppearbejdet. - Hvis udfordringerne bliver enten for lave eller for høje, kan det være svært at opretholde markarbejdernes motivation på workshoppen og oparbejde en vilje i forhold til implementeringsprocessen.
--	--

Først og fremmest er det nærliggende at stille spørgsmålstegn ved, hvad der kan forklare variationerne i workshoppen. Rådgiverne har ofte præsenteret det samme udspil til heldagsworkshops (7,5 times varighed) i forskellige lokale, kommunale institutioner på tværs af de tre holdspilskommuner, men i praksis har det ikke altid kunne lade sig gøre at afvikle dem. Det skyldes bl.a., at ledelsen i de lokale, kommunale institutioner ikke har ønsket at afsætte tid til, at deres markarbejdere kunne gå fra en hel dag. På pleje- og aktivitetscentre går de ansatte i vagtskifte, hvorfor der kan være et større koordineringsarbejde forbundet med at afsætte tid og ressourcer til, at hele personalet kan deltage på en workshop. Det forklarer også hvorfor ledelsen i nogle tilfælde har prioriteret kun at sende enkelte medarbejdere på workshop i stedet for hele personalegruppen. Flere steder er der derfor indgået et kompromis mellem CHS' rådgiver og ledelsen i en given lokal, kommunal institution således, at workshoppen er blevet afkortet, at deltagerantallet er blevet minimeret og/eller at markarbejdere med forskellige professioner har deltaget på samme workshop. Konkrete eksempler herpå vil blive analyseret og diskuteret i case 1.

Svaret på spørgsmålet om hvordan der opnås en passende balance mellem variation og ensartethed i workshoppen må være, at målet er afgørende, dvs. at markarbejderne går fra workshoppen med det samme *udbytte* uanset hvordan workshoppen har været organiseret,

eller hvem der har undervist på den. Målet med workshoppen er nået, hvis markarbejderne går derfra med:

- Viden om, at holdspil kan spilles af alle og at holdspil er nemt at organisere
- Teoretisk viden om og praktisk erfaring med organisering af holdspilsaktiviteter i deres daglige praksis
- Vilje til at tage del i implementeringsprocessen og organisere tilpassede holdspil med de borgere, de arbejder med til dagligt

Netop tilpasning er et centralt virkemiddel til at opfylde ovenstående punkter, men det vurderes samtidig, at der er behov for en vis standardisering af workshoppen for at sikre kvaliteten af dem. Her refereres både til varighed, deltagerantal og indhold. I forhold til sidstnævnte kan der med fordel udarbejdes drejebøger som supplement til de PowerPoint præsentationer, rådgiverne anvender i deres undervisning. Optimalt udarbejdes der flere drejebøger, som hver især er tilpasset og målrettet undervisningen af forskellige typer markarbejdere. Det kan ske med udgangspunkt i erfaringer fra denne rapport. Drejebøgerne kan desuden indeholde en række spørgsmål, som rådgiverne kan gøre brug af i deres inddragende undervisning. Hver rådgiver har sin egen undervisningsstil, men med udgangspunkt i de samme undervisningsspørgsmål, kan de forme workshoppen i samme retning. Det kunne f.eks. være:

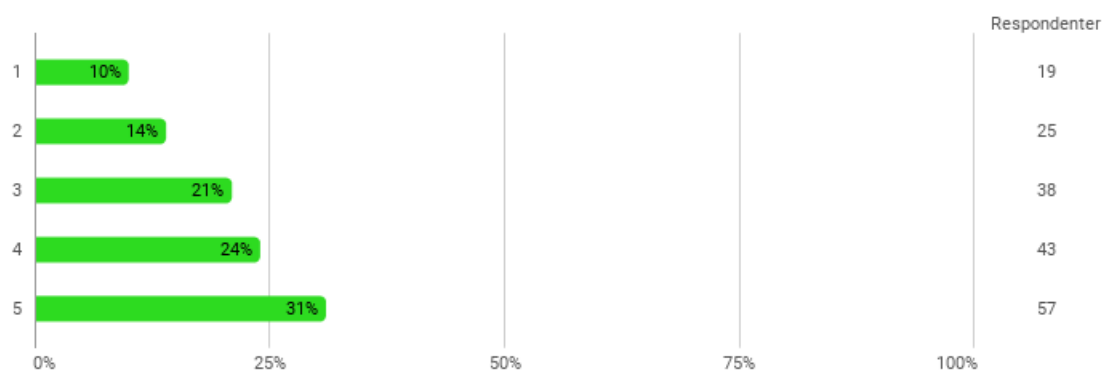
- Hvordan oplevede I at spille motionsholdspil?
- Hvilke spiljusteringer kan I forestille jer er gavnlige for netop den målgruppe, I arbejder med til dagligt?
- Hvilke muligheder kan der være ved at organisere motionsholdspil med den målgruppe, I arbejder med?
- Hvilke udfordringer kan der være ved at organisere motionsholdspil med den målgruppe, I arbejder med?
- Hvilke udfordringer kan der være forbundet med at organisere holdspil i jeres institution?
- Føler I jer klædt på til at organisere tilpassede holdspil?

7.4 Feedback på workshops fra et deltagerperspektiv

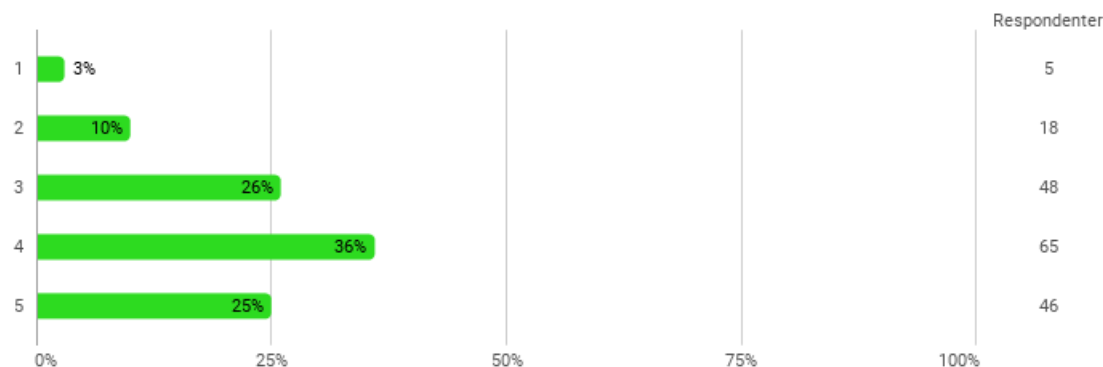
Mens de foregående afsnit har kastet lys over opbygningen af workshops og hvordan de tilpasses forskellige grupper af markarbejdere, rummer nærværende afsnit et indblik i hvad forskellige markarbejdere har fået ud af deres deltagelse i workshoppen. Indledningsvis præsenteres et udpluk af spørgsmålene fra feedback- og evalueringsundersøgelsen beskrevet i afsnit 4.5. Dernæst følger tre udvalgte citater fra interviews med markarbejdere omhandlende deres deltagelse på workshoppen og hvad de særligt har taget med sig derfra.

De 182 respondenter repræsenterer et bredt udsnit af markarbejdere, heriblandt SOSU-assistenten, fysioterapeuter, ergoterapeuter og folkeskolelærere. Respondenterne har besvaret spørgsmålene på baggrund af deres erfaringer fra den praksis og med den målgruppe, de arbejder med til dagligt. Spørgsmålene er kategoriseret fra 1 til 5, hvor 1 er "slet ikke" og 5 er "i meget høj grad".

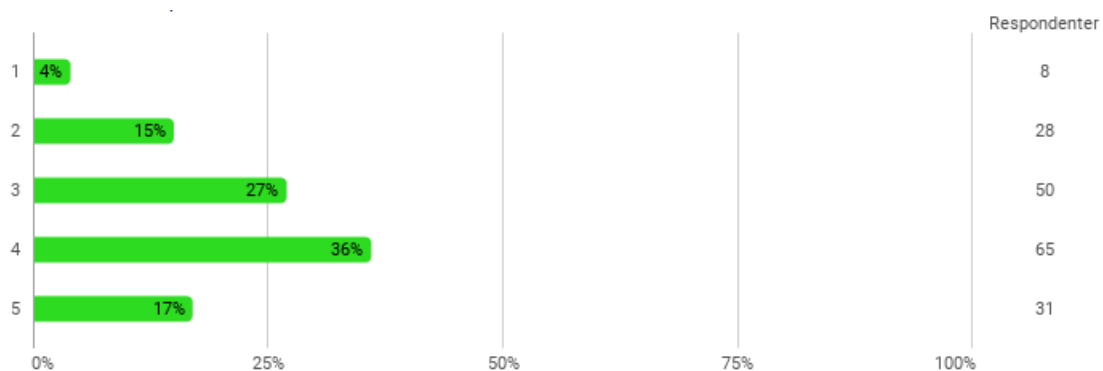
1. I hvilken grad har du personlig erfaring med holdspilsaktiviteter?



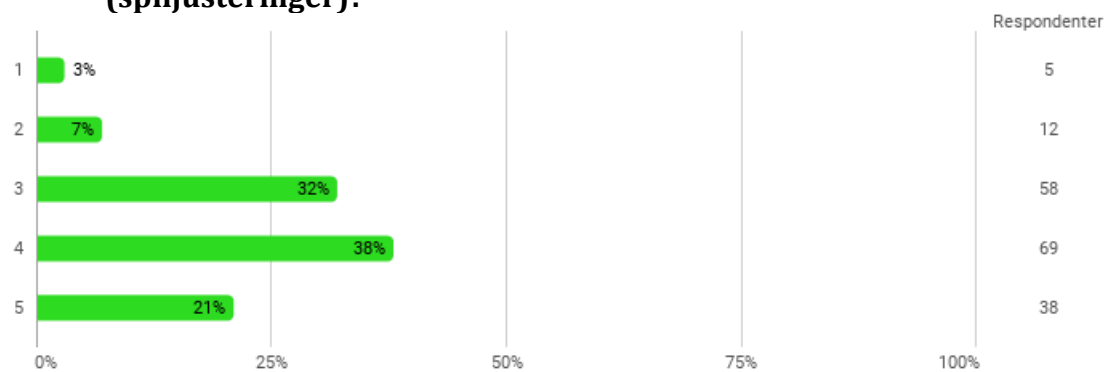
2. I hvilken grad har workshoppen øget din viden om den praktiske del af holdspil?



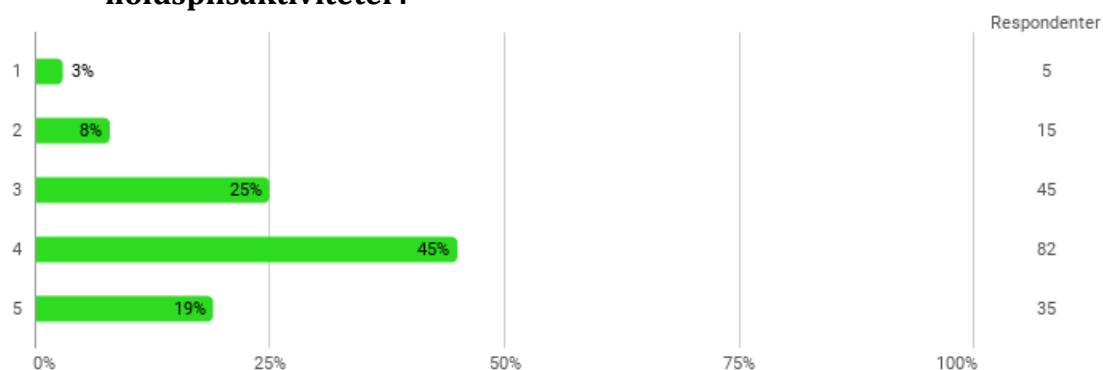
3. I hvilken grad har workshoppen øget din teoretiske forståelse af holdspil?



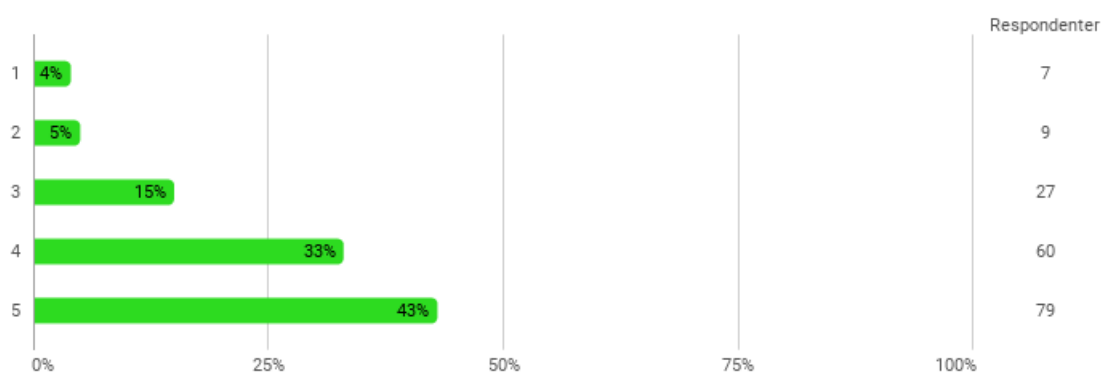
4. I hvilken grad har du opnået kompetencer i tilpasning af holdspil (spiljusteringer)?



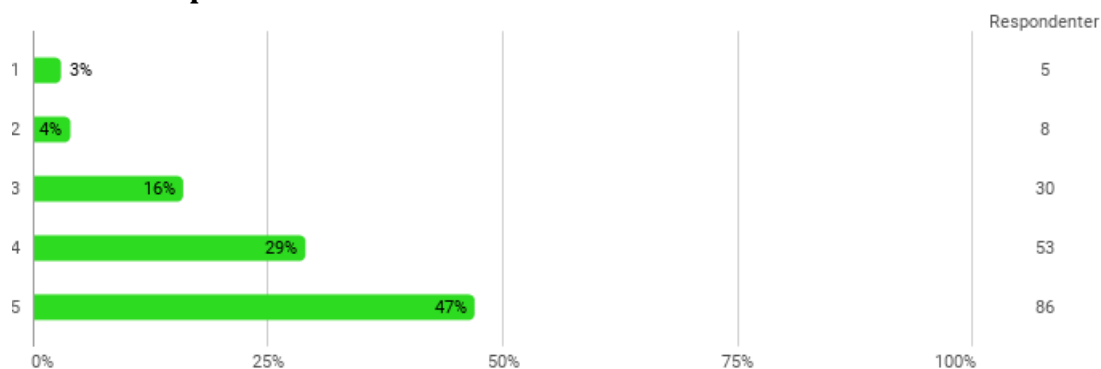
5. I hvilken grad har du opnået kompetencer til at igangsætte og varetage holdspilsaktiviteter?



6. I hvilken grad er det sandsynligt, at du på baggrund af denne workshop igangsætter holdspilsaktiviteter?



7. I hvilken grad oplever du at have opbakning fra din ledelse til at igangsætte holdspilsaktiviteter?



Kommentarer til undersøgelsen

I alt 76% af respondenterne har angivet, at det i høj grad (33%) eller meget høj grad (43%) er sandsynligt, at de på baggrund af workshoppen vil igangsætte holdspilsaktiviteter (spm. 6). Det kan anskues som en generel tilfredshed med workshoppen og en høj grad af vilje blandt deltagerne ift. implementeringen af holdspil i de lokale, kommunale institutioner, de arbejder i. Feedbacken skal ses i lyset af, at en lavere andel af respondenterne angiver i høj grad (24%) eller i meget høj grad (31%) at have personlig erfaring med holdspil (spm. 1). Workshoppen har således bidraget til, at en andel af dem, som ikke på forhånd har meget erfaring med holdspilsaktiviteter, nu oplever at kunne organisere holdspil med de borgere, de arbejder med til dagligt.

I alt 61% af respondenterne angiver, at workshoppen i høj grad (36%) eller meget høj grad (25%) har øget deres viden om den praktiske del af holdspil (spm. 2), mens lidt færre (53%) angiver at have fået en bedre teoretisk forståelse af holdspil (spm. 3). Begge dele er et udtryk for, at der på workshoppen er blevet arbejdet med deltagernes viden om og kompetencer inden for holdspil. Når tallene ikke er højere, skyldes det bl.a., at en del af de folkeskolelærere, som har deltaget i workshoppen, er idrætslærere. Denne gruppe adskiller sig fra de øvrige respondenter ved at have en idrætslig baggrund, personlig såvel som uddannelsesmæssig. I kraft af denne besidder de en højere grad af viden om og erfaringer med holdspil, som de også bruger i deres daglige idrætsundervisning. De har derfor ikke i samme grad oplevet, at workshoppen har øget deres viden om og kompetencer inden for holdspil.

I alt 59% af respondenterne oplever i høj grad (38%) eller i meget høj grad (21%) at have opnået kompetencer inden for spiljusteringer og tilpasning af holdspil (spm. 4). I og med at netop tilpasning af holdspil udgør essensen af workshoppen, kan der argumenteres for, at der kan arbejdes endnu mere med deltagernes viden om og kompetencer inden for dette område. Til spørgsmål 7 svarer hele 76%, at de i høj grad (29%) eller meget høj grad (47%) oplever at have opbakning fra deres ledelse til at igangsætte holdspilsaktiviteter. Det er et vigtigt afsæt for implementeringsprocessen (Winter & Nielsen, 2017).

Respondenterne har haft mulighed for at uddybe deres svar i en kommentarboks i feedbackundersøgelsen. Følgende kommentarer er et udpluk herfra:

- *"Jeg fik meget ud af den praksis del. Det var god og konkret undervisning"*
- *"Det var dejligt at blive mindet om hvor sjovt holdsport er. Tak for inspiration"*
- *"God inspiration og god overførbarhed. Tak for en dejlig, aktiv og inspirerende dag"*
- *"Dejligt med introduktion til spilhjulet. Det er overskueligt og let at anvende"*
- *"Super god dag og der er mange muligheder for at tænke ud af boksen"*
- *"Jeg savner tid til flere færdige spil i stedet for at bruge tid på selv at lave spil"*

Tilbagemeldingerne er overvejende positive og vidner om, at deltagerne er blevet inspireret og har fået nogle redskaber til, hvordan de kan organisere holdspil. Den sidste kommentar er et udtryk for, at den pågældende markarbejder ønsker, at det skal være nemt og håndgribeligt at

organisere holdspil. Hvis man ikke selv har meget erfaring med holdspil eller viden om, hvordan man tilpasser dem, kan det være nemmere at igangsætte et færdigudviklet spil frem for selv at arbejde med spiludvikling. Det førnævnte holdspilskatalog (Andersen et al., 2019) kan være et brugbart redskab til dette formål, men idéen med spiludviklingsdelen under workshoppen er netop, at markarbejderne lærer at tilpasse holdspillene til specifikke målgrupper, så flest mulige kan være aktive på banen (Andersen et al., 2019).

Under de efterfølgende interviews er en række markarbejdere bl.a. blevet spurgt om, hvad de tog med sig fra workshoppen. Til dette spørgsmål lød svarene bl.a.:

"Det med, hvor enkelt vi kan gøre det med en bold og stadigvæk få borgerne i gang. Få dem til at bevæge sig og TURDE at få dem op at stå. Jeg synes, man er tilbøjelig til at være meget siddende i aktiviteterne, men det der med at kunne graduere op og ned i de forskellige ting der er med bold, det giver nogle flere muligheder (...) Og så synes jeg, at hele beskrivelsen af forskningen omkring det var meget interessant. Den der faglige del. Og så var det jo skide sjovt. Det at se kollegaer og det der med, at man får smilt sammen og grint sammen. Man kan lige pludselig en masse ting" – Social- og sundhedsassistent, Bryggergården Aktivitetscenter, Nordfyns Kommune

"For mit vedkommende var det den sidste del [af workshoppen], hvor vi blev inddelt i grupper og skulle opfinde vores eget holdspil og prøve at få det vist og få de andre deltagere med i det og se, hvad det gav. Nogle spil var egentlig stillet godt op, men så blev de for komplicerede. Men så kunne man graduere ned i dem og gøre det lidt anderledes for at få det til at fungere" - Social- og sundhedsassistent, Bryggergården Aktivitetscenter, Nordfyns Kommune

"At jeg skal turde at kaste mig ud i det [holdspil]. Normalt er jeg sådan, at hvis reglen er på en bestemt måde, så følger jeg den regel. Men på workshoppen lærte jeg at gå ud af en tangent og turde følge den (...) Jeg har tidligere haft meget fokus på motionsdelen og træningsdelen, hvor jeg nu har fået en større åbenhed ift. det sociale og de muligheder der er der" – Underviser i sundhed og pædagogik, Produktionsskolen i Høje-Taastrup

Opsummerende lægger alle tre markarbejdere vægt på at *turde* og at *have mod til* at organisere holdspil. Også *tilpasning* er et gennemgående tema i de tre udtalelser. De ser alle et potentiale i, hvordan de kan aktivere de målgrupper, de arbejder med, ved netop at justere og tilpasse holdspillene. To af markarbejderne har erfaret, at holdspillene lykkes bedst, hvis de organiseres simpelt og ukompliceret. Denne erfaring vidner om, at de på workshoppen har fået udviklet deres viden om og kompetencer med spiludvikling. I to af udtalelserne kommenteres på holdspillets sociale element – dels den sociale interaktion mellem deltagerne i et givent holdspil, dels det kollegiale samvær, de har oplevet under workshoppen. Sidstnævnte har givet dem oplevelsen af, at det er nemmere at organisere holdspil, hvis man er flere om at løfte opgaven. Det er, som det også er uddybet i rapportens to cases, et centralt argument for at uddanne en stor del af personalet for at implementeringen kan blive en succes.

7.5 Rådgivning i forlængelse af workshops

Selvom workshoppen er et effektivt virkemiddel til udvikling af markarbejdernes evner og kompetencer, er den kun første trin i en succesfuld implementering af holdspil. For at holdspilsaktiviteterne kan forankres og opretholdes i de lokale, kommunale institutioner, er det afgørende, at der følges op på indsatserne undervejs i implementeringsprocessen (Bracht et al., 1999).

I praksis er det forskelligt hvordan og i hvilket omfang supervisionen og opfølgningen har fundet sted i de tre holdspilskommuner. Det er enten foregået via mail, telefon, besøg eller deciderede opfølgingsworkshops. Som fremhævet i case 1 og 2 har de to sidste metoder, besøg og workshops, været de mest hensigtsmæssige måder at følge op på i de lokale, kommunale institutioner. Under besøgene er der taget udgangspunkt i de erfaringer, markarbejderne har gjort sig i forlængelse af workshoppen – både de muligheder og udfordringer de har oplevet i forhold til at organisere holdspil med de målgrupper, de arbejder med. Helt konkret har rådgivningen bl.a. handlet om, hvordan markarbejderne kan bruge de lokaler og redskaber, de har til rådighed samt hvordan de kan arbejde med forskellige tilpasninger af holdspil. Denne form for rådgivning og sparring i markarbejdernes egne omgivelser har gjort organiseringen af holdspil mere konkret og håndterbar for markarbejderne selv og således bidraget til at styrke

både deres vilje og viden i forhold til implementeringen. Dette har også været formålet med opfølgings-workshoppene, som hovedsageligt har været centreret omkring den praktiske del af implementeringen. Her har markarbejderne fået mulighed for at arbejde videre med spilhjulet og udvikle og afprøve flere forskellige tilpassede holdspil.

Det kontinuerlige og vedvarende rådgivningsarbejde er generelt blevet taget godt imod af centrets samarbejdspartnere og lokale implementeringsaktører. Dorthe Buris Hoeg, afdelingsleder på trænings- og aktivitetsområdet i Nordfyns Kommune, og Konny Rising, leder af Sundhedscenter Espens Vænge i Høje Taastrup og udtaler:

”Det er et flot setup, at [rådgiver] kommer ud og at han står til rådighed. Vi kan videndele rigtig meget internt, men netop når man skal sluge faglige kameler eller når man skal udfordres i forståelse og kultur, så er det godt, at der kommer nogen udefra og skubber til en. Det sætter nogle refleksioner i gang, og så kan vi altid selv diskutere videre” – Dorthe Buris Hoeg, Afdelingsleder på trænings- og aktivitetsområdet, Nordfyns Kommune

”Det der har været allervigtigst i samarbejdet med CHS har været, at I har fulgt op på indsatserne undervejs. Det har vi ikke oplevet før og det har været helt unikt”
– Konny Riising, Leder af Sundhedscenter Espens Vænge, Høje Taastrup

Udtalelserne understreger, at rådgivning i form af opfølgning og supervision er en af RIE's store styrker. I case 1 og 2 beskrives effekten af rådgivningsindsatsen mere indgående ligesom der også gives et indblik i hvilken konsekvens det kan have, hvis der ikke følges op på implementeringsprocessen efter workshoppen er afholdt.

8. Oversigt over workshops, interventioner og implementering i de tre holdspilskommuner

Tabel 4: Workshops, interventioner og/eller implementering i Nordfyns Kommune

Nordfyns Kommune				
Indsatsområder	Workshops			Interventioner og/el. implementering
	Dato	Målgruppe	Deltagerantal	
Børn/Unge Fokusområde: Folkeskoler	25-27/3 2019	Lærere og elever på 6 skoler (3. klassetrin)	12 lærere	Der er afholdt 6 workshops af 1,5 times varighed – én på hver af kommunens 6 skoler. Både lærere og elever deltog. Workshoppene forløb som præsentation og afprøvning af diverse holdspilsaktiviteter snarere end en uddannelse af personalet. Lærerne er blevet inspireret til, hvordan de efterfølgende kan bruge holdspil i deres undervisning.
Voksne Fokusområde: Foreninger				Der er udarbejdet en liste med 34 foreninger i Nordfyns Kommune, som tilbyder eller potentielt kan tilbyde holdspilsaktiviteter.
Seniorer Fokusområde: Pleje- og aktivitetscentre	19/2 2018	Personale på pleje- og aktivitetscentre	20	I forlængelse af workshoppene indgår holdspil nu som et fast tilbud på kommunens aktivitetscentre. Der er både politisk og ledelsesmæssig opbakning, og personalet varetager holdspilsaktiviteterne med stor succes for både dem selv og borgerne. Der er ansat tre ergoterapeuter til at udbrede holdspil på kommunens plejecentre.
	20/2 2018	Plejecenter-ledere	13	
	9/3 2018	Personale på pleje- og aktivitetscentre	13	
	15/5 2018	Personale på pleje- og aktivitetscentre	14	
	24/9 2018	Personale i seniorhuse	20	
	27/9 2018	Personale i seniorhuse	18	

Tabel 5: Workshops, interventioner og/eller implementering i Vallensbæk Kommune

Vallensbæk Kommune				
Indsatsområder	Workshops			Interventioner og/el. implementering
	Dato	Målgruppe	Deltagerantal	
Børn/Unge Fokusområde: Folkeskoler	6/2 2018	Skolelærere for de 3.-klasser, som har medvirket i <i>Spil Bolden (SB)</i> (I alt 3 x SB seminar)	6	Vallensbæk Skole og Pilehaveskolen har indgået i forskningsprojektet <i>Spil Bolden – trivsel gennem inkluderende holdspil i skolen</i> , hvor skolernes 3.-klasser har haft 3 x 45 minutters holdspil om ugen uden for idrætstimerne i en periode på 16 uger. Forskningsresultaterne er under udarbejdelse og vil ikke fremgå i denne rapport.
	9/8 2018	Personale, Vallensbæk Skole	23	I forlængelse af forskningsprojektet er Spil Bolden fortsat i en version 2.0 på Vallensbæk Skole og Pilehaveskolen. I den nye version er rammerne mere fleksible, og der er i større grad fokus på implementering af holdspil, så aktiviteterne tilpasses skolernes og undervisernes muligheder. Flere lærere og pædagoger har gennem deltagelse i workshops fået inspiration til, hvordan de kan bruge holdspilsaktiviteter i deres undervisning.
	22/8 2018	Personale, Pilehaveskolen	5	
	9/10 2018	Lærere og pædagoger fra Vallensbæk Skole og Pilehaveskolen	15	
	13/3 2019	Pædagoger fra Vallensbæk Skoles SFO	10	
	13/5 2019	Lærere fra indskoling, Vallensbæk Skole	20	
				I praksis er organiseringen af holdspilsaktiviteter mere udbredt på Vallensbæk Skole end på Pilehaveskolen, og det varierer fra lærer til lærer om og i hvilken grad de bruger holdspil i undervisningen.
Voksne Fokusområde: Jobcenter	Del 1: 15/3 2018	Idræts- og sundhedskonsulenter + leder af jobcentrets tilbud <i>Guiden</i>	3	Holdspil indgår nu i meget begrænset omfang som en del af de træningsaktiviteter, der udbydes i <i>Guiden</i> – jobcentrets tilbud for udfordrede borgere. Træningerne varetages af kommunens sundhedskonsulent.

	Del 2: 3/5 2018			En virksomhedskonsulent i jobcentret har sammen med en rådgiver fra CHS designet pilotprojektet <i>Holdspil for ledige – sund vej til et fast job</i> . Projektet henvendte sig til forsikrede ledige og forløb over 8 uger (uge 42-50, 2018). To praktikanter i Vallensbæk Kommune instruerede holdspilsaktiviteterne. De to instruktører har fået sparring fra CHS' rådgiver og deltaget på workshoppen for skolelærerne d. 9/10. På baggrund af pilotprojektet er der startet et nyt hold d. 25/3 2019, som spiller 2 gange om ugen.
	18/1 2019	Vej- og park- medarbejdere	8	Fredag d. 25/1 blev der afholdt en temadag med holdspil for 75 vej- og parkmedarbejdere. De 8 medarbejdere, som har været på workshop d. 18/1, bidrog til at stå for holdspilsaktiviteterne på temadagen. Som følge heraf spiller cirka 35 vej- og parkmedarbejdere nu holdspil 2 gange om ugen (å 30 minutters varighed) i henholdsvis værkstedshaller og kontorlokaler på rådhuset.
Seniorer Fokusområde: Pleje- og aktivitetscentre	Del 1: 15/3 2018	Personale på pleje- og aktivitetscentre	7	Et mindre antal medarbejdere afprøvede holdspilsaktiviteter med borgerne et par gange i forlængelse af workshoppen, men stoppede igen. Holdspil indgår altså ikke som aktiviteter på kommunens pleje- og aktivitetscentre.
	Del 2: 3/5 2018	(Deltog på samme workshops som idræts- og sundhedskonsulenter samt lederen af <i>Guiden</i>)		
Motionsfloorball i foreninger				<u>60+ floorball hold:</u> Holdet er etableret i et samarbejde mellem CHS, Vallensbæk Kommune, Ældresagen og Hjerteforeningen (lokalforeninger) og indgår i CHS' forskningsprojekt " <i>MotionsFloorball i foreninger</i> ". Holdet har 20+ deltagere og er en succes i kommunen. Der rekrutteres gennem Ældresagens og Hjerteforeningens aktivitetskalender i kommunen.

Tabel 6: Workshops, interventioner og/eller implementering i Høje-Taastrup Kommune

Høje-Taastrup Kommune				
Indsatsområder	Workshops			Interventioner og/el. implementering
	Dato	Målgruppe	Deltagerantal	
Børn/Unge Fokusområde: Folkeskoler og produktionsskole	7/8 2018	Personale på Torstorp Skole	50	Lærere og pædagoger har gennem deltagelse i en workshop fået inspiration til, hvordan de kan bruge holdspilsaktiviteter i deres undervisning. Nogle lærere (hovedsageligt idrætslærerne) bruger det eller har prøvet kræfter med det efterfølgende, men ikke alle.
	26/6 2018	Alle ansatte på produktionsskolen i Høje-Taastrup (inkl. ledelsen)	25	Workshoppen blev afholdt lige op til sommerferien. Som opfølgning herpå og som kickstart på et nyt skoleår (2018/2019), afholdt CHS i samarbejde med Dansk Firmaidrætsforbund en kickoff event med holdspil og teambuilding som omdrejningspunkt for alle skolens elever. Samtlige lærere deltog denne dag. Eventen blev en succes og inspirerede både lærere og elever til, hvordan holdspil kan bruges både i og uden for undervisningen.
	26/2 2019	Ansatte på produktionsskolen i Høje-Taastrup	12 *deltog også d. 26.06.2018	Opfølgingsworkshop for produktionsskolens ansatte med fokus på supervision og sparing i forlængelse af den tidligere workshop. CHS' rådgiver skabte rum for erfaringsudveksling og faciliterede en dialog om muligheder og barrierer for at organisere holdspil på produktionsskolen. Nogle af skolens ansatte har prøvet kræfter med at organisere holdspilsaktiviteter med eleverne, men holdspil indgår ikke som en fast del af skolens aktiviteter.
Voksne Fokusområde: Sundhedscenter	22/6 2018	Personale i sundhedscenteret Espens Vænge,	27	Personalet er blevet inspireret til, hvordan de kan organisere holdspil som en del af træningen i et rehabiliteringsforløb.

Foreninger		fysioterapeuter ergoterapeuter		Efterfølgende har holdspil bl.a. indgået i et træningstilbud for borgere med demens, som varetages af to ergoterapeuter.
				En borger fra et livsstilshold i Sundhedshuset var meget begejstret for holdspilsaktiviteterne. Hun deltog derfor på en workshop og har efterfølgende startet sit eget holdspils-hold op i TIK Gymnastik.
Seniorer Fokusområde: Pleje- og aktivitetscentre	5/9 2018	Personale på pleje- og aktivitetscentre	12	<p>Holdspil (floorball) er en fast del af træningen på Torstorp pleje- og rehabiliteringscenter. Floorball-initiativet var igangsat inden Høje-Taastrup kommune blev holdspilskommune. I kraft af samarbejdet med CHS er flere af kommunens plejecentre blevet inspireret af Torstorp.</p> <p>På workshopen, som blev holdt på Torstorp pleje- og rehabiliteringscenter, deltog personale fra kommunens 5 øvrige plejecentre. Efterfølgende besøgte en rådgiver fra CHS de fem plejecentre for at spare med dem i deres egne omgivelser.</p>

Tabel 4, 5 og 6 viser, at der i alle tre holdspilskommuner er arbejdet med holdspilsaktiviteter for både børn og unge, voksne og seniorer om end der har været forskel på hvilke indsatsområder, styregrupperne i de tre kommuner har vægtet højest. I flere lokale, kommunale institutioner har indsatserne haft karakter af en intervention snarere end en reel implementering. I rapportens følgende afsnit præsenteres udvalgt empiri i to cases: 1) *Implementering af holdspil på pleje- og aktivitetscentre i hver af de tre holdspilskommuner*, og 2) *Implementering af holdspil på en produktionsskole i Høje-Taastrup*. Herigennem belyses hvilke initiativer og faktorer der har været henholdsvis fremmende og hæmmende for implementeringsprocesserne. Hver case afrundes med en oversigt over muligheder og barrierer for implementering af holdspil i de pågældende lokale institutioner.

9. Case 1: Implementering af holdspil på pleje- og aktivitetscentre i de tre holdspilskommuner

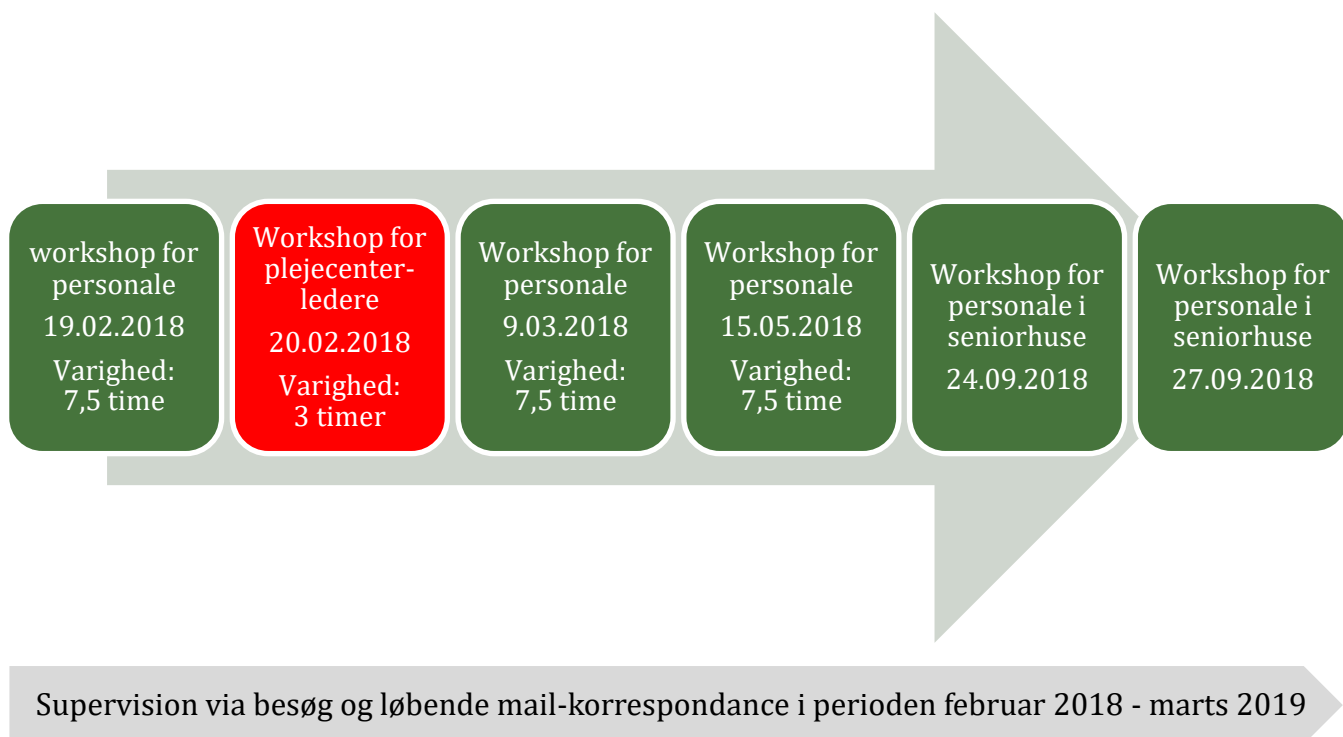
Denne case omhandler implementering af holdspil på pleje- og aktivitetscentre i hver af de tre holdspilskommuner. Formålet med at inddrage alle tre kommuner i casen er at vise, at forskellige rådgivnings- og implementeringsindsatser fra CHS' side kombineret med kommunernes og de lokale institutioners forskellige måder at arbejde med implementeringen på, har resulteret i vidt forskellige implementeringsprocesser og -resultater i de tre kommuners pleje- og aktivitetscentre.

Indledningsvis præsenteres de indsatser der fra CHS' side er afviklet i hver af de tre kommuner. Derefter præsenteres en række centrale observationer fra workshops i tilpassede holdspil under overskriften *Fra 'modstand mod forandring' til 'vilje og engagement'*. I forlængelse heraf gives et indblik i forskellige professioners møde med holdspil efterfulgt af et afsnit om institutionelle rammers betydning for implementering af holdspil. I casens sidste afsnit zoomes ind på Nordfyns Kommune, hvor der har været massiv politisk og ledelsesmæssig opbakning til implementering af holdspil på seniorområdet. Casens opsamlende del munder ud i en række muligheder og barrierer for at implementere holdspil på pleje- og aktivitetscentre.

9.1 Indsatser i implementeringsprocessen

Figur 6, 7 og 8 viser i kronologisk rækkefølge de indsatser, som er blevet afviklet på pleje- og aktivitetscentre i hver af de tre holdspilskommuner. Mørkegrønne bokse indikerer workshops for personale, røde bokse indikerer workshops for ledere og lysegrønne bokse indikerer opfølgingsbesøg i forlængelse af workshops. Forskellige professioner har deltaget på samme workshops, f.eks. fysio- og ergoterapeuter i kombination med aktivitets- og plejepersonale, som typisk er uddannet SOSU-assistent. I praksis arbejder de ofte med de samme borgere, men varetager forskellige arbejdsopgaver (træning/genoptræning hhv. pleje- og omsorg). Hensigten med at blanded personalet har dels været at rekruttere nok deltagere til de enkelte workshops, dels at tydeliggøre budskabet om, at alle kan organisere tilpassede holdspil uanset uddannelsesmæssig baggrund eller øvrige arbejdsopgaver.

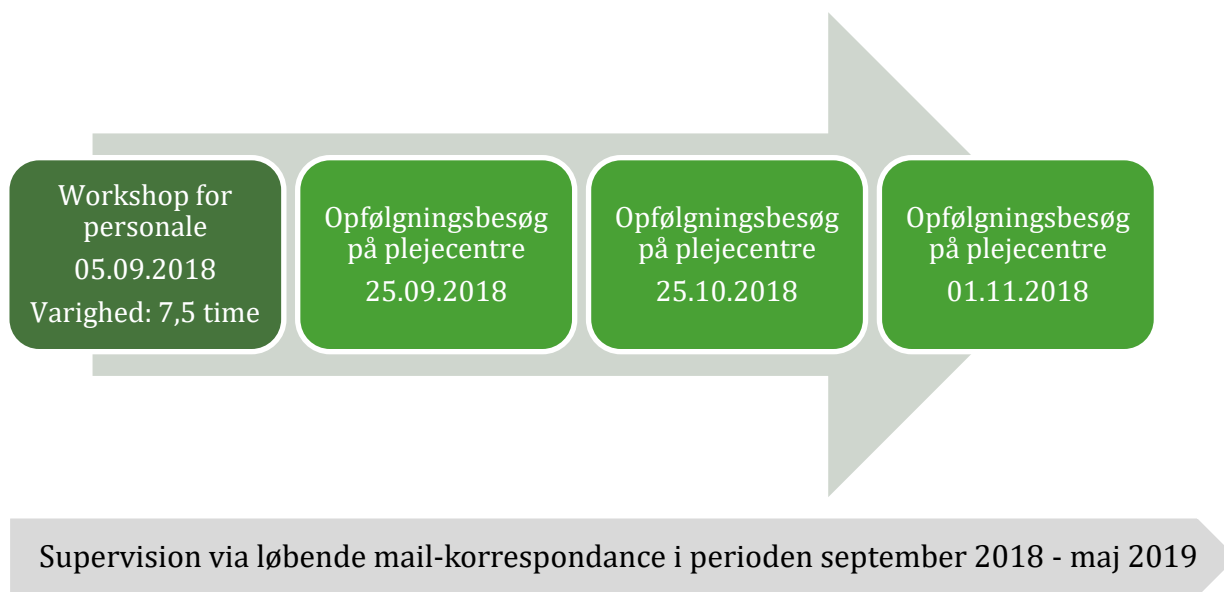
Indsatser i Nordfyns Kommune



Figur 6: Oversigt over indsatser på pleje- og aktivitetscentre i Nordfyns Kommune

I alt 85 ansatte og 13 ledere har været på workshop i tilpassede holdspil. De repræsenterede centre er 5 plejecentre og 3 aktivitetscentre fordelt i Bogense, Sønderød og Otterup samt Daghøjskolen 5-kanten i Sønderød, som er et aktivitetstilbud målrettet borgere med demens. Derudover er der afholdt workshops for personalet i to seniorhuse. Sidstnævnte er åbne for kommunens pensionister og efterlønsmodtagere og kræver ingen visitation. Dele af pleje- og aktivitetscenter-personalet er ansat i en rotationsordning, så de arbejder på flere af kommunens centre.

Indsatser i Høje-Taastrup Kommune



Figur 7: Oversigt over indsatser på pleje- og aktivitetscentre i Høje-Taastrup Kommune

I alt 12 ansatte har været på workshop i tilpassede holdspil. Workshopen blev afholdt på Torstorp pleje- og rehabiliteringscenter, hvor personale fra kommunens øvrige pleje- og aktivitetscentre også deltog (Henriksdal, Birkehøj, Baldersbo og Sengeløse). Det skal nævnes, at holdspil (floorball) indgår som en fast del af aktivitetstilbuddene på Torstorp pleje- og rehabiliteringscenter, og at dette initiativ var igangsat allerede inden Høje-Taastrup kommune blev holdspilskommune. Floorballinitiativet startede som et pilotprojekt i 2017 for plejecentrets beboere og pensionister, som deltog på aktivitetscentrene. Centret udbyder nu både stående og siddende hold, og det er derfor lykket dem at inddrage en ny række borgere med et lavere funktionsniveau, som ikke tidligere har kunnet deltage i holdspilsaktiviteter (HTK, 2017). Hensigten med at afholde workshopen på Torstorp pleje- og rehabiliteringscenter var at inspirere medarbejdere fra kommunens øvrige pleje- og aktivitetscentre til, hvordan de kan arbejde med at organisere holdspilsaktiviteter. I forlængelse af workshopen besøgte en rådgiver fra CHS de fire plejecentre for at sparre med dem i de lokale miljøer, de selv arbejder i.

Indsatser i Vallensbæk Kommune



Figur 8: Oversigt over indsatser på pleje- og aktivitetscentre i Vallensbæk Kommune

I alt 7 ansatte har været på workshop i tilpassede holdspil. De er ansat i hhv. Højstruphave og Rønnebækhus, som både rummer ældreboliger, plejeboliger og et aktivitetscenter. I modsætning til heldags-workshoppene i Nordfyn og Høje-Taastrup, er der i Vallensbæk afholdt to halvdags-workshops, hvoraf sidstnævnte fungerede som en opfølgingsworkshop. På workshoppene deltog også kommunens idræts- og sundhedskonsulenter samt lederen af Guiden (jobcentrets tilbud for udfordrede borgere). Der er i mindre omfang blevet fulgt op på implementeringen, bl.a. i form af et opfølgingsbesøg i samråd med kommunens idrætskonsulent.

9.2 Fra 'modstand mod forandring' til 'vilje og engagement' – observationer fra workshops

Indledningsvis skal det pointeres, at på størstedelen af de lokale kommunale institutioner, som har arbejdet med implementering af holdspil, har holdspil været et nyt og ukendt fænomen for markarbejderne. Særligt på pleje- og aktivitetscentre adskiller holdspilsaktiviteter sig mærkbart fra personalets vanlige arbejdsprocedurer, som typisk har karakter af pleje- og omsorgsrelaterede opgaver. Implementeringen af holdspilsaktiviteter har derfor betydet, at markarbejderne er blevet udfordret i deres rutiner og arbejdsprocedurer, hvilket har frembragt usikkerhed og bekymring blandt dele af personalet. I nogle tilfælde har usikkerheden udmøntet sig i en direkte modstand mod indsatsen allerede under workshoppen.

Udtalelsen *"Det der holdspil I kommer med – det kan vores borgere altså ikke"* er observeret gentagne gange under workshoppene på tværs af de tre holdspilskommuner. Denne forestilling om, hvad borgerne kan og ikke kan, er et eksempel på hvordan markarbejdere træffer et skøn på borgernes vegne, som er påvirket af deres egne evner og vilje, som igen er påvirket af deres interesser og holdninger (Lipsky, 2010; Winter & Nielsen, 2017). Under nogle workshops har der blandt markarbejderne været bred enighed om ovenfornævnte udtalelse, hvilket afspejler en kollektiv policy-præference (Winter & Nielsen, 2017) – en fælles modstand mod eller bekymring for implementeringen af holdspil. Det er bl.a. kommet til udtryk gennem deres kropssprog i form af korslagte arme eller at de har stillet sig på sidelinjen under den praktiske del af undervisningen. I andre tilfælde har udtalelsen snarere afspejlet en markarbejders individuelle skepsis for de ændrede arbejdsprocedurer, der kan være forbundet med organisering af holdspilsaktiviteter. Et andet eksempel på modstand mod implementeringen blev observeret under den indledende del af en workshop, hvor en markarbejder udtalte:

"Jeg overvejede om jeg skulle blive væk fra workshoppen i dag, for vi har jo alligevel ikke noget sted, hvor vi kan spille. Jeg kan ikke se hvor der er plads"
– SOSU-assistent, Høje-Taastrup Kommune

Begge udtalelser kan bunde i, at markarbejderne ikke selv har erfaringer med eller interesse for fysisk aktivitet, herunder holdspil, og at de derfor udviser en adfærd, som er uhensigtsmæssig for implementeringsprocessen (Lipsky, 2010; Winter & Nielsen, 2017). Det vidner om et behov for, at der på workshoppen arbejdes med både deres vilje og evne til organisering af holdspil.

At workshoppene som beskrevet i afsnit 7.1 er blevet indledt med praktiske boldbasisøvelser og småspil har i praksis virket efter hensigten. På de fleste workshops blev det observeret, at flertallet af de markarbejdere, som i udgangspunktet virkede skeptiske, i stigende grad opbyggede en vilje for implementeringen i løbet af workshoppen. Det skete i takt med, at de selv fik mulighed for at opleve på egen krop, hvordan holdspil kan organiseres i et simpelt setup og tilpasses, så alle kan være med – ligesom de også fik indsigt i, hvordan de kan bruge de lokaler og redskaber, de har til rådighed.

Under den praktiske del af workshoppen var det tydeligt, at nogen havde mere bolderfaring end andre, og der var nogen for hvem aktiviteterne hurtigt blev udfordrende og fysisk hårde. Alligevel blev der observeret smil, latter og et højt energi- og aktivitetsniveau. Nogen havde nemt ved at komme med forslag til spiljusteringer, mens andre var meget tilbageholdende med at byde ind. Simple holdspilsaktiviteter med få regler fungerede bedst. De fleste deltog aktivt i gruppearbejdet med spiludvikling. Da de i slutningen af workshoppen skulle afprøve hinandens spil blev det tydeligt, at flere af grupperne havde udviklet nogle relativt komplicerede spil, der dels var udfordrende at deltage i, men som de også selv havde svært ved at instruere. Det var for flere af dem en øjenåbner ift. deres videre arbejde med at udvikle holdspil målrettet ældre borgere på pleje- og aktivitetscentre. På det grundlag kan der argumenteres for, at der er behov for at arbejde mere med spilhjulet på eventuelle opfølgingsworkshops.

9.3 Forskellige professioners møde med holdspil – erfaringer fra Nordfyns

Kommune

Markarbejdere med forskellige uddannelsesmæssige baggrunde og arbejdsopgaver har forskellige opfattelser af og tilgange til, hvordan holdspil kan bruges som aktivitet med de borgere, de arbejder med til dagligt. Det fremgår tydeligt af både interviews og observationer foretaget i Nordfyns Kommune. En fysioterapeut udtaler om kommunens aktivitets- og plejepersonale, at:

”Jeg håber, at de [aktivitets- og plejepersonalet] tager med fra workshoppen, at de ikke skal pakke borgerne ind i vat. For de synes jo, at det ser MEGA farligt ud, når vi har borgere med til træning” – Fysioterapeut, Nordfyns Kommune

Fysioterapeuten har deltaget på samme workshop som det aktivitets- og plejepersonale, hun refererer til. I praksis arbejder de med flere af de samme borgere, men varetager forskellige arbejdsopgaver. Mens fysioterapeuten er ansat til at gennemføre trænings- og genoptræningsaktiviteter med borgerne, er aktivitets- og plejepersonalet ansvarlige for at udføre pleje- og omsorgsrelaterede opgaver og gennemføre forskellige dagligdagsaktiviteter med borgerne. De forskellige markarbejdere skal derfor omsætte den viden og kompetencer,

de har erhvervet sig på workshoppen, til de respektive kontekster og arbejdsmiljøer, de hver især er ansat i. Udtalelsen oven for vidner om, at fysioterapeuten i kraft af sin faglige stolthed har behov for at distancere sig fra de øvrige professioner, hun arbejder side om side med. Hun forholder sig kritisk til måden hvorpå aktivitetspersonalet organiserer holdspilsaktiviteter:

”Vi skal ikke sætte alle på en stol bare for at ramme alles niveau. Vi er nødt til at lave aktiviteten så varieret, at vi kan have lidt af det hele med. Nogle gange når man ser aktiviteten på aktivitetscentre, så sidder alle borgerne på en stol. Og så bagefter ser man, at en af dem rejser sig op og henter kaffe, og så tænker man 'jamen hvorfor sidder han så ned i aktiviteten?' - Men det er så for, at alle er ens og lige”

- Fysioterapeut, Nordfyns Kommune

Fysioterapeuten refererer her til *siddende floorball*, som er et af de tilpassede holdspil, markarbejderne præsenteres for under workshoppen. I stedet for at bevæge sig rundt på banen, sidder deltagerne på stole på banens langsider. Stavene er en lettere udgave end traditionelle floorballstave, og farverne markerer hvilket hold, deltagerne er på. I hver ende er der placeret et mål, hvor de skal score. For uddybet forklaring se holdspilskataloget (Andersen et al., 2019). Et eksempel på *siddende floorball* ses på billede 1, som er taget under et observationsbesøg på Aktivitetscenter Bryggergården i Otterup på Nordfyn.



Billede 1: 'Siddende floorball', Aktivitetscenter Bryggergården, Otterup, Nordfyns Kommune. Foto: Line Kremmer Pedersen

Fysioterapeutens udtalelse afspejler en skelnen mellem os-og-dem. Hun er uforstående overfor, hvorfor aktivitetspersonalet ikke arbejder med at tilpasse holdspilsaktiviteten til borgernes niveau på samme måde, som hun og hendes kollegaer gør – f.eks. ved at lade gangbesværede borgere forsvare målet, evt. siddende på en stol, mens de mere fysisk stærke borgere kan bevæge sig rundt på banen, gående eller løbende. Som hun selv siger: *”Det er vores fornemste opgave at tilpasse spillet, så borgerne kan være med uanset hvordan og hvorledes.”*

- En udtalelse som indrammer essensen af workshoppen i tilpassede holdspil.

Billede nr. 2 er taget under et observationsbesøg på Daghøjskolen 5-kanten i Sønderød, hvor en fysioterapeut organiserer floorball for borgere med demens. Her ses et eksempel på hvordan deltagerne har forskellige roller på banen, tilpasset deres fysiske funktionsniveau. For en god ordens skyld skal det nævnes, at fysioterapeuten på billedet ikke er den samme som hende der udtaler sig i interviewet, og at det ej heller er de samme borgere, som figurerer på de to billeder.



Billede 2: Tilpassede holdspil for borgere med demens, Daghøjskolen 5-Kanten, Sønderød, Nordfyns Kommune. Foto: Line Kremmer Pedersen

Observationer bekræfter, at forskellige markarbejdere arbejder forskelligt med at organisere holdspil. Hvor fysio- og ergoterapeuter *tilpasser* holdspillene og integrerer dem i den træning, de i forvejen varetager med borgerne, tenderer aktivitetspersonalet i højere grad til at gøre

brug af de holdspil, de blev præsenteret for på workshoppen. En aktivitetsmedarbejder fra Aktivitetscenter Bryggergården i Otterup udtrykker sin begejstring over borgernes adfærd og interaktion, når hun sammen med sine kollegaer organiserer holdspil [her: siddende floorball]:

”Sådan en som [xxx], den pæne dame, som egentlig har en pæn facade. Hun mister altså lidt af sit filter, når hun kommer med i spillet, for hun er jo FULDSTÆNDIG på og sidder helt ude på kanten af stolen. Dét er lidt sjovt at se. Så er de bare på hold og glemmer alt andet. For bagefter, så rejser hun sig op og tager striktrøjen over armen, og så er hun en pæn dame igen” – Aktivitetsmedarbejder, Nordfyns Kommune

Aktivitetsmedarbejderen sætter her ord på et af holdspillets kvaliteter, nemlig at deltagerne bliver opslugt af aktiviteten og det legende element i spillet. Hun er bevidst om, at den ældre dame, hun omtaler, sagtens kan gå, men for denne aktivitetsmedarbejder er det mindst lige så vigtigt at fremme den sociale interaktion mellem borgerne, som det er at udfordre dem på deres respektive fysiske niveauer. Dertil skal det nævnes, at de aktiviteter, som siddende floorball erstatter, ofte er helt stillesiddende aktiviteter som f.eks. brætspil og strikning.

Opsummerende viser ovenstående betragtninger fra Nordfyn, at markarbejderne på kommunens pleje- og aktivitetscentre arbejder aktivt med at organisere holdspilsaktiviteter for borgerne, om end de gør det på forskellige måder og med forskellige formål.

I Høje-Taastrup er floorball som nævnt en integreret del af aktivitetsplanen på Torstorp pleje- og rehabiliteringscenter, og billede 3 og 4 herunder vidner om, at også Sengeløse Plejecenter har arbejdet aktivt med implementeringsprocessen. Anderledes forholder det sig på de øvrige plejecentre i Høje-Taastrup samt i Vallensbæk, hvor implementeringen af holdspil på pleje- og aktivitetscentre ikke er lige så vellykket. Som uddybet i følgende afsnit skyldes det bl.a. de institutionelle rammer for implementeringsprocessen, herunder graden af ledelsesmæssig opbakning.

AKTIVITETS-OVERSIGT UGE 51				
Mandag 17/12	Tirsdag 18/12	Onsdag 19/12	Torsdag 20/12	Fredag 21/12
Kl. 9-13 Udeholdet	Kl. 8-15 Vi laver blad Og flytter kontor	Kl. 10-11.30 Vi spiller yatzy	Kl. 9-13 udeholdet	Kl. 8-10.30 Fælles morgenbord i aktiviteten.
Kl. 10-12 Skosalg			Kl. 10.15-11.30 Floorball 	
Kl. 10.15-11.30 Gymnastik.		Kl. 8-12 Vi laver blad og flytter kontor	Kl. 10.15-11.30 Gudstjeneste	Kl. 10-12 Kioskvognen kommer rundt.
Kl. 13-15 Vi laver blad				

Ret til ændringer forbeholdes !!!
Aktiviteten tlf.4335 4184



Billede 3 og 4: Siddende floorball på Sengeløse Plejecenter, Høje-Taastrup Kommune
Foto: Aktivitetsmedarbejder, Sengeløse plejecenter

9.4 Institutionelle rammers betydning for implementering af holdspil

- Ledelsesmæssig støtte eller mangel på samme?

Markarbejdernes adfærd påvirkes ikke kun af deres vilje og evner, men også af de institutionelle rammer, de befinder sig i (Winter & Nielsen, 2017). I dette afsnit belyses, hvordan forskelle i ledelsesmæssig prioritering og opbakning har influeret implementeringen af holdspil på pleje- og aktivitetscentre i de tre holdspilskommuner.

To aktivitetsmedarbejdere ansat på pleje- og aktivitetscentre i henholdsvis Nordfyns Kommune og Vallensbæk Kommune har begge udtrykt positivitet og tilfredshed med den workshop, de hver især har deltaget i, men som det fremgår af udtalelserne herunder, oplever de at have forskellige forudsætninger for at kunne organisere holdspil i deres daglige praksis:

"Alle har været afsted på kursus, og det gør, at det [holdspil] er meget nemmere at få frem. Og så har vi jo også en ledelse som vil det. Holdspil er på dagsordenen. Vi har det oppe både på vores små og store personalemøder, hvor der bliver spurgt 'jamen hvordan går det så?'. Det synes jeg jo er hammer godt" – Aktivitetsmedarbejder, Nordfyns Kommune

"Min leder har sagt 'go' for, at jeg kunne komme med på de her holdspilskurser, men egentlig tror jeg ikke hun ved, hvad det handler om. Det bliver ikke prioriteret i

hverdagen, og når det kun er nogle af os som har været på kursus, kan man hurtigt komme til at stå alene med opgaven” – Aktivitetsmedarbejder, Vallensbæk Kommune

Udtalelserne er kontrastfyldte. Mens markarbejderen på Nordfyn oplever, at ledelsen bakker op, viser interesse og prioriterer holdspil som en 'skal-opgave', oplever markarbejderen fra Vallensbæk en adfærd fra sin leder, som er divergerende i forhold til hendes egen vilje til og evne for at organisere holdspilsaktiviteter med borgerne. I forlængelse af workshoppen var markarbejderen i Vallensbæk motiveret for at afprøve forskellige holdspil i Rønnebo Aktivitetscenter, men i praksis endte hun med at skulle løfte opgaven alene i en i forvejen tidspresset hverdag, hvor personalet ofte var underbemandet. I og med at lederen havde prioriteret kun at sende få medarbejdere på workshop, kunne den pågældende markarbejder ikke finde støtte hos sine kollegaer, hvorfor holdspilsaktiviteterne kun blev afprøvet få gange. En rådgiver fra CHS samt idrætskonsulenten i Vallensbæk Kommune forsøgte at følge op og hjælpe implementeringen på vej, men uden succes. I praksis er det derfor ikke lykket at implementere holdspil på pleje- og aktivitetscentre i Vallensbæk Kommune.

Også i Høje-Taastrup har det haft konsekvenser for implementeringsprocessen, at kun få ansatte fra hvert enkelt pleje- og aktivitetscenter har været på workshop. Under et opfølgingsbesøg på Baldersbo plejecenter udtalte en aktivitetsmedarbejder:

”Alene det at det er nyt er den største barriere. Det er udfordrende for os at skulle ændre tankegangen hos vores kollegaer. Sådan er det hver gang der skal laves noget nyt. De vil gerne gøre, som de plejer” – Aktivitetsmedarbejder, Høje-Taastrup

Den pågældende aktivitetsmedarbejder har en baggrund som aktiv idrætsudøver og floorball-spiller. Disse personlige karakteristika sammenholdt med de kompetencer, hun har erhvervet på workshoppen, gør, at hun ser et stort potentiale i at organisere holdspil med borgerne, hvilket afspejler en positiv individuel policy-præference (Winter & Nielsen, 2017). Hun er åben over for de kulturelle og strukturelle ændringer der kan være forbundet med at skulle organisere holdspil som en del af aktivitetsprogrammet på plejecentret, men oplever ikke samme vilje og engagement hos sine kollegaer. Hun udtaler:

"Det er en fordel, hvis man selv er aktiv og har været vant til at spille holdspil og mærket på egen krop hvad det giver. Så har man lyst til at give den oplevelse videre til borgerne. Omvendt kan jeg se, at det er en større udfordring for de af mine kollegaer, som ikke selv ved hvad det vil sige at spille holdspil"

– Aktivitetsmedarbejder, Høje-Taastrup

Ligesom aktivitetsmedarbejderen i Vallensbæk oplever hun, at det er svært at løfte opgaven med at organisere holdspil, når kun få af hendes kollegaer har været på workshop og har erfaring med og viden om, hvad det indebærer. Under opfølgingsbesøget på Baldersbo Plejecenter havde rådgiveren fra CHS en kort dialog med centerlederen, som udtalte:

"Holdspil passer godt ind her. Vores aktiviteter skal tale ind i borgernes livshistorie, og det gør holdspil. Mange af dem har dyrket forskellige former for holdspil gennem deres liv (håndbold, fodbold osv.), så det skal de også have mulighed for her"

– Centerleder, Baldersbo Plejecenter

Udtalelsen signalerer i udgangspunktet en meget positiv indstilling over for implementeringen af holdspil, men i betragtning af, at holdspil kun har været forsøgt organiseret et par enkle gange på plejecentret, kan der argumenteres for, at lederen skal tage flere målrettede ledelsesredskaber i brug førend implementeringen kan blive en succes. CHS' rådgiver forsøgte at hjælpe implementeringen på vej ved, efter aftale med lederen, at afholde en miniworkshop af 30 minutters varighed på et personalemøde på Baldersbo Plejecenter, hvor hun introducerede personalet for tilpassede holdspilsaktiviteter. Tiden tillod kun en kort introduktion og få holdspil, hvorfor det ikke var muligt at arbejde med personalets vilje og viden omkring organisering af holdspil, som det havde været muligt at gøre på en almindelig workshop (afsnit 7.1).

Endelig skal det nævnes, at flere markarbejdere peger på manglende faciliteter og underbemanding som en strukturel barriere for implementeringsprocessen. Følgende udtalelse er et eksempel herpå:

"Hvis kommunen vil være holdspilskommune, så må de også give os opbakning. Hvis de har forventninger til os, må de også byde tilbage og give os plads og faciliteter. De kan starte med at sætte hjul på bordene, for vi kommer ikke til at gå og flytte og løfte. Og så skal der prioriteres flere personaletimer" – Aktivitetsmedarbejder, Høje-Taastrup Kommune

I det følgende afsnit gives et indblik i, hvordan implementeringen af holdspil er forløbet i Nordfyns Kommune og hvilke politiske og ledelsesmæssige tiltag der har virket særlig godt i denne kommune.

9.5 Politisk og ledelsesmæssig opbakning til implementering af holdspil i Nordfyns Kommune

Med Winter og Niensens (2017) begreber kan der argumenteres for, at der i Nordfyns Kommune er taget *kapacitetsopbyggende* og *målrettede ledelsesredskaber* i brug for at fremme implementeringen af holdspil på kommunens pleje- og aktivitetscentre. Udtalelser fra kommunes borgmester, Morten Andersen, og Chef for Sundhed og Rehabilitering, Judith Poulsen, viser, at der er politisk opbakning til implementeringen af holdspil i kommunens lokale institutioner. Begge signalerer de organisationens mål om, at holdspil skal forankres lokalt:

"Jeg håber, at det her [holdspil] er noget der breder sig hele vejen rundt i vores organisation - i vores kommune. At det bliver en helt naturlig del af eksempelvis en hverdag på et plejecenter, i en institution eller i en skole, at man tager det her værktøj til sig og via den vej får motionen mere uformelt skemalagt" – Morten Andersen, Borgmester, Nordfyns Kommune

"Vi vil gerne knække koden, så medarbejderne lokalt begynder at lege med det her [holdspil], og det tror jeg handler rigtig meget om ledelsesmæssig forankring; at vi siger, at dét her, det gør vi også i Nordfyn. Det her er et tilbud vi tror på, som vi dyrker sammen med borgerne" – Judith Poulsen, Chef for Sundhed og Rehabilitering

Som nævnt i afsnit 5 er der tale om et klassisk politikdesign i form af *top-down-styring*, hvor legitime beslutningstagere fra kommunen har vedtaget en politik, som skal føres ud i livet af markarbejderne (Winter & Nielsen, 2017). Et af medlemmerne i styregruppen for implementeringen af holdspil er afdelingsleder på trænings- og aktivitetsområdet, Dorthe Buris Hoeg. I et interview fortæller hun, hvordan kommunen aktuelt arbejder med et paradigmeskift fra et behandlingsparadigme med fokus på pleje og omsorg til et forebyggelsesparadigme med fysisk aktivitet som omdrejningspunkt, og at det i den forbindelse har en kæmpe værdi, at Nordfyns Kommune er blevet holdspilskommune. Selv er hun meget positivt indstillet over for implementeringsprocessen og udtrykker metaforisk, at *"de varmeste hænder er måske dem der kaster en bold, og ikke nødvendigvis dem der giver piller"*. Hun er bevidst om de kulturændringer og kursretninger, der er forbundet med at implementere holdspil på lokale, kommunale institutioner, og udtaler i den forbindelse, at:

"Det er super godt med nogle medarbejdere, som lader den gode historie [om holdspil] dele sig. Det kan vi ikke undvære. Men vi skal have vores politikere til at sige 'vi går den vej', for ellers går vi ikke voldsomt nok (...) Så er det jo vores opgave som ledelse at få den kurs oversat hele vejen ned. Det kan være rigtig svært, for den bliver fortolket undervejs og strategier bliver ædt af kultur, men vi SKAL have politikerne med" – Dorthe Buris Hoeg, Afdelingsleder på trænings- og aktivitetsområdet, Nordfyns Kommune

Og hvad er der så helt konkret gjort for at forankre implementeringen af holdspil på kommunens pleje- og aktivitetscentre?

For det første har ledelsen haft en forventning om, at flest mulige markarbejdere skulle deltage på workshops i tilpassede holdspil. Det har resulteret i, at Nordfyns Kommune er den af de tre holdspilskommuner hvor der er afholdt flest workshops, og hvor flest markarbejdere har deltaget. For det andet opererer kommunen med en rotationsordning, hvor de enkelte markarbejdere ugentligt arbejder på flere forskellige institutioner, hvilket har bidraget til en effektiv spredning af holdspilsaktiviteterne på kommunens pleje- og aktivitetscentre. Det har givet ildsjæle og bærende kræfter mulighed for at gå forrest og vise vejen frem i de institutioner, hvor implementeringen har været mere sårbar.

For det tredje er Nordfyns Kommune som nævnt den eneste af de tre holdspilskommuner, hvor der er afholdt en workshop kun for ledelsen på de lokale pleje- og aktivitetscentre. Dette har fra implementeringsprocessens indledende fase været en prioritet for både CHS' rådgiver og for lederne selv. Argumentet for at afholde en sådan workshop er, at hvis lederne skal være bærere af en ny kultur med holdspil på dagsordenen, skal de have et indblik i dels hvad tilpassede holdspil er, dels hvad det kræver af tid og ressourcer for deres medarbejdere at organisere holdspil med borgerne. Herved kan de bedre støtte op om de kompetenceløft, deres medarbejdere får på workshoppen. Netop denne indsigt og erfaring hævder teamleder på aktivitetsområdet og medlem af styregruppen, Inge-Lise Brønserud, at have fået ud af sin deltagelse på workshoppen. I et interview udtaler hun:

"Det her holdspil er noget vi skal have succes med (...) Holdspil skal være førsteprioritet og ikke bare noget man kan gøre, hvis styrketræningsmaskinerne ikke er ledige" – Inge-Lise Brønserud, Teamleder på aktivitetsområdet, Nordfyns Kommune

Udtalelsen vidner om en vilje for implementeringsprocessen og at hun som leder er klar til at gå forrest og vise vejen frem. Hun har opbakning fra Dorthe Buris Hoeg, som udtaler:

"Der er jo ingen borgere her i landet der ved, hvad man laver på et aktivitetscenter, før de sidder der, så det er jo OS der viser dem, hvad det handler om (...) Altså borgerne overtager jo den fortælling, vi fortæller dem, og hvis vi fortæller dem, at her spiller vi holdspil, så er det sådan det er"

For det fjerde har kommunen ansat tre ergoterapeuter, hvis kerneopgave er at udbrede holdspil på kommunens fem plejecentre. Det er et konkret eksempel på et kapacitetsopbyggende ledelsesredskab i implementeringsprocessen (Winter & Nielsen, 2017). Mitzie Pedersen, Centerleder på to plejecentre i Bogense, fortæller, at de med dette initiativ gerne vil tilbyde alle borgere på plejecentrene holdspil én gang om ugen. Hun håber, at de nye ergoterapeuter kan se nogle muligheder og ressourcer hos de beboere, som man tidligere har haft svært ved at aktivere og mobilisere, og at holdspil kan spille ind i denne sammenhæng. Line Nørmark, en af

de tre ergoterapeuter, fortæller, at hun arbejder med holdspil ved at inddele beboerne på hold, hvor de matcher i forhold deres fysiske og kognitive funktionsniveau. Derudover forsøger hun så vidt muligt at inddrage det øvrige personale, heriblandt plejepersonalet, så de kan hjælpe med at organisere holdspils-aktiviteterne.

9.6 Opsamling

Opsummerende viser casen, at Nordfyns Kommune er den af de tre holdspilskommuner, hvor der i højest grad er tale om en reel implementering af tilpassede holdspil på pleje- og aktivitetscentre. Det skyldes dels de mange initiativer i form af workshops og opfølgning der er afviklet fra CHS' side, dels at der under hele samarbejdsperioden har været ledelsesmæssig opbakning til implementeringen – både på højeste politiske niveau, hvor der med opbakning fra borgmesteren er indgået et samarbejde på tværs af forvaltninger, samt i de lokale aktivitets- og plejecentre, hvor selve implementeringen har fundet sted.

Tilpassede holdspilsaktiviteter adskiller sig mærkbart fra øvrige aktiviteter på pleje- og aktivitetscentre og ligger desuden langt fra markarbejdernes vanlige arbejdsopgaver- og procedurer, ligesom det heller ikke er en aktivitet, de på deres respektive grunduddannelser er uddannet i at skulle organisere med borgerne. Derfor har der på workshoppene været stort behov for at arbejde med både markarbejdernes vilje og evne til at organisere tilpassede holdspil. Implementeringsprocessen i Nordfyns Kommune vidner om, at jo flere markarbejdere fra samme lokale institution der deltager på workshoppene, des bedre er muligheden for at sikre en effektiv spredning, så holdspilsaktiviteterne forankres i de lokale institutioner. Modsat vidner implementeringsprocesserne i Høje-Taastrup og Vallensbæk om, at i de institutioner hvor kun få markarbejdere er uddannet i at organisere tilpassede holdspil, bliver implementeringen mere sårbar. Der skal i implementeringsprocessen tages højde for markarbejdernes individuelle og kollektive policy-præferencer, og at forskellige professioner arbejder forskelligt med organisering af holdspilsaktiviteter. Opfølgning og rådgivning i forlængelse af workshoppene er afgørende i forhold til at forankre de tilpassede holdspilsaktiviteter som en del af markarbejdernes arbejdsopgaver.

I tabel 7 opsummeres muligheder og barrierer for implementering af holdspil på pleje- og aktivitetscentre.

Tabel 7: oversigt over muligheder og barrierer for implementering af holdspil på pleje- og aktivitetscentre

Muligheder	Barrierer
<ul style="list-style-type: none"> • Uddannelse af hele (eller store dele af) personalet i tilpassede holdspil bidrager til at skabe en effektiv spredning i implementeringsprocessen • Praktiske øvelser og småspil i begyndelsen af workshoppen medvirker til at nedbryde markarbejdernes forbehold og i stedet opbygge en vilje for implementeringsprocessen • Workshops for ledelsen skaber et stærkt fundament for implementeringen, da de på dette grundlag bedre kan støtte op om markarbejdernes arbejde med at organisere holdspil for borgerne • En ledelse der signalerer organisationens mål og støtter op om implementeringen af holdspil, forstærker markarbejdernes vilje ift. implementeringen • Når markarbejdere oplever det fællesskab og den sociale interaktion der opstår mellem borgerne under et holdspil, har det en selvforstærkende effekt ift. deres fortsatte arbejde med at organisere holdspil for borgerne • Simple og konkrete holdspil fungerer bedst – både for borgerne og for de markarbejdere, som skal organisere spillene • Opfølgning og sparring i de lokale institutioner bidrager til forankring af implementeringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Holdspilsaktiviteter adskiller sig mærkbart fra øvrige aktiviteter på pleje- og aktivitetscentre og ligger desuden langt fra markarbejdernes vanlige arbejdsopgaver- og procedurer • Implementeringen af holdspil er sårbar, hvis den kun hviler på få markarbejdere. Hvis kun få markarbejdere har været på workshop i tilpassede holdspil, er det udfordrende for dem at organisere holdspil med borgerne, da de ikke kan hente støtte fra de af deres kollegaer, som ikke er uddannet i organisering af holdspil • Manglende plads og faciliteter samt underbemanding er en strukturel barriere for implementeringsprocessen • Implementeringen af holdspil er sårbar, hvis ledelsen ikke signalerer et mål og støtter op om implementeringsprocessen • Manglende rådgivning og opfølgning i forlængelse af workshoppen

10. Case 2: Implementering af holdspil på Produktionsskolen i Høje-Taastrup

Denne case omhandler implementering af holdspil på en produktionsskole i Høje-Taastrup. Indledningsvis skal det nævnes, at CHS har begrænset evidensbaseret viden om og erfaringer med organisering af holdspil for produktionsskoleelever. Implementeringen af holdspil på produktionsskolen i Høje-Taastrup er derfor sket på andre betingelser end implementering af holdspil på de øvrige lokale institutioner beskrevet i denne rapport.

Casen introduceres med en beskrivelse af de indsatser, der er afviklet på produktionsskolen efterfulgt af en kort præsentation af produktionsskolen og målgruppen (skolens elever). Derefter præsenteres de mest centrale observationer fra workshoppen. I forlængelse heraf følger et afsnit om holdspils potentiale for målgruppen, hvorefter casen munder ud i en diskussion af muligheder og barrierer for at implementere holdspil på en produktionsskole.

10.1 Indsatser i implementeringsprocessen

Figur 9 viser i kronologisk rækkefølge de indsatser, som er blevet afviklet på produktionsskolen i den periode Høje-Taastrup Kommune har været holdspilskommune.

Den første workshop var en heldagsworkshop fra 09.00-15.00 for alle skolens ansatte inklusiv ledelsen. Workshoppen blev faciliteret af to rådgivere fra CHS og havde gennem praktisk og teoretisk undervisning til formål at introducere skolens lærere for, hvordan de kan organisere holdspil med eleverne både i og uden for undervisningen. I august 2018 afviklede Høje-Taastrup Kommune den årlige Gadehavegård-festival. Her spillede elever fra produktionsskolen holdspil med de lokale politikere. Det var også dagen, hvor en lokalpolitiker fik overrakt certifikatet som viste, at Høje-Taastrup Kommune var blevet holdspilskommune.

Som opfølgning på den første workshop og som kickstart på et nyt skoleår (2018/2019), afholdt CHS i samarbejde med Dansk Firmaidrætsforbund (DFIF) et kickoff-event med holdspil og teambuilding som omdrejningspunkt for alle skolens elever. Formålet var at 'skyde gang i' holdspilsaktiviteterne på produktionsskolen og sikre, at de blev en del af kulturen i det nye skoleår. Samtlige lærere og en af skolens ledere deltog på sidelinjen denne dag. Fem måneder senere var CHS' rådgiver igen på besøg. Denne gang for at afholde en opfølgingsworkshop med det formål at supervisere og sparre med skolens ansatte omkring de muligheder og barrierer, de har oplevet i deres arbejde med at organisere holdspil.

Sideløbende med indsatserne har CHS' rådgiver superviseret skolen via mailkorrespondancer med Charlotte Elgaard Pedersen, underviser i Sundhed og Pædagogik.



Figur 9: Oversigt over indsatser på produktionsskolen i Høje-Taastrup Kommune

På workshopen og til kick-off-eventen deltog Høje-Taastrup Kommunes idrætskonsulent, som har etableret kontakten mellem produktionsskolen og CHS. I kraft af sit kendskab til lokalområdet og foreningslivet i kommunen har han skaffet produktionsskolen adgang til ledige haltider i en idrætshal beliggende tæt på skolen og således bidraget positivt til implementeringsprocessen.

10.2 Præsentation af produktionsskolen og målgruppen

Produktionsskolen er et tilbud til unge under 25 år, som ikke umiddelbart er klar til at gå i gang med en ungdomsuddannelse. Skolen tilbyder en kombination af uddannelse og arbejde, hvor de unge kan bruge både deres hænder og deres hoved (Produktionsskole, 2019).

Undervisningen foregår blandt andet på skolens værksteder, hvoraf et af dem er Sundhed og Pædagogik. Når netop dette værksted fremhæves skyldes det, at værkstedets underviser, Charlotte Elgaard Pedersen, har været en vigtig ambassadør og drivkraft for samarbejdet med CHS. Ifølge Charlotte er skolens elever i meget dårlig form. En kilometers gang op til træningscentret kan være en stor udfordring, og mange er bange for bolde. Fælles for alle aktiviteter der handler om motion er, at de modtages af eleverne med et "*Ej – det gider vi ikke!*". Charlotte understreger, at hver enkelt elev har sine egne udfordringer at kæmpe med, og at

hverdagen på skolen ofte er konfliktfyldt. Skolens kodeord er ifølge Charlotte *medinddragelse*. Produktionsskolens ledelse arbejder for, at underviserne kan samarbejde på tværs af værkstederne for at sikre de bedste rammer for eleverne. Under eventen med DFIF udtalte skolens afdelingsleder, Benny Petersen:

”Når vi gør noget på skolen, så gør vi det fælles. Det er nødvendigt for, at eleverne føler sig trygge. Nogle af dem er ikke så gode til nye ansigter. Og så er det jo bare fedt at gøre tingene sammen (...) Holdspil er godt for denne målgruppe. De lukker sig ofte inde og har svært ved at interagere med andre. HVIS de laver idræt, er det som oftest individuelle idrætsgrene, hvor de kan være dem selv (...) Vi har jo også et samarbejde med Fitness World, men dét her holdspil kan noget andet” – Benny Petersen, Afdelingsleder, KUU

Ledelsen har bakket op om samarbejdet med CHS ved at give alle skolens ansatte mulighed for at deltage i de samme workshops, selvom det har betydet, at skolens elever ikke har kunne modtage undervisning på de pågældende tidspunkter.

Det skal nævnes, at produktionsskolen står over for en ny reform. Fra skoleåret 2019/2020 bliver den en del af det nye FGU – Forberedende Grunduddannelse, og skal i den forbindelse sammenlægges med fire andre produktionsskoler. Det er vigtigt at fremhæve, da det kan forårsage strukturelle ændringer i ledelse- og personalestaben og således få konsekvenser for implementeringen af holdspil på sigt.

10.3 Observationer fra workshop 1

Under den første workshop blev det observeret, at lærerne udviste større interesse og engagement for den praktiske del af workshoppen sammenlignet med den teoretiske del. Lærerne var generelt mere interesserede i *hvilke* holdspil de kunne spille og *hvordan* de kunne organisere dem i deres hverdag end *hvorfor* og de bagvedliggende forskningsresultater. Det var tydeligt, at nogle lærere havde mere bolderfaring end andre, og der var nogen for hvem aktiviteterne hurtigt blev udfordrende og fysisk hårde. Nogen havde nemt ved at komme med forslag til spiljusteringer, mens andre var meget tilbageholdende med at byde ind. Alle deltog

aktivt i spillene, og der blev observeret smil, latter og et højt energiniveau. Simple holdspilsaktiviteter med få regler fungerede bedst.

Til spørgsmålet om hvilke udfordringer, de forestillede sig kunne være forbundet med at organisere holdspil med skolens elever, svarede de:

- *"Vi har mange elever der har modstand mod motion og som aldrig laver fysisk aktivitet"*
- *"Til vores elevtype skal man ikke glemme, at social interaktion og kropskontakt kan være meget mere grænseoverskridende end man lige forestiller sig"*
- *"Hvis der først er én elev der begynder at tale det ned, så smitter det af på de andre"*
- *"Konkurrence er godt, men kan også generere kaos"*

I grupper skulle lærerne med udgangspunkt i holdspilsdefinitionen (Hansen et al., 2015) og spilhjulet (Eiberg & Siggaard, 2007, s. 142) arbejde med at udvikle deres egne spil og/eller tilpasse eksisterende. Der var mange kreative forslag, om end nogle bevægede sig langt væk fra definitionen af et holdspil (Hansen et al., 2015). I slutningen af workshoppen fik lærerne udleveret et holdspilskatalog med inspiration til forskellige holdspil samt en illustration og forklaring af spilhjulet, som de kunne bruge som inspiration i deres videre arbejde med at organisere holdspil med skolens elever.

10.4 Holdspillet's potentiale for målgruppen: Når bolden er kastet er alle lige

Charlotte er den af lærerne på produktionsskolen, som har opnået mest erfaring med at organisere holdspilsaktiviteter med skolens elever. I forlængelse af workshoppen har hun flere gange involveret sine elever i at tilpasse, justere og udvikle holdspil til stor gavn for eleverne selv:

"Det betyder meget for vores målgruppe, at de får noget medbestemmelse. At de får lov at bestemme nogle regler engang imellem. At tingene ikke behøver at være så snor lige (...) De oplever, at når de foreslår noget [inputs til spiludvikling], bliver der faktisk lyttet til dem og deres forslag bliver prøvet af" – Charlotte Elgaard, Underviser i sundhed og pædagogik

Hun oplever generelt, at holdspilsaktiviteter har et stort potentiale for netop denne målgruppe:

"Jeg ser, at eleverne bliver mere lige. Det betyder ikke længere så meget hvem der snakker til hvem. De bliver nødt til at tage hensyn til hinanden. De glemmer deres normale jeg. De er fokuseret på bolden, eller hvad vi nu kaster rundt med. De glemmer deres facadespil. Vores unge mennesker har meget facade. De passer meget på sig selv og hvilke signaler, de sender ud (...) Jeg ser, hvordan nogle elever pludselig får en anden rolle end den, de normalt er sat i. Jeg ser nogle andre muligheder i holdspil. Her får de grint sammen - og grin letter på alting" – Charlotte Elgaard, Underviser i sundhed og pædagogik

Udtalelsen understøttes af observationer fra kickoff-eventen med DFIF, hvor der dagen igennem kunne høres grin og latter – en dag der generelt bar præg af en høj deltagelsesgrad blandt eleverne. I grupper rokerede de mellem i alt seks forskellige aktiviteter fordelt på to aktivitetsrunder. Tre af aktiviteterne var teambuilding-øvelser organiseret af Michael Filtenborg, udviklingskonsulent i DFIF, mens de resterende tre aktiviteter var tilpassede holdspil organiseret af CHS' rådgiver samt en praktikant fra CHS. Eventen var tilrettelagt på en måde, så eleverne hele tiden kunne træde ind og ud af aktiviteterne, som det passede dem. Størstedelen af eleverne var dybt opslugt af aktiviteterne, som alle havde et inkluderende perspektiv. CHS' rådgiver understregede vigtigheden af, at niveauet fra de elever, som havde nogle idrætslige kompetencer til dem som ikke havde, var udlignet (feltnote). I et kort videointerview efter eventen udtalte to piger, at *"Det var sjovt og hyggeligt. Vi fik trænet en masse. Vi kom lidt ud i forhold til hvad vi normalt gør"*, mens to drenge fremhævede sumo-floorball som den sjoveste aktivitet (en modificeret udgave af floorball hvor hvert hold har en ball bouncer iført sumodragt) (CHS video 1). Flere af lærerne gav udtryk for, at eleverne var sammen på en anden måde, end de plejer - en observation, som skolens afdelingsleder også havde gjort sig:

"Prøv lige at se eleverne her under pausen. De sidder ikke med hver deres telefon. De sidder faktisk og spiser et æble og snakker med hinanden (...) Jeg skal være ærlig og sige, at jeg blev ret overrasket da jeg hørte, at det var et universitet der stod bag denne indsats. Det er fantastisk, at det kan lade sig gøre at kombinere tingene, så I

både forsker og laver sådan noget her i praksis – og også at I samarbejder med DFIF (...) - Benny Petersen, Afdelingsleder KUU (feltnote fra dialog)

Ifølge Michael Filtenborg, som har stor erfaring med lignende events for produktions-skoleelever, ligger modstanden ofte hos lærerne. Han pointerer, at eleverne altid kan meget mere end både de selv og lærerne tror, de kan (feltnote). I tråd hermed understreger Charlotte vigtigheden af, at alle skolens lærere overværede eventen:

”Det har været SÅ fedt i dag. Også for lærerne. De har set hvad eleverne GODT kan. Nu er det [holdspil] sparket i gang. Så er det nemmere for alle at tage den videre herfra – både for elever og lærere”

Observationer fra følgeforskningen vidner imidlertid om, at organisering og implementering af holdspil ikke er forløbet så nemt som først antaget. I det følgende afsnit belyses de udfordringer, der har været forbundet med at implementere holdspil på produktionsskolen.

10.5 Udfordringer med integration af holdspil på produktionsskolen

Charlotte er i kraft af sin stilling som underviser i sundhed og pædagogik den lærer, som har haft tættest kontakt til CHS' rådgiver. Hun fortæller, at flere af hendes kollegaer generelt har svært ved at tilrettelægge fysisk aktivitet i hverdagen på skolen, fordi det ligger langt fra deres øvrige arbejdsopgaver. Årsagen kan findes med Winter og Nielsens (2017) model til forklaring af markarbejderadfærd. Lærernes handlinger og adfærd er påvirket af deres evner og vilje som igen er påvirket af deres interesser og holdninger. Ikke alle lærerne deler Charlottes passion for idræt og fysisk aktivitet, ligesom organisering af idrætsaktiviteter heller ikke har været en del af deres uddannelsesmæssige baggrund. I arbejdet med at sprede holdspilsaktiviteterne til skolens øvrige værksteder har det derfor haft stor betydning, at der er kommet en aktør udefra og har sat holdspil på dagsordenen og arbejdet med både deres viden og vilje i forhold til implementeringen. Charlotte understreger værdien af, at alle skolens ansatte har deltaget på samme workshop og fået inspiration til, hvordan de kunne komme i gang:

"Hvis det kun var mig der skulle trække det [holdspil] op, så ville jeg føle mig som den irriterende idrætslærer, der render rundt med fløjten i munden og siger 'kom nu, kom nu'" – Charlotte Elgaard Pedersen, underviser i Sundhed og Pædagogik

Interviewet med Charlotte efterlod et meget positivt indtryk af implementeringsprocessen. Her fortalte hun blandt andet, hvordan holdspil har været koden til at få mere fysisk aktivitet ind på produktionsskolen og at hendes kollegaer også har haft stor glæde af de nye aktiviteter:

"Som lærer er man meget tilbøjelig til altid bare at sætte rundbold i gang, men det her med at det blev legalt at lave et random spil, det tror jeg faktisk var koden for os. At det ikke bare skal være det man kender i forvejen (...) Jeg kan se, at mine kollegaer også bruger det [holdspil]" - Charlotte Elgaard Pedersen, underviser i Sundhed og Pædagogik

Observationer fra opsamlingsworkshoppen samme eftermiddag tegnede imidlertid et andet billede. Ud af de 25 lærere som deltog i den første workshop deltog 12 i opfølgingsworkshoppen. Det vidner om, at lærernes engagement for indsatsen har været dalende og at ledelsen ikke har prioriteret implementeringen som en skal-opgave. Opfølgingsworkshoppen blev indledt med en praktisk del bestående af forskellige udendørs holdspilsaktiviteter, hvoraf flere var en repetition af aktiviteterne fra første workshop og fra det udleverede holdspilskatalog. De fleste lærere deltog, mens et par stykker sad på sidelinjen og kiggede på. Blandt størstedelen af de deltagende lærere var det tydeligt, at aktiviteterne var fremmede for dem. Da rådgiveren spurgte ind til mulige spiljusteringer, bar deres svar præg af at være et spontant gæt på dagen snarere end en velovervejet spiljustering de havde afprøvet i praksis (feltnote).

I den efterfølgende del af workshoppen faciliterede rådgiveren en refleksionsøvelse, hvor lærerne skulle gå rundt mellem hinanden og stille hinanden spørgsmål relateret til organisering af holdspil. Det kunne f.eks. være:

- Har du afprøvet holdspil med dine elever? Hvis ja, hvilke?
- Hvad er det største potentiale i forhold til at bruge holdspil i undervisningen?
- Hvad er den største udfordring i forhold til at bruge holdspil i undervisningen?

- Hvordan kan man arbejde med at inddrage alle elever i et holdspil?
- Hvilket parameter fra spilhjulet har du benyttet mest til at justere holdspil med?
- Hvordan har du det selv med at spille holdspil?

Øvelsen var hurtigt overstået, for lærerne havde ikke mange holdspilserfaringer at dele med hinanden. De refererede hovedsageligt til aktiviteter afviklet på skolens månedlige aktivitetsdag, *Fælles Fredag*, og ikke til holdspilsaktiviteter som en egentlig del af undervisningen (feltnote). De aktiviteter, som blev nævnt, bar præg af fysisk aktivitet, men adskilte sig mærkbart fra definitionen af et holdspil (Hansen et al., 2015). Særligt spørgsmålet vedrørende spilhjulet bragte tavshed i lokalet, for ingen kunne huske hvilken model der blev refereret til (feltnote), hvilket indikerede at de ikke har benyttet sig af det udleverede holdspilskatalog hvori den var afbildet.

Opsummerende gav observationerne det indtryk, at kun få af lærerne har arbejdet med tilpassede holdspil i perioden fra kick-off-eventen d. 20. september til opfølgingsworkshoppen d. 26. februar, og at holdspil ikke er blevet så stor en del af hverdagen på produktionsskolen, som Charlotte, underviser i Sundhed og Pædagogik, gav udtryk for under interviewet. Under det afsluttende gruppearbejde opstod frustration blandt lærerne, og barriererne for at organisere holdspil fremkom mere tydeligt. CHS' rådgiver mødte især modstand fra de lærere, som ikke selv havde prøvet kræfter med at organisere holdspil. Der blev observeret udtalelser som for eksempel:

- *"Det er vigtigt, at man har prøvet det [holdspil] nogle gange og kender til det"*
- *"Automatikker og rutine er afgørende. Vi skal føle os trygge ved det [holdspil]. Jeg har ikke kreativiteten til bare at komme op med noget".*
- *"Det er vigtigt, at der er styr på det lavpraktiske, f.eks. at vi har noget udstyr"*
- *"Jeg er afhængig af andre kollegaers energi. At vi kan være flere om at iværksætte det"*
- *"Det handler også om at have energien og overskuddet til det. Man ved, at der kommer nogle konflikter, og så orker jeg det ikke sidst på dagen."*
- *"Det er mest motiverende selv at være med i spillet og ikke bare stå og styre reglerne"*

Udtalelserne vidner blandt andet om, at lærerne ikke har de fornødne kompetencer til at organisere holdspil med eleverne, og at deres handlinger og adfærd derfor falder tilbage på

deres egne erfaringer. Om og hvordan de vælger at organisere holdspil kan således afhænge af deres evner og personlige vilje og interesse for implementeringen (Winter & Nielsen, 2017). Med Winter og Niensens (2017) model for markarbejderadfærd (figur 4) kan der argumenteres for, at der er behov for at arbejde mere indgående med lærernes vilje og viden i forhold til organiseringen af holdspil for at implementeringen kan lykkes. Et højere videns- og kompetenceniveau forudsætter dels mere uddannelse i praktisk holdspil, dels flere øvelser i at arbejde med spilhjulet som et redskab til spiljustering. Det synes ikke forventeligt at de tager spilhjulet i brug efter kun at have fået præsenteret det en enkelt gang.

Som følge af, at samarbejdsaftalen mellem CHS og Høje Taastrup Kommune udløber d. 30. juni 2019, udløber også samarbejdet med produktionsskolen. I en afsluttende mailkorrespondance med CHS' rådgiver skriver Charlotte, underviser i Sundhed og Pædagogik:

"Vi har især fået idéer til hvordan vi kan få mere aktivitet ind i vores hverdag som undervisere. Vi bruger ikke længere kun de klassiske rundbold, fodbold spil, men tænker ud af boksen. Vi har fået fat i elever der ikke kan lide bolde, og vi har fået eleverne til at arbejde sammen. Vi har fået elever til at tænke andet end bare at tage i fitness for at træne. Jeg har selv sendt 3 elever ud til foreningslivet fordi de er ensomme, og på den måde kan forsøge at blive en del af et fællesskab. Ud over det, har der været et ønske fra en gruppe af underviserne om mere aktivitet i vores hverdag, f.eks. før møder. På nuværende tidspunkt er der ikke tid til dette, men vi er en del undervisere som helt sikkert arbejder videre med det i den kommende FGU institution. Selve dagene I har været hos os, har også givet underviserne et større fællesskab" - Charlotte Elgaard Pedersen, underviser i Sundhed og Pædagogik

Udtalelsen er i udgangspunktet en meget positiv tilbagemelding, men sammenholdt med observationerne beskrevet ovenfor må der stilles spørgsmål ved omfanget af organiserede holdspilsaktiviteter på skolen. Charlotte skriver "vi" med reference til sine kollegaer, men i betragtning af de øvrige læreres frustrationer og minimale erfaringer med holdspil skal det overvejes, om organiseringen af holdspil imidlertid kun har fundet sted i hendes eget værksted, Sundhed og Pædagogik. At hun omtaler det som en fælles indsats kan

være et udtryk for, at hun, i rollen som den primære kontaktperson mellem CHS og produktionsskolen, gerne vil vise CHS' rådgiver, at hun har levet op til samarbejdet.

I samme mailkorrespondance skriver skolens afdelingsleder, Benny:

"Jeg vil gerne sige tusind tak herfra til jer. Det har været dejligt at mærke jeres energi. I har været guld værd for vores lærere!" - Benny Petersen, Afdelingsleder KUU

At de begge to fremhæver, at samarbejdet med CHS har styrket lærernes indbyrdes sammenhold er en utilsigtet men positiv hændelse, som kan være frugtbar for den fortsatte implementeringsproces.

10.6 Opsamling

Med den første workshop kombineret med kick-off eventen blev der skabt et solidt fundament for implementering af holdspil på produktionsskolen i Høje-Taastrup, men det kan konkluderes, at der er behov for mere kompetenceudvikling og supervision førend implementeringen er fuldendt og holdspil er integreret i hverdagen på produktionsskolen. I en periode på fem måneder fra kickoff-eventen til opfølgingsworkshoppene er supervisionen udelukkende foregået via mail med underviseren i sundhed og pædagogik, som under hele forløbet har givet udtryk for, at hun og hendes kollegaer har gjort flittigt brug af holdspilsaktiviteter med eleverne. Observationer viser imidlertid, at organiseringen af holdspilsaktiviteter hovedsageligt har hvilet på hendes egne skuldre, og at aktiviteterne i nogle tilfælde adskiller sig mærkbart fra definitionen af et holdspil. Såfremt der havde været ressourcer til det, havde det været fordelagtigt for implementeringsprocessen med flere opfølgende besøg og mere supervision på stedet frem for udelukkende via mail med en enkelt underviser. Derved havde CHS' rådgiver kunne få et mere nuanceret indblik i lærernes arbejdsrutiner og de udfordringer, de oplever med at organisere holdspil. Opsummerende har indsatsen på produktionsskolen i Høje-Taastrup sået et frø til mere fysisk aktivitet på skolen, men der er ikke tale om en egentlig implementering af holdspil.

I tabel 8 opsummeres muligheder og barrierer for implementering af holdspil på produktionsskolen i Høje-Taastrup.

Tabel 8 oversigt over muligheder og barrierer for implementering af holdspil på produktionsskolen

Muligheder	Barrierer
<ul style="list-style-type: none"> • Holdspilsaktiviteter styrker sammenholdet blandt både lærere og elever på produktionsskolen • Dét at holdspil kan tilpasses, så alle kan være med, er særligt vigtigt for netop produktionsskolens elever • Spiljustering og -udvikling taler ind i produktionsskolens kultur og værdier om medinddragelse af eleverne • Når eleverne medvirker til at tilpasse og udvikle et holdspil, øges deres selvtillid • Holdspil stiller krav til eleverne om at kunne samarbejde. Det skaber nye relationer og fællesskaber • Holdspil er en oplagt aktivitet på skolens månedlige aktivitetsdag <i>Fælles Fredag</i> • Den kommende FGU-reform stiller krav til skolerne om mere bevægelse og fysisk aktivitet i hverdagen. Holdspil taler godt ind i denne politik • Holdspil kan ryste både elever og lærere sammen under den kommende FGU-sammenlægning 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionsskolen har begrænsede faciliteter og udstyr og har på nuværende tidspunkt ikke økonomisk råderum til at købe nyt • Implementeringen af holdspil hviler hovedsageligt på én underviser og kan derfor være sårbar • Lang fra alle lærere har taget del i organiseringen af holdspil, og der er derfor lang vej til, at holdspil spredes og bliver en integreret del af skolens kultur og personalets arbejdsrutiner • Størstedelen af lærerne har ikke de fornødne kompetencer til at organisere holdspil – der er behov for mere uddannelse og supervision • Den kommende FGU-reform tager meget af personalets tid (administration, møder og andre arbejdsopgaver). Der er risiko for, at holdspil nedprioriteres i denne periode <p>Lærerne beretter, at:</p> <p>A) Social interaktion og kropskontakt er udfordrende og grænseoverskridende for skolens elever og B) Hverdagen på produktionsskolen kan til tider være meget konfliktfyldt. Det skal der tages højde for i organisering af holdspilsaktiviteterne</p>

11. Opsamling

Politisk opbakning, organisering, faciliteter, kompetenceudvikling og vilje til forandring. Dette er blot nogle af forudsætningerne for, at holdspilsaktiviteter kan implementeres i praksis og blive en del af hverdagen på fx pleje- og aktivitetscentre, sundhedscentre og skoler. Vejen til implementering af holdspil i lokale, kommunale institutioner er lang og ikke uden udfordringer, for der kan være mange problematikker forbundet med at forandre paradigmer, der styrer praksis. Det kan konkluderes på baggrund af 15 måneders følgeforskning i tre *holdspilskommuner*.

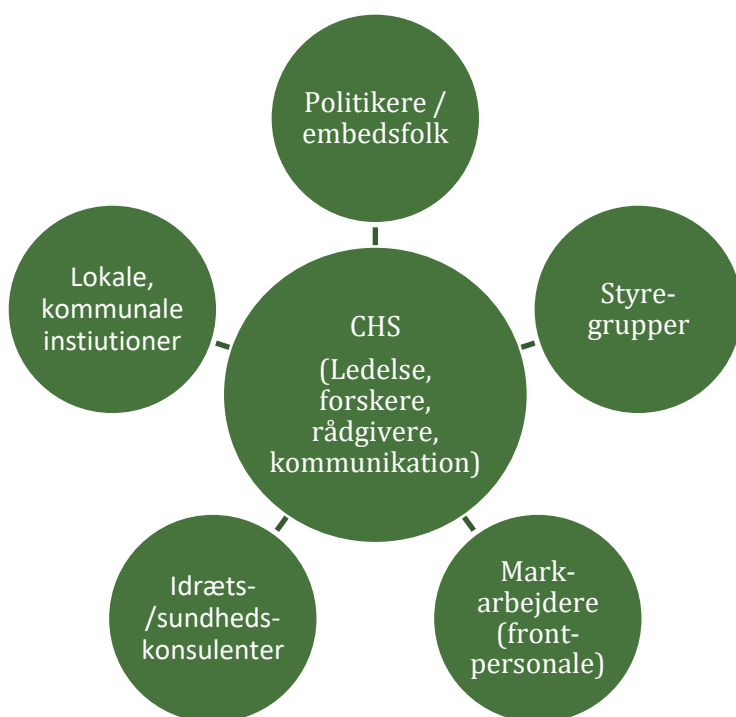
Center for Holdspil og Sundhed satte i efteråret 2017 gang i et tæt samarbejde med Nordfyns Kommune, Vallensbæk Kommune og Høje-Taastrup Kommune for at bringe centrets forskning om holdspils gavnlige effekter i spil. I samarbejdsperioden frem mod juni 2019 er det lykket at få aktiveret rigtig mange borgere og kommunerne er klar til at arbejde videre med holdspil som metode til sundhedsfremme for forskellige målgrupper. Nærværende evalueringsrapport har haft til formål at undersøge, dokumentere og vurdere implementeringen af holdspilsaktiviteter i lokale, kommunale institutioner i de tre holdspilskommuner. Udvalgt empiri er blevet præsenteret, analyseret og diskuteret i rapportens to cases *"Implementering af holdspil på pleje- og aktivitetscentre"* og *"Implementering af holdspil på en produktionsskole"*. Herigennem er det blevet belyst hvilke initiativer og faktorer der har været henholdsvis fremmende og hæmmende for implementeringsprocesserne.

11.1 Implementering via samarbejde med mange kommunale aktører

Implementeringsprocesserne i holdspilskommunerne er foregået i et komplekst samspil mellem mange aktører, som illustreret i figur 9.

CHS har haft en helt unik position som både forskende og rådgivende. CHS' rådgivere har spillet en central rolle i arbejdet med at omsætte forskning til praksis og uddanne markarbejdere i at organisere holdspil med forskellige borgere og målgrupper. Gennem både praktisk og teoretisk undervisning har de arbejdet med markarbejdernes evner og vilje til at organisere holdspil. Samarbejdsaftalerne er vedtaget i samråd med **politikere og embedsmænd**, og i forlængelse heraf er der nedsat **styregrupper**, som har afdækket kommunernes behov og muligheder og

udvalgt en række indsatsområder og **lokale, kommunale institutioner**, hvor implementering af holdspil har fundet sted. **Idræts- og sundhedskonsulenter** har været vigtige forandringsagenter og bidraget til at skabe et positivt implementeringsmiljø ved at bygge bro mellem CHS, beslutningstagere i styregrupperne og aktører i lokale, kommunale institutioner. I kraft af deres brede netværk i både kommunalt regi og foreningsregi har de medvirket til at afdække kommunernes behov og muligheder for at implementere holdspil og i den proces introduceret CHS' rådgivere for andre betydningsfulde aktører. De har påtaget sig en koordinerende og faciliterende rolle i arbejdet med at arrangere og afvikle workshops og i forlængelse heraf bidraget til at identificere både vilje til og modstand mod forandring blandt markarbejdere. Endelig har **markarbejdere**, som sidste led i implementeringskæden været ansvarlige for at organisere holdspil med borgere i forskellige lokale, kommunale institutioner.



Figur 10: Aktører i implementeringsprocessen

Evalueringen viser, at der i alle tre holdspilskommuner er arbejdet med at udbrede holdspilsaktiviteter for både børn og unge, voksne og seniorer (se oversigtstabeller i afsnit 8), om end der har været forskel på hvilke indsatsområder, styregrupperne i de tre kommuner har

vægtet højest. I flere lokale, kommunale institutioner har indsatserne haft karakter af en intervention snarere end en reel implementering.

Opgaven med at udbrede holdspilsaktiviteterne i de tre holdspilskommuner har ikke alene ligget hos CHS, men har i høj grad også været båret af, hvordan beslutningstagere og lokale aktører i kommunerne selv har grebet samarbejdet an. I udgangspunktet har alle tre kommuner indgået partnerskabsaftalerne med CHS som en *top-down-styring*, hvor legitime beslutningstagere har vedtaget en politik, som skulle føres ud i livet af markarbejdere. I praksis er styregrupperne i de tre kommuner gået ind i samarbejdet med forskellige interesser og ressourcer. I Nordfyns Kommune er der med et fokus på seniorområdet gjort en målrettet indsats for at implementere holdspil på alle kommunens pleje- og aktivitetscentre. Det er sket med massiv ledelsesmæssig støtte fra både politikere og ledere af de lokale institutioner samt med en omfattende rådgivningsindsats fra CHS, hvor store dele af pleje- og aktivitetscenterpersonalet er blevet uddannet i at organisere tilpassede holdspil. Det har resulteret i, at implementeringen af holdspil har været en succes på netop seniorområdet, mens der stadig ligger et arbejde forude med også at implementere holdspil for kommunens børn og unge samt forskellige voksne målgrupper. I Vallensbæk Kommune og Høje-Taastrup Kommune er der arbejdet mere sporadisk med at udbrede holdspil til mange forskellige målgrupper. Her har bl.a. kommunernes idræts- og sundhedskonsulenter gjort en indsats for at opsøge lokale, kommunale institutioner, hvor implementering af holdspil kunne finde sted. Ikke alle indsats har været lige målrettede og ikke alle steder har der været ledelsesmæssig opbakning og støtte til implementeringen. I flere tilfælde er kun få mararbejdere blevet uddannet i organisering af holdspil. Det har tilsammen betydet, at flere af indsatserne har hvilet på få skuldre, hvilket har gjort implementeringen mere sårbar.

Én ting er de indsatser der er blevet designet på styregruppemøderne i de tre kommuner - noget andet er, hvad der i praksis har kunne lade sig gøre at igangsætte i de lokale, kommunale institutioner. Implementeringens succes afhænger af interesserne (viljen) og kapaciteten (evnerne) hos de aktører, som deltager i implementeringen og i praksis stemmer beslutningstagernes interesser ikke altid overens med markarbejdernes interesser og adfærd (Winter & Nielsen, 2017). På størstedelen af de lokale kommunale institutioner, som har arbejdet med implementering af holdspil, har holdspil været et nyt og ukendt fænomen for

markarbejderne. Særligt på pleje- og aktivitetscentre adskiller holdspilsaktiviteter sig mærkbart fra personalets vanlige arbejdsprocedurer, som typisk har karakter af pleje- og omsorgsrelaterede opgaver. Implementeringen af holdspilsaktiviteter har derfor betydet, at markarbejderne er blevet udfordret i deres rutiner og arbejdsprocedurer, hvilket har frembragt usikkerhed og bekymring blandt dele af personalet. Blandt samarbejdspartnere og lokale implementeringsaktører er der bred enighed om, at CHS' tilstedeværelse under hele implementeringsprocessen har været afgørende og unikt.

Opsummerende kan det konkluderes, at implementering af holdspil er en tidskrævende, dynamisk og vedvarende proces, som lykkes bedst når:

- Beslutningen om implementering vedtages på politisk niveau og med organisatorisk støtte fra ledelsen i de lokale, kommunale institutioner, hvor implementeringen skal finde sted.
- Indsatserne justeres og tilpasses undervejs. Det har været muligt vha. løbende rådgivning og supervision fra CHS' rådgivere.
- Markarbejdere uddannes i organisering af tilpassede holdspil for forskellige målgrupper. Uddannelse af hele eller store dele af personalet sikrer en effektiv spredning hvorimod implementeringen bliver sårbar, hvis den hviler på få skuldre.
- Workshoppene følges op af et kontinuerligt og vedvarende rådgivningsarbejde, hvor der tages udgangspunkt i de muligheder og udfordringer, markarbejderne oplever i arbejdet med at organisere holdspil for forskellige målgrupper.

12. anbefalinger

På baggrund af dokumenterede erfaringer fra indeværende rapport følger her en række anbefalinger til implementering af tilpassede holdspil i lokale, kommunale institutioner:

1. Rådgivning i tilpassede holdspil - fra forskning til praksis

CHS' rådgivere har spillet en helt central rolle i arbejdet med at omsætte forskning til praksis og uddanne markarbejdere i at organisere holdspil med de borgere, de arbejder med til dagligt. For en succesfuld implementering af tilpassede holdspil anbefales det derfor at knytte en rådgiver til den lokale, kommunale institution, hvor implementeringen af holdspil skal finde sted. Det anbefales, at rådgivningsindsatsen er kontinuerlig og vedvarende under hele implementeringsprocessen.

2. Vedtag implementeringen af holdspil på øverste politiske niveau

Implementering af holdspil lykkes bedst, når der er opbakning fra øverste niveau – både på øverste politiske niveau og blandt ledelsen i den lokale, kommunale institution, hvor implementeringen skal finde sted. Det anbefales derfor, at samarbejdsaftalerne indgås som *top-down-styring* i kommunen og føres ind i politikdesignet. Det vil gøre det lettere at føre implementeringen ud i organisationens med ledelsesmæssig opbakning.

3. Afsæt tid til implementering og følg faserne i Brachts femtrinsmodel for sundhedsfremmende arbejdsprocesser

Implementering er en tidskrævende, dynamisk og vedvarende proces, og det anbefales at afsætte tid til hver af faserne i Brachts femtrinsmodel for sundhedsfremmende arbejdsprocesser: 1. lokalsamfundsanalyse, 2. design og igangsættelse, 3. implementering, 4. forankring og opretholdelse og 5. udbredelse og revurdering.

4. Gør meget ud af lokalsamfundsanalysen forud for implementeringen

Det anbefales at gøre meget ud af de indledende besøg i de lokale, kommunale institutioner, hvor implementeringen af holdspil skal finde sted. Et enkelt besøg forud for en workshop for personalet er ikke tilstrækkeligt. Jævnfør fase 1 i Brachts femtrinsmodel for sundhedsfremmende arbejdsprocesser kræver det en omfattende

lokalsamfundsanalyse at opnå et nuanceret kendskab til og forståelse for markarbejdernes arbejdsgange og -rutiner samt målgruppen for holdspilsindsatsen. Et sådan kendskab giver en bedre forudsætning for dels at afholde de bedst mulige workshops i tilpassede holdspil, dels at supervisere personalet efterfølgende og sparre med dem om de eventuelle udfordringer, de måtte opleve i arbejdet med at organisere holdspil.

5. Afhold workshops i tilpassede holdspil – og gerne flere for samme personale

Workshops i tilpassede holdspil er med både praktisk og teoretisk undervisning velegnede til at arbejde med markarbejdernes evne og vilje til at organisere holdspil for forskellige målgrupper. For at gøre undervisningen så praksisnær og overførbart som muligt anbefales det, at workshoppen afholdes i den lokale, kommunale institution, hvor implementeringen skal finde sted. Det er ikke forventeligt, at markarbejdere påbegynder organiseringen af tilpassede holdspil efter blot at have deltaget på en enkelt workshop. Som en del af rådgivningen anbefales det derfor at afholde flere workshops for samme markarbejdergruppe. Der vil ofte være behov for at repetere et stof, som for nogens vedkommende ligger langt fra deres daglige arbejdsrutiner, f.eks. anvendelsen spilhjulet. Jo flere kompetencer markarbejderne erhverver sig og jo mere vilje de har i forhold til indsatsen, des større sandsynlighed er der for, at de selv vil organisere tilpassede holdspil med de målgrupper, de arbejder med til dagligt.

6. Tilpas workshoppen til deltagerne

Det anbefales, at workshops i tilpassede holdspil altid målrettes og tilpasses deltagerne. Eksempelvis bør en workshop for personalet på et plejehjem ikke være identisk med en workshop for underviserne på en produktionsskole, da de to personalegruppers arbejdsrutiner og strukturelle arbejdsvilkår er vidt forskellige, ligesom de borgere de arbejder med også er det – dem som i sidste ende er målgruppen for de tilpassede holdspil. Det kræver en god lokalsamfundsanalyse at opnå et kendskab til deltagerne på workshoppen.

7. Afhold workshops for ledelsen i den lokale, kommunale institution

Det kan desuden anbefales at afholde workshops for ledelsen i lokale, kommunale institutioner, hvor implementeringen af holdspil skal finde sted. Dette med henblik på at give dem viden om og forståelse for, hvad deres medarbejdere uddannes i og hvad det kræver af tid og ressourcer at implementere tilpassede holdspil som en ny aktivitet for borgerne. Indholdet på en sådan workshop skal blandt andet berøre hvilke aktiviteter tilpassede holdspil kan erstatte og/eller supplere – og hvorfor. Med denne viden vil de bedre kunne støtte op om implementeringsprocessen og hjælpe medarbejderne på vej i de udfordringer, de måtte opleve undervejs.

8. Brug holdspilskataloget som undervisningsmateriale

Det anbefales at bruge Holdspilskataloget (Andersen et al, 2019) som undervisningsmateriale til workshops i tilpassede holdspil. Katalogets præsentable opsætning gør det nemt og overskueligt for medarbejdere at udvælge et givent holdspil og igangsætte det som en sundhedsfremmende aktivitet, for de borgere de arbejder med til dagligt. Det anbefales desuden, at kataloget udleveres ved workshoppens begyndelse i stedet for at eftersende det på mail, som det flere gange har været tilfældet i praksis. Det vil give deltageren en oplevelse af at få en samlet pakke og et konkret redskab, som er lige til at tage i brug efter workshopen.

9. Lav en forventningsafstemning med den lokale institution, hvor holdspil skal implementeres

Det anbefales at der fra samarbejdets begyndelse laves en forventningsafstemning, så parterne er enige om hvad der skal ske og hvilket mål der arbejdes hen mod. Erfaringer fra indeværende rapport viser, at hvis de lokale samarbejdspartnere ikke er indforstået med, at holdspilsaktiviteterne skal forankres på sigt, forbliver det en intervention, som ophører i det øjeblik rådgivningsindsatsen stopper – og så er der ikke tale om en reel implementering af holdspil.

10. Sørg for, at forstyrrelsen er tilpas

Under rådgivnings- og supervisionsarbejdet i den lokale, kommunale institution, hvor implementeringen af holdspil finder sted, anbefales det at rådgiveren finder en balance

for hvordan og hvor meget der skal superviseres og følges op under implementeringsprocessen. Med andre ord skal rådgiveren sikre sig, at forstyrrelsen er tilpas. Det er i den forbindelse vigtigt at tydeliggøre over for personalet, at formålet med rådgivningsindsatsen ikke er at tjekke op på eller overvåge dem i deres arbejde med at organisere holdspil, men at følge op og sparre med dem i deres egne omgivelser for at hjælpe implementeringen bedst muligt på vej.

11. Vær proaktiv under opfølgingsfasen

Supervisionen skal være kontinuerlig og vedvarende under hele implementeringsprocessen. Det kan ikke forventes, at markarbejderne selv ringer rådgiveren op eller sender en mail, når de har brug for sparring til at organisere holdspil. Det anbefales derfor, at rådgiveren er proaktiv under opfølgingsfasen og jævnligt besøger markarbejderne i de lokale, kommunale institutioner for at sparre med dem i deres egne omgivelser. Det kan være svært at rådgive, hvis man ikke ved hvori udfordringen med organiseringen af holdspil består eller hvis man har en opfattelse af, at implementeringen forløber problemfrit.

12. Inddrag kommunens idræts- og sundhedskonsulenter

Idræts- og sundhedskonsulenter ansat i kommunerne kan udgøre et vigtigt led i brobygningen mellem CHS og forskellige lokale, kommunale institutioner, hvor implementering af holdspil kan finde sted. De er vigtige holdspilsambassadører og forandringsagenter, som kan bidrage til at sikre et positivt miljø for implementeringen. Det anbefales derfor, at de sidder med i styregruppen for initiativerne og at de inddrages aktivt i implementeringsprocessen.

13. Indfør tilpassede holdspil i undervisningen på professionsuddannelser

Erfaringer fra indeværende rapport viser, at tilpassede holdspil som sundhedsfremmende aktivitet adskiller sig mærkbart fra mange af de aktiviteter, som markarbejdere er uddannet til at udføre med de borgere, de arbejder med til dagligt. Når det besluttet ovenfra, at holdspil skal implementeres som aktivitet i den institution, de arbejder i, udfordres de i deres faglige stolthed og har ofte ikke den vilje og viden der skal til for at organisere holdspillet i praksis. Det anbefales derfor, at tilpassede holdspil

implementeres som en del af undervisningen på korte og mellemlange uddannelser som f.eks. social- og sundhedsassistent-uddannelsen, fysioterapeutuddannelsen og ergoterapeutuddannelsen.

Referencer

- Agergaard, S. (2015). Evalueringsforskning. I L. F. Thing & L. S. Ottesen (Red.), *Metoder i idræts- og fysioterapiforskning* (2. udg.). København: Munksgaard.
- Andersen, R., Nistrup, A., Laurent, I., Knudsen, P. G., Hansen, H. F., Ottesen, L., ... Pagaard, H. (2019). *Holdspilskatalog - Anvendelse af tilpassede holdspil som sundhedsfremmende aktivitet*. Center for Holdspil og Sundhed, Institut for Idræt og Ernæring.
- Bangsbo, J., Krustrup, P., Hansen, P. R., Ottesen, L. S., Pfister, G., & Elbe, A.-M. (2016). *Science and Football VIII: The Proceedings of the Eighth World Congress on Science and Football*. Taylor and Francis.
- Bangsbo, J., Ottesen, L. S., Hansen, H. F., & Nistrup, A. (2016). *Holdspil og Sundhed for ældre og borgere med kronisk sygdom i Københavns Kommune. Intern rapport*. København: Center for Holdspil og Sundhed.
- Bennike, S., Andersen, R., Hansen, H. F., & Ottesen, L. S. (2018). The management and preparation of 'street ministers of health' are essential: An interview with a practitioner on the process of preparing instructors who are about to implement team sport on prescription in a Danish municipally organised prevention centre. *Idrottsforum.Org*, 1–11.
- Bennike, Wikman, J. M., & Ottesen, L. S. (2014). Football Fitness - a new version of football? A concept for adult players in Danish football clubs. *Scandinavian Journal of Medicine and Science*, 24(1), 138–146. <https://doi.org/10.1111/sms.12276>
- Borgnakke, K. (2008). *Evalueringsens spændingsfelter*. Århus: Klim.
- Bracht, N., Kingsbury, L., & Rissel, C. (1999). *Health promotion at the community level, new advances* (2. udg.). London: SAGE Publications.

- Baarts, C., & Fredslund, H. (2005). *Perspektivet, kvalitativ forskning i arbejdsmiljø og arbejdsliv*. København: Arbejdsmiljøinstituttet.
- CHS. (2017). *Samarbejdsaftale mellem Center for Holdspil og Sundhed og Nordfyns Kommune*.
- CHS. (2018). *Center for Holdspil og Sundhed, Strategi 2018 - juni 2019*. Center for Holdspil og Sundhed.
- Dahler-Larsen, P. (2015). Evaluering. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (2. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Eiberg, S., & Siggaard, P. (2007). *Boldbasis, en praktisk håndbog*. Højbjerg: Hovedland / Institut for Idræt, KU.
- Hansen, H. F., Randers, M., Andersen, R., & Ottesen, L. S. (2015). *Holdspilsdefinitionen*.
- Høgsbro, K. (2004). Procesevaluering. I O. Rieper (Red.), *Håndbog i evaluering: Metoder til at dokumentere og vurdere proces og effekt af offentlige indsatser*. Odense: AKF Forlaget.
- Høje-Taastrup Kommune. (2018). *Sundhedspolitik*.
- Krogstrup, H. K., & Dahler-Larsen, P. (2009). Om udvikling af evalueringsmodeller. I P. Dahler-Larsen & H. K. Krogstrup (Red.), *Nye veje i evaluering. Håndbog i tre evalueringsmodeller* (1. udg.). København: Academica.
- Krogstrup, H. K., & Kristiansen, S. (2015). *Deltagende observation* (2. udgave). Kbh: Hans Reitzel.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview, det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3. udgave). København: Hans Reitzels Forlag.
- Launsø, L., Rieper, O., & Olsen, L. (2011). *Forskning om og med mennesker, forskningstyper og forskningsmetoder i samfundsforskning* (6. udgave). København: Nyt Nordisk Forlag.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy, dilemmas of the individual in public services* (2. udg.). New York: Russell Sage Foundation.

- Lynggaard, K. (2015). Dokumentanalyse. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (2. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- May, P. J. (2012). Policy Design and Implementation. I B. G. Peters & J. Pierre (Red.), *The Sage Handbook of Public Administration* (2. udg., s. 279–291). Sage Publication Ltd.
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1981). *Effective policy implementation*. Lexington Books.
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). *Implementation and public policy*. Glenview, Ill: Scott, Foresman.
- Nielsen, S. F., & Ottesen, L. S. (2015). Interventions- og implementeringsforskning. I L. F. Thing & L. S. Ottesen (Red.), *Metoder i idræts- og fysioterapiforskning* (2. udg.). København: Munksgaard.
- Nielsen, S. F., & Thing, L. F. (2015). Fokusgruppeinterview. I L. F. Thing & L. S. Ottesen (Red.), *Metoder i idræts- og fysioterapiforskning* (2. udg.). København: Munksgaard.
- Olsen, L., & Rieper, O. (2004). Evalueringsbegrebet, modeller og paradigmer. I O. Rieper (Red.), *Håndbog i evaluering: Metoder til at dokumentere og vurdere proces og effekt af offentlige indsatser*. Odense: AKF Forlaget.
- Ottesen, L., Jeppesen, R. S., & Krustrup, B. R. (2010). The development of social capital through football and running: studying an intervention program for inactive women. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 20(s1), 118–131.
<https://doi.org/10.1111/j.1600-0838.2010.01123.x>
- Rieper, O. (2004). Evaluering i praksis - hvilke valg skal foretages? I O. Rieper (Red.), *Håndbog i evaluering: Metoder til at dokumentere og vurdere proces og effekt af offentlige indsatser*. Odense: AKF Forlaget.

Ronglan, L. T. (2015). Idrætsforskerens engagement: Om hvordan man arbejder sig >>ind og ud af feltet<<. I L. F. Thing & L. S. Ottesen (Red.), *Metoder i idræts- og fysioterapiforskning* (2. udg.). København: Munksgaard.

Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.

Sundhedsstyrelsen. (2010). *Implementeringsrapport om forebyggelse - en baggrundsrapport*.

Hentet fra <https://www.sst.dk/da/udgivelser/2010/implementeringsforskning-om-forebyggelse>

Sundhedsstyrelsen. (2018). *Danskernes sundhed - Den nationale sundhedsprofil 2017*.

København: Sundhedsstyrelsen.

Winter, & Nielsen, V. L. (2017). *Implementering af politik - offentlig forvaltning i Danmark* (1. udg.). Århus: Academica.

Links:

Danmarks Statistik (2019) *Kommunefakta*. Hentet fra:

<https://www.dst.dk/da/Statistik/kommunekort/kommunefakta>

HTK (2017). *Ældre spiller floorball og styrker sundheden*. Hentet fra:

https://www.htk.dk/Service/Nyheder_Presse/Nyhedsoversigt/Nyheder/2017/Juni-2017/Aeldre-spiller-floorball-og-styrker-sundheden.aspx

Produktionsskole (2019) Hentet fra: www.produktionsskole.dk

Videoer

CHS video 1, Kickoff-event på produktionsskole

<https://www.youtube.com/watch?v=JTQfpaVzegI>