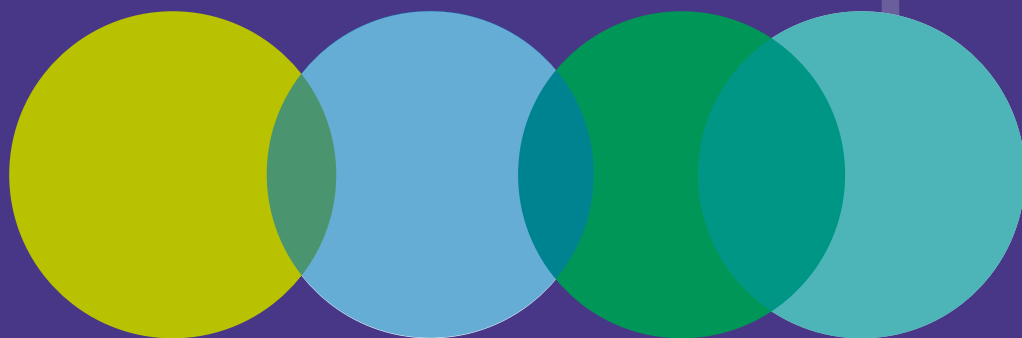


Redskab til fodboldtrænere for flerkulturelle hold



navigent

Redskab til fodboldtrænere for flerkulturelle hold

Udarbejdet af Navigent A/S i samarbejde med Michele Guarini, juni 2007.
Redskabet er finansieret af Integrationsministeriet, Københavns Kommune,
Dansk Boldspil-Union og Danmarks Idrætsforbund.

Persontestene foretaget under udviklingen af redskabet er gennemført af spillere fra Boldklubben Skjold, Boldklubben Frem og Brøndby IF.

Den trykte redskab: ISBN 978-87-991637-6-2

Det elektroniske redskab: ISBN 978-87-991637-7-9

Oplag: 500 stk.

Grafisk design og produktion: Grafiraf

Tryk: Kailow Graphic

Redskabet kan bestilles hos Navigent A/S eller downloades på
www.navigent.dk

Henvendelser om redskabet kan i øvrigt rettes til:

Navigent A/S

Skindergade 29

1159 København K

Tlf. 33 14 19 14



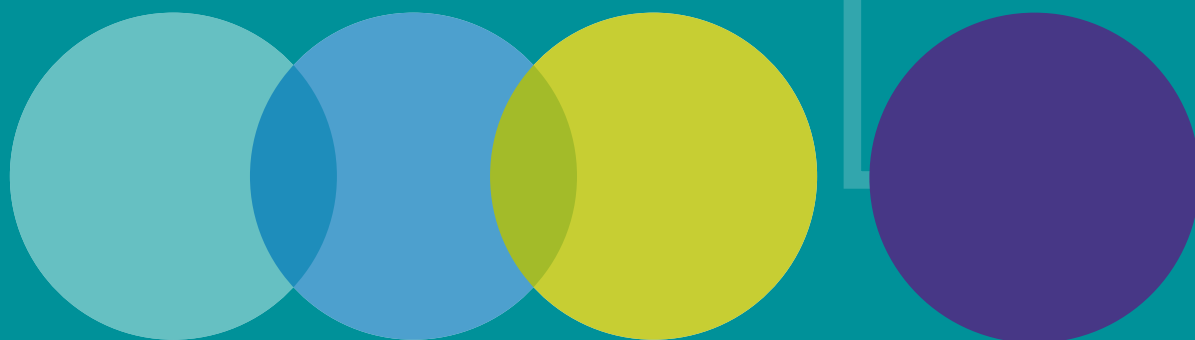
Indhold

| | |
|---|----------------|
| 1. Indledning | side 4 |
| 2. Hvad består redskabet af? | side 5 |
| 3. Beskriv dit hold – minitest af spillerne | side 5 |
| 4. Testresultat for 100 spillere fra 3 klubber | side 7 |
| 5. Optakt til øvelser – forklaring af metodevalg | side 11 |
| Øvelserne 1-9 | side 14 |

Dette redskab er udviklet i et samarbejde mellem tidligere fodboldtræner Michele Guarini og konsulentfirmaet Navigent A/S. Udover Integrationsministeriet og Københavns Kommunes brobygningspulje har også Dansk Boldspil-Union og Dansk Idrætsforbund støttet udviklingen af redskabet.

På trods af, at redskabet er udviklet på baggrund af mandlige fodboldspillere i alderen 15-20 år, har testfasen vist, at redskabet kan anvendes i forhold til spillere, hvad enten disse er børn, unge eller voksne. Øvelserne i redskabet kan ligeledes være effektfulde i forhold til kvindelige fodboldspillere i alle aldre.

Redskabet er undervejs blevet drøftet med en række trænere fra forskellige klubber i Københavnsområdet, som også har testet øvelserne i redskabet. Tak til alle de medvirkende!



1. Indledning

indvandrerne **skal spille bedre** end danskerne
for at gøre træneren tilfreds

danskerne
bliver skældt mindre ud
end indvandrere

indvandrere er **overfladiske** og **højtråbende**

danskerne har
ikke respekt for trænerne
og bliver derfor imødekommet mere

indvandrerne vil helst
holde sig for sig selv

I takt med det stigende antal unge med anden etnisk baggrund i fodboldklubberne, er der opstået en række nye problemstillinger, som klubberne skal forholde sig til. Forud for dette projekt hørte vi historier om, at spillere med anden etnisk baggrund ofte ikke kunne fastholdes i klubberne. Argumenterne herfor var f.eks., at spillere med indvandrerbaggrund ikke kan tilpasse sig en dansk klubkultur, at de er meget temperamentsfulde, ikke kender egne begrænsninger mv. Alt sammen med det resultat, at de ofte ikke kan fastholdes i klubberne, som dermed mister nogle potentielt gode fodboldspillere.

Med dette projekt satte vi os for at finde ud af, hvori forskellene på danske spillere og spillere med anden etnisk baggrund egentlig består. Formålet med redskabet er, at give trænerne nogle idéer til, hvordan man kan skabe de bedste rammer til at håndtere forskelligheden og derved udnytte de fodboldmæssige kvaliteter, der er til stede, fuldt ud.

Selvom spillere med henholdsvis dansk og anden etnisk baggrund omgås tæt i forbindelse med træningen mv., har de mange holdninger og fordomme om hinanden. Der ses derfor et stort potentiale i, at bløde op for disse, så spillerne kan omgås hinanden på en positiv måde og hvor dem man omgås ikke er udvalgt på baggrund af etnisk tilhørsforhold.

God fornøjelse med redskabet!

2. Hvad består redskabet af?

Første led i nærværende redskab er minitesten i næste afsnit, hvor du som træner opfordres til at beskrive dine spillere ud fra en række karakteristika. Formålet med testen er, at give dig et billede af den virkelighed, du oplever som træner. I testen opfordres du til at forholde dig til de etnisk danske spillere som én gruppe og til spillerne med anden etnisk baggrund som en anden gruppe. Resultatet vil fortælle dig noget om, hvordan du anskuer de to grupper, dvs. på hvilke punkter du opfatter dem som ens og hvor du oplever forskelligheder.

I det efterfølgende kapitel vil du kunne se resultatet af en undersøgelse, hvor 100 spillere – heraf 50 % med anden etnisk baggrund – har besvaret en række spørgsmål. Resultatet af denne test beskriver unge fodboldspillers profil eller mennesketype og testmaterialet fortæller noget om, hvordan spillerne typisk opfatter sig selv.

Herefter følger et afsnit om den tilgang, der er valgt for øvelserne i redskabet. Øvelserne er udviklet på baggrund af testresultatet samt fokusgruppemøder med trænere og med spillere med henholdsvis dansk og anden etnisk baggrund.

Afslutningsvist præsenteres 9 øvelser, som trænerne kan bruge til inspiration. Formålet med øvelserne er at give trænerne noget input, der kan bidrage til at forbedre den enkelte spillers indsats på fodboldbanen og sammenholdet generelt.

3. Beskriv dit hold – minitest af spillerne

Skemaet på næste side er en test, som ud fra en række faktorer hjælper dig med at vurdere, hvordan du synes dine spillere bedst kan beskrives. Betragt spillerne med dansk baggrund for sig og spillerne med anden etnisk baggrund for sig. Selvom folk er forskellige indenfor disse kategorier, kan et overordnet skøn af grupperne hjælpe dig med at vurdere, hvor og hvordan det ville være fordelagtigt at sætte ind i forhold til dit hold.

I skemaet bedes du vurdere én gruppe ad gangen for hver af de 5 faktorer i venstre søjle. For hver faktor læser du de tre tekster og sætter et kryds, der hvor du synes, at beskrivelsen af gruppen passer bedst. Forbind de 5 krydser for gruppen, som vist på skemaet. Gentag dette for den anden gruppe. Brug evt. forskellige farver for de to grupper.

Du har nu en overordnet beskrivelse af de to grupper, som kan give dig en idé om, hvor du personligt opfatter forskelle på spillere med henholdsvis dansk og anden etnisk baggrund.

Resultatet kan give stof til eftertanke. Hvis du oplever forskelle, så tænk over, hvad der konkret fik dig til at mene det. Øvelsen kan også være en hjælp til at finde frem til de øvelser i redskabet, som du og dit hold kan have mest udbytte af.

Minitest af spillere

| | Meget lav | Lav | Middel | Høj | Meget høj |
|-------------------------------|---|---|--------|-----|--|
| Emotionelle reaktioner | Rolig, ligevægtig, afslappet. Svær at ryste i stressede situationer. | Generelt set rolig og i stand til at håndtere stress, men oplever til tider følelser som skyld, vrede og bekymring. | | | Tilbøjelig til at bekymre sig. Bliver oprevet i stressede situationer. |
| | 10 20 30 | 40 | 50 | 60 | 70 80 90 |
| Ekstroversion | Indadvendt, reserveret, seriøs. Foretrækker at arbejde alene. Undgår at tage en direkte lederrolle. | Behersket i forhold til aktivitetsniveau og entusiasme. Nyder andres selskab, men sætter også pris på at være alene. | | | Aktiv og livlig. Kan lide at arbejde sammen med andre. Påtager sig gerne en direkte lederrolle. |
| | 10 20 30 | 40 | 50 | 60 | 70 80 90 |
| Åbenhed | Jordbunden, praktisk. Ser traditionelt på tingene og er teknisk i sin tilgang til problemløsning. | Har en praktisk tilgang til tingene, men er åben overfor nye tiltag. Søger balance mellem det gamle og det nye. | | | Åben overfor nye oplevelser. Fantasifuld. Har et bredt spektrum af interesser. Foretrækker kreativ og begrebsmæssig problemløsning. |
| | 10 20 30 | 40 | 50 | 60 | 70 80 90 |
| Venlighed | Stædig, skeptisk, stolt, upersonlig. Foretrækker konkurrence frem for samarbejde. | Generelt varm, tillidsvækkende og behagelig, men vil sommetider være stædig og konkurrerende. | | | Medfølelse, godmodig, venlig. Ønsker samarbejde frem for konkurrence og konflikt. |
| | 10 20 30 | 40 | 50 | 60 | 70 80 90 |
| Samvittighedsfuldhed | Spontan, uorganiseret, tilbagelænet. Foretrækker fleksible planer og procedurer. Bryder sig ikke om præcise detaljer. | Pålidelig og forholdsvis velorganiseret. Har generelt meget klare mål, men kan tilsidesætte arbejde, hvis der er behov for det. | | | Samvittighedsfuld og velorganiseret. Effektiv og pålidelig. Kan lide præcise detaljer, rutiner og forudsigelige procedurer. Har en stærk følelse af pligt. |
| | 10 20 30 | 40 | 50 | 60 | 70 80 90 |

4. Testresultat for 100 spillere fra 3 klubber

I det følgende præsenteres resultaterne fra en undersøgelse, hvor 100 spillere fra henholdsvis Skjold, Frem og Brøndby IF gennemførte en psykologisk test kaldet NEO-PI-R. Testpersonerne var alle drenge i alderen 15-20 år og halvdelen var af anden etnisk oprindelse en dansk.

NEO-PI-R

NEO-PI-R måler den normale personlighed. Udgangspunktet for testen er Fem-Faktor-Modellen – dvs. fem overordnede faktorer, ud fra hvilke man kan sige noget om forskelle mellem mennesker; 'Emotionelle reaktioner' (eller følelsesmæssige reaktioner), 'Ekstroversion' (eller grad af udadvendthed), 'Åbenhed', 'Venlighed' og 'Samvittighedsfuldhed'.

De 100 spillere besvarede 240 spørgsmål, som samlet set giver et billede af spillerens personlige profil i forhold til de fem overordnede kategorier.

Emotionelle reaktioner

Denne faktor afspejler emotionelle reaktioner i forbindelse med stressende/forstyrrende omstændigheder. Personer, der scorer lavt, vil typisk være rolige, afslappede og sjældent opleve store negative følelsesmæssige udsving. Personer, der scorer højt, vil ofte opleve store emotionelle udsving.

Ekstroversion

Denne faktor afspejler energiniveau og entusiasme i samspillet med andre. Typisk vil personer, der scorer lavt, være mere seriøse, fagligt orienterede og reserverede. Personer, der scorer højt er typisk energiske, udadvendte, farverige og selskabelige.

Åbenhed

Denne faktor afspejler personens nysgerrighed over for nyt, f.eks. om man hører til dem, der er nysgerrige og åbne over for nye erfaringer – eller holder sig til det traditionelle og velkendte. Typisk vil personer, der scorer lavt, være praktisk orienterede med begge ben på jorden. Personer, som scorer højt, vil være drømmende, idérige og eksperimenterende.

Venlighed

Denne faktor afspejler, hvordan personen møder andre, og i hvilket omfang andre kan påvirke personens holdninger. Typisk vil personer, der scorer lavt, være konkurrenceorienterede, hårdføre og stå fast i forhold til egne meninger. Personer, der scorer højt, vil ofte være samarbejdsvillige, hjælpsomme og kompromissøgende.

Samvittighedsfuldhed

Denne faktor afspejler personens selvkontrol og samvittighed i forhold til at følge det planlagte og strukturerede. Typisk vil personer, der scorer lavt, være fleksible, impulsive og ustrukturerede. Personer, der scorer højt, er typisk målbevidste, velorganiserede og selvdisciplinerede.

De fem faktorer danner udgangspunkt for hypoteser om personens arbejds-, konfliktløsnings- og beslutningstagningsstil, personens måde at håndtere stress og belastninger, samt vedkommendes samarbejds- og teamorientering m.m.

Dokumentation

Personlighedstest kan i grove træk deles op i tre grupper: "De store", "de mindre" og "de små". NEO-PI-R hører til blandt "de store", som giver nuancerede og valide beskrivelser af personligheden. NEO-PI-R måler både dybt og bredt. På verdensplan er den en af de mest velrenommerede personlighedstests – både inden for personlighedsforskning og i erhvervslivet.

Pålidelighed

Studier viser, at testens stabilitet er meget høj. Dette indebærer, at personer ved gentagne testninger over tid får ensartede testresultater. Testen er velafprøvet og konstrueret således, at man ikke kan 'snyde' sig til en bestemt profil, idet det ikke umiddelbart er gennemskueligt, hvad et valg mellem forskellige mulige betyder i sidste ende.

Resultatet af NEO-PI-R-testen er opdelt på henholdsvis spillere med dansk baggrund og spillere med anden etnisk baggrund. Fra samtaler med udvalgte trænere og danske spillere stod det klart, at de i hverdagen oplever en forskel på de to grupper. Den forskel man oplevede, kunne imidlertid ikke ses af testresultatet. Resultatet af testen viste nemlig, at spillerne placerer sig meget ensartet i alle kategorierne. De forskelle der er, er så små, at der reelt ikke kan siges at være forskel på de to grupper.

Interviews med udvalgte spillere med anden etnisk baggrund bekræftede testresultatet. De ser ikke sig selv som forskellige fra de danske spillere, men oplever at de bliver behandlet forskelligt og dermed har andre vilkår end deres etnisk danske holdkammerater.

Dette resultat er interessant, fordi det ikke harmonerer med det, danske spillere og trænere udtrykker eller med de gensidige fordomme, der florerer mellem de respektive grupper.

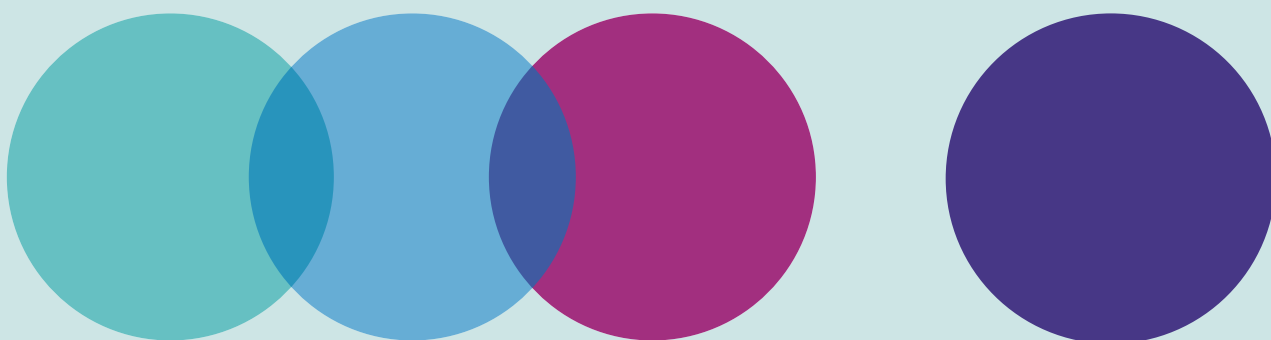
I testresultatet placerer spillerne sig tæt på hinanden i de forskellige kategorier, så testen kan siges at give en beskrivelse af en typisk fodboldspillers profil. Kun på få punkter er der forskelle, og der er forskellene meget små.

Beskrivelse af den "typiske" fodboldspiller på baggrund af test af 100 spillere med og uden anden etnisk baggrund:

En typisk fodboldspiller har bl.a. en god portion temperament og kan hurtigt føle vrede og irritation. Han kan være følsom over for tabssituationer og modgang, men han kommer sig dog igen. Han er garderet og taktisk og sandheden kan have flere versioner. Han er aggressiv og konkurrencebetonet frem for villig til at samarbejde eller rette sig ind efter andre. Han føler sig bedre end andre. Han er generelt forberedt og selvsikker og har således en følelse af kompetence. Han prioriterer sine aftaler og forpligter sig. Han har et "drive" for at opnå succes.

Der er formentlig en del fodboldspillere, der genkender noget af ovenstående.

På folde-ud siden er testresultatet uddybet, idet spillernes profil under ét er beskrevet ved en række udsagn fra testen. Det er vigtigt at være opmærksom på, at dette ikke betyder, at spillerne er ens. Der er naturligvis mange forskellige persontyper repræsenteret på et fodboldhold, men det er alligevel muligt at uddrage nogle generelle træk, som gør sig gældende for hovedparten af fodboldspillerne.



Uddybning af testresultatet

Resultat af testen NEO-PI-R foretaget på 100 spillere – alle 15-20-årige drenge, hvoraf halvdelen er af anden etnisk oprindelse end dansk.

Kun på 6 ud af de 30 punkter i testen, kan der uddrages nogle forskelle i besvarelserne fra henholdsvis etnisk danske spillere og spillere med anden etnisk baggrund. Disse forskelle var dog meget små. De 6 punkter er markeret med *.

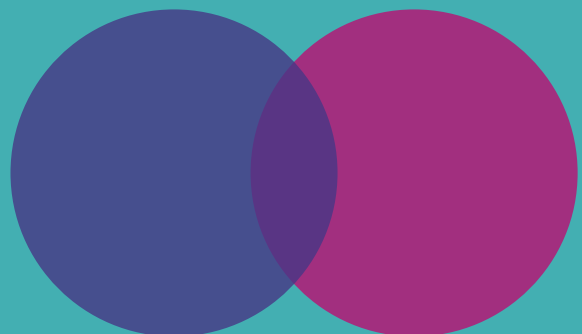
Teksten efter hvert punkt fortæller, hvordan spillerne kan beskrives ifølge testen. I parenteserne er beskrevet, hvad punktet handler om og sidst er det angivet om spillerne placerede sig på en lav, middel eller høj score. Hvis der er forskel på spillere med hhv. dansk og anden etnisk baggrund (punkterne markeret med *), er scoren angivet i den rækkefølge, som de er nævnt i teksten.

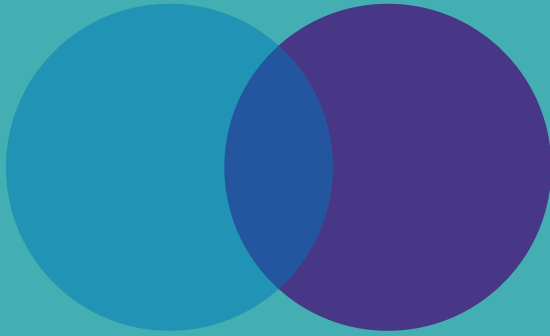
En typisk fodboldspillers emotionelle reaktioner (eller følelsesmæssige reaktioner) er således karakteriseret ved:

- at han bekymrer sig noget og har tendens til at være urolig og anspændt (bekymring og frygt for, hvordan det vil gå) – høj
- at han har en god portion temperament og hurtigt føler vrede og irritation (temperament) – høj
- at han er moderat impulsiv og af og til giver efter for fristelser dog sjældent umådeholdent (tendens til at give efter for fristelser såsom mad, drikkevarer, tobak, stoffer, shopping osv.) – middel
- at han af og til oplever stress, men håndterer det effektivt (tendens til at miste fokus i stressfyldte situationer) – middel
- at han kan være følsom over for tabssituationer og modgang, men kommer sig igen. Her er der en lille tendens til at spillere med anden etnisk baggrund bliver mere modløse* (pessimisme) – middel/høj
- at en etnisk dansk fodboldspiller er vanskelig at gøre forlegen og sjældent føler sig pinligt berørt og hæmmet, mens en spiller med anden etnisk baggrund kan blive forlegen og føle sig pinligt berørt og genert. Han kommer sig dog over dette igen * (tendens til forlegenhed eller følelse af pinlighed i akavede offentlige sammenhænge) – lav/middel

En typisk fodboldspillers grad af *ekstroversion* (eller *udadvendthed*) er karakteriseret ved:

- at han i forhold til at føle ømhed, venskab og hjertelighed, engagerer sig uden entusiasme (evne til at føle ømhed; venskab; hjertelighed) – middel
- at han har et normalt tempo og energiniveau (energiniveau; vores tendens til at have en hurtig livsstil) – middel
- at han tørster efter intens spænding af forskellig slags (vores appetit på at føle spændingen ved opsigtsvækkende farver, larm, fart mv.) – høj
- at den etnisk danske fodboldspiller foretrækker selskab og at være selskabelig, mens spilleren med anden etnisk baggrund er god til at omgås andre, men foretrækker de mere private relationer* (vores præference for at omgås andre mennesker) – høj/middel
- at den etnisk danske spiller i lidt højere grad siger sin mening uden forbehold og tager styringen, mens spilleren med anden etnisk baggrund udtrykker sine synspunkter, når det er nødvendigt og har personlig betydning* (tendens til at udtrykke os kraftfuldt og uden tøven og restriktioner) – høj/middel
- at den etnisk danske spiller er munter, optimistisk, sorgløs og sprudlende, mens spilleren med anden etnisk baggrund har en mere afdæmpet optimisme, men kan bevæges* (vores kapacitet for latter, glæde, kærlighed, optimisme og lykke) – høj/middel





En typisk fodboldspillers grad af *åbenhed* er karakteriseret ved:

- at han er noget fantasifuld og har en lille tendens til at dagdrømme (fantasifuldhed) – høj
- at han har en sparsom interesse i kunst (æstetisk sans) – middel
- at han accepterer følelser (evnen til at værdsætte og opleve en lang række positive og negative følelser hos én selv og hos andre) – middel
- at han godt af og til kan lide at prøve nye ting og af og til foretrækker det velkendte (eksperimenterende) – middel/lav
- at han har en velovervejede interesse i nye idéer (åbenhed over for nye og ukonventionelle ideer) – middel
- at han er dogmatisk og konservativ (parathed til at undersøge sociale, politiske og religiøse værdier; en ikke-dogmatisk indstilling) – lav

En typisk fodboldspillers grad af *venlighed* er karakteriseret ved:

- at han er kynisk og skeptisk (tendensen til at anse andre for at have gode intentioner) – lav
- at han er garderet og taktisk og mener, at sandheden kan have flere versioner (tendensen til at tro det bedste om folk, ikke at manipulere med andre eller have skjulte motiver eller dagsordener) – lav
- at han er villig til at hjælpe andre, hvis han bliver over-talt til det (generøsitet; betænksomhed; villighed til at hjælpe andre) – middel
- at han er aggressiv og konkurrencebetonet (Ønske om at samarbejde snarere end at konkurrere) – lav
- at han føler sig bedre end andre (beskedenhed) – lav
- at han er modtagelig for andres fortvivlelse (evnen til at føle omsorg for, medlidenhed med og sympati for andre) – middel

En typisk fodboldspillers grad af *samvittighedsfuldhed* er karakteriseret ved:

- at han generelt er forberedt og selvsikker og således har en følelse af kompetence (hvor forberedte og dygtige vi føler os; grad af selvagtelse; i besiddelse af indre styring) – middel
- at han prioriterer sine aftaler, men kan forpligte sig til for meget (følelse af ansvar) – middel
- at han har et "drive" for at opnå succes (præstationsorientering) – høj
- at han er normalt fokuseret på opgaven, men kan distraheres (selvdisciplin) – middel
- at han af og til er eftertænksom, af og til spontan (besindighed: Evnen til at gennemtænke noget, før man handler) – middel
- at han er organiseret inden for nogle områder, men ikke inden for andre. Etnisk danske spillere har en tendens til at være lidt mere ustrukturerede og mere impulsive* (ordentlighed: Tendensen til at være velorganiseret og metodisk; omhyggelighed; tendensen til at være impulsiv) – middel/lav

5. Optakt til øvelser - forklaring af metodevalg

Det er formålet med redskabet at arbejde med de forskelle, der opleves mellem spillere med forskellige kulturelle baggrunde ude på holdene. Hermed menes de mere negative oplevelser, som bl.a. kan bunde i fordomme om hinanden.

Formålet med redskabet er, at give dig som træner nogle idéer til, hvordan du kan skabe nogle rammer for holdet, hvor den oplevede virkelighed kommer nærmere testresultatet, som viste, at spillerne uanset etnisk baggrund har meget ensartede profiler. Målet er således at skabe en virkelighed, hvor spillerne i højere grad opfatter sig som en enhed, og hvor forskelle ikke nødvendigvis handler om hudfarve eller kulturel baggrund.

Som træner er du en meget vigtig person for holdet. Det er træneren, der skaber reglerne, 'stilen' og tonen. Det er endvidere holdets træner, der kan få spillerne til at føle sig godt tilpas og det modsatte. Du kan indgyde spillerne selvtillid, så de overgår sig selv, men også det modsatte. Får en spiller mange gange at vide, at han ikke dur', så ender det med at være rigtigt, ligesom man med modsat fortegn kan indgyde spilleren mere selvtillid på banen.

Betragter man sine spillere som to forskellige grupper – én med etniske danskere og én med spillere af anden etnisk baggrund – og behandler man dem forskelligt ved f.eks. at give dem særskilte instrukser, så vil den gruppe, der føler sig anderledes behandlet, opleve, at de ikke er helt gode nok. Forskelsbehandling kan på denne måde være med til at nedbryde spillernes selvtillid og dette påvirker i givet fald deres præstationer på banen.

Som testen dokumenterede, står du som træner overfor spillere, som er konkurrencebetonede og har temperament. Spillerne har også et "drive" og de forpligter sig for at opnå det, de gerne vil. De er med andre ord "typiske" sportsfolk.

Nogle trænere oplever, at der er forskelle i spillernes adfærd og at spillere med anden etnisk baggrund ikke altid opfører sig hensigtsmæssigt i forhold til dagsordenen i en fodboldklub. Omvendt viser vores undersøgelser, at spillere med anden etnisk baggrund ofte føler sig forskelsbehandlet.

Formålet med dette redskab er, at give trænerne en række øvelser, der kan medvirke til, at du får det bedste ud af dit spillermateriale. Det er derfor valgt at lade øvelserne tage udgangspunkt i værdsættende samtale eller Appreciative Inquiry (AI), som er den engelske betegnelse.

Denne tilgang har været anvendt i mange forskellige sammenhænge – også inden for fodbold – og den virker. Hvis trænerne lærer at anvende denne tilgang, vil spillerne blive bedre og flere spillere kan fastholdes i klubben – dette gælder både for bredden og eliten.

Hvad er værdsættende samtale?

Værdsættende samtale er en filosofi om den menneskelige erkendelse som vedrører, hvordan vi opfatter verden omkring os, hvordan vi tænker, taler, føler, handler og skaber. Det er også en teori og metode om udvikling af menneskelige fællesskaber og forandringsprocesser. Filosofien og teorien kan tænkes ind i en række metoder til udvikling af f.eks. fællesskaber i sportsklubber.

Det er vurderingen, at trænerne kan få et stort udbytte af at bruge værdsættende samtale, som bygger på en antagelse om, at der i alle organisationer, i alle teams og hos alle personer er succeshistorier, og at der i disse succeshistorier er et stort potentiale for udvikling.

Værdsættende samtale har som sin inderste kerne en antagelse om, at mennesker, teams og organisationer motiveres bedst til nytænkning og udvikling, når de mødes af anerkendelse og påskønnelse.

Udgangspunktet er, at udvikling altid sker på basis af erfaringer. Tages der afsæt i de mest positive erfaringer bliver vejen til udvikling lettere. Udfordringen er derfor, at få gjort disse erfaringer synlige og aktive.

Værdsættende samtale er en særlig form for udforskende samtaler. Det er således en bevidst praksis, hvor der især lægges vægt på at tale om det, vi ønsker, frem for det vi gerne vil undgå. Det er ikke blot en teknik, men en engageret måde at være sammen på.

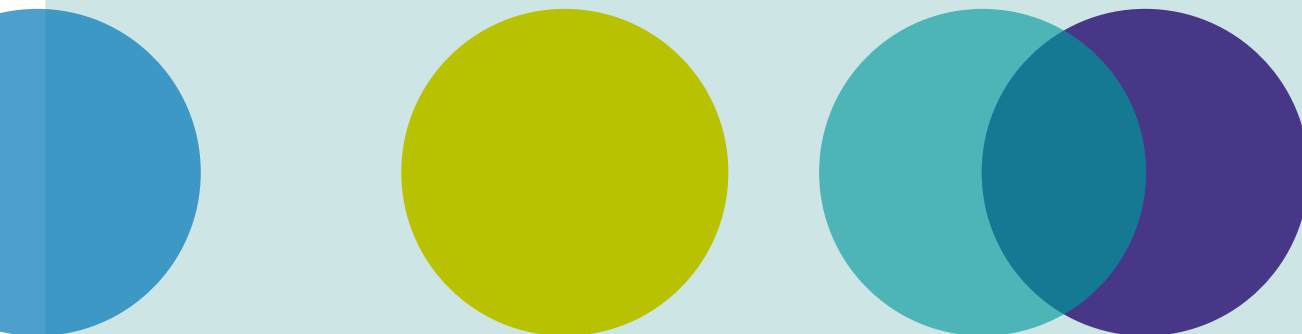
Spørgsmål, interviews, fælles refleksioner, skriftlig og mundtlig historiefortælling mm. er metoder til målrettet og bevidst at forsøge at skabe et fælles, positivt og ressourceorienteret sprog. Et sprog, der skaber muligheder.

*"Vi plejede at svare igen, men det virker anderledes, når vi spørger igen.
Vi får bedre resultater"*

Tilgangen er velafprøvet og det er dokumenteret at anvendelse af metoden kan medføre bedre trivsel og samarbejde. Metoden vurderes at være velegnet til at skabe en positiv stemning og kan være afgørende for fastholdelsen af spillere. Gennem værdsættende samtale kan man således bevidst forbedre og styrke relationerne mellem holdspillere.

I stedet for at fokusere på den enkelte person, årsagsforklaringer og tildeling af skyld, sætter den værdsættende tilgang fokus på relationer, fælles forståelse og anerkendelse af hinanden. Metoden kan således give et større kendskab til og respekt for den andens styrkesider og bidrag til fællesskabet og det er ved at fremhæve disse sider, at metoden kan motivere og udvikle den enkelte.

I den sidste del af hæftet er der listet en række øvelser. Øvelserne skal give dig idéer til, hvordan de problemer, som konkret opleves ude omkring på holdene, kan håndteres, samt hvordan du kan få spillerne til at yde deres bedste både individuelt og som hold. Øvelserne giver eksempler på, hvordan du kan gribe forskellige situationer an og kan forhåbentlig fungere som inspiration til andre relevante øvelser.



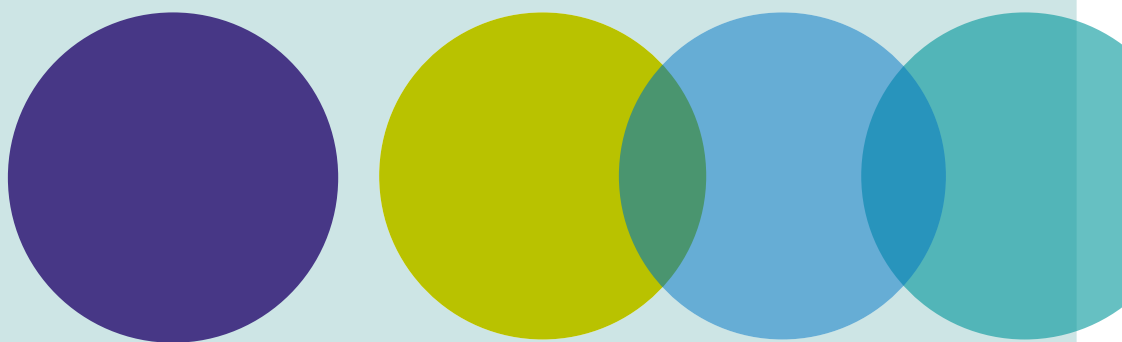
Eksempler på "typisk" talesprog kontra en værdsættende tilgang:

Vi kommer nemt til at:

- Tale om det, vi ikke vil have
- Tale om det, der ikke virker
- Tale om det, vi vil undgå
- Tale i et mangelsprog: "Vi kan ikke...."
- Se uenighed som konflikt
- Begrænse folks viden til kun at omfatte det, der er nødvendigt for at udføre den konkrete opgave
- Se forandring som noget, der kommer senere

I værdsættende samtale vælger vi at:

- Tale om det, vi ønsker os
- Tale om det, der virker godt
- Tale om den fremtid, vi ønsker
- Tale i resourcesprog: "Vi kan.."
- Anerkende forskelle i holdninger og synsvinkler
- Sikre, at folk forstår den helhed de er en del af, så de kan finde ud af at handle hensigtsmæssigt
- Se forandring som noget, der sker i selve samtalen



Erfaring fra Manchester City

Interview med ungdomstræner i Manchester City's fodboldakademi, Greg Rioch


I Manchester City uddannes de unge spillere i et fodboldakademi, hvor de bedste spillere er udvalgt. Succes i klubben er ensbetydende med, at klubbens spillere bliver efterspurgt af andre og kan sælges.

I mange år har kulturen i Manchester City været, at spillerne bliver mødt med en positiv attitude. Det er en kultur, der er opstået naturligt, fordi lederne ganske enkelt var sådan. Gennem årene er man blevet bevidst om, at den herskende kultur er hensigtsmæs-

sig i forhold til at få det optimale ud af spillermateriale.

I dag har trænerne en bevidst positiv tilgang til spillerne og i de tilfælde, hvor en spiller får en irettesættelse eller direkte skældes ud, sættes der umiddelbart derefter ind med en positiv opbygning af spilleren enten af træneren selv eller hjælpetræneren. I Manchester City er der således stor fokus på at den enkelte spiller mødes med anerkendelse.

Øvelserne 1-9

1. Om at finde de gode sider ved holdet og i rollen som træner
 2. Trivselsundersøgelse for spillerne
 3. Motivation af spillerne ved starten af hver træning
 4. Når du gennemgår taktikken f.eks. før en kamp
 5. Når der er irritation over en medspiller
 6. Dialog efter kampen
 7. Øvelse om at undgå at forskelsbehandle spillere
 8. Øvelse velegnet til f.eks. træningslejr
 9. Forældrekontakt
- 

1. Om at finde de gode sider ved holdet og i rollen som træner

De følgende tre opgaver har til formål at hjælpe dig som træner med at finde ind til det positive ved dit hold og ved din egen rolle som træner. Formålet er, at blive bevidst om de positive aspekter og dermed gøre mere af det, der virker.

Hvad er dit hold bedst til? Nævn fem gode erfaringer eller konkrete oplevelser, som du har haft med holdet.

1.

.....

2.

.....

3.

.....

4.

.....

5.

.....

Hvad har du som træner håndteret bedst? Tænk over din egen rolle og find ud af, hvor du føler, at du især har gjort det godt i forhold til spillerne og holdet.

.....

.....

.....

Som træner for et hold med blandede kulturelle baggrunde, hvad synes du fungerer godt? Du kan bl.a. overvej følgende: Hvad er spændende? Hvad er udfordringerne? Hvad er de bedste oplevelser eller succeser med holdet?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Trivselsundersøgelse for spillerne

Skemaet på næste side kan bruges til at foretage en lille undersøgelse af spillernes trivsel på holdet. Undersøgelsen er vedlagt som blok i redskabet, som kan række til et par gange. Herefter må siden kopieres. Alle spillere får trivselsundersøgelsen med henblik på udfyldelse.

Materialet giver dig som træner et indtryk af, hvordan spillerne tænker om at være en del af holdet. Det er vigtig viden at have som træner, og du vil med denne viden kunne pejle dig ind på, hvilke af de øvrige øvelser i redskabet, det er hensigtsmæssigt at gennemføre. Resultatet kan ligeledes bruges som udgangspunkt for en snak med holdet om trivslen mv. Det er også rart for den enkelte spiller at vide, hvordan holdet som helhed vurderer trivslen.

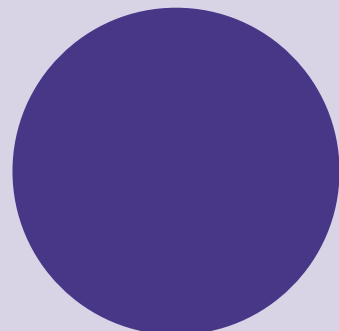
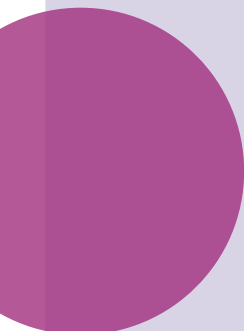
Det kan være nyttigt for dig at vide, om spillerne med henholdsvis dansk og anden etnisk baggrund trives forskelligt. Det kan give dig et præj om, hvorvidt du bevidst eller ubevidst kommer til at forskelsbehandle spillerne. Spillerne skal naturligvis udfylde skemaet anonymt, men der kan laves en markering af den ene gruppes skemaer, således at du kan fordele resultaterne på hver gruppe efterfølgende.

Hvordan udfyldes skemaet?



I skemaet er der øverst en skala fra 1 til 5, hvor 1 er den laveste score og 5 er den højeste, som illustreret med smileys. Hvis spilleren er enig i udsagnene i venstre side, sættes krydset ved scoren 1. Er spilleren enig i udsagnet i højre side, sættes krydset ved scoren 5. Hvis spilleren mener noget imellem disse to yderpunkter, sættes krydset der, hvor spilleren vurderer scoren passer bedst.

Når spillernes udfyldte skemaer er indsamlet, kan du udfylde ét skema med alle spillernes vurderinger. Du kan udregne gennemsnittet for hvert af de 11 udsagn således, at du indfører hele holdets gennemsnitlige vurderinger ud for de enkelte udsagn. Du kan tilsvarende vælge at gøre det samme for henholdsvis spillere med dansk og med anden etnisk baggrund. Det vil give et indblik i, om der er forskelle af betydning i trivslen i de to grupper.

Trivselsundersøgelsen kan gentages med mellemrum med henblik på at vurdere om trivslen forbedres blandt spillerne. Særlig interessant er det at gennemføre trivselsundersøgelsen igen efter en periode f.eks. på nogle måneder, hvor du har anvendt de værdsættende øvelser.



Trivselsundersøgelse for spillerne

| |  | | | | |  | |
|---|---|---|---|---|---|--|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Der er en urimelig forskelsbehandling | | | | | | | Alle behandles retfærdigt i situationen |
| Vi har ikke et fælles mål | | | | | | | Vi har et fælles mål |
| Man føler sig ikke forstået af andre | | | | | | | Man føler sig forstået af andre |
| Vi taler altid negativt til hinanden | | | | | | | Vi taler altid positivt til hinanden |
| Der er ikke plads til at være forskellige | | | | | | | Der er plads til at være forskellig |
| Man lytter ikke til hinanden | | | | | | | Man lytter til hinanden |
| Træneren er altid negativ | | | | | | | Træneren er altid positiv |
| Man tør ikke tage chancer | | | | | | | Man tør tage chancer hvor der er stor risiko for fejl |
| Vi har ikke et fælles mål | | | | | | | Vi har et fælles mål |
| Kritik er aldrig konstruktiv | | | | | | | Kritik er altid konstruktiv |
| Vi har ikke tillid til hinanden | | | | | | | Vi har tillid til hinanden |

3. Motivation af spillerne ved starten af hver træning

Inden du fortæller, hvad der skal ske ved dagens træning, kan du med fordel fremhæve de gode eksempler, den gode indsats osv. og derefter fortælle hvad der skal arbejdes med. Hvis du gør det til et fast ritual, skal du sørge for, at alle spillere fremhæves med jævne mellemrum – også de mindre gode. Der er altid noget godt at sige om den enkelte spiller, som kan fremhæves. Det vil motivere den enkelte til at yde præstationer, som kan fremhæves i sådanne gruppesammenhænge.

– Det er rart at få ros!

4. Når du gennemgår taktikken f.eks. før en kamp

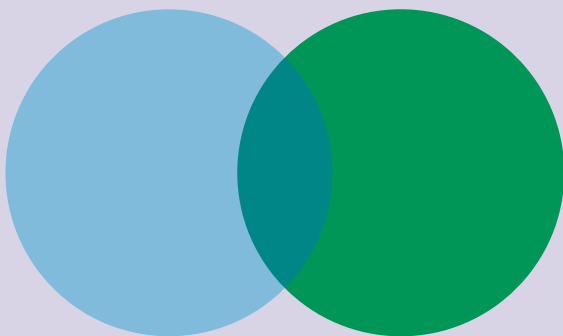
Når du forklarer holdets taktik forud for en kamp, kan der være spillere, som på grund af sprogvanskeligheder ikke har forstået alt, hvad der er blevet sagt. Frem for at spørge om alle har forstået beskeden, vil det være bedre og mere værdsættende, hvis du spørger, om du har fortalt det klart nok. Det vil i højere grad invitere etniske spillere til at sige til, hvis de har brug for flere oplysninger.

På samme måde kan det være en god idé, hvis træneren, når noget er blevet forklaret, spørger åbent om der er nogen spørgsmål. Hermed gives spillerne en mulighed for at stille supplerende spørgsmål, der kan øge forståelsen af det, der skal ske.

Alternativt kan du bede hver anden spiller om at fortælle sidemanden, hvad du netop har fortalt. Derigennem vil der være mulighed for at korrigere uden at nogen udstilles.

*Træneren sagde til en juniorspiller, at han skulle presse sin modspiller op af banen.
Lidt efter ser han spilleren stå og mase modspilleren ind mod en bande.*

Sprog kan nemt misforstås – drengen i ovenstående eksempel er dansk!



5. Når der er irritation over en medspiller

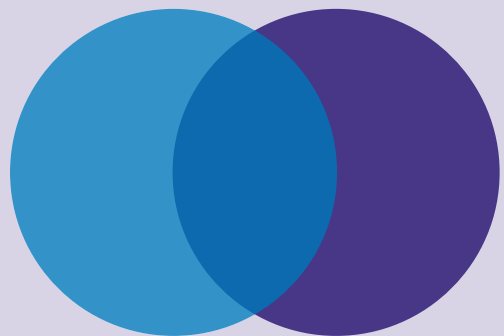
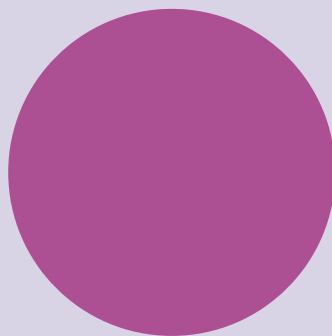
Det følgende er et eksempel på en situation, hvor den værdsættende tilgang er aktuel at tage i brug.

Peter – en af de stærke etnisk danske spillere på holdet – er irriteret over, at Ahmet – en af spillerne med anden etnisk baggrund – er unødigt opfarende overfor de andre spillere. Den etnisk danske spiller henvender sig derfor til træneren efter træningen for at sige, at han bør skride ind overfor Ahmet.

Mange trænere vil i et sådant tilfælde imødekomme de stærke spillere, men måden der bliver handlet på overfor den udskældte part, er ikke altid hensigtsmæssig i forhold til at styrke holdsammenholdet og ikke mindst den rettesattes spil.

Træneren er ikke nødsaget til at reagere impulsivt på en sådan henvendelse, men kan lytte til spilleren og oplyse, at man har noteret sig synspunkterne. Som forklaring på denne reaktion kan evt. tilføjes, at man arbejder på at opnå en god trivsel på holdet.

Hvis det er tilfældet, at Ahmet rent faktisk opfører sig uhensigtsmæssigt, skal der naturligvis tages hånd herom. Dette kan ikke desto mindre gøres på en værdsættende måde, f.eks. ved at Ahmet bliver fortalt, at det er godt, at han har meget energi, og at det kan være et stort aktiv i spillet – dog ikke i forhold til medspillerne.



6. Dialog efter kampen

I forlængelse af en kamp har træneren ofte en opfølgende snak med holdet. Følgende øvelse kan bruges i forbindelse hermed, hvad enten kampen er vundet eller tabt. Øvelsen kan også gennemføres, hvis der er behov for et "krisemøde" efter flere tabte kampe.

Det er en udbredt tendens i den danske fodboldverden, at trænere og spillere fokuserer på problemerne. Man er gennemgående gode til at identificere de fejl, der er blevet begået. Denne mentalitet bidrager imidlertid ikke med noget positivt, hvorfor det i stedet anbefales at gennemføre en dialog, hvor der tages udgangspunkt i det positive uanset kampens resultat. Nedenfor følger en række spørgsmål, hvor du kan tage udgangspunkt i dem, der passer til den konkrete situation.

- Hvad gjorde vi godt i dag?
- Hvad har vi gjort, når vi har vundet?
- Hvad kan vi lære af det andet hold?
- Hvad kan vi gøre bedre næste gang?
- Hvad gjorde vi anderledes i de kampe, som vi vandt?
- Hvad bør vi gøre mere/mindre af i næste kamp?
- Hvad gjorde modspillerne særlig godt, som holdet kan lære af?

Det afgørende er altså, at få holdet til at diskutere kampen med udgangspunkt i de gode oplevelser, der kan fremhæves. Det er vigtigt, at du får alle med i snakken, så det ikke kun er holdets stærke spillere, der taler. Når spillerne har svaret, kan du uddybende spørge ind, f.eks. "Hvorfor synes du ...", "Hvordan oplever du" osv.

Øvelsen vil hjælpe dig og spillerne til at få øje på de positive oplevelser fra spillet, som ellers har en tendens til at forsvinde fra hukommelsen, fordi man traditionelt har mest øje for problemerne. Fokuseringen på det positive er en konstruktiv og opbyggende tilgang, som vil medføre færre konflikter på holdet og opbygge spillernes selvtillid.

Hvis du afholder et krisemøde i forlængelse af flere tabte kampe, er det vigtigste formål at bryde den negative spiral og få holdet til at vinde igen. Her er det særligt vigtigt at anlægge en konstruktiv tilgang til mødet frem for at tildele skyld. Derfor bør der ikke placeres årsager til tab på de enkelte spillere, uanset om det er reelt nok. En placering af skyld får ikke nødvendigvis de pågældende spillere til at spille bedre i næste kamp.

7. Øvelse i at undgå at forskelsbehandle spillere

Hvis der er spillere på holdet, der føler, at de bliver behandlet anderledes end andre, kan det give en negativ stemning. Det kan betyde, at nogle spillere vil have svært ved at yde deres bedste. Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, at alle spillere roses for det gode de gør.

For at få indsigt i, hvordan du som træner opfører dig overfor spillerne, kan du som en test prøve at udfylde et skema som nedenstående både før, under og efter en kamp. Ud for hver af spillerne sættes en streg for hver gang du roser dem og en streg for hver gang du kritiserer dem. Øvelsen kan gentages med jævne mellemrum for at se, om der er sket en ændring i tildelingen af ris og ros. Denne øvelse kan optimeres ved, at du får en anden person til at sætte stregerne.

8. Øvelse velegnet til f.eks. træningslejre

Denne øvelse er aktuel at anvende, når spillerne er samlet i længere tid, f.eks. på en træningslejr. Det er en værdsættende øvelse, som hjælper spillerne med at finde ind til succeserne, drømme om en fremtid, finde frem til realistiske mål og endelig finde ud af, hvordan de mere konkret når disse mål.

Du kan som træner sætte spillerne sammen i grupper af to eller tre personer og lade dem besvare nedenstående spørgsmål. Efter hver fase samles spillerne og beretter gruppevis, hvad de fandt ud af. Herpå diskuterer holdet som helhed den viden, man har opnået.

Fase 1. Opdage det som virker bedst

- Hvad har I særligt gjort godt de sidste x måneder/x kampe?
- Hvordan er holdet, når det er bedst?

Fortæl om en oplevelse du har haft på holdet, hvor du særligt synes, det var sjovt/spændende at spille sammen?

- Hvad gjorde netop denne oplevelse til noget særligt?
- Hvem var med til at gøre oplevelsen sjov?
- Hvad gjorde du?
- Hvad gjorde dine holdkammerater?

Fortæl om en oplevelse eller erfaring på holdet, hvor du synes, at samarbejdet fungerede rigtig godt?

- Hvad gjorde netop denne oplevelse til noget helt særligt?
- Hvem spillede du sammen med og hvad gjorde de?
- Hvad gjorde du selv anderledes?
- Hvad betød den gode oplevelse for dig?
- Hvad er det bedste ved at være så mange forskellige mennesker, som spiller sammen?
- Hvad er den største fordel for jeres spil ved, at I er forskellige spillere?

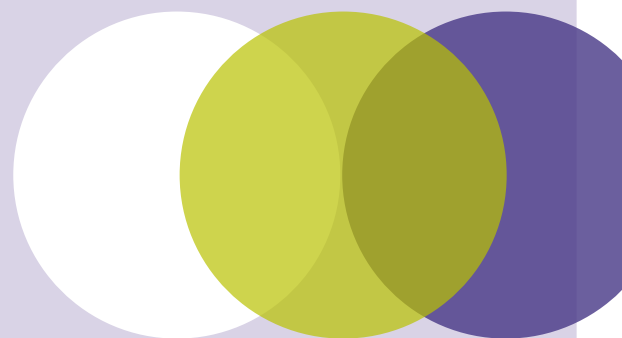
Fase 2. Drømmen om at være endnu bedre

Hvis du forestiller dig, at holdet lægger særlig vægt på at udvikle samarbejdet, hvordan tror du da, at holdsamarbejdet tager sig ud om ½ år?

- Hvad skal der til for, at du og dine holdkammerater får endnu bedre muligheder for at styrke spillet?
- Hvilke historier kunne du tænke dig at fortælle om samarbejdet på holdet om 1 år?
- Hvordan ønsker du dig, der er at være på holdet til den tid?
- Hvad er efter din mening den bedste måde at være respektfulde spillere overfor hinanden på?
- Hvad vil blive anderledes, hvis det viser sig, at I som hold har det på denne måde mht. respektfuldt spil?
- Hvad synes du er vigtigst at lære fra andre hold/modspillere?
- Hvis du forestiller dig, at jeres hold er det allerbedste, hvordan er det da?

Fase 3. Handle

- Hvad kan være med til at gøre jeres hold endnu bedre?
- Hvad skal der til for, at I bliver dér?
- Hvad er det bedste I kan ændre på?
- Hvad kan I gøre endnu bedre?
- Hvad er det første I kan gøre for at blive det allerbedste hold?
- Hvad er det vigtigste I gør som hold?



Eksempel fra Ølstykke FC

Ølstykke FC's 1. divisionshold afprøvede ovenstående øvelse som optakt til forårssæsonen 2006

Træner Michele Guarini oplevede, at der meget let udvikles et negativt fokus i hverdagen, hvor spillerne brokker sig over fejl uden at vide, hvor de vil hen. Det var trænerens oplevelse, at der i løbet af efteråret havde været alt for lidt fokus på det, der var godt. I fodbold siges det, at det hold, der begår færrest fejl, også er det hold, der vinder. Det er normalt for danske trænere at bruge meget tid på at fortælle hvilke fejl, der skal rettes til næste gang.

Michele Guarinis erfaring er, at hold der ikke fokuserer på fejl også er dem, der begår de færreste. De hold, der har fokus på fejl, lader sig også mærke af dem, og dette er den største fejl. En positiv virkelighed giver det bedste resultat. For at stoppe det negative fokus samledes alle spillerne på Guarinis hold en aften før sæsonen, hvor der skulle gennemføres en værdsættende øvelse.

Med udgangspunkt i værdsættende samtale var formålet med mødet, at få spillerne til at fokusere på mulighederne i stedet for begrænsningerne. Trænerens oplevelse var, at spillere brokker sig, fordi de gerne vil have det bedre, men ikke rigtigt kan finde ud af at pege konkret på, hvad de ønsker, der skal være anderledes.

Fase 1. Spillerne skulle indledningsvist finde positive oplevelser frem fra deres fodboldkarriere. Det viste sig, at de fleste spillere følte, at de skulle langt tilbage i deres fodboldkarriereofte til ynglinge – eller juniortiden – for at komme i tanker om deres bedste oplevelser.

Fase 2. I næste fase skulle spillerne skifte fokus og tale om, hvordan de ønskede holdet skulle være. I starten var det lidt vanskeligt at skifte fokus og der kom en del

klicheer ud af det. Disse var dog alligevel brugbare. Spillerne ønskede sig et hold, hvor "alle står sammen" – "alle er positive" – "alle yder deres bedste" – "holdet har vindermentalitet" – "der er plads til alle" og hvor "holdet giver aldrig op". Det viste sig, at spillerne godt vidste, hvad det var, der skabte den bedste basis for resultater.

Fase 3. Herefter skulle spillerne stille skarpt på, hvordan holdets nuværende situation kunne udvikles. Dette lykkedes ganske fint og det endte med, at der blev enighed om 7 punkter, som skulle bringe holdet derhen, hvor det gerne ville;

1. Alle kæmper for alle og bakker hinanden op i kamp og træning
2. Ingen sætter sig over holdet
3. Man opbygger en vindermentalitet, hvor der aldrig gives op
4. Man støtter en holdkammerat, når han har det svært
5. Der skal være plads til alle
6. Man skal gøre sine medspillere gode
7. Evaluering af kampe sker i forholdet 5 positive og 1 negativ kommentar for at sikre, at der fokuseres på mulighederne i stedet for begrænsningerne

De 7 punkter blev hængt op i omklædningsrummet og blev en fælles referenceramme for holdet, når præstationen efter træning og kampe skulle evalueres.

Det viste sig at være meget effektivt og tydeligvis medvirkende til at begrænse den negative tilgang. Ikke alle spillerne så visdommen i denne indretning, men de toneangivende gjorde, og dette var vigtigt. Det lykkedes at tangere klubbens bedste resultat i 10 år dette forår.

9. Forældrekontakt

Generelt kan det konstateres, at fodboldklubber i udlandet f.eks. i Holland og i Frankrig er meget bedre til at fastholde fodboldspillere med anden etnisk baggrund helt frem til seniorrækken og en andel af disse spillere klarer sig endda godt på eliteniveau. Det har vi endnu til gode i Danmark.

Fra interviews med spillere og trænere er erfaringen, at danske spillere og trænere af og til har svært ved at forstå handlemåder fra spillere med anden etnisk baggrund. Ikke desto mindre viste testmaterialet, at spillerne grundlæggende har ensartede profiler. Skal holdet fungere godt er det derfor vigtigt, at du som træner arbejder på at forstå, hvorfor spillerne med anden etnisk baggrund agerer og reagerer, som de gør.

Ved at du som træner indgår i direkte dialog med forældrene, signalerer du, at deres problemstillinger anerkendes. Samtidig kan du på denne måde finde ud af, hvordan man bedst kan nærme sig hinanden og finde løsninger.

Indledende samtale

Det er derfor en god idé at mødes med forældrene, gerne straks efter, at en ny spiller med anden etnisk baggrund er begyndt på holdet. Forældrene kan i denne forbindelse fortælle, hvad de mener om, at deres dreng spiller fodbold og du kan i forlængelse heraf fortælle dem, hvad det indebærer at spille på holdet, samt hvad du som træner lægger vægt på. En sådan samtale vil øge den gensidige forståelse, hvor du kan forvente, at forældrene vil understøtte at deres dreng opfylder de forpligtelser, det indebærer at være en del af holdet.

Det er vigtigt, at dialogen med forældrene fortsætter og at du gennemfører samtaler med dem så ofte, at du har føling med, hvordan det står til med opbakningen hjemmefra.

Socialt samvær

I nogle klubber er der succes med, at skabe et miljø, hvor forældrene drikker kaffe, griller mv. i forbindelse med træning eller kampe. Ved at skabe et hyggeligt voksenmiljø knyttes forældrene tættere og det er en stor fordel i forhold til børnenes tilknytning på længere sigt. Samtidig vil træneren have en god mulighed for at kunne opretholde en løbende dialog med forældrene.

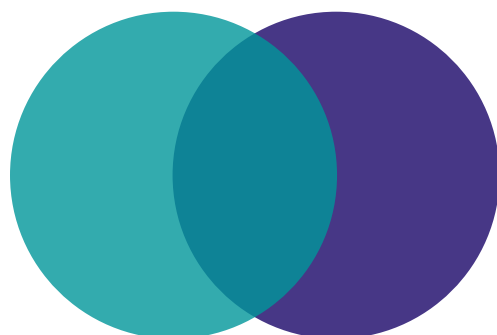
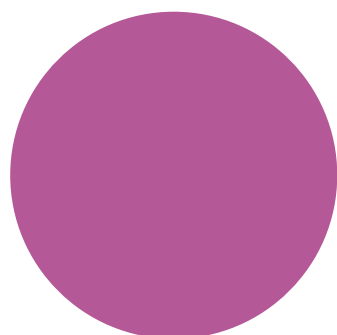
Frafald

Mange klubber oplever, at frafaldet bliver stort ved 12-års alderen. Dette gælder i og for sig både børn med dansk og anden etnisk baggrund, men er alligevel mest markant for børn med anden etnisk baggrund. Det er flere forskellige faktorer, der spiller ind. En del af børnene får job ved siden af skolen. Jobs der betyder, at træningen ikke kan passes. Andre bliver overvægtige og opgiver derfor træningen, nogle bliver mobbet f.eks. via SMS'er osv.

Der er ingen enkle løsninger på disse problemstillinger, men dialog med forældre og børn er et middel, der kan øge forståelsen og måske opretholde entusiasmen i forhold til at gå til fodbold både hos børn og forældre.

Lang ferie og lign.

Et problem, der høres relativt ofte, er, at spillere med anden etnisk baggrund ikke altid kommer tilbage fra ferie, når sæsonen starter og derfor er fraværende ved de første kampe. Det er typisk, fordi de er på en længerevarende ferie i hjemlandet. Forældredialogen kan netop bruges til at imødegå en problemstilling af denne karakter, idet forældrenes forståelse er helt afgørende for, om de kan se betydningen for holdet af, at deres dreng vender tilbage samtidig med de øvrige på holdet. Omvendt vil træneren få indsigt i, hvorfor det er vigtigt for familien at være på et længerevarende ophold i hjemlandet.



MINISTERIET FOR FLYGTNINGE
INDVANDRERE OG INTEGRATION



KØBENHAVNS KOMMUNE



DANMARKS IDRÆTTS-FORBUND
Olympisk komite

