

# Integration i dansk kvindehåndbold

## Slagelse FH og Aalborg DH som cases

*Af Sine Agergaard og Line Vindbæk Andersen*

Dansk kvindehåndbold er inden for de to seneste årtier blevet en central markør for befolkningens bekræftelse af det nationale fællesskab.<sup>1</sup> Når det imidlertid ikke går så godt for de danske håndboldkvinder som ved VM 2003, hvor landsholdet ikke klarede at kvalificere sig videre fra den indledende runde, giver det anledning til en hed debat i medierne (Agergaard 2004). En af diskussionerne går på, at der er sket en indtrængning af fremmede spillere i de førende danske håndboldklubber, som prioriterer udlændingene højere end de danske spillere, hvilket bl.a. hæmmer talentudviklingen i dansk kvindehåndbold: »De mange udlændinge vil på sigt dræbe en generation af talenter.« (Jyllands-Posten 1/9 2003). I ovenstående citat betragtes dansk håndbold således som en isoleret national enhed, der synes at være ude af kontakt med en international sportsverden, hvor sportsstjerner immigrerer og emigrerer.

I forhold til ovenstående debat finder vi det relevant at undersøge: 1. hvor mange udlændinge der reelt set er kommet til dansk kvindehåndbold i de senere år, og 2. hvilke ledelsesmæssige strategier danske håndboldklubber anlægger i forhold til udenlandske spillere. Ved besvarelsen af sidstnævnte spørgsmål vil vi fokusere på Slagelse FH og Aalborg DH, som er blandt de klubber i den hjemlige håndboldliga, der i høj grad satser på udenlandske hånd-

boldtalenter. Først vil vi analysere klubbernes strategier for integration af udenlandske spillere ved hjælp af en integrations-teoretisk skellen mellem begreberne assimilation, integration og segregation. Senere i artiklen vil vi sætte disse strategier ind i en virksomhedsteoretisk forståelsesramme med henblik på at diskutere fordele og ulemper ved klubbernes indhentning af mange udenlandske spillere.

Debatten om indvandring og integration af udenlandske spillere i dansk håndbold kan betragtes som en variant af den aktuelle integrationsdebat i det danske samfund, som udmønter sig i politiske strategier for integrationen af »de fremmede«. Indvandringen til et midlertidigt ophold i en dansk håndboldklub adskiller sig dog på flere punkter fra permanent at flytte fra sit hjemland for at bosætte sig i et andet land, bl.a. fordi håndboldspillerne bliver hentet ind som eksperter i et specifikt arbejdsområde og får bedre socioøkonomiske vilkår, end indvandrere typisk får.<sup>2</sup> Ikke desto mindre er udenlandske håndboldspillere (såvel som indvandrere) i en situation, hvor de bliver udsat for politiske visioner om at skulle integreres i et for dem relativt ukendt fællesskab.<sup>3</sup> Det er sådanne ledelsesmæssige strategier om at integrere udenlandske spillere i danske håndboldklubber, vi skal se nærmere på i det følgende.



Ålborg DH's norske Isabel Blanco i kamp mod Slagelse FH's danske Mette Melgaard og rumænske Carmen Lungu. Fra [www.thesharks.dk](http://www.thesharks.dk) (Fotograf: Finn Lassen).

## Metode

Artiklen vil være baseret på dels en kvantitativ dels en kvalitativ undersøgelse med et relativt begrænset materiale. Undersøgelserne giver dog et indblik i, hvilket omfang indvandringen af udenlandske spillere i dansk kvindehåndbold har haft de senere år, og hvilke ledelsesmæssige strategier klubber med mange udenlandske spillere betjener sig af.

Den kvantitative del består i en optælling af antallet af udenlandske spillere i dansk kvindehåndbold inden for de seneste sæsoner. Opgørelsen er foretaget på baggrund af spilleropgørelser fra alle hold i den kvindelige håndboldliga fra sæsonen 1999/2000 til og med 2003/2004, på nær en sæson, hvor spilleropgørelserne ikke var tilgængelige hos Dansk Håndbold For-

bund (DHF). De nyeste tal fra sæsonen 2004-2005 og sæsonen 2006-2007 er baseret på en gennemgang af klubbernes hjemmesider<sup>4</sup> og er indsamlet henholdsvis i maj 2005 og november 2006, mens tallene fra sæsonen 2005-2006 er baseret på oplysninger fra [www.infosport.dk](http://www.infosport.dk).

Den kvalitative del består af en række telefoninterviews med personer i den danske håndboldledelse samt personlige interviews med de nu tidligere direktører for Slagelse FH og Aalborg DH (Henrik Duede og Ole Bech Jensen). Alle interviews er foretaget af Line Vindbæk Andersen i maj 2005. Interviewene med de to direktører giver et indblik i klubledelsens strategier for integration af udenlandske spillere, hvilket er det tema, som interesserer os her. Interessant kunne det imidlertid også være at foretage interviews med danske og uden-

Tabel 1: Opgørelse af antal udlændinge i klubber i den danske kvindelige håndboldliga.\*

Sæson	Antal spillere i alt	Antal udlændinge i alt	Antal udlændinge i %	Gennemsnitligt antal udlændinge pr. klub	Klub med flest udlændinge
1999/2000	206	27	13,1	2,3	GOG
2001/2002	211	46	21,8	3,8	Ikast og Randers
2002/2003	227	46	20,3	3,4	GOG
2003/2004	224	60	26,8	5,0	GOG
2004/2005	209	60	28,7	5,0	Slagelse FH
2005/2006	221	65	29,4	5,4	Slagelse FH, Aalborg DH, FCK, GOG og Ikast/Bording
2006/2007	212	69	32,5	5,8	Slagelse FH, Aalborg DH, Ikast/Bording, GOG, FCK og KIF Vejen

\* Opgørelsen fra sæsonerne 1999-2004 er baseret på DHF's spilleropgørelser. Oplysninger for sæsonen 2000/2001 mangler, da spilleropgørelsen af uvisse grunde ikke er tilgængelig hos DHF. Opgørelsen for sæsonerne 2004-2005 og 2006-2007 er baseret på en gennemgang af klubbernes hjemmesider i henholdsvis maj 2005 og november 2006, mens opgørelsen fra sæsonen 2005-2006 er baseret på oplysninger fra [www.infosport.dk](http://www.infosport.dk) om den senest afsluttede sæson.

landske spillere og observere spillernes dagligdag for at undersøge effekten af klubbens integrationsstrategier. Det har dog ikke været muligt at få adgang til at interviewe og observere spillerne.<sup>5</sup> Ikke desto mindre har vi spørgeteknisk forsøgt at få direktørerne til at give en række eksempler, som giver et indblik i klubbernes daglige praksis i forhold til udenlandske spillere.

## *Migration og dansk kvindehåndbold*

Inden vi ser nærmere på tallene over tilkomsten af udenlandske spillere til dansk kvindehåndbold skal det indledningsvist

siges, at der på verdensplan har været en vækst i antallet af internationale migranter fra 1,5 % af verdens befolkning i 1980 til 2,2 % af befolkningen i 1995.<sup>6</sup> Migration er således generelt et fænomen i vækst i følge med globaliseringen.

I sportens verden er migration af fodboldspillere noget af det første, vi kender til. Her har der været migration i den tid, sporten har eksisteret i professionel form.<sup>7</sup> Inden for håndbold er det ikke mange år siden, at spillere begyndte at migrere, men samtidig er det heller ikke mange år siden, at sporten blev professionel. Det er usikkert præcist, hvornår den første udlænding kom til Danmark for at spille professionel håndbold, da der kun har været krav om re-

Tabel 2: Opgørelse over udenlandske spillere i den danske kvindelige håndboldliga pr. 13.11.06.\*

Klub	Antal spillere	Antal udlændinge	Udenlandske nationaliteter Antal spillere anført i parentes
Slagelse FH	21	7	Serbien (5), Norge (1), Rusland (1)
Ålborg DH	18	7	Sverige (2), Norge (2), Rusland (1), Ungarn (1), Østrig (1)
Ikast/Bording	18	7	Norge (6), Serbien-Montenegro (1)
GOG	19	7	Holland (3), Norge (2), Rusland (1), Sverige (1)
FCK håndbold	20	7	Sverige (4), Rusland (1), Serbien (1), Ungarn (1)
KIF Vejen	17	7	Serbien (2), Sverige (2), Korea (1), Makedonien (1), Tyskland (1)
Team Tvis Holstebro	19	6	Holland (4), Island (1), Japan (1)
Viborg HK	16	5	Frankrig (1), Kina (1), Rumænien (1), Spanien (1), Tyskland (1)
Horsens HK	15	5	Norge (2), Sverige (2), Slovakiet (1)
Randers HK	18	5	Holland (1), Hviderusland (1), Tyskland (1), Ungarn (1), Norge (1)
SK Århus	18	5	Island (2), Holland (1), Schweiz (1), Ungarn (1)
Team Esbjerg	13	2	Norge (1), Ukraine (1)

\* Opgørelsen er baseret på oplysninger fra [www.infosport.dk](http://www.infosport.dk) om den igangværende sæson, som er tilrettet efter aktuelle oplysninger på de enkelte håndboldklubbers hjemmesider.

gistrering af spillere de seneste år.<sup>8</sup> Hos divisionsforeningen mente direktør Arne Josefsen, at udlændinge blev del af dansk kvindehåndbold for ca. 15 år siden.<sup>9</sup> Dette hænger fint sammen med, at i 1991 flyttede både Anja Andersen og Camilla Andersen, som nogle af de første danskere, til hver sin klub i Norge og siden til hver sin klub i Tyskland for at spille som professionelle. Dermed er der altså ikke noget nyt i, at sportsfolk rejser udenlands for at spille. Forskellen er nærmere, at fænomenet er blevet mere udbredt i sportens verden, og der nu også i høj grad foregår migration i mindre sportsgrene, som for eksempel håndbold.<sup>10</sup>

Resultaterne af en optælling af antallet af udenlandske spillere i den danske kvindelige håndboldliga ses i tabel 1.

Der er sket mere end en fordobling i migrationen til den danske kvindelige håndboldliga siden sæsonen 1999/2000. I sæsonen 2003/2004 nåede antallet af udlændinge i dansk kvindehåndbold 60 eller i gennemsnit 5 spillere pr. klub i ligaen. I sæsonen 2006/2007 er antallet yderligere vokset, så antallet af udlændinge nu udgør 32,5 % af det samlede spillerantal; altså næsten en tredjedel af spillerne i den kvindelige håndboldliga. Den relativt store forøgelse af antallet af udenlandske spillere over en kort årrække hænger sammen med, at klubberne i den hjemlige håndboldliga er blevet stadig mere professionelle. Det fremgår bl.a. af DHF's registrering af fuldtids- og deltidskontrakter for spillere i alle rækker i dansk håndbold, som viser, at der i særlig grad er sket en professionalisering i perioden 1998-2002.<sup>11</sup>

Slagelse FH og Aalborg DH er blandt de klubber i ligaen, som gennem de seneste sæsoner har haft flest udenlandske spillere på holdet.

Som det ses af tabel 2, har klubberne i den kvindelige håndboldliga alle primært europæiske spillere på holdet. Set på verdensplan er håndbold ikke ret udbredt, hvilket bl.a. kommer til udtryk ved, at det hovedsagligt er europæiske og asiatiske hold, som er repræsenteret på en liste over de nationer, der deltager i verdensmesterskaberne i håndbold.<sup>12</sup> Den migration, der foregår i forbindelse med håndboldsporten, finder da også primært sted i Europa. I Slagelse har klubben primært rekrutteret spillere fra østeuropæiske lande set i sammenligning med Aalborg DH, hvis ligaehold i højere grad består af nordiske spillere. Begge klubber lader til at have haft sportslig succes med at benytte et stort antal udlændinge at dømme bl.a. på holdenes kvalifikation til DM finalen i sæsonen 2004-2005.

Disse forskelle er blandt årsagerne til, at vi har fundet det interessant at sammenligne de integrationsstrategier, som klubber som Slagelse FH og Aalborg DH benytter sig af. Hvad gør ledelsen for at integrere de udenlandske spillere i håndboldklubber, som ikke nødvendigvis bekender sig til at være danske, men alligevel gennem bl.a. sprogbrug og den daglige organisering må formodes på forskellig vis at indebære et møde med dansk kultur?

### *Assimilation, integration og segregation*

Til at analysere klubbernes integrationsstrategier benyttes som udgangspunkt en udbredt integrationsteoretisk skelnen mellem begreberne assimilation, integration

og segregation, som de er defineret af professor i statskundskab, Peter Nannestad.<sup>13</sup> I integrationsforskningen er der ikke enighed om, hvordan de ovenstående begreber skal defineres.<sup>14</sup> Nannestads definitioner er valgt, da de skelner mellem dels kulturelle forhold, dels socioøkonomiske forhold. Som tidligere nævnt adskiller håndboldspillerne sig fra indvandrere ved ikke at være afhængige af modtagerlandets økonomiske og sociale ydelser. Således vil den følgende gennemgang primært være fokuseret på den kulturelle dimension af de forskellige integrationsstrategier.

For det første definerer Nannestad assimilation som en udvikling, hvor minoritetsbefolkningen opgiver deres egen kultur for fuldstændigt at tilpasse sig majoritetens kultur. Det resulterer i et multietnisk og monokulturelt samfund. For Nannestad er assimilation i høj grad en kulturel assimilationsproces modsat andre teoretikere, som fokuserer alene på den økonomiske assimilation og ikke fokuserer på lighed, hvad angår levemåde, holdninger m.v.<sup>15</sup>

For det andet er der integrationsbegrebet, som på mange måder er forvirrende, fordi det dels bruges som et generelt paraplybegreb for forskellige assimilations-, integrations- og segregationsstrategier, dels er et specifikt analysebegreb. Ifølge Nannestad er der tale om integration, når minoriteterne tilpasser sig kulturen i landet, men også bevarer dele af deres oprindelige kultur. Derved opstår der et multietnisk og multikulturelt samfund. Sagt med simple ord praktiserer minoriteten dele af majoritetens kultur, men også dele af sin egen kultur, som for eksempel traditioner for at fejre andre religiøse højtider end den danske befolkning.

Det tredje begreb er segregation, hvilket Nannestad definerer som en proces, hvor minoriteterne bevarer deres egen kultur, og

der er stort set ingen kontakt mellem minoritetsbefolkningen og majoritetsbefolkningen og ingen fælles kulturel basis. Dette resulterer i et samfund, som er multietnisk, med parallelle kulturer og adskilte monokulturelle grupper. Dette er den mest problematiske kategori i forhold til at få majoritet og minoritet til at fungere sammen. Tilfælde af segregation ser man bl.a. i Gellerupparken i Århus, hvor beboerne lever et liv, som er mere eller mindre adskilt fra majoritetssamfundet.<sup>16</sup>

### *En model for integration af nordiske spillere*

I interviewet med Ole Beck Jensen giver den daværende direktør for Aalborg DH udtryk for, at en af hans vigtigste jobfunktioner er at udvikle en model for integrationen af de udenlandske spillere. Modellen, som også kunne kaldes en strategi, eksisterer ikke som skriftligt materiale med den begrundelse, at den alligevel ikke er ens hver gang, da mennesker er forskellige, og behovene ikke er ens. Jensen mener, at det er af stor betydning, hvor spilleren kommer fra.

*»Nu kan vi jo tage en nordmand, hvis jeg skal give et eksempel, som kommer fra Kristianssand, som forstår det danske sprog, og som sagtens kan gå ud og handle i og med, at tingene er lig i Norge. Hun starter måske også på en uddannelse. Sådan en pige skal jeg ikke bruge ret mange ressourcer på, fordi hun kan klare sig selv mere eller mindre«.<sup>17</sup>*

Jensen og Aalborg DH foretrækker at indkøbe nordiske spillere eller østeuropæiske spillere, som tidligere har spillet i en dansk klub. Argumentet derfor er, at klubben el-

lers skal bruge mange ressourcer på integrationen af de udenlandske spillere.

*»Så er der østeuropæere, som ikke forstår det danske sprog, men kommer til Danmark. Jeg vil sige, heldigvis har jeg ikke haft med så mange østeuropæere at gøre, for det kræver rigtig mange ressourcer, men modellen er selvfølgelig, at de bliver integreret i det danske sprog med det samme, så vi gør meget ud af at de kommer på sprogkursus, og det er intensivt. Det er et krav«.<sup>18</sup>*

Kravet om, at de udenlandske spillere hurtigt skal lære det danske sprog, tyder på, at Aalborg DH fører en assimilationsstrategi, hvor det er vigtigt, at de udenlandske spillere umiddelbart tilpasser sig forholdene i en dansk håndboldklub. Det er ydermere en nødvendighed, idet træningen og kampene i Aalborg DH er lagt an på, at de udenlandske spillere kan tale dansk.

Aalborg DH lægger vægt på, at der ikke skal bruges for mange ressourcer på at integrere udlændinge, da de mener, det kan være for stor en belastning for holdet, hvis integrationsarbejdet bliver for stort. Jensen mener, at man risikerer at skabe en kløft mellem danske og udenlandske spillere, hvis man tager særlige hensyn til udlændinge frem for danskere. Netop for ikke at skulle bruge for mange ressourcer har klubben valgt en nordisk strategi, der prioriterer danskere, nordmænd og svenskere før den kategori, som Jensen kalder »andre spillere«, altså blandt andet de føromtalte østeuropæere. Strategien er således at undgå den omtalte kløft på holdet ved at rekruttere spillere, som har en meget stor lighed med danskere både kulturelt og sprogligt.

I klubbens rekruttering af spillere er fokus primært på det sportslige niveau. Ud-



Ålborg DH's svenske fløjspiller Matilda Boson i frit svæv mod mål (Fra [www.thesharks.dk](http://www.thesharks.dk), fotograf: Finn Lassen).

over at spillerne skal være gode håndboldspillere, som matcher niveauet i ligaen, leder klubben også efter personligheder, som passer ind på holdet. Jensen beskriver således Aalborg DH som et hold, hvor ingen af spillerne adskiller sig fra de andre:

*»Hold som vores er et sammentømret hold, bestående godt nok af stjerner alle sammen, men det er ikke sådan, at vi har én outstanding, som gør en forskel frem for de andre. Vi er et hold, og det lægger vi megen vægt på«. <sup>19</sup>*

Med fokus på holdet frem for de enkelte stjerner adskiller Aalborg DHs strategi sig fra klubstrategien i Slagelse. Det skal vi vende tilbage til.

Aalborg DH bruger ressourcer på at hjælpe spillerne til rette i klubben i forhold

til bolig, uddannelse, opholdstilladelser mm., men forventer til gengæld også, at klubben får noget retur, når spillerne er på plads.

*»Hele klubben er engageret i nye spillere og integration af dem ... Det er et fælles ansvar, fordi det er et holdspil. Det er klart, at skal vi være et hold, og skal vi have den nye spiller til at være en holdspiller og gøre noget for os, så har jeg den holdning, at så må vi jo først gøre noget for hende og ikke forvente, at hun først gør noget for os. Men vi forventer også, at den ny gør noget for de andre, når hun er blevet integreret, og det lykkes rigtig godt indtil videre«. <sup>20</sup>*

Klubben er villige til at lave et oplæringsforløb for de udenlandske spillere, som af

klubben, anses for at have et behov for at lære, hvordan man bedst begår sig på holdet. Aalborg DH yder altså gerne en kollektiv indsats for at have etniske minoriteter på holdet, men målet er stadig, at spilleren skal tilpasse sig klubbens normer, hvilket bl.a. kommer til udtryk i Jensens beskrivelse af balancen mellem at nyde og at yde.

Med andre ord er assimilationsstrategien gennemgående for Aalborg DHs strategi om at vælge spillere, der 1) nemt kan tilpasse sig holdet, 2) som det kræver få ressourcer at integrere, 3) som passer til holdet sportsligt og menneskeligt, samt 4) som først skal nyde godt af, men senere også yde hjælp til integrationsarbejdet.

Nannestads begreb om integration kan dog også anvendes om Aalborg DH's strategier for så vidt, at deres nordiske spillere får mulighed for at bibeholde deres kulturelle variant af nordisk kultur, samtidig med at de tilpasser sig til dansk sprog og kultur. Assimilationsstrategien er dog toneangivende i klubben, da såvel nordiske som østeuropæiske spillere forventes umiddelbart at tilpasse sig til forholdene i en dansk håndboldklub.

### *Integrationsstrategier på drømmeholdet i Slagelse*

Som udgangspunkt fremhæver den daværende direktør for Slagelse FH, Henrik Dudek, at ledelsen i Slagelse FH (i lighed med Aalborg DH) anser det for vigtigt i rekrutteringen, at de udenlandske spillere skal passe ind på holdet både sportsligt og menneskeligt. Dudek tilføjer dog, at Anja Andersen endvidere lægger vægt på, at spillerne er unikke:

*»Anja tænker også meget i udvalget af*

*spillere, at det skal være unikke spillere, der ligesom har noget at komme med ud over spillet. Det skal være personligheder på en eller anden måde, som også kan opbygges til ikoner. Først og fremmest skal de være bedre end danskerne«.*<sup>21</sup>

Ved rekrutteringen af »unikke personligheder« er det altså vigtigt for Slagelse FH, at de udenlandske spillere skal kunne fungere som individuelle stjerner med de sportslige og økonomiske fordele, dette kan have for klubben. Slagelse FH's og Aalborg DH's strategier adskiller sig således fra hinanden ved rekrutteringen af henholdsvis stjerner som holdspillere eller som unikke personligheder, men begge klubbers direktører fremhæver samtidig, at spillerne skal passe ind på holdet.

Der kan spores assimilationsstrategiske planer i Slagelse FH ved Dudeks beskrivelser af danskundervisningen af de udenlandske spillere. Der er i Slagelse FH ansat to skolelærere, som underviser fire dage om ugen. Såvel de udenlandske spillere som deres eventuelt medfølgende ægtefæller/kærester tilbydes danskundervisning. Det kan ikke udelukkes, at klubbens prioritering af danskundervisning er en praktisk foranstaltning for at fremme kommunikationen bl.a. i forbindelse med time-outs i håndboldkampe. Dudek fremhæver imidlertid nogle af de udenlandske spillere, som har erhvervet sig et godt dansk sprog, som eksempler på, at klubbens strategi om »at fordanske udlændinge« er lykkedes. Umiddelbart kan sprogundervisningen altså tyde på, at Slagelse FH følger en assimilationsstrategi, hvor de udenlandske spillere skal lære at tale dansk, og målet dermed er en såkaldt fordanskning.

Et andet vigtigt element i integrationen på drømmeholdet i Slagelse er, at klubben



Cecilie Leganger og Bojana Popovic hilser på hinanden (Fotograf: Rene Lystrup, Slagelse DT support).



har såkaldte »integrationsfolk« som står for at hjælpe de udenlandske spillere med formelle papirer, flytning, indretning af lejlighed etc. Endvidere har Slagelse FH ansat en af deres udenlandske spillere Austra Fridrikas til bl.a. at modtage de udenlandske spillere.

*»... qua hendes sprogtalet og hendes enorme erfaring i international håndbold, bruger vi meget typisk hende til at køre ud og se på møbler, til at tage på politistationen, til at være der, altså i de perioder, hjælpe spilleren til at falde på plads«. <sup>22</sup>*

Klubben har således en udlænding ansat til at hjælpe de udenlandske spillere til rette. Det er altså ikke vigtigt for Slagelse FH, at det er danskere, som modtager de udenlandske spillere, og der er ikke i samme grad som i Aalborg DH lagt op til, at holdet yder en kollektiv indsats for at integrere de nye udenlandske spillere.

Videre oplyser Dudek, at Slagelse FH ikke gør noget for at oplyse de udenlandske spillere om danske normer og værdier, men at det kommer gennem dagligdagen i klubben. Nogle af de danske spillere har dagligt kontakt til de udenlandske spillere,

men denne opgave er ikke formelt styret fra klubbens side. Disse eksempler indikerer, at der føres en integrationsstrategi i Slagelse, hvor de udenlandske spillere dels bliver præget af mødet med danske organisationsfolk og spillere, dels får lov til at opretholde deres forskellige kulturer i mødet med udenlandske administrationsansatte og spillere.

Som tidligere nævnt rekrutteres spillerne til Slagelse DT primært fra østeuropæiske lande og i særlig grad fra Serbien.

*»Nu har vi jo samlet sådan en serberkoloni, kan man sige. Det er jo ikke nogen hemmelighed, at det virker meget godt, at det sådan er lidt af den samme kultur, man kommer til, og måske er de også venner«.*<sup>23</sup>

Opbygningen af en serberkoloni, der tilsyneladende bibeholder en serbisk kultur, kan således tyde på, at Slagelse FH i nogen udstrækning fører en segregationspolitik, hvor dansk og serbisk kultur eksisterer som parallelle kulturer.<sup>24</sup>

Gennem Dudeks udtalelser får vi et indblik i en klub, der ikke umiddelbart kan kategoriseres med den integrationsteoretiske skelnen mellem assimilation, integration og segregation. Klubbens ledelse opererer snarere med et sammensat syn på integration, idet de udenlandske spillere både forsøges fordansket, oppasset af integrationsfolk og styrket i deres egen kultur.

I det følgende vil vi betragte integrationsstrategierne i Slagelse FH såvel som Aalborg DH i et virksomhedsteoretisk perspektiv. Vi finder nemlig begreber om henholdsvis traditionel farveblind ledelse og mangfoldighedsledelse relevante for at kondensere de forskelligartede strategier, som de to håndboldklubbers ledelse fører i

forhold til deres ansatte. Derudover indtager vi her afslutningsvis et virksomhedsteoretisk perspektiv med henblik på at bidrage til en debat om fordele og ulemper ved klubbernes indhentning af mange udenlandske spillere.

## *Diskussion af virksomhedsteoretiske fordele og ulemper*

Undersøgelser viser, at langt de fleste virksomheder i Danmark anlægger en strategi, der kan kategoriseres som traditionel farveblindhed.<sup>25</sup> Det er en assimilationsstrategi, hvor medarbejderne må tilpasse sig virksomheden, og der tilstræbes en ens behandling af alle. Derved er virksomhedens procedurer farveblinde. Begrebet mangfoldighedsledelse stammer derimod fra USA og Canada, hvor man gennem de sidste 10-15 år har arbejdet med »Diversity Management«.<sup>26</sup> Den grundlæggende strategi for mangfoldighedsledelse er ideen om pluralistisk integration, hvilket vil sige, at personer med forskellige etniske baggrunde gensidigt tilpasser sig hinanden.<sup>27</sup> I tabel 3 er listet nogle af de centrale forskelle mellem traditionel farveblindhed og mangfoldighedsledelse.

Om end det er vanskeligt at kondensere klubbernes strategier i et begreb, ligner integrationsstrategien i Aalborg DH i overvejende grad traditionel farveblind ledelse. Der føres dog ikke en fuldstændig ensartet personalepolitik i Aalborg DH, idet Jensen siger, at integrationsmodellen varierer alt efter, hvilket land de udenlandske spillere rekrutteres fra. Interviewet med Jensen giver dog et samlet indtryk af, at det organisatoriske mål er ens; nemlig at alle spillere uanset baggrund (ved hjælp af danskundervisning m.v.) skal tilpasse sig sprogligt og kulturelt til klubben.

Tabel 3: Skitse over de forskellige integrationsstrategier\*.<sup>28</sup>

	<b>Traditionel farveblindhed</b>	<b>Mangfoldighedsledelse</b>
<b>Integrationsmål</b>	Assimilation	Pluralistisk integration
<b>Midler i indsatsen</b>	Ens personalepolitik over for alle medarbejdere	Personalepolitik tilpasset forskellige medarbejdere
<b>Organisatorisk profil</b>	Organisatoriske mål og procedurer er ens for alle	Organisatoriske mål og procedurer ændres for at drage nytte af en etnisk heterogen medarbejderstab
<b>Fordele som integrationsstrategi</b>	Integrationsstrategi kræver få ressourcer	Høster potentielt mangfoldighedsfordele (innovativt potentiale, profilering etc.)
<b>Ulemper som integrationsstrategi</b>	Lighed mellem potentielle og aktuelle medarbejdere. Assimilationsmål begrænser ansøgerfeltet	Omkostningskrævende. Særlige hensyn til etniske minoriteter udfordrer danske medarbejdere

\* Tabellen er inspireret af Thøgersen (upubliceret 2005a), p. 11, der dog skelner mellem fem integrationsstrategier.

Fordelen ved traditionel farveblind ledelse er, at integrationsstrategien kræver få ressourcer. Dette kendetegn er meget ramrende for den argumentation, som Jensen fører for integrationsmodellen i Aalborg DH. En anden fordel er, at i den traditionelt farveblinde virksomhed bliver udlændinge behandlet på lige fod med danske ansatte. Derved undgår virksomheden ulemper, som dem man kan støde på ved mangfoldighedsledelse, hvor danske ansatte opfatter særbehandlingen af udlændinge som negativ. Denne fordel i form af afværgelse af en ulempe er også tydelig i Jensens overvejelser om, at det er vigtigt for klubben at undgå en kløft på holdet mellem danske og udenlandske spillere.

En ulempe ved traditionel farveblind ledelse er derimod, at virksomheden favoriserer de potentielle ansatte, der ligner dem, som virksomheden allerede har.<sup>29</sup> En anden ulempe ved den traditionelle farveblindhed er endvidere, at det relativt klare mål om

assimilation begrænser ansøgerfeltet. I Aalborg DH bliver spillere, som ikke kan leve op til klubbens krav om relativt hurtigt at kunne lære sig dansk, nemt sorteret fra, da de ikke umiddelbart kan falde ind i dagligdagen i klubben og vil kræve ekstra ressourcer.

De strategier, vi har set udfoldet i Slagelse FH, falder nærmere ind under mangfoldighedsledelse, som på mange måder kan forstås som modsætningen til traditionel farveblindhed.<sup>30</sup> Et tegn på, at der i Slagelse FH (som i virksomheder der er drevet af et mål om mangfoldighedsledelse) føres en personalepolitik, som er tilpasset de forskellige medarbejdere kommer bl.a. til udtryk ved, at ledelsen i Slagelse FH rekrutterer unikke spillere, som i høj grad får mulighed for at bibeholde deres kultur.

Organisatorisk er mangfoldighedsledelse kendetegnet ved, at virksomheden bliver en dynamisk størrelse, som konstant må ændre sig for at kunne drage nytte af de

forskelligartede medarbejdere.<sup>31</sup> Dette har også været tilfældet med Slagelse FH, som langt fra har været en statisk størrelse gennem de år, hvor Anja Andersen har haft ledelsen, og klubben har bevæget sig fra 2. division i den danske håndboldturnering til håndboldligaen og Champions League; helt fra starten ved hjælp af import af forskellige udenlandske spillere.

Fordelen ved mangfoldighedsledelse er, at virksomhedens prioritering af forskellighed giver mulighed for at skabe større omstillingsparathed, øget evne til innovation, bedre muligheder for at vinde nye markeder, indblik i nye kundegrupperes behov, bedre image m.v.<sup>32</sup> At dømme på de sportslige resultater, som Slagelse har opnået, har klubben også kunnet drage nytte af de fordele, der følger med mangfoldighedsledelse.

Ulempen er dog, at mangfoldighedsledelse er uhyre omkostningskrævende; økonomisk såvel som ledelsesmæssigt. Anja Andersens overvejelser om, at forlade Slagelse FH ved udgangen af 2007, antyder en svaghed ved mangfoldighedsledelse. Nemlig, at der efter et (økonomisk og menneskeligt) omkostningskrævende forløb forholdsvis hurtigt kan ske en opløsning af det, som virksomheden har opbygget.

## *Konklusion*

I nærværende artikel har vi ved hjælp af spilleropgørelser og kvalitative interviews med udvalgte klubbers ledelse forsøgt at give et indblik i omfanget af og strategier for integrationen af udenlandske spillere i dansk kvindehåndbold.

Svaret er for det første, at klubberne i den danske kvindelige håndboldliga er præget af en migration af håndboldtalenter specielt inden for Europa, og at der er sket en fordobling af antallet af udenlandske

spillere fra sæsonen 1999/2000 til sæsonen 2003/2004, hvor hver klub gennemsnitligt havde fem udenlandske spillere. Ydermere viser de seneste tal fra sæsonen 2006/2007, at udenlandske spillere nu udgør en tredjedel af det samlede spillerantal.

Videre viser den kvalitative undersøgelse, at klubber i den kvindelige håndboldliga med mange udenlandske spillere anlægger forskellige integrationsstrategier. Aalborg DH følger primært en assimilationsmodel, hvor de fortrinsvis rekrutterer nordiske spillere og ønsker, at de udenlandske spillere relativt hurtigt skal tilpasse sig klubbens sprog og kulturelle værdier på holdet. Integrationsstrategien i Slagelse FH er straks sværere at definere, da klubben ikke umiddelbart kan siges at følge en integrerende eller segregerende strategi.

Set i et virksomhedsteoretisk perspektiv kan modellen i Aalborg DH kendetegnes som traditionel farveblind ledelse, der kræver få ressourcer, men til gengæld giver et begrænset rekrutteringsgrundlag. Integrationsstrategierne i Slagelse FH falder snarere ind under det virksomhedsteoretiske begreb mangfoldighedsledelse. Denne ledelsesform er innovativ, men også uhyre omkostningskrævende. Såvel traditionel farveblind ledelse som mangfoldighedsledelse viser sig således at have en række svagheder bl.a. i forhold til rekruttering og ressourceforbrug. Med andre ord indgår der i begge klubbers ledelsesstrategier forhold, som kan skabe usikkerhed om den mere langsigtede opbygning af holdet og klubben.

I indledningen refererede vi kort debatten om (og frygten for), at indvandringen af udenlandske spillere truer udviklingen af danske håndboldtalenter. Som nævnt opererer denne diskussion med en relativ statisk opfattelse af dansk håndbold. Med væksten i migrationen inden for sportens

verden må dansk håndbold snarere betragtes som en dynamisk størrelse, der udvikler sig med skiftende udenlandske spillere såvel som danske spillere, der også engagerer sig i udenlandske håndboldklubber.

Vi er ofte tilbøjelige til at se individerne (her de forholdsvis velbetalte spillere) som ofre for globaliseringen og i dette tilfælde migration. Ovenstående artikel peger imidlertid på, at det er mindst ligeså relevant at diskutere, hvordan udviklingen af international elitehåndbold påvirker de involvere-

de institutioner. De danske håndboldklubber har på relativt kort tid ændret sig fra landsby- og provinsbyklubber med markhåndbold om sommeren og indendørs håndbold om vinteren til store virksomheder. Foruden økonomiske, organisatoriske og menneskelige udfordringer i den enkelte klub tyder ovenstående diskussion på, at klubbernes ledelse sidder med en svær opgave i forhold til at udvikle langsigtede integrationsstrategier.

## Noter

1. Ifølge Anderson B. (1991) giver medierne mulighed for at bekræfte et nationalt fællesskab mellem tusinder af mennesker, som ikke kan opleve et fællesskab ved at møde hinanden, men derimod med mediernes hjælp kan blive del af en forestillet national enhed. En relativt stor del af den danske befolkning er blevet del af et sådant nationalt fællesskab mellem danske tv-seere, som har fulgt med i de danske håndboldkvinders succesfulde bedrifter op gennem 1990'erne. Seergruppen består af såvel mænd som kvinder samt børn og unge. Jf. Bach A.R. (2002), pp. 95f.
2. En undersøgelse af dansk håndboldøkonomi foretaget af Idrættens Analyseinstitut viser, at udenlandske kontraktspilleres gennemsnitlige indkomst er på 388.000 kr. Storm R & Almlund U. (2006), pp. 16-17.
3. Nogle af grundene til, at udlændinge vælger en dansk håndboldklub, kan være den relativt høje løn og personlige ambitioner om at spille i det, der er blevet kaldt »Verdens bedste liga«. Langt de fleste af disse håndboldspillere flytter hjem igen eller videre til andre håndboldklubber. Der er således tale om en forholdsvis kortvarig integrationsproces til en klub, som ikke nødvendigvis gør meget ud af at integrere spillerne i det omgivne samfund, men dog vil indeholde islet af dansk sprog og kultur.
4. Da spillernes nationalitet ikke fremgår af enkelte klubbers hjemmesider, kan der være usikkerheder i optællingen. Bestemmelsen af spillernes nationalitet er dog foretaget ved hjælp af en håndboldspiller i ligaen, som har kendskab til de pågældende hold, hvor der er relativt få udenlandske spillere.
5. Det var ikke muligt for Andersen at få adgang til at interviewe og observere spillerne, da det øvrige materiale blev indsamlet i foråret 2005. I 2006 er ledelsesforholdene i såvel Aalborg DH som Slagelse FH ændrede, hvorfor vi ikke har foretaget opfølgende undersøgelser af integrationsstrategierne i klubben.
6. Guillen M. (2001), p. 239.
7. Magee J & Sugden J. (2002), p. 425.
8. Oplysninger fra telefonsamtale med DHF medarbejder.
9. Oplysninger fra telefonsamtale med Arne Josefson, Divisionsforeningen Håndbold.
10. Bale J & Maguire J. (1994), p. 5.
11. Mere specifikt var der 148 kontrakter i 1998 og 660 i 2002. Storm R & Almlund U. (2006) p. 15.
12. www.ihf.info 29.05.05
13. Nannestad, P. (2002), pp. 189f.
14. AMID (2002), pp. 17f.
15. AMID (2002), p. 21.
16. Roland T. (1998), pp. 70-95.
17. Interview med Ole Bech Jensen, maj 2005.
18. Interview med Ole Bech Jensen, maj 2005.
19. Interview med Ole Bech Jensen, maj 2005.
20. Interview med Ole Bech Jensen, maj 2005.
21. Interview med Henrik Dudek, maj 2005.
22. Interview med Henrik Dudek, maj 2005.
23. Interview med Henrik Dudek, maj 2005.
24. Eksistensen af de parallelle kulturelle grupper indikeres også ved, at Dudek nævner et eksempel, hvor det var svært at integrere en udenlandsk spil-

- ler, da vedkommende savnede flere fra sit eget land.
25. Denne generalisering er bl.a. baseret i en undersøgelse som PLS Rambøll Management har gennemført i 1999-2001 for Arbejdsmarkedsstyrelsen. Chefkonsulenten for undersøgelsen var Mikkel Thøgersen, som vi vil referere til i det følgende.
26. Hildebrandt, S. (2005), p. 118.
27. AMID (2002), p. 18.
28. Tabellen er inspireret af Thøgersen (upubliceret 2005a) p. 11, der dog giver et overblik over fem integrationsstrategier.
29. Thøgersen (upubliceret 2005a), p. 12.
30. Modsætningen mellem traditionel (farveblind) ledelse og mangfoldighedsledelse findes bl.a. beskrevet hos Loden M. (1996), p. 35.
31. Thøgersen M. (upubliceret 2005a), pp. 4-5.
32. Thøgersen (upubliceret 2005b), p. 6.

## Litteraturliste

- Aggergaard S. *Dansk kvindehåndbold i medierne. Fra »jernhårde ladies« til småpiger*. Dansk Sociologi 2004-(2), pp. 91-106.
- AMID (Akademiet for Migrationsstudier i Danmark). *Integrationsforskningen i Danmark 1980-2002*. (Ministeriet for Flytninge, Indvandrere og Integration, København, 2002).
- Andersen LV. *Globalisering, migration og integration i dansk kvindehåndbold*. (Center for Idræt, Århus Universitet 2005).
- Anderson B. *Imagined communities*. (London, 1991).
- Bach AR. *Kvinder på banen. Sport, køn og medier*. (København, 2002).
- Bale J & Maguire J. (red.) *Sports labour migration in the global arena*. (London, 1994).
- Guillen M. *Is globalization civilizing, destructive or feeble? A critique of five key debates in the social-science literature*. Annual Review of Sociology 2001-(27) pp. 235-60
- Hildebrandt S. *Hildebrandt om Ledelse. Langsigtet ledelse i en kortsigtet verden*. (Faaborg, 2005).
- Loden M. *Implementing Diversity* (New York, 1996).
- Magee J & Sugden J. "The world at their feet" – *Professional Football and International Labor Migration*. Journal of Sport and Social Issues 2002-(4), pp. 421-437.
- Nannestad P. *Solidaritetsens pris* (Århus, 1999).
- Roland T. *Hvordan får vi styr på Gellerupparken*. I: Preis A.S. (red.) *Kan vi leve sammen? Integration mellem politik og praksis*. pp. 70-95. (København, 1998).
- Storm R & Almlund U. *Håndøkonomi.dk – fra forsamlingshus til forretning. Bind 1: Sammenfatning af resultater og perspektiver*. (København, 2006).
- Thøgersen M. *Flere veje til mangfoldighed på arbejdsmarkedet*. (Upublished artikel 2005a).
- Thøgersen M. *Fem integrationsstrategier – fordele og ulemper*. (Upublished artikel 2005b).