

**Matias Lavik**

## **Organisasjonsutvikling i frivillige organisasjoner**

- en kvantitativ studie av norske friidrettsklubbers utbytte av klubb utviklingsprosesser.

**Masteroppgave i idrettsvitenskap**

Seksjon for kultur og samfunn

Norges idrettshøgskole, 2016



## **Sammendrag**

Norges Idrettsforbund og tilhørende særforbund satser på organisasjonsutvikling overfor medlemsklubbene, hvor hensikten er at klubbene skal drive bedre og mer effektivt. Et av innsatsområdene er klubb utviklingsprosesser, hvor klubbene får veiledning i å fordele arbeidsansvar og å arbeide mer målrettet. Til tross for at store ressurser brukes på dette, er empiriske undersøkelser fraværende og vi vet lite om klubbenes utbyttet. Denne studien tar utgangspunkt i Norges Friidrettsforbunds klubb utviklingssatsing i lys av organisasjons- og organisasjonsutviklingsteori. En spørreundersøkelse sendt til alle friidrettsklubber brukes for å fremskaffe data om deres nåværende situasjon og deltakelse i klubb utviklingsprosesser. Analysene gir oss en indikasjon på klubbenes utbytte av prosessene. For det første mener klubbene at prosessene har betydd lite for dem. Videre ser vi at klubber som har deltatt, vurderer sin situasjon som bedre enn klubber som ikke har deltatt på klubb utvikling. Kontrollert for andre variabler er det likevel lite som tyder på at klubb utvikling har bidratt nevneverdig til deres nå-situasjon. Til slutt i oppgaven forslår jeg potensielle endringer for å gi klubbene en bedre tilbud.

## Forord

Utgangspunktet for denne oppgaven var å undersøke hvorvidt fungerende praksis kan underbygges empirisk. Mine fire år som ansatt i idretten har fått meg til å fundere på om tiltakene gjøres fordi det fungerer, eller om deler av praksis gjøres på bakgrunn av tro og anekdotiske bevis. Det virker som om det finnes forbedringspotensial på noen områder idretten velger å bruke ressurser på. Jeg håper at idretten kan forsøke å underbygge tiltakene som gjøres empirisk, slik at vi bruker ressurser på de tiltakene som fungerer. Jeg vil også oppfordre Norges Idrettshøgskole og Norges Idrettsforbund til å arbeide sammen for å finne relevante forskningsområder som kan hjelpe i denne sammenheng. Lewin (1943/44) har sagt at «there is nothing as practical as a good theory», som oppfordrer til å ha rasjonelt perspektiv på praktiske utfordringer. Idrettsorganisasjonene bør jobbe for å belyse den praksisen som gjøres, og sørge for at mest mulig er i tråd med empirien og godt begrunnede teorier.

I forbindelse med arbeidet med oppgaven har spesielt veileder Ørnulf Seippel vært avgjørende for å sikre fremdrift og heve kvaliteten på studien. Norges Friidrettsforbund har også vært åpen og støttende. Til slutt må samboer, familie, venner og andre støttespillere takkes for hjelp og tålmodighet.

Jeg håper interesserte kan finne inspirasjon i relevante poenger i studien.

Matias Lavik, Oslo 25. Mai 2016.

## Innhold

<b>Sammendrag</b>	<b>3</b>
<b>Forord</b>	<b>4</b>
<b>1 Innledning</b>	<b>7</b>
<b>2 Bakgrunn for studien</b>	<b>10</b>
2.1 Tidligere forskning	10
2.2 Kontekst	12
2.2.1 Idrettslag	12
2.2.2 Klubb utvikling	14
2.3 Hypoteser	17
<b>3 Teori</b>	<b>18</b>
3.1 Klubb utvikling sett i lys av organisasjonsteori	18
3.1.1 Organisasjonen som et produksjonssystem	18
3.1.2 Organisasjonsutvikling	20
3.1.3 Klubb utvikling sett i lys av organisasjonsteori og organisasjonsutviklingsteori	23
3.2 Institusjonell teori og ressursavhengighetsteori	25
<b>4 Metode</b>	<b>27</b>
4.1 Forskningsdesign	27
4.2 Etske overveielser	27
4.3 Populasjon og respondenter	28
4.4 Spørreundersøkelse og annen data	29
4.5 Datainnsamling	31
4.6 Datakvalitet	32
4.6.1 Validitet	33
4.6.2 Reliabilitet	37
4.7 Statistiske analyser	37
4.7.1 Testing av forutsetninger for analysen	39
<b>5 Resultater og analyser</b>	<b>40</b>
5.1 Analyser av delproblemstilling I	40
5.2 Analyser av delproblemstilling II	41
5.3 Deskripsjon av regresjonsanalysene	42
5.4 Korrelasjonstabell for avhengige variabler og uavhengige variabler	43
5.5 Analyser av delproblemstilling III:	44
<b>6 Diskusjon</b>	<b>50</b>
6.1 Resultatdiskusjon	50
6.1.1 Hva klubbene mener om utviklingsprosessene	50
6.1.2 Forskjellen mellom klubb utviklingsklubber og andre	52
6.1.3 Andre årsaker enn klubb utvikling	53
6.2 Studiens begrensinger	55
6.3 Diskusjon av grunnlag for prosessene	57
6.4 Anbefaling til idretten og videre forskning	60
<b>7 Avslutning</b>	<b>62</b>
<b>Referanser</b>	<b>64</b>
<b>Tabelloversikt</b>	<b>69</b>
<b>Figuroversikt</b>	<b>70</b>

<b>VEDLEGG</b>	<b>71</b>
<i>Vedlegg 1 – Tillatelse fra NIF til bruk av figur av klubb utvikling og figur av klubbhjulet</i>	<i>71</i>
<i>Vedlegg 2 – Tillatelse fra Jacobsen og Thorsvik for tilpasset organisasjonsmodell</i>	<i>72</i>
<i>Vedlegg 3 – Godkjent søknad fra NSD</i>	<i>73</i>
<i>Vedlegg 4 – skjema for informert samtykke</i>	<i>75</i>
<i>Vedlegg 5 Spørreskjema</i>	<i>76</i>
<i>Vedlegg 6 – forutsetninger for regresjonsanalysene</i>	<i>81</i>

## 1 Innledning

Norge er verdensledende i frivillig arbeid, og over halvparten av landets totale frivillige innsats legges ned i idrett og kulturliv (Sivesind, 2007). Idretten er tuftet på frivillighet, og de frivillige ressursene som blir lagt ned i idretten er uunnværlig slik feltet er organisert i dag. Det frivillige apparatet disponerer store resurser, både i form av økonomiske midler og arbeidsomfang. Wollebæk og Sivesind (2010) viser at de samlede driftskostnader for idretten i 2007 var på 6,8 milliarder kroner, i tillegg til at det utføres frivillig arbeid tilsvarende 33.300 årsverk til en verdi av 17,3 milliarder kroner<sup>1</sup>. Det er snakk om store summer på et område hvor staten har gitt én interesseorganisasjon monopol gjennom statlig finansiering (Enjolras, 2003). Samtidig vet vi at «frivillig arbeid foregår ofte under betingelser som stiller mindre krav til strukturering og effektivitet enn det er vanlig når det gjelder betalt arbeid» (Sivesind, 2007, p. 13). Samlet er nok statens investering god, siden verdien av arbeidsinnsatsen er stor og det dermed koster dem mindre enn andre alternativer. Men en slik særordning fører også til krav for idretten om å levere på de områdene den mottar støtte.

Idretten gjennomgår en omfattende profesjonalisering, samtidig som den frivillige organiseringsformen fortsatt er til stede (Dowling, Edwards, & Washington, 2014; Robinson, 2010; Andreassen, Breit & Legard, 2014). Profesjonalisering av organisasjoner kan sees som «a process of transformation leading towards organisational rationalisation, efficiency and business-like management» (Nagel, Schlesinger, Bayle, & Giauque, 2015, p. 408). Denne profesjonaliseringen kan føre til at også i organisasjoner som er avhengige av frivillig innsats, blir det stilt større krav til profesjonell drift grunnet troen på at dette vil gjøre dem i bedre stand til å nå sine mål (Thiel & Mayer, 2009). Idrettens satsing på organisasjonsutvikling, herunder klubbutvikling, kan nok sees i lys av profesjonaliseringen av idrettsorganisasjonene de siste tiårene.

---

<sup>1</sup> Tall fra SSB <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/statistikker/orgsat/aar/2015-10-22> og <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/lonnansatt/aar/2016-03-03>

Norges Idrettsforbund og Norges Friidrettsforbund har begge definert klubb utvikling som en av de viktigste satsingsområdene i årene som kommer. NIF skriver i idrettspolitisk dokument både i 2011 til 2015 og 2015 til 2019 at idrettslig ressursbruk skal effektiviseres. Videre står det at «klubb- og gruppestyrer må følges opp regelmessig av idrettskretsene og særforbundene når det gjelder styrets ansvar, godt organisasjonsarbeid og strategisk ledelse» (Norges Idrettsforbund, 2015, p. 16). Som en løsning foreslår idrettsforbundet skolering av klubbene i form av klubb utvikling.

Norges Friidrettsforbund (NFIF) har de siste årene satset på klubb utviklingsprosesser overfor utvalgte medlemsklubber. Klubb utviklingsprosessene er forankret i NFIFs strategier «Norsk friidrett mot 2015» (2010) og «Norsk Friidrett mot 2020» (2015). Deler av grunnlaget for «Norsk Friidrett mot 2020» var en undersøkelse av friidrettens medlemsklubber våren 2014, der det kom frem at klubbene ønsket styrking av mottaksapparatet, i form av at flere skulle bidra som frivillige og dermed få fordelt belastningen på flere (Norges Friidrettsforbund, 2014). Dette er i tråd med tanken NIF og NFIF har med klubb utvikling, der organisasjonsutvikling skal føre til tydeligere, mer effektivt og strukturert frivillig arbeid for alle som er involverte. Dermed skal det bli lettere for de frivillige å gjennomføre det arbeidet som kreves og det kan bli enklere å rekruttere nye frivillige. Det virker fornuftig å hjelpe klubbene med å bruke tiden effektivt og bidra til at arbeidsbyrden blir fordelt på flere, men vi vet lite om klubb utviklingsprosessene medvirker til dette.

Hensikten med denne studien er å få en forståelse av hvordan friidrettens klubb utviklingssatsing påvirker klubbenes organisering og arbeid. Dette tolkes ut fra ledernes rapportering om klubbens situasjon sett i lys av deltakelse i friidrettens klubb utviklingsprogram, og andre ting som kan ha en innvirkning på deres forutsetninger. Derfor er følgende problemstilling og delproblemstillinger formulert:

*Hvordan bidrar klubb utviklingsprosesser til klubbens situasjon?*

- I. Hvilken oppfatning har klubber som har gjennomgått klubb utvikling av prosessens betydning for klubben?*
- II. Hvordan oppfatter klubber som har gjennomgått klubb utviklingsprosess egen situasjon, sammenlignet med klubber som ikke har det?*



*III. Er det andre ting som bedre forklarer klubbens situasjon enn deltakelse i klubb utviklingsprosesser?*

Delproblemstillingene bruker jeg for å operasjonalisere hovedproblemstillingen. Det første spørsmålet omhandler lederne tanker om klubb utvikling. Det andre spørsmålet tar for seg hvordan lederne oppfatter situasjonen i klubben, og gir slik mulighet til å sammenligne oppfatningene til ledere i klubber med og uten klubb utvikling. Det siste spørsmålet kontrollerer for andre mulige forklaringer på klubbens situasjon, og gir mulighet til å sammenligne klubber som har hatt klubb utvikling med klubber som ikke har hatt det.

I denne studien går jeg først gjennom innhold i klubb utviklingsprosessene, deretter teori om organisasjoner og endringer, knyttet opp mot klubb utviklingsprosessene, og ressursavhengighetsteori og institusjonell teori som forklaringsmodeller for beslutningstaking i Friidrettsforbundet. Førstnevnte teorier bruker jeg til å belyse analysene av problemstillingene, og sistnevnte er tatt i bruk for å diskutere hvorfor friidretten handler som den gjør. Datamaterialet er en spørreundersøkelse sendt til alle friidrettsklubber. Data er analysert ved frekvens-, korrelasjons- og regresjonsanalyser. Til slutt diskuterer jeg klubb utviklingsprosessene sett i lys av det teoretiske fundamentet og empiri.

## 2 Bakgrunn for studien

### 2.1 Tidligere forskning

Organisasjoner opplever endringer som følge av forandringer i miljøet og teknologisk utvikling, og det blir nødvendig å legge om strategier og arbeidsmetoder (Akgün, Byrne, Lynn, & Keskin, 2007). I frivillig sektor er påvirkningen fra miljøet spesielt stor, og de er nødt til å handle ut i fra dette (Andrews, Camron, & Harris, 2008, p. 309). Organisasjonsendringsprosesser er svært utbredt, til tross for at bare rundt 30 % er vellykket i den forstand at man når finansielle og strategiske mål (Clegg & Walsh, 2004; Al-Haddad & Kotnour, 2015; Bruke, 2011, Jansson, 2013, Beer & Nohria, 2000). Faktisk er organisasjonsendringer assosiert med økonomisk tap i over halvparten av tilfellene, ifølge en studie av store, internasjonale bedrifter (Mellert, Scherbaum, Oliveira, & Wilke, 2015). Videre utsetter man de involverte for økt stress og fjerner fokus på organisasjonens daglige drift (Jansson, 2013, p. 1003). Jacobs, van Witteloostuijn og Christe-Zeyse (2012) påpeker at organisasjonsendringers suksess både avhenger av det eksterne miljøet organisasjonen befinner seg i, og de interne prosessene og metodene som utføres. De mener dette gjør at det ikke er mulig å benytte seg av såkalte *cure-all recipes*, da forutsetningene vil være svært ulike. Det er også en utfordring i organisasjonsutviklingsfeltet at mange selger «oppskriften på suksess», og det er lett å gå seg vill i mengden av mer eller mindre empirisk og teoretisk fundamenterte løsninger (Young, 2009, p. 524). Young (2009) foreslår en organisasjonsendringsmodell som tar utgangspunkt i det faktiske behovet for endring, har løpende kontroll over endringene som skjer og som tar hensyn til organisasjonskulturelle aspekter i endringsprosessen. Organisasjonskultur kan være et hinder for endring, og det kan være nødvendig å avlære etablerte tankesett og metoder for å gjøre organisasjonsendring mulig (Akgün et al., 2007). Det er også et behov for systematisk kontrollering av de involverte partene i endringsprosessen for å sikre at ikke gamle synder fortsetter å bli praktisert (Yu & Ming, 2008). Kontroll av de involverte partene kan likevel være vanskelig i frivillige organisasjoner, hvor medlemmene kan bidra så mye de selv ønsker (O'Toole & Grey, 2016). Clegg og Walsh (2004) mener det er svakheter i dagens organisasjonsutviklingsmodeller, og foreslår mer medlemsinvolvering og empirisk testing av prosessene. Forskning på frivillige i

idrettsorganisasjoner underbygger også ideen om at større medlemsinvolvering i organiseringen øker deres tilfredshet (Wollebæk, Sætrang, & Fladmoe, 2015, p. 136).

Innenfor idrettsområdet har organisasjonsstudiene ofte handlet om store nasjonale idrettsorganisasjoner. Én studie peker på hvilke idealtyper av organisasjoner man finner i idretten i Canada (Kikulis, Slack, & Hinings, 1992). Theodoraki og Henry (1994) viser hvordan britiske nasjonale idrettsforbund tilpasset sine aktiviteter til krav fra det offentlige grunnet økonomisk avhengighet. O'Brien og Slack (2003) hevder at profesjonalisering av personer i deler av et felt vil føre til press for profesjonalisering i andre deler, som de viser med empiri fra English Rugby Union.

Det er gjort noen undersøkelser på grasrotnivå, og da gjerne i eliteklubber i hyperkommersielle markeder (Gilmore & Gilson, 2007; Cruickshank, Collins, & Minten, 2013; Cruickshank & Collins, 2012). Gilmore og Gilson (2007) forklarer at det er viktig å ivareta klubbens tradisjoner og historie i organisatoriske omstillingsprosesser. Thiel & Meyer (2009) forteller at det er mulig å optimalisere ressursbruk i klubber for å skape bedre forhold for medlemmene, men at det er vanskelig å måle effekten av organisasjonsutvikling i klubber grunnet manglende mål. Forfatterne mener det er nødvendig med «development objectives to be formulated and the connection between purpose, means and conditional requirements to be defined» (s.93). Wicker, Breuer, Lamprecht og Fischer (2014) har funnet ut at klubbstørrelse har lite å si for økonomisk effektivitet, men at klubber av ulik størrelse har ulike utfordringer knyttet til klubbdrift. Nowy, Wicker, Feiler og Breuer (2015) har sett på forskjellen mellom *for-profit* og *nonprofit* idrettslag, og finner at profesjonelle lag leverer bedre på noen områder, men er ikke gjennomgående bedre enn frivillige. Misener og Doherty (2009) peker på viktigheten av menneskelige ressurser og et planleggings- og utviklingsperspektiv i drift av lokale klubber.

I norsk kontekst har Seippel (2003) undersøkt hvordan idrettslag benytter seg av organisatoriske verktøy. Litt over halvparten av idrettslagene, primært store lag, har en handlingsplan, noe som viser en bevissthet om bruk av planverk. Særidrettslag har oftere en handlingsplan enn fleridrettslag. Han viser videre at mellom 5 % og 15 % av klubbene i undersøkelsen har deltatt på organisasjonsutviklende tiltak. Videre har Lorentzen (2013) sett på utdanning, profesjonalisering og kompetanse i idretten. Han

finner at andelen ansatte i idretten har økt betydelig siden årtusenskiftet. Dette er ifølge forfatteren fordi viljen til frivillig innsats er på retur, og dermed ansette flere for å kompensere. Han finner også en skjevhet i hvilken type klubber som benytter seg av kompetansehevede tiltak: «Kurstilbud [inkl. Klubb utvikling] ble hyppigst benyttet av de store lagene, sjeldnere av de middelsstore/små» (Lorentzen, 2013, p. 123). Til slutt har Smæland og Seippel (2015) sett på klubb utvikling i fotballforbundet i et kvalitativt perspektiv. De fant at Kvalitetsklubb, NFFs klubb utviklingsprogram, oppleves som positivt, men at Fotballforbundets modell virket uferdig da den ble lansert i organisasjonen. I Seippel (2016), en artikkel med utgangspunkt i samme datamateriale som Smæland og Seippel (2015), etterlyser forfatteren en empirisk testing av klubb utvikling. Min oppgave er nettopp dette, men med et annet utvalg som datagrunnlag.

## 2.2 Kontekst

### 2.2.1 Idrettslag

I 2015 var det 902 klubber tilknyttet Norges Friidrettsforbund<sup>2</sup>. NFIFs medlemsklubber er heterogene, og varierer langs flere dimensjoner (Seippel, 2003). Disse dimensjonene kan si noe om hvordan idrettslaget er, og hva de har forutsetninger for å levere av aktivitet. For det første er type idrettslag en dimensjon av stor betydning. Et friidrettslag som er del av et fleridrettslag kan oppleve større grad av ulike interesser, da andre idretter gjerne ønsker det de opplever som best for sin gren. I følge Smeland og Seippel (2015) er dette et forhold som kan være særlig krevende i frivillige organisasjoner grunnet ledelse med mindre autoritet, færre økonomiske intensiver, og at ulike deler er løst koplet sammen. For det andre er antall medlemmer en viktig dimensjon. Wicker et al. (2014) hevder at større klubber er mer effektive når det gjelder medlemsfordeler og publisitet, mens de har utfordringer med å rekruttere og holde på frivillige. De største fleridrettslagene som er medlemmer i Friidrettsforbundet har rundt 5000 medlemmer, de største sær idrettslagene har rundt 1000 medlemmer. På andre enden av skalaen finner man små idrettslag med ett medlem i friidrettsgruppen. En tredje dimensjon er økonomi.

---

<sup>2</sup> Idrettsregistreringen 2014, rapportert i 2015.

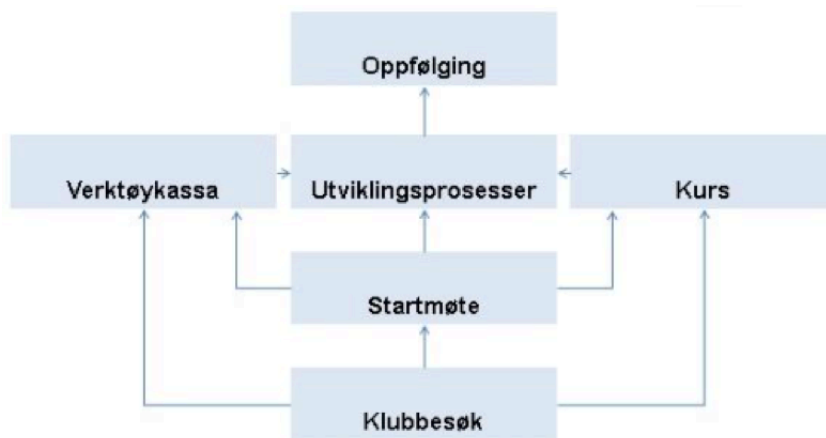
Misener & Doherty (2009) påpeker behovet for finansielle muskler, og hevder at mange klubber mangler en langsiktig økonomisk tankegang. De største rene friidrettsklubbene, som leverer inntektsbringende arrangementer, har opp mot 17.000.000 i omsetning. Dette skiller dem betydelig fra andre klubber i økonomiske ressurser, og flere av de største har også ansatte. De minste klubbene har bare en liten medlemsavgift som inntektsgrunnlag, og har svært lav omsetning. En fjerde dimensjon kan være om klubben har medlemmer i ulike alderssegmenter, i denne oppgaven målt ut fra om de har deltakere i norske mesterskap; ungdomsmesterskapet (UM), norgesmesterskap for juniorer (Jr.NM) eller norgesmesterskap (NM). I 2015 var det 283 klubber som hadde med deltakere i norske mesterskap<sup>3</sup>. Det er primært disse klubbene som har friidrettsaktivitet for ungdom, junior og voksne. De fleste andre klubber er barneidrettslag eller mosjonsidrettslag. Siste dimensjon som gjennomgås i denne oppgaven er bidrag fra, og kompetansen til, medlemmer i styret. Misener & Doherty (2009) understreker viktigheten av et klubbstyre hvor medlemmene bidrar og har komplementær kompetanse. Noen klubber har dette som en av sine styrker, mens flere sliter med å få medlemmer eller foreldre til å bidra med frivillig arbeid.

I Norges friidrettsforbunds klubbundersøkelse i 2014 kom det frem at mottaksapparatet, altså de frivillige, var den største mangelvaren. Flere studier peker på samme utfordring i idretten generelt (Østerlund, 2013; Ibsen, 2006; Seippel, 2004). Det er primært tilgangen på menneskelige ressurser friidrettsklubbene har behov for å bedre.

---

<sup>3</sup> Hentet fra [www.friidrett.no/aktivitet/statistikk/norske-mesterskap](http://www.friidrett.no/aktivitet/statistikk/norske-mesterskap), 2016.

## 2.2.2 Klubb utvikling

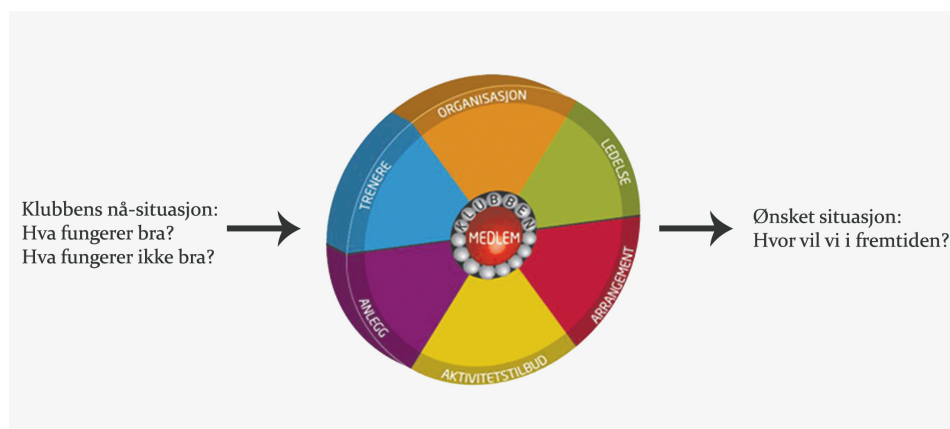


**Figur 1** Oversikt over idrettens klubb utviklingsmodell og hvordan de ulike tiltakene forholder seg til hverandre<sup>4</sup>

Norges Idrettsforbund betegner klubb utvikling som «alle virkemidler som benyttes for å utvikle klubben fra dagens situasjon til en bedre fremtidig situasjon» (Norges Idrettsforbund, 2015, p. 6). De forteller at felles for alle tiltak er at det skjer på klubbens egne premisser, der klubbmedlemmenes ambisjoner og behov er utgangspunktet for hva som settes i gang. NIF har videre definert en arbeidsmodell (figur 1) om hvordan de tenker rundt klubb utvikling. *Klubb-besøk* gjennomføres for «å etablere en god relasjon mellom klubb og klubbens overordnede organisasjonsledd» (Norges Idrettsforbund, 2015, p. 8). Klubben gjør rede for sin situasjon og klubbveileder presenterer hvilket tilbud overliggende organisasjonsledd kan bidra med. Om klubben ønsker, kan den deretter gå videre med andre tiltak som vises i figur 1. *Verktøykassa* «er alle virkemidler utover kurs eller utviklingsprosesser, som kan gis klubben for å hjelpe dem med det de har behov [for]» (Norges Idrettsforbund, 2015, p. 9). Dette kan være håndbøker, elektroniske hjelpemidler, maler for dokumenter, reglementer og mer. *Kurs* kan gjennomføres for å «sikre at klubben tilegner seg spesifikk kompetanse på områder der de har behov» (Norges Idrettsforbund, 2015, p. 9). Eksempler på kurs er trenerkurs,

<sup>4</sup> Fra: <https://www.idrettsforbundet.no/klubbguiden/klubb utvikling/sarforbund-og-idrettskretser>, 2016. Rettighetshaver: Norges Idrettsforbund. Gjengitt med tillatelse (vedlegg 1)

dommerkurs, arrangementskurs, eller mer generelle kurs for økonomi og styrearbeid. På *Startmøte* vil det «gjennomføres en analyse som får frem hvor klubben står i dag, hva de ønsker og konkrete forslag til hva som kan gjøre for å utvikle klubben videre» (Norges Idrettsforbund, 2015, p. 8). Mer konkret består startmøtet av et sett organisatoriske virkemidler som en veileder gjennomgår med klubben. Klubbens medlemmer starter med å formulere et drømmebilde, eller hovedmål, for klubben. Videre gjør de en egenvurdering av klubbens situasjon med utgangspunkt i klubbhjulet (figur 2), som skal tydeliggjøre for medlemmene hvilke områder en klubb består av. Bruken av klubbhjulet bygger på organisasjonsverktøyet GAP-analyse. GAP-analyse gjøres for å vurdere organisasjonens forskjell mellom faktisk prestasjon og ønsket prestasjon (Kotler, 2005). Som følge av klubbens drømmebilder og analysen lager de noen delmål og en fremdriftsplan for hva man skal arbeide med den kommende perioden. Tiltakene klubben jobber med etter startmøtet kalles *utviklingsprosesser*. *Oppfølgingsmøte* «skal sikre fremdrift i utviklingstiltak som er i gang, og evaluering av tiltak som klubben har gjennomført» (Norges Idrettsforbund, 2015, p. 9). Dette gjelder oppfølging av handlingene som ble definert på startmøtet.



Figur 2 Norges Idrettsforbunds klubbhjul<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Fra <https://www.idrettsforbundet.no/klubbguiden/klubbutvikling>, 2016. Rettighetshaver: Norges Idrettsforbund. Gjengitt med tillatelse (vedlegg 1)

I denne oppgaven, og i tråd med friidrettsforbundets klubb utviklingsprogram, ser vi på utviklingsprosesser som et startmøte, med tilhørende organisatoriske verktøy og metodisk tilnærming og et sett med tiltak definert på startmøtet i en fremdriftsplan som medlemmene arbeider med i noen måneder. Etter dette gjennomføres minimum et oppfølgingsmøte der man gjennomgår status på handlingene, korrigerer planverket og fortsetter arbeidet man har avtalt. Kurs og verktøy kobles alltid inn i disse prosessene etter behov, men det grunnleggende er startmøte, tiltak gitt av en fremdriftsplan og oppfølgingsmøte.

Norges Friidrettsforbund har de siste fire årene tilbydd klubb utviklingsprosesser etter NIFs mal som beskrevet over, men med noen tilpasninger. I 2012, 2013 og 2014 ble klubb utviklingstiltakene kalt NECON-klubben, der sponsor, eksklusivitet og kurs var del av opplegget. Klubbene som deltok mottok 20.000 kroner mot profilering av NECON, ble presentert på forbundets nettsider, og ledere ble invitert på felles samling, samtidig som klubb utviklingsprosessene ble gjennomført (Norges Friidrettsforbund, 2013). I tillegg var det kåring av årets NECON-klubb, hvor betydelige pengesummer ble tildelt de tre klubbene på premiepallen. I disse årene ble ti klubber valgt ut hvert år, og det var forholdsvis store søkermasser. I 2013 og 2014 ble det også opprettet PEAB-klubb, der opplegget i stor grad var det samme, men man rettet seg mot de klubbene som betegnet seg som barne- og ungdomsklubber, det vil si klubber uten nevneverdig senior- og eliteaktivitet. Det var også mindre pengesummer til de involverte klubbene. Ti klubber ble utvalgt til PEAB-klubben hvert av disse to årene. I 2015 hadde Friidrettsforbundet mistet begge sponsorene nevnt over, samtidig som deres generalsponsor DNB på den tiden var på vei ut. Dette gjorde at det var mindre ressurser til klubb utvikling. Det året ble tiltaket kalt Norsk Friidretts klubb utvikling, og ble gjennomført uten de ekstra elementene som det hadde hatt tidligere. Dette året fikk alle de elleve klubbene som søkte bli med, syv om våren og fire om høsten.

NFIF har samlet de siste årene levert klubb utviklingsprosesser til 61 klubber, og forsetter med ti nye klubber i 2016. Som nevnt tidligere var det i 2015 902 klubber registret som medlemmer av Friidrettsforbundet, og 283 klubber hadde deltakere i norgesmesterskapene. I og med at klubb utvikling retter seg mot større klubber, vil de fleste av dem også være NM-klubber. Forenklet kan man dermed si at



hovedmålgruppen er disse 283 klubbene, og at man med 61 klubber dermed har levert klubb utviklingsprosesser til 22 % av målgruppen.

### 2.3 Hypoteser

Ut i fra problemstillinger, tidligere forskning og idrettens begrunnelse for å drive med klubb utviklingsprosesser har jeg utarbeidet tre hypoteser som jeg vil teste i oppgaven. Hypotesene er til hjelp for å analysere datamateriale og for å strukturere diskusjonen. Denne studien har følgende hypoteser:

*H1: Klubber som har gjennomgått klubb utvikling mener prosessen har hatt en positiv betydning for klubben.*

*H2: Klubber som har gjennomgått klubb utvikling oppfatter klubbens situasjon som mer positiv enn klubber som ikke har det.*

*H3: Deltakelse på klubb utvikling fører til en bedre klubb situasjon.*

### 3 Teori

I dette kapittelet går jeg gjennom teori om organisasjoner og organisasjonsutvikling, og knytter disse opp mot klubb utviklingsprosessene. Dette gjør jeg for å belyse analysene av delproblemstillingene. Videre bruker jeg institusjonell teori og ressursavhengighetsteori for å diskutere om omgivelsene kan medvirke til hvilke valg idrettsorganisasjonene tar.

#### 3.1 Klubb utvikling sett i lys av organisasjonsteori

##### 3.1.1 Organisasjonen som et produksjonssystem

Organisasjonsteori sier noe om hvordan organisasjoner ideelt skal fungere. «En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 18). Jacobsen og Thorsvik (2013) betrakter organisasjoner som produksjonssystemer, hvor ulike typer *ressurser transformeres* til et *resultat*. Fra resultatene får organisasjonen tilbakemeldinger fra omgivelsene for ny input.

I tjenesteproduserende organisasjoner, som idrettslag, kan *ressurser* være menneskelige, finansielle og materielle. I tjenesteytende organisasjoner «er det de ferdigheter og den kunnskap som ansatte i en organisasjon har, som er den viktigste kapitalen for mange» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 240). Å tiltrekke seg og holde på menneskelige ressurser blir derfor helt avgjørende for organisasjonens suksess.

*Transformasjonen* handler blant annet om hvilke strukturer, strategier, kulturer, atferdsmønstre og prosesser som finner sted i produksjon av resultater. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) omhandler mål og strategier hvordan en skal arbeide mot en ønsket, fremtidig tilstand. Mål og strategier kan ha flere funksjoner for organisasjonen. For det første kan de ha en motiverende effekt for medlemmene fordi de vet noe om hvilken retning arbeidet de gjør skal føre. For det andre kan mål og strategier ha en styrende funksjon «ved at de gir retningslinjer for arbeidet, legger begrensninger på de ansattes atferd og fungerer som beslutningspremisses for den enkelte ansatte» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 36). For det tredje kan de fungere som en legitimeringsfaktor overfor omgivelsene, noe organisasjonen vil være avhengig av for ressurser (se kapittel 2.2 for

mer om omgivelsene). For det fjerde kan mål gi mulighet for evaluering av arbeidet som utføres i organisasjonen. Dette er tett knyttet til organisasjonseffektivitet, og kan defineres som «how well an organization accomplishes its stated, or implied, objectives given the *resources* used» (Pfeffer & Salancik, 2003, p. 33). Det er altså vanskelig å snakke om effektivitet uten mål å vurdere det mot.

Organisasjonsstrukturen «definerer hvordan arbeidsoppgaver i organisasjonen skal fordeles, grupperes og koordineres, og hvordan beslutningsmyndigheten skal fordeles mellom ledere og medarbeidere» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 70). Struktur har tre generelle effekter; spesialisering, koordinering og atferdstabilitet. Spesialisering er en tydeliggjøring og avgrensning av hva den enkeltes arbeidsområde er. «Avgrensning av ansvar spisser fokus, slik at den enkelte kan bli enda bedre på det avgrensende området som er hans eller hennes kompetanseområde» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 70). Den koordinerende effekten er et virkemiddel for å sørge for at arbeidet gruppen med medlemmer utfører, blir sett i sammenheng. Med andre ord; hvem som jobber med hva og sammen med hvem. I tillegg viser det hvem som har ledelsesansvaret for en gruppe. Den atferdsstabiliserende effekten sikrer at menneskene i organisasjonen fyller stillinger med mer eller mindre faste oppgaver som de løser forholdsvis likt. Slik vil de fleste være mulig å erstatte og det er en klarhet i hva organisasjonen kan levere.

Den strukturelle delen av organisasjoner, som omtalt over, er forholdsvis tydelig og lett å forholde seg til. Likevel er det ikke alltid slik at mennesker i organisasjoner handler som vi forventer. Organisasjonskultur omhandler «opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 130), og den kan ha sterk betydning på organisasjonsmedlemmenes atferd. En god kultur ser ut til å ha følgende effekter: Tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, og styring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, pp. 127-128). Høy grad av de forskjellige effektene kan virke positivt inn på organisasjonens effektivitet.

Atferdsmønstre og prosesser tar for seg flere områder. For det første omhandler det hvordan man utnytter de menneskelige ressursene. En organisasjon må rekruttere dyktige folk som får mulighet til å utfolde seg. Både organisasjonen og de ansatte blir ofte fornøyd med «variasjon i jobben, mulighet for læring, autonomi, helhetlige oppgaver og tilbakemeldinger» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 265). Dette

sammenfaller i stor grad med transformasjonsledelsesteorien som nevnes til slutt i dette avsnittet. Det andre området under atferdsmønstre og prosesser er kommunikasjon. «Kommunikasjon er den viktigste prosessen i alle organisasjoner fordi den er avgjørende både for intern integrasjon og for ekstern tilpasning» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 278). Kommunikasjon er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) overføring av informasjon, ideer, holdninger og følelser i menneskelige relasjoner. Det er derfor avgjørende at organisasjonen legger til rette for god kommunikasjon internt så vel som eksternt, slik at medlemmene kan få en felles forståelse for det arbeidet som gjøres. I likhet med kommunikasjon er beslutningsprosesser noe som skjer i den daglige aktiviteten. En beslutning kan defineres som «et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 308). At disse valgene er riktige, altså at organisasjonen gjør de riktige tingene og lar vær å gjøre de mindre riktige tingene, er essensen for hvordan organisasjoner opererer. Det siste området under atferdsmønstre og prosesser er ledelse. En ledelsesteori, transformasjonsledelse, hevder at god ledelse handler om bruk av visjoner, inspirasjon, individuell tilpasning og intellektuell stimulering (Martinsen, 2015). Med andre ord, lederen bygger en god relasjon til medarbeidere, involverer dem i beslutninger og utfordre dem med passende beslutningsmyndighet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Sannsynligvis er det gunstig for leder å tilpasse grad av ansvarsdelegering og oppgaver ut i fra situasjonen og den enkelte medarbeiders motivasjon og kompetanse, i den grad dette er mulig (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 438).

Tilbakemeldinger er hvordan organisasjonen evaluerer eget virke. En organisasjon vil få både direkte og indirekte tilbakemeldinger fra brukerne av produktet, samt ved at de gjennomfører egne evalueringer. Disse tilbakemeldingene danner grunnlaget, eller bør danne grunnlaget, for veien videre for organisasjonen.

### **3.1.2 Organisasjonsutvikling**

I forrige kapittel gikk jeg gjennom en teori om hvordan organisasjoner er, eller bør være. I klubbutvikling er hensikten å endre organisasjonene slik at de utfører sine oppgaver bedre eller mer effektivt. Jacobsen og Thorvik (2013) mener at dagens organisasjonsmiljø er kjennetegnet av konstant endring, og det er avgjørende for organisasjonene å håndtere kravene om endring. Organisasjonsutviklingsteori forteller

oss hvordan man kan gjennomføre endringsprosesser for å jobbe mot en bedre organisasjonsform. Teorien legger vekt på «demokratiske verdier og ivaretagelse av medarbeiderne i endringsprosessen» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 401). Først skaper man en motivasjon for endring (opptining) blant de involverte, deretter iverksettes en endringsfase for å få på plass nye holdninger og atferd, og til slutt skal disse tiltakene stabiliseres (nedfrysning).

Jeg har valgt noen relevante tiltak som Klev og Levin (2009) foreslår for å utføre en organisasjonsendring. «Endringsledelse handler om organisasjonsutviklingsprosesser som legger til rette for kunnskapsprosesser og lokal utvikling, for oppbygging av lokale ressurser og endringskapasitet» (Klev & Levin, 2009, p. 13). I følge forfatterne er medvirkning og kollektiv refleksjon betydelige dimensjoner i organisasjonsutvikling. De påpeker videre at hvis endring skal skje, må individene i organisasjonen læres hvordan organisasjonsarbeidet kan gjøres annerledes for at praksis ikke skal foregå som før. En kollektiv endring er deretter nødvendig for at det individene har lært skal kunne settes ut i praksis. Om ikke det er tilstrekkelige krefter som ønsker endring, vil heller ingen endring skje. Klev og Levin (2009) påpeker derfor at man må skape møteplasser for sosial utvikling. Dette kan føre til en kollektiv forståelse for hvordan individer i organisasjonen bør opptre, men skaper i seg selv ingen endring. Forståelsen må omsettes til operativt nivå i daglig virksomhet.

Klev og Levin (2009) argumenterer for at enhver organisasjonsutviklingsprosess må starte med en analyse for å få en faglig begrunnet forståelse av hvordan den aktuelle organisasjonen opererer. «En organisasjonsanalyse innebærer i all enkelhet et systematisk arbeid for å etablere en innsikt i hva som kjennetegner en organisasjon» (Klev & Levin, 2009, p. 162). De hevder at analysen bør være tredelt; lytte til problemeierne (ansatte), analysere i lys av fruktbar teori og involvere problemeierne i analysen. De ansatte, eller i vårt tilfelle medlemmene, vil ha tanker og vurderinger om hvordan organisasjonen er og bør være. Ved å ta de med i analysen vil man få nødvendig innsikt, samtidig som de følger seg hørt. Teoretisk baserte analyser gjør det mulig å konstruktivt binde sammen innsiktene man har fått. Valg av analysemetode vil nødvendigvis også påvirke hva man kan finne, og denne mest hensiktsmessige metoden er ikke alltid den samme for alle organisasjoner. Til slutt involverer man medlemmene i

analysen slik at både de og den ansvarlige for endringsprosessen kan lære av hverandre, og få en felles forståelse for hva utgangspunktet er.

Etter at analysen er gjort må organisasjonen bestemme seg for hvilke endringer de skal gjennomføre. Klev og Levin (2009) foreslår å gjennomføre en søkerkonferanse, som de mener er en robust innfallsvinkel for å involvere deltakerne i målformulering og planlegging av fremgangsmåte.

*Den grunnleggende ideen bak søkerkonferanser er en deltakerbasert prosess rettet inn mot å kombinere en beskrivelse av et problemfelt med utvikling av en visjon for hva som er en ønsket fremtid, samt for generering av ulike strategier og handlinger for å nå de ønskede mål, prioritering av de beste strategiene og en avsluttende konkretisering gjennom forming av planer for realisering og oppfølging av gjennomføringen*

(Klev & Levin, 2009, p. 171)

Deltakerne i prosessen vil veksle mellom individuelle refleksjoner, arbeid i grupper, presentasjoner og diskusjoner i plenum. I løpet av en søkerkonferanse vil man ta opp beskrivelse av situasjonen, formulere utfordringene, definere mål, vurdere handlingsalternativer, vedta konkrete prosjekter og prioritere handlingene. «Deltakernes motivasjon og engasjement i arbeid med egne problemstillinger er det som i hovedsak borger for et positivt resultat» (Klev & Levin, 2009, p. 172). Analysen og søkerkonferansen er en del av «opptiningen», og kan dermed bidra til at organisasjonen blir klargjort for endring.

Etter at organisasjonen har tatt beslutningene om hvilke endringer som skal gjøres, må disse handlingene følges opp og kontrolleres (Klev & Levin, 2009). Dette må gjøres for å sørge for at det som faktisk blir gjort er i tråd med det som er bestemt. Her er løpende evaluering og korrigerende stikkord for å få gjort det på en god måte. Gjennomføring, kontroll og evaluering er alle deler av endringsfasen i teorien om organisasjonsutvikling (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Når alle tiltak er gjennomført, og organisasjonen har innført endringene som en naturlig del av organisasjonens struktur og kultur, stabiliseres organisasjonen på ny (nedfrysning). Det er nødvendig å stabilisere slik at organisasjonen igjen kan bruke

ressursene på operativt nivå. Det vil ikke si at den skal slutte å lære og tenke fremover, da dette bør være en del av organisasjonens arbeidsmåte, men de omfattende endringsprosessene må avsluttes på et tidspunkt for at ikke organisasjonens ressurser skal gå med til dette.

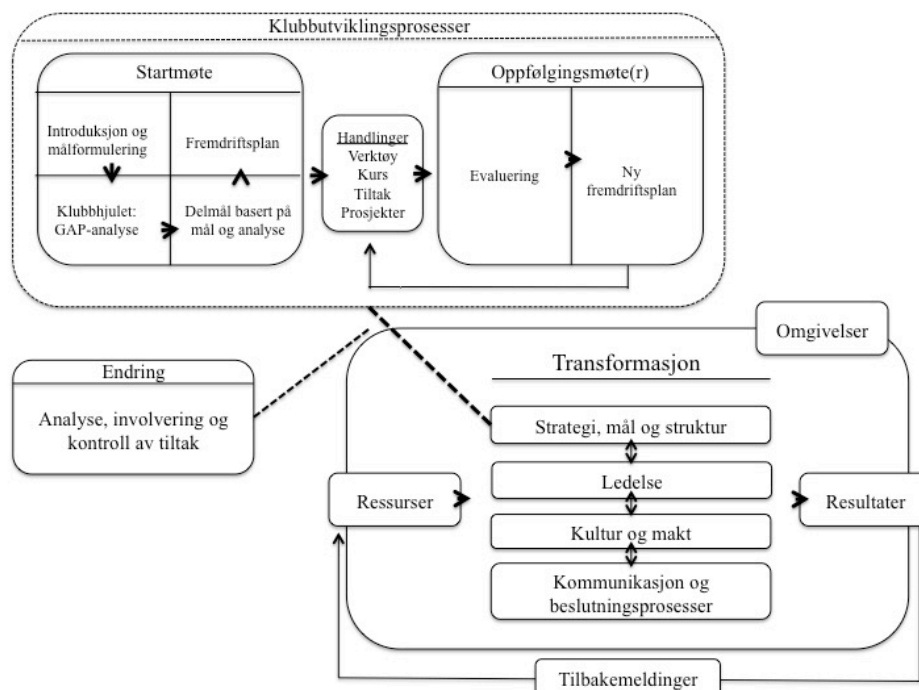
### 3.1.3 Klubb utvikling sett i lys av organisasjonsteori og organisasjonsutviklingsteori

Som tidligere nevnt starter klubb utviklingsprosessene ved at klubben søker om å få delta på programmet. Klubben har altså identifisert et behov for å bedre noe med egen organisasjon, og har derfor valgt å be om hjelp til en organisasjonsutviklingsprosess. Om klubben blir utvalgt tildeles den en veileder som blir ansvarlig for prosessen. Klubb og veileder avtaler et startmøte, hvor klubbens styre og øvrige medlemmer inviteres. På startmøtet fastsetter klubben drømmebilde (eller hovedmål), det gjennomføres en analyse, fastsettes delmål og det utarbeides en fremdriftsplan. Startmøtet har flere av de samme elementene som en søkerkonferanse og med innlagt analyse av organisasjonen underveis. Veileder har en spørrende tilnærming, hvor klubbens medlemmer blir sterkt involvert gjennom gruppearbeid og diskusjoner, og bestemmer selv mot hvilken retning klubben skal jobbe. Etter startmøtet skal de ansvarlige jobbe med handlingene som ble definert. Til slutt gjennomføres et oppfølgingsmøte (eventuelt flere) hvor man går gjennom status og tilpasser fremdriftsplanen etter dette. En organisasjonsanalyse og søkerkonferanse kan være svært omfattende og ressurskrevende, så møtene i klubb utvikling er komprimert over færre timer enn det Klev og Levin oppfordrer til. Analysemetode er også fastsatt på forhånd, noe forfatterne ikke anbefaler. Oppfølgingsmøtet fungerer til en viss grad som kontrollering og som tilbakemelding av arbeidet som gjøres, men det er ikke lagt opp til noen løpende kontroll av fremdriften.

Klubb utviklingsprosessene legger vekt på de *strukturelle* delene av en organisasjon. Formelt planverk, målsetninger og organisasjonsstruktur blir gjennomgått og arbeides konkret med. Dette er i samsvar med Jacobsens og Thorsviks anbefalinger for organisasjoners struktur. De *kulturelle* delene av organisasjonsutvikling er for øvrig vektlagt mindre. I klubbhjulet (figur 2) finner man *ledelse* som ett av punktene klubben ser på i analysen og utarbeidelsen av planer. I tillegg hender det at medlemmene definerer kommunikasjon eller andre kulturelle trekk under *organisasjon* i klubbhjulet. Det mangler likevel en systematisering i hvordan endringer skal skje i den *myke delen*

av organisasjonsutvikling. Dessuten blir også tilgangen på ressurser, her spesielt menneskelige, ikke systematisk gjennomgått. Man har heller valgt å jobbe med de frivillige som klubben har til rådighet. Jeg sier dette med forbehold om at det kan være at noen klubber definerer ulike kulturelle trekk ved klubben som satsingsområder, men dette vil bli mer tilfeldig da det ikke er konkret definert i klubb utvikling.

Figur 3 gir oss en oversikt over hvordan klubb utviklingsprosessene forholder seg til organisasjonsteori (Jacobsen & Thorsvik, 2013) og organisasjonsutviklingsteori (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Klev & Levin, 2009).



**Figur 3** Modell av hvordan klubb utvikling passer inn i Jacobsens og Thorsviks (2013) organisasjonsmodell<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Basert på *Hvordan organisasjoner fungerer* (s. 25), av D. I. Jacobsen og J. Thorsvik, 2013, Bergen: Fagbokforlaget. Copyright 1997 Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. Tilpasset med tillatelse (vedlegg 2).



### 3.2 Institusjonell teori og ressursavhengighetsteori

En organisasjons omgivelser kan påvirke hvilke handlinger den tar. Slack og Hinings (1992) argumenterer for at nasjonale idrettsorganisasjoner best kan forklares ved en kombinasjon av flere teorier, blant annet ressursavhengighetsteori og institusjonell teori. Disse teoriene kan gi oss et innblikk i hvordan omgivelsene påvirker beslutninger som organisasjoner tar.

Institusjonell teori er brukt mye i forskning på idrettsorganisasjoner (Fahlén, Stenling & Vestin, 2008; O'Brien & Slack, 2003; Kikulis et al., 1992), i stor grad fordi idrettsorganisasjoner har tvetydige mål, det er vanskelig å måle effektivitet og de opererer i et miljø med sterk statlig innvirkning (Fahlén et al., 2008).

«Institutionalization refers to a process through which components of the structural design of an organization become widely accepted as both appropriate and necessary. In simple terms, a way to organize becomes *the way* to organize» (Slack & Hinings, 1992, p. 123). Med andre ord går institusjonell teori ut på at organisasjoner, ved å endre seg i retning av konformitet med omgivelsene, vil vise at de handler i tråd med de kollektive verdier som omgivelsene innehar (Slack & Hinings, 1992, p. 116). Slik blir organisasjonene sett på som legitime aktører innen et område, og sikrer dermed sin plass i et gjensidig avhengig organisasjonsmiljø (Meyer & Bromley, 2013, p. 381). Meyer og Bromley (2013) mener at alle organisasjoner blir underlagt mange ulike aktørers autoritet, inkludert sine egne ansattes. Fordi de involverte fra egen organisasjon også påvirkes, vil de dermed ikke stille spørsmål ved disse tilpasningene.

Institusjonalisme beskyldes av flere å være noe deterministisk og at den underestimerer rasjonelle aktører i organisasjonene (Emirbayer & Mische, 1998; Giddens, 1984), og det kan være fruktbart å se teorien i sammenheng med andre teorier (Seippel, 2016; Slack & Hinings, 1992). Et anerkjent perspektiv som vektlegger rasjonelle aktører er ressursavhengighetsteori.

Ressursavhengighetsteori forklarer at «organizations are unable to generate the variety and amount of resources they need for survival. Consequently, because they are unable to perform all the required activities necessary to make themselves self-sustaining, they become dependent on their environment for resources» (Slack & Hinings, 1992, p. 116).

Pfeffer og Salancik (2003) mener ressursmengden og hvor viktig ressursen er for organisasjonen er avgjørende dimensjoner i ressursavhengighetsteori. Om organisasjonen er avhengig av betydelige ressurser, vil den gjøre mye for å sikre seg disse ressursene. Dette fører til at organisasjoner blir tvunget til enten å tilpasse seg omgivelsene eller handle for å endre dem. For å endre omgivelsene kan organisasjoner blant annet velge å inngå allianser med andre, slå seg sammen eller dele styremedlemmer med andre organisasjoner. Denne samkjøringen kan føre til bedret situasjon for organisasjonen (Drees & Heugens, 2013, p. 1667). Alternativt kan organisasjonen tilpasse seg omgivelsene for å bedre ressurstilgangen. Disse tiltakene vil igjen føre til høyere autonomi og legitimitet for organisasjonene som utfører disse handlingene (Drees & Heugens, 2013, p. 1667).

## 4 Metode

Metode angir «hvordan vi skal framskaffe kunnskapen og utvikle teoriene, og hvordan vi skal sikre at kunnskapen og teoriene oppfyller kravene til vitenskapelig kvalitet og relevans for det aktuelle fagområdet» (Grønmo, 2016, p. 42). I metodekapittelet gjennomgås og begrunnes de metodiske valgene som er tatt for å besvare problemstillingene. Det innebærer en redegjørelse for valg av forskningsdesign, etiske hensyn, populasjon, datainnsamling, datakvalitet og analyse.

### 4.1 Forskningsdesign

I denne studien er det brukt en kvantitativ spørreundersøkelse for å få innsyn i norske friidrettsklubbers situasjon. Et forskningsdesign er en plan for hvordan en konkret undersøkelse skal utformes (Ringdal, 2013). Det brukes her et tverrsnittdesign, hvor alle målinger skjer i et avgrenset tidsrom (Ringdal, 2013), i dette tilfellet i form av en spørreundersøkelse. Ringdal (2013) forteller videre at analyseenheter kan være personer, organisasjoner, kommuner eller land. Her er det en kombinasjon av de to første, hvor leder i en organisasjon til en viss grad representerer seg selv og til en viss grad organisasjonen. «En spørreundersøkelse (survey) er en standardisert utspørring av et stort... utvalg av personer» (Ringdal, 2013, p. 107), og dette skal gi empirisk informasjon om faktiske forhold i det feltet som studeres (Grønmo, 2016). Innen organisasjonsstudier kan spørreskjema brukes for å få innsyn i organisasjoners bekymringer, observere langsiktig utvikling, overvåke hvordan programmer fungerer i organisasjonen, benyttes som beslutningsgrunnlag for fremtidige avgjørelser, gi medlemmene en stemme i organisasjonen, og være et virkemiddel i organisasjonsutvikling (Rogelberg & Stanton, 2007). Alt i alt kan det være en passende metode for forskning på organisasjoner.

### 4.2 Etiske overveielser

All forskning reguleres av etiske normer og verdier, og dette må tas hensyn til gjennom hele oppgaveskrivingen (Everett & Furuseth, 2012). Studien har blitt godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (se vedlegg 3), og sikring av datamateriale og anonymitet er ivarettatt i henhold til godkjenning fra personvernombudet.

Studien baserer seg på spørreundersøkelse og sekundærdata fra idrettens medlemsystemer, med den hensikt å få innsyn i respondentens tanker om og rundt organisasjonen den er satt til å lede. «Selvutfyllingsskjemaer gir best mulighet til å beskytte svarsituasjonen» (Ringdal, 2013, p. 198), og anonymiteten er på denne måten godt ivaretatt. Respondentenes kontaktopplysninger og spørreundersøkelsens svar er lagret i lukkede mapper som kun undertegnede har tilgang til. Datamateriale og kontaktopplysninger vil bli slettet etter studiens slutt. Oppgaven inneholder ikke informasjon som kan bidra til identifisering av respondentene. Altså er respondentene anonymiserte. Alle respondenter fikk tilsendt et skjema om informert samtykke (se vedlegg 4) som innebærer at respondentene opplyses om formålet med undersøkelsen, at det klargjøres at det er frivillig å delta, og at de kan trekke seg når som helst.

### 4.3 Populasjon og respondenter

«Når vi formulerer problemstillingen for en studie, foretar vi en avgrensning av hvilke samfunnsforhold som skal studeres» (Ringdal, 2013, p. 93). I denne oppgaven er populasjonen alle ledere av friidrettsklubber og –grupper. En slik undersøkelse kalles populasjonsstudie (Grønmo, 2016, p. 99), fordi man henvender seg til alle respondenter i populasjonen. Det vil derfor ikke være aktuelt å foreta generalisering av analyseresultatene.

Undersøkelsen ble sendt ut til alle ledere av klubber og ledere av grupper i klubber tilknyttet Norges Friidrettsforbund. Norges Friidrettsforbund har i 2015 en populasjon på 902 medlemsklubber. Målet med studien er å se om det finnes forskjeller blant disse klubbene som kan forklares med deltakelse i klubb utviklingsprosesser. De siste fem årene har NFIF hatt 61 klubber i klubb utvikling, hvor flesteparten av lagene var sær idrettslag eller allianse idrettslag. Samtidig har idrettskretsene (IK) levert klubb utvikling til fler idrettslag med friidrettsgrupper. Det er sannsynligvis en større andel av de som har gjennomført klubb utviklingsprosesser svarer, da dette er klubber som er mer aktive utover selve friidrettsaktiviteten (i tråd med Lorentzens (2013) funn om at en viss type klubber benytter seg av idrettens kompetansehevende tiltak). De klubbene som har gjennomgått klubb utviklingsprosesser, har gjort dette på ulike tidspunkt. Friidrettsforbundet har levert utviklingsprosesser i mer eller mindre den formen de har i dag siden 2012, og det er derfor ulikt hvor lenge klubbene har fått

arbeide videre etter prosessen. Klubbene som var med de første årene kan ha hatt bedre tid på å få utført videre utviklingsarbeid, men det er også mulig at de av ulike grunner har gått vekk fra arbeidsformen som klubb utvikling innebærer. Oppgaven kan likevel vise et estimat på klubb utviklingseffekt, siden respondentene beskriver forhold i nåtiden sett i lys av klubb utvikling.

I tabell 1 finner du en frekvenstabell med oversikt over hvilke typer klubber som har deltatt i studien.

**Tabell 1** *Frekvens og prosent over deskriptive faktorer om respondentene*

	Antall (N)	Prosent
<b>Type idrettslag</b>		
Særidrettslag	50	22,8
Allianseidrettslag	15	6,8
Fleridrettslag	152	69,4
<b>Andel ansatte</b>		
Ikke ansatte	190	86,8
Ansatte	29	13,2
<b>Aktivitetssegmenter</b>		
Barneidrett	182	83,1
Ungdomsidrett	163	74,4
Eliteidrett	41	18,7
Mosjonsidrett	125	57,1
Veteranidrett	53	24,2
<b>Andel med deltakere i norgesmesterskap</b>		
Ungdomsmesterskap	88	42,1
Norgesmesterskap junior	61	29,2
Norgesmesterskap	60	28,7

#### 4.4 Spørreundersøkelse og annen data

I denne oppgaven brukes en kombinasjon av primærdata og sekundærdata (Ringdal, 2013). Det vil si at data innsamles ved en spørreundersøkelse, i tillegg til bruk av foreliggende medlemstall, omsetning, geografisk fordeling og idrettslagstype fra idrettens medlemsystem SportsAdmin. Data fra Sportsadmin er noe mangelfull, og det er ikke mulig å finne komplette datasett for alle klubber. For eksempel er det 902

medlemsklubber i Friidrettsforbundet, men datasystemet har gyldige mailadresser til 770, medlemstall på 884 og omsetning på 677 av klubbene. Dette gjør at det er ulikt antall respondenter som er involvert i de forskjellige analysene.

Datainnsamlingen avhenger i første rekke av hvor godt spørreskjemaet fungerer (Grønmo, 2016, p. 191), og forberedelsene er svært viktige. Å utforme spørreskjemaet er den mest krevende oppgaven. Spørreundersøkelsen har formen strukturert utspørring (Grønmo, 2016, p. 141), med lukkede spørsmål i et spørreskjema, men tre åpne spørsmål underveis. Lukkede spørsmål er enklere å håndtere for respondenten, og man trenger ikke å transkribere i etterkant. Ulempen er at spørsmålene kan virke ledende, og respondenten svarer på spørsmål han egentlig ikke har en formening om. Det er forsøkt unngått ved å bruke spørsmål om organisasjonen som lederen sannsynligvis har forutsetning for å svare på.

I studien har jeg brukt et elektronisk program for spørreskjema, [www.questback.no](http://www.questback.no), som respondentene selv fylte ut. Dette krever at spørreskjemaet må være forholdsvis kort og enkelt (Grønmo, 2016). Spørsmål om handlinger kan oppleves som personlige. Vi merker oss at spørsmålene i denne undersøkelsen i stor grad handler om hvordan det står til med organisasjonen respondenten er valgt til å lede, og det kan gjøre at respondentene vil «pynte på sannheten». I følge Grønmo (2016) skal svaralternativene være innbyrdes eksklusive og samlet sett uttømmende for alle mulige svar på spørsmålet. Svaralternativene må også være likeverdige, slik at de ikke blir ledende. Spørreskjemaet i studien er delt i fire kategorier (se vedlegg 5). Første del omhandler generelle, stort sett objektive, spørsmål om klubben. Disse spørsmålene er utarbeidet for å få bakenforliggende informasjon om klubbene som kan bety noe for deres situasjon. Dette gjelder spørsmål om hvilken type idrettslag klubben er, hvilke alderssegmenter klubben har, deltakelse i ulike norske mesterskap, om de har ansatte (se tabell 1 for de fire første punktene), styrets involvering i klubbdriften og deltakelse i klubb utvikling. I tillegg er medlemstall og omsetning hentet fra SportsAdmin med i denne kategorien. Andre del blir kun besvart av klubber som har gjennomgått klubb utviklingsprosesser, og omhandler vurderinger av hvilke effekter klubb utvikling har hatt på klubben. Disse spørsmålene er utledet fra de organisasjonsverktøyene som brukes i prosessene, som klubbhjulet, bruk av mål og bruk av planverk, fordi det er dette som danner grunnlag for utviklingsarbeidet klubbene gjør. Her er det spørsmål om effekten klubb utvikling har

hatt på bruk av mål og planverk, organisering av styret, rekruttering av frivillige og frivilliges tidsbruk, klubbens økonomiske situasjon og klubbens aktivitetstilbud. Videre er det spurt om hva som kunne vært gjort annerledes, og oppfølging fra veileder. Del tre svarer igjen alle på, og den består av spørsmål om hvordan klubben blir drevet. Her omhandler spørsmålene bruk av mål og planverk i klubbens drift, hvordan styret er organisert sett opp mot klubbhjulet og om styrets medlemmer bruker tiden sin effektivt. I siste del vurderer leder klubbens kvalitet på ulike områder på en femdelt skala fra svært bra til svært dårlig. Spørsmålene er basert på klubbhjulet. Her finner man spørsmål om aktivitetstilbudet til klubbens medlemmer, evne til å skaffe inntekter, anleggssituasjon, kommunikasjon med egne medlemmer, trenersituasjon og klubbens utvikling de siste fem årene.

I tillegg til de teoribaserte spørsmålene er det også gitt mulighet til å svare på tre åpne spørsmål i undersøkelsen, to for klubber som har deltatt på klubbutvikling og et avsluttende spørsmål for alle respondenter («Hva har ikke levd opp til forventningene [om klubbutvikling]?», «Hva ville du endret for at klubbutviklingsprosessen skulle passet bedre for din klubb?» og «Er det noe annet du ønsker å fortelle?»). Mellom 24 og 70 respondenter har valgt å si noe på de ulike åpne spørsmålene. Disse spørsmålene er ikke tatt med i analysene, men det er gjort en enkel koding i kategorier for å se hvilke opplevelser noen av respondentene har av det å drive en friidrettsklubb (Thagaard, 2013). Disse tendensene blir brukt til å eksemplifisere empiriske funn. På spørsmål om hva som bør endres i prosessene, ble bedre oppfølging og lokal tilpasning dratt frem. På spørsmål om hva som ikke levde opp til forventningene var manglende implementering, ikke fullført prosess og at prosessene ikke passet for klubben de fremtredende opplevelsene. På spørsmål om det er noe annet de vil fortelle dro mange frem mangel på frivillige som deres største utfordring.

#### **4.5 Datainnsamling**

Jeg hentet ut kontaktinformasjon for utsending av undersøkelsen fra idrettens medlemssystem, SportsAdmin. Kontaktinformasjon til 902 klubb- og gruppeledere tilknyttet Norges Friidrettsforbund ble hentet ut. Spørreskjema laget jeg i spørreundersøkelsesverktøyet [www.questback.no](http://www.questback.no), og sendt på e-post til alle respondenter med oppgitt e-postadresse rett før jul. Undersøkelsen ble sendt til 826

respondenter, da 76 respondenter ikke hadde oppgitt e-postadresse eller feil e-postadresse. Det ble varslet om feil på 56 e-postadresser grunnet at de ikke lenger var i bruk, og undersøkelsen gikk til slutt ut til 770 e-postadresser. Disse adressene er den siste oppdaterte kontaktinformasjonen for friidrettsklubbene, men det er svært tvilsomt om alle er korrekte. Det ble purret på alle som ikke hadde svart innen 8. januar, og for siste gang 4. februar. Ti personer ga beskjed om at de ikke ønsket å delta. Totalt svarte 235 klubber på undersøkelsen, men det varierer hvor mange av disse som blir med i analysene fordi noen av spørsmålene mangler data.

Undersøkelsen ble sendt fra min e-postadresse som ansatt i Friidrettsforbundet slik at utsendingen skulle komme fra organisasjonen. Det kan ha hatt den effekten at personer som kjenner meg svarer i større grad enn ukjente. Grunnen til at disse personene kjenner til meg er nok fordi de er fra klubber som deltar på ulike felles møtepunkter, som norgesmesterskap, kurs og Friidrettstinget. Disse vil da ofte være i hovedmålgruppen for klubb utvikling; «større og veldrevne» klubber (jf. Lorentzen 2013).

«En av de største utfordringene under gjennomføring av datainnsamlingen er å sørge for at flest mulig personer blir med i utspørringen» (Grønmo, 2016, p. 208). Frafall fra det opprinnelige utvalget kan føre til en skjevhet i det endelige utvalget. Svarprosenten i denne undersøkelsen er 26 %, eller 31 % om en bare regner med de 770 undersøkelsen til slutt ble sendt til (svartilbøyelighet) (se mer om dette i kapittel 4.6.1 Validitet).

#### **4.6 Datakvalitet**

Feil i en analyse er «differensen mellom den observerte og den sanne verdien» (Skog, 2004, p. 254). For regresjonsanalyser vil dette si hvor stor forklaringskraft likningen har sammenlignet med de faktiske tilfellene på området det er samlet data fra. «I et kvalitetsperspektiv består forskerens oppgave i å minimalisere alle kilder til feil» (Ringdal, 2013, p. 219). Datakvalitet er dermed avgjørende for å komme frem til analyseresultater som er holdbare og fruktbare (Grønmo, 2016, p. 238). I følgende avsnitt er det snakk om datamaterialets validitet og reliabilitet.



#### 4.6.1 Validitet

«Validitet går på om spørsmålene faktisk måler det begrepet (construct) det er ment å måle» (Ringdal, 2013, p. 219). Begrepsvaliditet handler om at vi faktisk måler det vi tror vi måler. Altså må vi sørge for at spørsmålene i undersøkelsen samlet gir oss innsyn i det teoretiske utgangspunktet. Jeg har forsøkt å løse det ved å operasjonalisere innholdet i klubb utvikling og de tenkte effektene av dette, og utarbeide spørsmål ut ifra disse komponentene. Spørsmålene er derfor primært basert på klubbhullet, som både skal fungere som synliggjøring av arbeidet i en klubb, og gi en pekepinn på kvaliteten til det som gjøres i klubben. Dette sikrer at den operasjonelle validiteten i stor grad forholder seg til den teoretiske validiteten, selv om det ikke vil være direkte korrelerende. Dog ble ikke alle spørsmål fra undersøkelsen brukt i analysene, fordi de ble vurdert som lite knyttet til det teoretiske begrepet, men jeg vil hevde at de spørsmålene som er tatt med i analysene dekker en tilstrekkelig andel av de målene som det hevdes at klubb utvikling skal forbedre.

«Intern gyldighet går på hvorvidt vi har dekning i våre data for de konklusjonene vi trekker» (Jacobsen D., 2005, p. 19). Denne studien skal undersøke effekten av klubb utvikling i klubber tilknyttet Norges Friidrettsforbund basert på selvrapportert data. Tabell 1 gir en oversikt over hvilken type klubber som deltok i studien. Det er problemer knyttet til hvor stor andel av populasjonen som deltar i studien, da svarprosenten er 26 %, med svartilbøyelighet på 31 %. Dette kan føre til representasjonsfeil, siden det høyst sannsynlig vil være svakheter når det gjelder representativitet for de som har svart sammenlignet med populasjonen (Ringdal, 2013, p. 219). Flere mener det er et økende problem med synkende svarandelen på undersøkelser, blant annet forklart ved at folk får flere henvendelser om markedsundersøkelser, som fører til at de er mindre villige til å svare på henvendelser for studier (Ringdal, 2013; Rogelberg & Stanton, 2007). Svarprosenten blir dermed lavere. Forskningsrådet peker på det samme i en sak fra 2013<sup>7</sup>. Om frafallene hadde

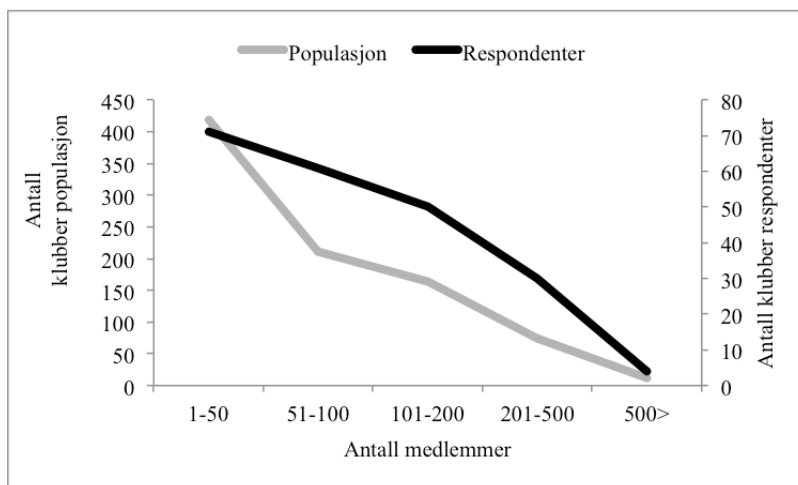
---

<sup>7</sup> Fra

[http://www.forskningsradet.no/bladetforskning/Nyheter/Folk\\_svarer\\_ikke\\_lenger/1253986892964](http://www.forskningsradet.no/bladetforskning/Nyheter/Folk_svarer_ikke_lenger/1253986892964)

vært tilfeldig hadde det ikke påvirket representativiteten. Hellevik (2015) påstår at lav svarprosent ikke nødvendigvis gjør data skjevfordelt og verdiløst, og mener det er avhengig av hvilken type data en ser på og at det ikke er ekstrem over- eller underrepresentasjon av en gruppe.

Så hvordan ser det ut i denne studien? Gjennomsnittlig antall medlemmer i klubber tilknyttet NFIF er 91 (N=884), mens i studien er gjennomsnittet 118 (n=217). I figur 3 finner du en oversikt som ser på fordelingen av klubber i populasjonen og respondentene med gitte antall medlemmer. Det er en større andel klubber med 50 eller færre medlemmer i populasjonen enn fra respondentene. Utover det er andelen ganske lik i de resterende gruppene.



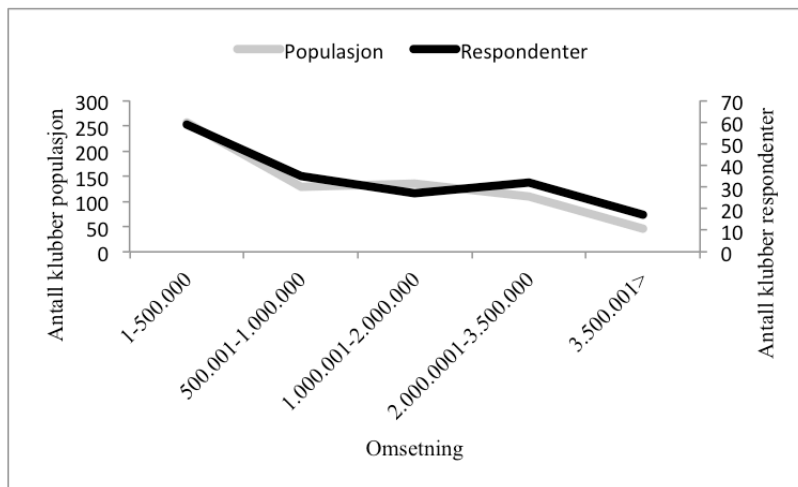
**Figur 4** Histogram over antall klubber i populasjonen (N=884) og respondentene (n=219) i medlemsgruppene 1-50, 51-100, 101-200, 201-500 og 500>

I tabell 2 ser du oversikt over geografisk fordeling for respondenter og populasjonen. Det er noen ulikheter, men gjennomgående ganske godt samsvar mellom de to. Det vil si klubbene er tilstrekkelig geografisk representative.

**Tabell 2** Frekvens og prosent for geografisk fordeling mellom populasjon og respondenter

	Respondenter		Populasjon	
	n	%	N	%
Akershus	17	8	48	5
Aust-Agder	6	3	25	3
Buskerud	9	4	45	5
Finnmark	4	2	23	3
Hedmark	9	4	35	4
Hordaland	18	8	95	11
Møre og Romsdal	22	10	96	11
Nord-Trøndelag	18	8	64	7
Nordland	6	3	38	4
Oppland	7	3	33	4
Oslo	11	5	42	5
Rogaland	13	6	46	5
Sogn og Fjordane	16	7	64	7
Sør-Trøndelag	16	7	66	7
Telemark	14	6	33	4
Troms	9	4	42	5
Vest-Agder	7	3	27	3
Vestfold	6	3	31	4
Østfold	11	5	31	4

Gjennomsnittlig omsetning for klubber (N=677) som rapporterte dette i 2014 er kroner 1.215.165, mens det for de klubbene som deltok på undersøkelsen og rapporterte omsetning (n=174) er kroner 1.394.285. I figur 4 er en oversikt over andel klubber med en gitt omsetning for populasjon og respondenter. Her ser vi at de fordeler seg ganske likt, men med noen flere klubber med høyere omsetning blant respondentene.



**Figur 5** Histogram over omsetning for populasjon ( $N=677$ ) og respondenter ( $n=177$ ) i omsetningsgruppene 1-500.000 kroner, 500.001-1.000.000 kroner, 1.000.001-2.000.000 kroner, 2.000.001-3.500.000 kroner og over 3.500.001 kroner.

Videre er 18 % av klubber som er medlem i Friidrettsforbundet særiddrettslag eller allianseiddrettslag, mens tilsvarende for de som svarte på undersøkelsen er 29 %. Som tidligere nevnt kan det være større utfordringer knyttet til fleriddrettslag (Smeland & Seippel, 2015), og man kan da anta at forutsetningene for respondentklubbene er noe «bedre» enn for populasjonen.

Oppsummert kan man si det er mange likheter mellom populasjon og respondentene. Både for antall medlemmer og omsetning er størrelseskurvene ganske like foruten i gruppene med lavest omsetning og færrest medlemmer. Gjennomsnittlig scorer derfor respondentene høyere på begge grunnet at populasjonen har en større andel klubber i gruppene med få medlemmer og lite omsetning. Dette tilsier at respondentene har en noe bedre situasjon enn populasjonen. Tilsvarende er det også noen flere særiddrettslag i respondentgruppen, og dette kan tilsi at det samlet kan være enklere for respondentene. Altså er det noe skjevhet, men denne er ikke voldsom i de fleste målene. For denne studien vil jeg påstå at datasettet kan brukes til å se på klubbens utbytte av klubb utviklingsprosesser. Grunnen er at Friidrettsforbundet har rettet klubb utviklingssatsingen mot «større og veldrevne» klubber. De fire årene NFIF har tilbydd klubb utviklingsprosesser har de konsekvent rettet seg mot en målgruppe som er mer lik respondentene enn hele populasjonen. 30 % av respondentene har deltatt på

klubb utvikling, og data gir mulighet til å sammenligne disse med klubber i målgruppen «større og veldrevne».

#### 4.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet går på undersøkelsens pålitelighet og troverdighet (Jacobsen D., 2005). Ville man for eksempel fått tilnærmet samme resultat om undersøkelsen ble gjennomført av andre ved en annen anledning. Utfordringer med spørreskjemas reliabilitet kan være at spørreskjemaet er uklart eller inneholder ledende spørsmål (Jacobsen D., 2005). Dette har jeg vært bevisst på under utformingen av spørreskjemaet, og jeg har forsøkt å utforme spørsmålene så klart som mulig. En mulig feilkilde kan være at det fremkommer av spørsmålene hva som i klubb utviklingsprosesser blir sett på som riktig. For eksempel kan det i spørsmålet om klubbens bruk av planverk være tydelig for respondenten at «en god klubb» bruker planverk i sitt arbeid, og de vil svare mer etter hva de tror er riktig. Klubbene er anonyme i oppgaven, og dette bør redusere fristelsen til å svare usant, men i undersøkelsen oppgir klubblleder navnet på klubben og e-postadresse. Dette kan føre til at noen vil svare galt. Når det er sagt, så vil ikke undersøkelsen ha noen konsekvens for klubblleder, så det er usannsynlig at slike svar er gjennomgående. Et siste punkt for å sikre reliabilitet er å tydelig redegjøre for alt som er gjort i forskningsprosessen, slik at en gjør «det mulig for andre å teste gyldighet og pålitelighet» (Jacobsen D., 2005, p. 371). Jeg har derfor gjort grundig rede for hele forskningsprosessen gjennom hele oppgaven, slik at det skal være mulig for andre å reteste alt i studien.

#### 4.7 Statistiske analyser

Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, v. 23) er brukt i analysene. Frekvensanalyse er brukt for å finne ut hvilken type klubber som har deltatt i studien og deres oppfatning av prosessene. Korrelasjons- og regresjonsanalyser er brukt til å undersøke sammenhenger mellom klubb utvikling, andre uavhengige variabler og klubbens situasjon. I statistiske analyser er det vanlig å bruke sannsynlighetsberegning for å se om funnene er gyldig for populasjonen (Ringdal, 2013, pp. 341-342). Men siden

dette er en populasjonsstudie, om enn med lav svarandel, er statistisk generalisering ikke aktuelt<sup>8</sup>.

Frekvensanalysen tar for seg hvilken type idrettslag som er med i studien, hvor mange klubber som har ansatte, hvilke alderssegmenter klubbene har, og andel klubber med deltakere i ulike typer norgesmesterskap (tabell 1). Representativitet er sett på for medlemstall (figur 4) og omsetning (figur 5), samt geografisk spredning (tabell 2). Frekvensanalyse er videre brukt for å finne ut hva klubbene mener om klubb utviklingsprosessens betydning for aktivitetstilbud, organisering, rekruttering, målstyring, tidsbruk, planstyring og økonomi (tabell 3), og forskjellen på disse variablene for klubb utvikling levert av idrettskrets og friidrettsforbundet (tabell 4).

Gjennomsnitt og standardavvik er regnet ut for å se på forskjell mellom deltakelse og ikke deltakelse på klubb utvikling for variablene aktivitetstilbud, inntektsevne, tilgang på frivillige, anleggssituasjon, kommunikasjon, trenerkompetanse, treneroppfølging og klubbens utvikling siste fem år (tabell 5). Dette er også brukt som beskrivelse av avhengige og uavhengige variabler som inkluderes i regresjonsanalysene (tabell 6). I tabell 6 er de tre dikotome variablene fremstilt med frekvens og prosent.

«Korrelasjonsanalyse tar sikte på å finne ett enkelt statistisk mål som kan karakterisere sammenhengen mellom to variabler» (Grønmo, 2016, p. 323). I denne oppgaven er korrelasjonsanalyser brukt for å se hvilke uavhengige variabler som har en sammenheng med de ulike avhengige variablene (tabell 7), og dermed får man en indikasjon på hvilke av de uavhengige variablene det kan være fornuftig å ta med i regresjonsanalysene. Korrelasjonene er veiet opp mot det teoretiske fundamentet i oppgaven, og disse to faktorene sammen avgjør om en variabel blir tatt med i analysene.

---

<sup>8</sup> Hvordan man behandler populasjonsstudier statistisk er fraværende i mye brukte metodebøker. Jeg kontaktet to metodebokforfattere og flere andre ressurser for å få innspill på hva jeg burde gjøre, og derav har sett vekk fra generalisering. Det er også verdt å merke at bruk av signifikans for hypotesetesting er et omstridt tema også for utvalgsbaserte studier. For mer om dette, se Cohens (1994) «The earth is round ( $p < 0.05$ )».

«Regression analyses are a set of statistical techniques that allow one to assess the relationship between one DV (dependent variable) and several IVs (independent variables)» (Tabachnick & Fidell, 2007, p. 117). Målet med regresjon er ifølge Tabachnick og Fidell (2007) å finne regresjonskoeffisienter som gjør det mulig å skape en ligning som forklarer datamaterialet best mulig. I denne studien er det anvendt Pearsons korrelasjoner for bivariate sammenhenger og multippel lineær regresjon for multivariate sammenhenger. Dette gir en mulighet til å undersøke sammenhenger mellom klubbers situasjon, (aktivitetsnivå, inntektsevne, anleggssituasjon, frivilliges tidsbruk, kommunikasjon, trenerkompetanse, treneroppfølging og klubbens utvikling), klubbutvikling og andre uavhengige variabler (medlemmer, ansatte, deltakere UM, styrets bidrag og styrets kompetanse). Dette gjelder tabellene 8 til 15. «Enter method» ble brukt på alle regresjonstabeller.

#### 4.7.1 Testing av forutsetninger for analysen

Følgende forutsetninger må oppfylles for multiple regresjonsanalyser på populasjonsstudier (Field, 2009; Skog, 2004); ingen betydningsfulle utliggere, ingen perfekt multikolaritet, homoskedastisitet, ikke autokorrelasjon og linearitet. Forutsetningene var innenfor i det foreliggende datamaterialet, se vedlegg 6. En standard analyse av residualene viste at det var forventet antall utliggere ( $<0,01$ ). Utliggere ble fjernet i tre analyser for å ikke skape skjevhet i modellen, i samsvar med Fields (2009, s. 215) anbefalinger (én på aktivitetstilbud, én på kommunikasjon og to på treneroppfølging). Dette ga da: std. residual min= -3,285 til -2,42, std. residual maks = 1,76 til 2,66. Undersøkelse av korrelasjonstabell (tabell 7, Pearsons korrelasjon, Min: 0,00, Maks: 0,53) og variansinflasjonsfaktorer (VIF) viser at multikolaritet ikke var til stede (VIF-verdier = 1,00 til 1,19). Datamaterialet møtte også forventning om fravær av autokorrelasjon (Durbin-Watson-verdier= 1,90 til 2,27). P-plot viser at det er noe bøyning på kurven og scatterplottene viser noe tegn til hetroskedastisitet. Visuelt ser scatterplottet noe rart ut, og dette er på grunn av at variabelene består av fem intervaller som fører til mer systematikk i scatterplottet. Jeg har merket meg at noen av diagrammene ikke er perfekte hva angår linearitet og spredning, men har vurdert dem som tilstrekkelig for å kunne kjøre multiple regresjonsanalyser.

## 5 Resultater og analyser

### 5.1 Analyser av delproblemstilling I

Tabell 3 viser på hvilke områder klubber som har deltatt i klubb utvikling mener prosessene har hatt en positiv effekt. Over halvparten av klubbene mener klubb utvikling har hatt positiv effekt på organiseringen av klubben og bruk av mål til å styre klubbens drift. Over 30 % mener prosessen har hatt positiv effekt på planstyring og klubbens aktivitetstilbud.

**Tabell 3** Frekvens og prosent for klubb utviklingsklubbers formening om hvilke områder prosessen har hatt en effekt for klubben på

	N	%
Rekruttering	11	17,2
Organisering	38	59,4
Målstyring	34	53,1
Planstyring	21	32,8
Aktivitetstilbud	23	35,9
Økonomi	4	6,3
Effektivisering av tidsbruk	4	6,3

*Flervalg dikotom ja (angitt) eller nei*

I tabell 4 er en oversikt over forskjeller mellom klubb utvikling i Friidrettsforbundet og klubb utvikling gjennom idrettskretsene. Vi kan se at deltakelse gjennom NFIF scorer høyere på de fleste områder (rekruttering, organisering, målstyring, planstyring og aktivitetstilbud), det er likt på effektivisering av tidsbruk, og deltakelse gjennom idrettskretser scorer høyere på økonomi.



**Tabell 4** Frekvens og prosent om forskjell mellom klubb utvikling levert av Friidrettsforbundet og idrettskretsene

	Klubb utvikling Norges Friidrettsforbund (n=35)		Klubb utvikling idrettskrets (n=35)	
	%	N	%	n
Rekruttering	23	8	9	3
Organisering	60	21	49	17
Målstyring	51	18	46	16
Planstyring	31	11	29	10
Aktivitetstilbud	37	13	29	10
Økonomi	3	1	9	3
Effektivisering av tidsbruk	6	2	6	2

*Flervalg dikotom ja (angitt) eller nei*

## 5.2 Analyser av delproblemstilling II

I tabell 6 ser vi at det er forskjell på de avhengige variablene kontrollert for klubb utvikling. Klubber som har gjennomgått klubb utvikling scorer høyere på variablene aktivitetstilbud (differanse 0,09), inntektsevne (0,19), anleggssituasjon (0,55), treneroppfølging (0,27), trenerkompetanse (0,07), frivilliges oppslutning (0,27) og klubbens utvikling siste fem år (0,35). På variabelen kommunikasjon scorer klubber som ikke har gjennomgått klubb utvikling høyere (-0,06).

**Tabell 5** *Situasjonsvariablenes gjennomsnitt og standardavvik sett opp mot klubb utvikling*

	Klubb utvikling	<i>M</i>	<i>SD</i>
Aktivitetstilbud	Ja	4,12	0,56
	Nei	4,03	0,66
Inntektsevne	Ja	4,06	0,64
	Nei	3,87	0,77
Anleggssituasjon	Ja	4,01	1,09
	Nei	3,46	1,03
Kommunikasjon	Ja	3,85	0,63
	Nei	3,91	0,68
Treneroppfølging	Ja	3,75	0,70
	Nei	3,48	0,75
Trenerkompetanse	Ja	3,88	0,70
	Nei	3,81	0,78
Frivilliges oppslutning	Ja	3,88	0,76
	Nei	3,61	0,93
Klubbens utvikling siste fem år	Ja	4,09	0,81
	Nei	3,74	0,79

*Listwise*

### 5.3 Deskripsjon av regresjonsanalysene

Et sammendrag av gjennomsnittsverdier og standardavvik for fokusvariablene i denne studien finnes i tabell 5. Denne tabellen viser til åtte dimensjoner av opplevd kvalitet fra respondentene (aktivitetstilbud, inntektsevne, anleggssituasjon, kommunikasjon, trenerkompetanse, treneroppfølging, frivilliges oppslutning og utvikling siste fem år), i tillegg til de kontinuerlige kontrollvariablene (medlemmer, styrets bidrag og styrets kompetanse). En oversikt over svar på de tre dikotome kontrollvariablene (deltakelse på klubb utvikling, ansatte og deltakere i UM) er også rapportert.

**Tabell 6** Gjennomsnitt og standardavvik for variabler i regresjonsanalysene, samt frekvens og prosent for dikotome variabler

	<b>M</b>	<b>Sd</b>
<b>Avhengige variabler</b>		
Klubbens aktivitetstilbud overfor medlemmene <sup>a</sup>	4,05	0,64
Klubbens evne til å skaffe inntekter <sup>a</sup>	3,93	0,73
Anleggssituasjon <sup>a</sup>	3,65	1,07
Kommunikasjon med egne medlemmer <sup>a</sup>	3,89	0,66
Treneroppfølging <sup>a</sup>	3,57	0,75
Trenerkompetanse <sup>a</sup>	3,83	0,75
Frivilliges opplutning <sup>a</sup>	3,68	0,89
Klubbens utvikling siste fem år <sup>a</sup>	3,84	0,80
<b>Uavhengige variabler kontinuerlige</b>		
Antall medlemmer fra idrettsregistreringen 2014 <sup>b</sup>	120,7	126,9
Hvor stor andel av styret bidrar tilstrekkelig til dets arbeid <sup>c</sup>	2,46	0,71
Styrets, ved dets medlemmer, innehar den kompetansen som kreves for å drive en klubb <sup>c</sup>	1,54	0,51
<b>Uavhengige variabler dikotome</b>		
	<b>Prosent</b>	<b>N</b>
Deltatt på klubbutvikling binær	32	67
Deltakere UM 2015	41	84
Har klubben ansatte	13	27

Listwise n=205

<sup>a</sup> Skala fra 1 (svært dårlig) til 5 (svært bra)<sup>b</sup> Kategorisk<sup>c</sup> Skala fra 1 (mindretallet) til 3 (flertallet)<sup>d</sup> Dikotom ja (angitt) eller nei.

#### 5.4 Korrelasjonstabell for avhengige variabler og uavhengige variabler

Vi ser i tabell 6 at de fleste variablene for kvalitetsmål korrelerer med hverandre. Dette er i tråd med det teoretiske fundamentet fra klubbhjølet. Vi ser også at klubbutvikling korrelerer med flere av de avhengige variablene, og at få kontrollvariabler korrelerer med avhengige variabler. Det er ellers lav korrelasjon på de ulike kontrollvariablene, så vi ser også her at kolinearitet ikke er et problem (Skog, 2004, p. 287).

**Tabell 7** Pearsons korrelasjon for bivariate sammenhenger mellom avhengige og uavhengige variabler

Variabler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Aktivitetstilbud													
2. Inntektsevne	,17												
3. Anleggssituasjon	,15	,25											
4. Kommunikasjon	,40	,25	,10										
5. Treneroppfølging	,37	,28	,18	,35									
6. Trenerkompetanse	,42	,15	,07	,25	,46								
7. Frivillige	,21	,32	,25	,16	,18	,11							
8. Utvikling siste fem år	,53	,17	,27	,20	,36	,26	,24						
9. Deltatt på klubb utvikling	,07 a	,12a	,23a	,03a	,17a	,05a	,14a	,20 a					
10. Antall medlemmer	-,09 ,01	-,07	-,05	-,03	-,04	-,03	,01	,01	,16 ,00	,14	,31		
11. Utøvere UM	a ,06	,00a	,32a	,03a	,17a	,21a	,03a	a	a	a	a		
12. Ansatte	a ,02a	,13a	,02a	,01a	,01a	,12a	a	a	a	a	a	,08	
13. Styrets bidrag	,11	,04	,14	,04	,03	,00	,08	,19	,02	-,04	-,20	,07	
14. Styrets kompetanse	-,14	-,09	-,14	-,12	-,11	-,11	,06	-,21	,01	-,09	,01	,13	,31

$n=205$

a for dikotom – punkt-biseriell korrelasjon.

### 5.5 Analyser av delproblemstilling III:

**Tabell 8** Regresjon for klubb utviklings betydning for aktivitetstilbud kontrollert for andre variabler

Uavhengige variabler	Modell 1	Modell 2
	b	b
Konstant	4,04	4,28
Klubb utvikling	,05	,06
Medlemmer		-,15
Deltakere UM		,07
Styrets kompetanse		-,14
Styrets bidrag		,03
Ansatte		,05
$R^2$	<,01	,04
$R^2_{\text{adjusted}}$	<,01	,02

$\Delta R^2 = ,04$

Ustandardiserte betakoeffisienter blir brukt for konstant, standardiserte betakoeffisienter blir brukt for alle andre variabler.

**Tabell 9** Regresjon for klubb utviklings betydning for klubbens evne til å skaffe inntekt kontrollert for andre variabler

Uavhengige variabler	Modell 1	Modell 2
	b	b
Konstant	3,88	4,15
Klubb utvikling	,10	,11
Medlemmer		-,09
Deltakere UM		,02
Styrets kompetanse		-,09
Styrets bidrag		-,00
Ansatte		-,05
R <sup>2</sup>	,01	,03
R <sup>2</sup> <sub>adjusted</sub>	<,01	<,01

$\Delta R^2 = ,02$

Ustandardiserte betakoeffisienter blir brukt for konstant, standardiserte betakoeffisienter blir brukt for alle andre variabler.

**Tabell 10** Regresjon for klubb utviklings betydning for klubbens anleggssituasjon kontrollert for andre variabler

Uavhengige variabler	Modell 1	Modell 2
	b	b
Konstant	3,48	3,59
Klubb utvikling	,21	,23
Medlemmer		-,08
Deltakere UM		,09
Styrets kompetanse		-,13
Styrets bidrag		,10
Ansatte		-,17
R <sup>2</sup>	,05	,11
R <sup>2</sup> <sub>adjusted</sub>	,04	,08

$\Delta R^2 = ,06$

Ustandardiserte betakoeffisienter blir brukt for konstant, standardiserte betakoeffisienter blir brukt for alle andre variabler.

**Tabell 11** Regresjon for klubb utviklings betydning for kommunikasjon med egne medlemmer kontrollert for andre variabler

Uavhengige variabler	Modell 1	Modell 2
	b	b
Konstant	3,95	4,48
Klubb utvikling	-,09	-,09
Medlemmer		-,10
Deltakere UM		,10
Styrets kompetanse		-,03
Styrets bidrag		-,05
Ansatte		-,03
R <sup>2</sup>	<,01	,06
R <sup>2</sup> <sub>adjusted</sub>	<,01	,03

 $\Delta R^2 = ,05$ 

Ustandardiserte betakoeffisienter blir brukt for konstant, standardiserte betakoeffisienter blir brukt for alle andre variabler.

**Tabell 12** Regresjon for klubb utviklings betydning for oppfølging av egne trenere kontrollert for andre variabler

Uavhengige variabler	Modell 1	Modell 2
	b	b
Konstant	3,53	3,99
Klubb utvikling	,14	,13
Medlemmer		-,13
Deltakere UM		,20
Styrets kompetanse		-,19
Styrets bidrag		-,03
Ansatte		-,05
R <sup>2</sup>	,02	,09
R <sup>2</sup> <sub>adjusted</sub>	,01	,06

 $\Delta R^2 = ,07$ 

Ustandardiserte betakoeffisienter blir brukt for konstant, standardiserte betakoeffisienter blir brukt for alle andre variabler.

**Tabell 13** Regresjon for klubb utviklings betydning for trenernes kompetanse kontrollert for andre variabler

Uavhengige variabler	Modell 1	Modell 2
	b	b
Konstant	3,82	4,13
Klubb utvikling	,01	,00
Medlemmer		-,13
Deltakere UM		,27
Styrets kompetanse		-,14
Styrets bidrag		-,02
Ansatte		-,03
R <sup>2</sup>	<,01	,08
R <sup>2</sup> <sub>adjusted</sub>	<,01	,06

 $\Delta R^2 = ,08$ 

Ustandardiserte betakoeffisienter blir brukt for konstant, standardiserte betakoeffisienter blir brukt for alle andre variabler.

**Tabell 14** Regresjon for klubb utviklings betydning for tilgang på frivillige kontrollert for andre variabler

Uavhengige variabler	Modell 1	Modell 2
	b	b
Konstant	3,61	3,30
Klubb utvikling	,13	,14
Medlemmer		,01
Deltakere UM		-,02
Styrets kompetanse		,05
Styrets bidrag		,08
Ansatte		-,14
R <sup>2</sup>	,02	,04
R <sup>2</sup> <sub>adjusted</sub>	,01	,02

 $\Delta R^2 = ,03$ 

Ustandardiserte betakoeffisienter blir brukt for konstant, standardiserte betakoeffisienter blir brukt for alle andre variabler.

**Tabell 15** Regresjon for klubb utviklings betydning for klubbens utvikling siste fem år kontrollert for andre variabler

Uavhengige variabler	Modell 1	Modell 2
	b	b
Konstant	3,74	3,90
Klubb utvikling	,17	,17
Medlemmer		-,04
Deltakere UM		,03
Styrets kompetanse		-,17
Styrets bidrag		,09
Ansatte		,01
R <sup>2</sup>	,03	,08
R <sup>2</sup> <sub>adjusted</sub>	,02	,05

$\Delta R^2 = ,05$

Ustandardiserte betakoeffisienter blir brukt for konstant, standardiserte betakoeffisienter blir brukt for alle andre variabler.

Tabell 8 viser klubbens opplevde aktivitetstilbud sett opp mot klubb utvikling (modell 1) og kontrollert for andre variabler (modell 2). Tabellen viser at begge modellene har svært liten forklaringskraft ut ifra Pearsons R<sup>2</sup>, og viser at verken klubb utvikling eller de andre variablene som er innsamlet har nevneverdig å si for klubbens situasjon.

Tabell 9 viser klubbens opplevde evne til å skaffe inntekter sett opp mot klubb utvikling (modell 1) og kontrollert for andre variabler (modell 2). Verken klubb utvikling eller kontrollvariablene forklarer klubbens evne til å skaffe inntekter, gitt av Pearsons R<sup>2</sup>. Det vil si at verken klubb utvikling eller de andre variablene har noe å si for klubbens evne til å skaffe inntekter.

Tabell 10 viser klubbens opplevde anleggssituasjon sett opp mot klubb utvikling (modell 1), og kontrolleres for andre variabler (modell 2). Testen av sammenheng mellom klubb utvikling og opplevd kvalitet på klubbens anleggssituasjon viser en sammenheng for modell 1. Modellen med klubb utvikling som uavhengig variabel har en regresjonskoeffisient på 0,21, og bidrar noe til forklaring på klubbens anleggssituasjon. Også modell 2 har en betydelig regresjonskoeffisient på klubb utvikling og noen andre variabler. Ut fra Pearsons R<sup>2</sup> kan man se at det likevel har liten betydning, og at modell 2 bare forklarer 8 % av den avhengige variabelen og at andre variabler enn de som er tatt med i modellen derfor er betydelige.



Tabell 11 viser klubbens opplevde evne til kommunikasjon med egne medlemmer sett opp mot klubb utvikling (modell 1) og kontrollert for andre variabler (modell 2). Pearsons  $R^2$  er svært lav på begge modeller, og ingen av dem forklarer noe av klubbens evne til kommunikasjon med egne medlemmer.

Tabell 12 viser klubbens opplevde oppfølging av egne trenere sett opp mot klubb utvikling (modell 1) og kontrollert for andre variabler (modell 2). Tabellen viser at modell 2 har noe bedre forklaringskraft enn den første, men kan fortsatt bare forklare 6 % av klubbens oppfølging av trenere.

Tabell 13 viser klubbens opplevde trenerkompetanse sett opp mot klubb utvikling (modell 1) og kontrollert for andre variabler (modell 2). Modell 2 har noe bedre forklaringskraft enn modell 1, men dekker fortsatt bare 6 % av forklaringen for trenernes kompetanse.

Tabell 14 tar for seg klubbens evne til å skaffe frivillige, sett mot klubb utvikling (modell 1) og kontrollert for andre variabler (modell 2). Analysene viser at verken modell 1 eller modell 2 forklarer noe om klubbens evne til å skaffe frivillige.

Tabell 15 ser på klubbens utvikling de siste fem årene mot klubb utvikling (modell 1) og kontrollert for andre variabler (modell 2). Ingen av modellene har noe særlig forklaringskraft i forståelsen av klubbens utvikling de siste fem årene, men modell 2 er best med 5 %.

Gjennomgående viser regresjonsanalysene at klubb utvikling har svært lite å si for klubbene.  $R^2_{\text{adjustet}}$  er på mellom 0 % og 8 % på alle, så den lille forklaringskraften klubb utvikling har, om til stede, er svært beskjeden.

## 6 Diskusjon

Studien har tatt utgangspunkt i tre delproblemstillinger. I diskusjonsdelen går jeg gjennom analyser av problemstillingene, og vurderer hvorvidt man kan anta at problemstillingens hypoteser beholdes eller falsifiseres. Videre diskuteres studiens begrensinger. Til slutt reflekterer jeg rundt hva som kan være grunnen til at idrettsorganisasjonene handler som det gjør når en tar i betraktning at analysene viser lite utbytte av klubb utviklingsprosesser.

### 6.1 Resultatdiskusjon

#### 6.1.1 Hva klubbene mener om utviklingsprosessene

Jeg formulerte følgende hypotese for delproblemstilling I:

*H1: Klubber som har gjennomgått klubb utvikling mener prosessen har hatt en positiv betydning for klubben.*

Klubbene som har deltatt i utviklingsprosesser har svart på hvilke områder de mener prosessen har bidratt positivt (tabell 3). De to områdene flest klubber mener har vært positive er organisering og målstyring, men det er bare noe over 50 % av klubbene som har deltatt som mener dette. I prosessene er det nettopp disse områdene det arbeides mest med. De definerer mål å jobbe mot og forsøker å bygge opp en hensiktsmessig organisasjon for å nå klubbens mål. Det er positivt at et lite flertall mener at dette har blitt forbedret. Likevel fremstår begge områdene som lite betydningsfulle om det ikke fører til en bedring på andre områder som aktivitetstilbud og frivilliges tidsbruk.

Organisering og målstyring er verktøy som skal hjelpe til med å forbedre noe annet, og oppfyller dermed ikke sin rolle om det ikke kommer noe ut av det. Videre forteller litt over 30 % av klubbene at bruk av planer har blitt bedre, og at prosessen har vært positiv for klubbens aktivitetstilbud. Førstnevnte går under samme kategori som organisasjon og målstyring. At noen klubber mener aktivitetstilbudet har bedret seg er bra; dette er nettopp et av de områdene prosessene til syvende og sist bør påvirke. Prosentandelen er likevel såpass lav at det ikke er mulig å si at dette er et gjennomgående utbytte av klubb utvikling. Til sist er det lave prosentandeler som mener klubb utvikling har vært positivt for rekruttering, økonomi og effektivisering av frivilliges tidsbruk. Alle disse

kan sies å høre innunder kategorien av hva klubb utvikling bør påvirke om det skal kunne sies at det fungerer.

I tabell 4 ser vi forskjellen på klubb utviklingsprosesser levert av Friidrettsforbundet og idrettskretsene. Prosesser fra Friidrettsforbundet blir vurdert som bedre på nesten alle kvalitetsmål. I utgangspunktet skal klubb utviklingsprosessene være såpass generelle at de passer for alle typer klubber og kan leveres av begge organisasjonsleddene. Likevel er klubbedere som har hatt prosess med særforbundet mer fornøyd. En mulig forklaring på dette er at veilederne fra særforbundet har mer kunnskap om de utfordringer friidrettsklubbene har, og derfor er i stand til å veilede klubben mer i «riktig» retning. Det er også mulig at de er bedre på å koble inn relevante kurs, verktøy og ressurser fra forbundet, mens idrettskretsveilederne ikke kjenner til disse.

I undersøkelsen ble klubbene spurt om hva som ikke levde opp til forventningene. Flere klubber tar selvkritikk, og peker på ufullstendigheter i eget arbeid. En klubbleder svarer: «Vi har ikkje teke til oss så mange av dei tipsa vi fekk. Det er mest styret sin eigen feil» (respondent 87), og en annen sier at «De som skulle ta seg av dette hadde visst ikke forutsetninger/motivasjon nok» (respondent 77). Andre peker på stor utskifting av frivillige ressurser som en utfordring; «Det er vanskelig å måle effekten av slike tiltak. Årsaken er at det skiftes ut personer hele tiden og det er veldig opp til de tilgjengelige ressursene i klubben når en starter slike prosesser» (respondent 47). Noen klubber mener prosessene har vært for dårlig gjennomført eller fulgt opp. Én svarer at «planene ble for omfattende» (respondent 55) og én forteller: «prosessen ble ikke fullført, fulgt opp» (respondent 105).

Etter startmøte vil alle klubber ha et planverk de skal jobbe med i tiden som kommer. De har definert ulike tiltak og fordelt hvem i klubben som er ansvarlig for at tiltakene blir gjennomført. Altså er det et godt *strukturelt* utgangspunkt for organisasjonsutvikling. Jacobsen og Thorsvik (2013) understreker at det er viktig å legge vekt på de *kulturelle* delene av en organisasjon for å få til en endring. Det kan være at manglende oppfølging, implementering eller annet kan føre til at de ønskede effektene forblir fraværende. Dermed er ikke det sikkert at utviklingsprosessen blir fullført som den skal. Dette er i tråd med figur 3 hvor jeg satt sammen de ulike teoriene i en modell. Planverk er på plass, men de *kulturelle* komponentene kan gjøre at

utviklingsprosessene ikke blir gjennomført på riktig måte. Skal det skje faktiske endringer må man legge til rette for at også kultur og andre *myke deler* av organisasjonen også er klar for endring.

I delproblemstilling I spør jeg hvilken oppfatning klubbene har av prosessene. Ut ifra analysene og argumentasjonsrekken over er det lite som tyder på at klubbene har en positiv oppfatning av prosessen. Noen klubber mener det fungerer på enkelte områder, men langt i fra på alle områder. Gjennomgående viser datamaterialet at klubbene ikke har en spesielt positiv oppfatning. H1 kan derfor avvises.

### 6.1.2 Forskjellen mellom klubb utviklingsklubber og andre

Jeg formulerte følgende hypotese for delproblemstilling II:

*H2: Klubber som har gjennomgått klubb utvikling oppfatter klubbens situasjon som mer positiv enn klubber som ikke har det.*

Alle klubber som deltok i studien har blitt bedt om å vurdere egen situasjon på flere områder (tabell 5), gitt av klubbhjulet (figur 2). På alle områder, utenom ett, oppgir klubb utviklingsklubber et høyere gjennomsnitt på kvalitetsmålene. Det gjelder klubbens aktivitetstilbud ovenfor egne medlemmer, klubbens evne til å skaffe inntekter, anleggssituasjon, klubbens oppfølging av egne trenere, klubbtrenerens kompetanse, evne til å få med frivillige etter behov, og til slutt klubbens utvikling de siste fem år. Resultatene er i tråd med Jacobsens og Thorsviks (2013) organisasjonsmodell, hvor det fremheves at det å bygge opp en hensiktsmessig organisasjon ved bruk av blant annet strategier, strukturer og handlingsmønstre, kan føre til bedre måloppnåelse. Målene vil i klubb utvikling ofte kunne kategoriseres under de kvalitetsmålene som det blir spurt om i undersøkelsen, siden klubbhjulet blir brukt for å tydeliggjøre mulige mål. Spesielt positivt må det sies å være at klubber som har deltatt i klubb utvikling hevder de har hatt en god utvikling de siste fem år. Dette korrelerer da bra med perioden de har gjennomført prosessene.

Kausalitet kan derimot være vanskelig å påvise. Resultatene viser at klubb utviklingsklubber er mer fornøyd med egen situasjon. Det trenger ikke å bety at det er prosessene som fører til det, og andre forklaringer må vurderes. For det første gjør undersøkelsens tverrsnittdesign at det ikke er mulig å avgjøre hva som kom først: en

klubb med gode forutsetninger eller klubb utvikling. Årsakssammenheng blir da vanskelig å påvise. For det andre kan det hende det er forskjeller på hvilke klubber som velger å delta i prosessen, eventuelt hvilke som blir valgt ut. På [www.friidrett.no](http://www.friidrett.no) kan man lese om klubb utvikling at «Klubber med et velfungerende styre og organisert friidrettsaktivitet for ungdom oppfordres spesielt til å søke»<sup>9</sup>. Det er mulig at større klubber med et mer aktivt styre i større grad har søkt om å få delta, og at disse klubbene også har blitt valgt ut de gangene det har vært flere søkere enn plasser på programmet. Det finnes en mulighet for at disse klubbene er mer tilfredse med egen situasjon enn de andre klubbene fordi de før programmet starter har en mer hensiktsmessig organisasjon og bedre tilgang på ressurser, som løser utfordringer bedre enn de andre klubbene. Som sagt er det ikke lett å si noe om hva som kom først. Ut i fra klubb utviklings målgruppe og tidligere studier som peker på at større klubber deltar kompetansehevende tiltak (jf. Lorentzen 2013), vil jeg si det er sannsynlig at en bedre situasjon var på plass før prosessene startet.

I delproblemstilling 2 undersøkes det om klubber som har deltatt i klubb utvikling er mer tilfreds med egen situasjon enn andre klubber. Analysene viser at dette er tilfellet på nesten alle kvalitetsmål, og svaret er dermed positivt. Om det er en kausal sammenheng kan det ikke forutsetninger i data for å svare på. H2 beholdes.

### 6.1.3 Andre årsaker enn klubb utvikling

Jeg formulerte følgende hypotese for delproblemstilling III:

*H3: Deltakelse på klubb utvikling fører til en bedre klubb situasjon.*

Det ble samlet inn kontrollvariabler for alle klubber som deltok i undersøkelsen, og dette dannet grunnlag for regresjonsanalysene (tabell 8-15). Regresjonsanalyse ble utført for alle kvalitetsmål, og det ble kontrollert for forskjeller mellom klubb utvikling (modell 1) og klubb utvikling inkludert andre bakgrunnsvariabler (modell 2). Analysene viser at både klubb utvikling og kontrollvariablene har svært lite å si for klubbens nåsituasjon og utvikling de siste fem år.

---

<sup>9</sup> Fra «Satsingsklubb 2016», hentet 4. Mai 2016.  
<https://www.friidrett.no/kompetanse/satsingsklubb-2016/>

Om man tar utgangspunkt i Jacobsens og Thorsviks (2013) modell for hensiktsmessige organisasjoner, hvor ressurser transformeres til et sluttresultat, er det tydelig at klubb utviklingsprosessene følger deler av forfatterens *ideelle organisasjon*, men ikke dekker alt. Det er noen mangler og noe som gjøres annerledes. For det første er klubbens menneskelige ressurser ofte avgjørende for dens tilgang på andre typer ressurser, som økonomiske og materielle. Idrettslaget utfører en medlemsbasert tjenesteproduksjon, og er avhengig av frivillig arbeid fra foreldre og andre i lokalmiljøet for å drive en god organisasjon. I undersøkelsen ble det spurt om det var annet klubbleder ønsket å fortelle. Flere drar frem tilgang på frivillige som største problem, «Generelt problem med å skaffe ledere/tillitsvalgte men lett å få folk til å stille opp på dugnader og lignende» (respondent 87) og «Vanskelig å få folk til å ta ansvar. Mye faller på få» (respondent 220).

*Som alle andre sliter vi med å få frivillige til å binde seg med å bidra. Foreldre er flinke å stille når det passer dei. Vi er 2 trenara, som er styre, økonomiutvalg, kasserar, leiiar, påmeldingsansvarlig, medlemsansvarlig, trenara, idrettsrådmedlem og arrangements ansvarlig. Og vi har 50 aktive medlemmer frå 4-19 år*

(Respondent 1)

Noen peker på høy turnover som en utfordring, for eksempel «Det har vært en del utbytting i styret nå, og vi er i startgropa med å sette opp en plan for utvikling av treningsgrupper» (respondent 9). Det er også støtte for dette i litteraturen. «Mange organisasjoner opplever dette som utfordrende. Selv der antallet frivillige er stabilt og motivasjonen er høy, kan utskiftingen være omfattende og skape problemer for kontinuitet i virksomheten» (Wollebæk et al, 2015, p. 115). Det er nok flere som har utfordringer med hvordan klubben kan rekruttere og ivareta de frivillige, og det vil være vanskelig å tilby et godt sluttprodukt om det er mangel på ressurser inn. For det andre må transformasjonen av ressurser fungere for at en organisasjon skal kunne sies å være veldreven. Klubb utviklingsprosessene har særlig fokus på mål, handlingsplaner, ansvarsfordeling og delaktighet i beslutningstaking, i tråd med modellen. Det legges mindre vekt på organisasjonskultur, som Jacobsen og Thorsvik (2013) mener er viktig fordi kulturen kan være et hinder for endring. Det er godt mulig at flere klubber gjør dette bra, men det er ikke en uttalt del av prosessene. Det kan være en svakhet for klubb utviklingsprosessene.

Klev og Levin (2009) hevder at endringsprosesser er avhengige av analyser av nåsituasjonen, kollektiv involvering i beslutningsprosesser og kontroll av faktisk atferdsendring. De to førstnevnte er i tråd med innholdet i prosessene. Det gjøres felles vurderinger av klubbens situasjon, og det utformes mål og handlingsplaner i fellesskap. Dog gjøres dette i et mindre tidsomfang enn hva forfatterne anbefaler, og dette kan muligens ha betydning. Likevel ville nok flere klubbmedlemmer ha unngått å møte om analyse og planlegging ble for omfattende, illustrert av en respondent med utsagnet: «Jeg opplever tilbudet som godt, flaskehalsen er så å si alltid tillitsvalgtes tid. De aller fleste har knapt med fritid» (respondent 14). Den sistnevnte, kontroll av atferdsendring, er ikke vektlagt i prosessene. Det vedtas handlingsplaner som det forventes at de ansvarlige skal gjennomføre, men det er ikke lagt opp til en systematisk kontroll av hvordan disse følges opp. En respondent (7) forteller at «Selve prosessen var grei nok, men det står heller på å få folk nok med i styret/klubben til å få tatt skikkelig tak i ting». En annen sier at han ønsker «mer ansvarliggjøring, slik at arbeidsoppgaver blir bedre fordelt. Men dette er selvfølgelig vanskelig siden dette igjen bygger på frivillighet» (respondent 48). For å oppsummere: Deler av klubb utviklingsprosessene er i tråd med modellen, mens andre deler mangler. Det kan nok være spesielt utfordrende med organisasjonsutviklingsprosesser i idrettslag fordi de bygger på frivillig innsats. Det gjør det vanskelig å sette krav og føre en kontroll på at det faktisk skjer endringer.

I delproblemstilling III undersøkes det om det er andre variabler som forklarer klubbens nåsituasjon enn klubb utvikling. Med bakgrunn i regresjonsanalysene ser det ut som at verken klubb utvikling eller kontrollvariablene er gode forklaringsmodeller for klubbens nåsituasjon. H3 må derfor avvises.

## 6.2 Studiens begrensinger

Spørsmålene i undersøkelsen er, som tidligere nevnt, utformet for å besvare de konkrete områdene det arbeides med i prosessen, basert på klubbhjulet; ledelse, organisasjon, trener, anlegg, aktivitet og arrangement. Organisasjonsdelen av klubb utvikling er tydelig for klubbene, da det er dette de arbeider med i prosessene. Det som ikke nødvendigvis er like tydelig er at organisasjon og ledelse er virkemidler for å oppnå bedring på flere områder, og ikke nødvendigvis mål i seg selv. Som tidligere nevnt er «en organisasjon ... et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle

oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 18). Disse oppgavene og målene vil i en friidrettsklubb være nært knyttet til å legge til rette for friidrettsaktivitet. Om ikke organisasjonsutvikling fører til en bedring eller effektivisering i å løse oppgavene har det mindre verdi. En mulig feilkilde i svarene er dermed at klubbene ser de bedringene som har skjedd på det organisatoriske nivået, og rapporterer dette i undersøkelsen. De ser ikke nødvendigvis koblingen til de andre områdene som prosessen skal ha en betydning for, og dermed kan dette underrapporteres.

Det ble samlet inn bakenforliggende informasjon som forteller om klubben; antall medlemmer, ansatte, deltakelse i mesterskap, styrets bidrag og styrets kompetanse. De tre førstnevnte skal fortelle noe om klubbens størrelse, profesjonalisering og aktivitetsnivå. De to sistnevnte er definert ut ifra klubb utviklingsprosessens kriterium om at en god organisasjon er avhengig av menneskelige relasjoner. Med det menes at intet individ er en organisasjon alene, og man er avhengig av at medlemmene i en organisasjon bidrar tilstrekkelig til de oppgavene den skal løse. Det er derfor en betydelig faktor at styrets medlemmer bidrar både tidsmessig og innholdsmessig til klubbens drift. Dette er altså begrunnelsen for å velge nettopp disse kontrollvariablene. I flere av analysene viser det seg at disse kontrollvariablene har hatt lite betydning når det gjelder å bedre modellens forklaringskraft. Det er mulig andre variabler ville hatt større forklaringskraft enn de variablene som er tatt med i studien.

Korrelasjon er ikke det samme som kausalitet. Om en handling skal sies å føre til en annen, må følgende oppfylles: a) den ene hendelsen må alltid skje om den andre skjer b) de må hende på tilnærmet samme tid, og årsakshandlingen må skje før virkningshandlingen, c) de må skje nært i rom, altså må det være nærhet for at den ene handlingen skal kunne påvirke den andre og d) årsakshandlingen må faktisk kunne føre til virkningen (Cummins, 2012, p. 99). I analysene har jeg forsøkt å undersøke om klubb utvikling fører til bedring av ulike variabler. Ut ifra Cummins ovenfornevnte kriterier er det flere utfordringer for denne studien. For det første mener noen klubber at klubb utvikling har vært positivt på noen områder, men grunnet variasjon i hva klubbene rapporterer kan man ikke si at klubb utvikling alltid har positive effekter. Det trengs noen flere forklaringsvariabler for å finne en sannsynlig forklaringsmodell for om og når klubb utvikling fungerer. For det andre er det gjort en tverrsnittstudie av klubber som



på ulike tidspunkt de siste fem år har gjennomgått klubb utviklingsprosesser. I undersøkelsen om klubbens situasjon er det spurt om hvordan det står til på det tidspunkt de svarte. Dette fører til at det er ikke er mulig å si noe om hva som førte til hva. Det kan være at klubb utvikling førte til en bedring, men det kan også være at klubber som har deltatt på klubb utvikling uansett ville rapportert en bedre nåsituasjon av andre grunner. For det tredje må klubb utvikling faktisk kunne føre til en bedring. Ifølge Clegg og Walsh (2004) er mellom 25-50 % av organisasjonsendringer vellykket, og dette kan også være tilfelle her. Det er altså flere momenter som gjør at det ikke er mulig å svare konkret på om klubb utvikling *fører* til en positiv endring.

Til slutt kan det stilles spørsmål med studien representativitet. Bare 26 % av klubbene i populasjonen har svart på undersøkelsen, og dette kan være en svakhet. I kapittel 4.6.1 argumenterer jeg for at data er adekvat grunnet likheter med populasjonen på flere mål, og at data derfor kan brukes selv om det ikke er helt representativt. Vi merker oss likevel at det vil være mangler med en så lav svarprosent.

### 6.3 Diskusjon av grunnlag for prosessene

I diskusjonen av problemstillingene er det vist at klubber som har deltatt på klubb utvikling mener det har vært positiv på noen områder, men langt ifra alle. Den viser at klubb utviklingsklubber vurderer egen situasjon som bedre enn andre. Og den viser at klubb utvikling forklarer lite om suksess på ulike kvalitetsmål. Både Friidrettsforbundet og Idrettsforbundet har i 2015 definert strategier hvor klubb utvikling har fått en stor rolle. Ellers viser en sjekk på nettsider at de fleste særforbund og alle idrettskretser tilbyr klubb utviklingsprosesser til sine medlemsklubber<sup>10</sup>. Hvorfor er det slik at Friidrettsforbundet, og resten av idretten, satser på dette?

---

<sup>10</sup> Følgende tilbyr klubb utviklingsprosesser: Fotballforbundet, Rytterforbundet, Svømmeforbundet, Padleforbundet, Skiskytterforbundet, Orienteringsforbundet, Kampsportforbundene, Hundekjørerforbundet, Skytterforbundet, Klatreforbundet, Håndballforbundet, Dykkerforbundet, Studentidrettsforbundet, Badmintonforbundet, Biljardforbundet, Gym- og turnforbundet, Bandyforbundet, Snowboardforbundet, Triatlonforbundet, Cykleforbundet, Bueskytterforbundet, Volleyballforbundet, Basketballforbundet, Danseforbundet, Skiforbundet, Ishockeyforbundet og Særforbundsalliansen. I tillegg leverer alle idrettskretser klubb utviklingsprosesser.

Institusjonell teori og ressursavhengighetsteori kan bidra til å kaste lys over situasjonen. Teoriene er mye brukt og anerkjent i studier på organisasjoner, men jeg har ikke datamateriale i oppgaven belyser dette for friidrett. Jeg vil likevel ta en gjennomgang for å se på hva som kan være grunnen til idrettens valg.

Ressursavhengighetsteori forklarer, ifølge Slack og Hinings (1992), at en organisasjon er avhengig av ressurser fra omgivelsene for å fungere, og må tilpasse seg eller endre omgivelsene for å få tilgang til disse ressursene. Det er ikke nødvendigvis egne mål eller målt effekt som er grunnen til en handling, det kan være behov for å skaffe seg ressurser. Norges Idrettsforbund forvalter deler av de statlige overføringene i form av spillemidler, men noe går direkte til særforbundene. Spillemidlene er en viktig del av forbundenes inntektsgrunnlag. For eksempel får Friidrettsforbundet 43 % av sine inntekter gjennom spillemidlene<sup>11</sup>, hvor noe tildeles direkte og noe forvaltes av NIF. Det er åpenbart at en så stor andel av inntektene til NFIF er viktig for at de skal kunne fungere på den måten de gjør i dag. Det er mulig at det ligger noen forventninger, både fra stat og NIF, som må tilfredsstilles for å motta deler av denne støtten. Klubbutviklingsprosesser er et av disse tilfellene, hvor særforbundene får aktivitetsmidler for antall prosesser, og det er føringer på hva disse kan brukes til. Samtidig er det NIF som utvikler malen for prosessene som utføres. Særforbundene står noenlunde fritt til å definere hvordan klubbutvikling skal gjennomføres i egen organisasjon, men de fleste leverer tilnærmet likt malen, og benytter seg av klubbveiledere som er utdannet av NIF. Idrettsforbundet kan derfor sies å ha stor definisjonsmakt overfor særforbundene grunnet avhengighet av ressurser de tilbyr.

I mer positiv forstand kan NIFs rolle i dette ses som en måte for særforbundene å samhandle på, hvor Idrettsforbundets rolle er å påvirke omgivelsene, i stor grad staten, til å tildele en større mengde ressurser. I 2015 ble tippenøkkelen utvidet til 64 % til idretten, og dette har styrket idrettens ressurser, spesielt i forbindelse med anlegg. Norges største sivilsamfunnsorganisasjon viser seg dermed som en betydelig leverandør av goder for sine medlemmer. Dette kommer ikke uten føringer for særforbundene,

---

<sup>11</sup> Fra «Tingdokumenter Friidrettstinget 2015» <https://www.friidrett.no/globalassets/om-nfif/friidrettstinget/2015/tingdokumenter-2015.pdf>

enten i form av krav eller forventninger. En vil likevel tro at organisasjonene er interessert i å bruke ressursene på en mest mulig hensiktsmessig måte.

Klubbene kan også være påvirket av organisasjonsomgivelsene. I klubb utviklingsprosessene har klubbene mottatt noen goder som vist i kapittel 2.3, hvor de gjennom programmet får økonomisk tilskudd, kurs og profilering. Det er ikke usannsynlig at det å motta disse godene er én motivasjon klubbene har for å delta. Ressurstilgang kan dermed være én av forklaringene på klubbens deltakelse.

Organisasjoner handler ikke nødvendigvis bare ut i fra rasjonelle tanker. Institusjonell teori forteller oss noe om hvordan organisasjoner blir konforme for å sikre egen legitimitet, både internt og eksternt, noe som fører til en tilstand hvor det er enighet om at den gitte måten å drive organisasjonen på er både nødvendig og passende (Slack & Hinings, 1992; Meyer & Bromley, 2013). Det fremstår som at de fleste forbund i idretten, inkludert Friidrettsforbundet, mener det er gunstig å bruke ressurser på klubb utviklingsprosesser. Som tidligere nevnt er klubb utvikling ett av fem satsingsområder i «Strategi mot 2020», enstemmig vedtatt på friidrettstinget 2015. Det har altså en betydelig plass i organisasjonen styrende dokumenter, og få stiller spørsmål ved hvilket utbytte man får av denne satsingen. Det virker som om satsingen på klubb utvikling er godtatt hos de fleste som avgjør hva en skal bruke tid og resurser på. Samtidig er det alltid klubber som er klar til å gjennomføre prosesser, så det er ikke bare på nasjonalt nivå at man mener det er gunstig. Klev & Levin (2009) understreker at det innad i organisasjoner kan forekomme innlært kommunikasjon som er unnvikende og tilslørende. Man perfektionerer egen evne til «å fortrenge og ignorere manglende resultater eller andre uønskede effekter, slik at man slipper ubehagelige diskusjoner» (Klev & Levin, 2009, p. 93). Dette er i stor grad ubevisste mekanismer, det er sannsynligvis ikke slik at organisasjonsmedlemmene unngår vanskelige spørsmål bevisst. Det gjør det likevel vanskelig å endre de institusjonaliserte organisasjonene, da kritiske spørsmål kan være i strid med etablerte sannheter.

Collins (2002) hevder i sin populærvitenskapelige bok «Good to Great» at en av hovedgrunnene til at noen organisasjoner er bedre enn gjennomsnittet er at de ikke bare har sett på hva de måtte gjøre for å forbedre seg, men også har konsentrerte seg om hva de måtte la være å gjøre. Han mener at grundige evalueringer av eget virke må danne

grunnlag for hvordan man driver organisasjonen videre. Jeg vil i likhet med Collins oppfordre til at idretten ser systematisk på hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Jeg tror det gir oss en mulighet til å gjøre ting bedre og mer effektivt overfor organisasjonenes medlemmer.

#### **6.4 Anbefaling til idretten og videre forskning**

Hva bør Friidrettsforbundet og idretten ellers gjøre fremover? Med utgangspunkt i denne studien bør idretten først og fremst anerkjenne at klubb utviklingsprosessene kan ha svakheter. Det trengs flere og bedre undersøkelser for å si det med større sikkerhet, men kritisk nysgjerrighet er uansett bra. Denne forståelsen er avgjørende om endring skal kunne skje, i samsvar med institusjonell teori. Samtidig kan Idrettsforbundet vurdere egen tildeling av midler for å sikre at de bruker ressurser på tiltak som fungerer. I tillegg bør de bruke faglig forankrede teorier for å utarbeide tiltak, samt vektlegge å samle data for disse tiltakene. Det finnes mye empirisk basert faglitteratur om organisasjonsutvikling som kan fungere også i frivillige organisasjoner. En utfordring er at fagområdet «ledelse og organisasjonsutvikling» også er dominert av en ikke-akademisk populærlitteratur, hvor enkle og tilsynelatende effektive løsninger flourer (se Klev og Levin (2009)), og det er lett å gå seg vill i overflod av informasjon. Av den grunn er det viktig at teoriene man bruker har en faglig forankring, slik at man ikke satser på tilnærminger med lite empirisk dekning. På denne måten kan man sikre seg større sannsynlighet for å lykkes på de områdene man ønsker å bedre.

Videre kan man se på hvilke mangler klubbene har. Bakgrunnen for klubb utviklingsprosessene er sannsynligvis at det er identifisert svakheter i klubbens tilnærming til å løse oppgavene sine, og dermed forventer man at organisatoriske endringer vil være gunstig. Klubb utviklingsprosessene er i tråd med Jacobsens og Thorsviks (2013) modell på flere områder, men det finnes også mangler. For det første gjelder dette delen med «input» av ressurser. I tjenesteytende organisasjoner er menneskelige ressurser en av de mest betydelige faktorene for suksess. Norges Friidrettsforbunds klubbundersøkelse (2014) identifiserte mottaksapparatet, eller frivillige, som den største mangelen i friidrettsklubber. Å rette oppmerksomheten mot

rekruttering og ivaretagelse av frivillige kan være heldig<sup>12</sup>. Dette er det pressområdet som klubbene selv oppgir, og det som påvirker deres hverdag i stor grad. Idretten må lytte til sine medlemmer når de påpeker utfordringer i egne rekker.

En annen del som sannsynligvis er mulig å bedre er oppfølging og kontroll av endringene som er forsøkt igangsatt, som understreket av Klev og Levin (2009). Selv om man har satt i gang forsøk på endringer, betyr ikke det at de blir gjennomført nedover i organisasjonen. Til slutt bør man vurdere hvordan en kan implementere endringer av kultur i klubb utviklingsmodellen. Organisasjonskultur er vanskelig å endre, og er ikke nødvendigvis gjort selv om en har vedtatt at endringer som skal skje. Det er behov for systematisk oppfølging og kontroll for å sikre at hele organisasjonen arbeider i tråd med de endringsmetodene som er vedtatt.

Denne studien har vært et første forsøk på å kvantifisere klubb utvikling. Studien har som nevnt noen svakheter, og man kan med hell gjøre flere liknende studier hvor en forsøker å redusere disse svakhetene. En naturlig vei videre er også å se på andre særforbund, idrettskretser eller idretten i sin helhet. Dessuten vil det være interessant med videre kvalitative studier utover det Smæland og Seippel (2015) har gjort, for å få forståelse for hva klubbene mener om utbytte av prosessene. I tillegg kan det være fornuftig med case-studier, hvor en nøye gransker noen få klubbers prestasjon før, under og etter klubb utviklingsprosesser. Alt i alt er det et område som har behov for mer forskning.

---

<sup>12</sup> Se for eksempel Wollebæk, Sætrang og Fladmoe (2015) og Østerlund (2013) s.160

## 7 Avslutning

I denne studien har jeg har jeg presentert Norges Friidrettsforbunds klubb utviklings satsing og koblet dette opp mot organisasjonsutviklingsteori. Hovedproblemstillingen for oppgaven har vært: *Hvordan bidrar klubb utviklingsprosesser til klubbens situasjon?* For å belyse den har jeg gjennomført en spørreundersøkelse overfor friidrettsklubber, hvor de ble bedt om å reflektere rundt klubb utvikling og gjøre rede for egen situasjon på ulike områder. Analysene viser at klubbene som har deltatt på prosesser er mindre positive til utbyttet de har hatt av tiltaket. Videre har jeg vist at klubber som har deltatt på prosessene vurderer sin situasjon som bedre enn de som ikke har deltatt, men jeg argumenterer for at de som har deltatt sannsynligvis var bedre stilt før prosessene ble igangsatt. Datamaterialet viser til slutt at verken deltakelse på klubb utviklingsprosesser eller kontrollvariablene jeg brukte forklarer nevneverdig om klubbens situasjon. Jeg konkluderer derfor med at klubb utviklingsprosesser ikke nødvendigvis bidrar til å bedre klubbens situasjon.

I figur 3 har jeg illustrert hvordan klubb utviklingsprosesser forholder seg til teorier om organisasjoner og organisasjonsutvikling. Modellen viser at klubb utvikling har vektlagt de strukturelle delene av organisasjonsutvikling, som mål, planverk og struktur. Det virker som om mye av det som skjer i klubb utviklingsprosessene er i tråd med det Jacobsen og Thorsvik (2013) mener er forutsetningene for en god organisasjon på det *strukturelle* plan. For øvrig er de *kulturelle* delene av organisasjonsutvikling vektlagt mindre i prosessene, for eksempel kommunikasjon, organisasjonskultur og ledelse. Hvis disse delene nedprioriteres er det vanskelig å få til en endring. Det er forståelig at idretten har valgt å prioritere noen områder, da man har begrensede ressurser å bruke på dette. Spørsmålet blir da om det er gunstig å bruke ressurser på en modell med mangler som kan ha lite å bidra med. Jeg tror ikke det.

Idrettens sentralledd har lagt vekt på at klubb utviklingsprosesser kan være gunstig for å bedre forutsetningene klubbene har til å drive godt og effektivt. Om dette har vært god ressursbruk, har det manglet data på. Min undersøkelse tyder på at det ikke er det. Jeg har ikke noe klart svar på hvorfor organisasjonsutvikling har blitt fremhevet som én løsning på de utfordringene som idrettslagene står overfor, men institusjonell teori og ressursavhengighetsteori, kan gi oss en pekepinn på noen av faktorene som spiller inn.

Organisasjoner søker etter potensielle ressurser, og gjør derfor de handlingene som kan fremskaffe disse. I tillegg tilsier institusjonalisme at organisasjoner ikke alltid har en rasjonell begrunnelse for alt de gjør. Disse sammen kan gi oss noe innsyn i hvilke mekanismer som ligger bak satsningen på klubb utviklingsprosesser.

Til slutt vil jeg oppfordre til å rette et kritisk blikk mot de tiltakene som gjøres. Idretten skal til syvende og sist legge til rette for at medlemmene får et godt aktivitetstilbud, og at de frivillige føler at deres engasjement er viktig

## Referanser

- Akgün, A., Byrne, J., Lynn, G., & Keskin, H. (2007). Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management* , 20 (6), ss. 794-812.
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management* , 28 (2), ss. 234-262.
- Andreassen, T., Breit, E., & Legard, S. (2014). The making of 'professional amateurs' Professionalizing the voluntary work of service user representatives. *Acta Sociologica* , 57 (4), ss. 325-340.
- Andrews, J., Camron, H., & Harris, M. (2008). All change? Managers' experience of organizational change in theory and practice. *Journal of Organizational Change Management* , 21 (3), ss. 300-314.
- Argyris, C. (1986, September). Skilled Incompetence. *Harvard Business Review* , ss. 74-79.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Cracking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Burke, W. (2011). A Perspective on the Field of Organization Development and Change: The Zeigarnik Effect. *Journal of Applied Behavioral Science* , 47 (2), ss. 143-167.
- Clegg, C., & Walsh, S. (2004). Change management: Time for a change! *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 13 (2), ss. 217-239.
- Collins, J. (2002). *Good to Great*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2012). Culture change in elite sport performance teams: Examining and advancing effectiveness in the new era. *Journal of Applied Sport Psychology* , 24 (3), ss. 338-355.
- Cruickshank, A., Collins, D., & Minten, S. (2013). Culture Change in a Professional Sports Team: Shaping Environmental Contexts and Regulating Power. *International Journal of Sports Science & Coaching* , 8 (2), ss. 271-290.
- Cummins, D. (2012). *Good Thinking. Seven Powerful Ideas That Influence the Way We Think*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dowling, M., Edwards, J., & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review* , 17 (4), ss. 520-529.
- Drees, J., & Heugens, P. (2013, september). Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis. *Journal of management* , ss. 1666-1698.



- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What Is Agency? *American Journal of Sociology* , 103 (4), ss. 962-1023.
- Enjolras, B. (2003). *Statlig idrettspolitik i Norge og Frankrike*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Everett, E., & Furuseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne - og fullføre*. . Oslo: Universitetsforlaget.
- Fahlén, J., Stenling, C., & Vestin, L. (2008). Money talks – A qualitative analysis of the organizational change connected with the corporation formation of a voluntary sport club. *Sport und Gesellschaft – Sport and Society* , 5 (2), ss. 153-177.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*. London: SAGE publications Ltd.
- Folkestad, B., Christensen, D. A., Strømsnes, K., & Selle, P. (2015). *Frivillig innsats i Noreg 1998-2014*. Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge : Polity Press.
- Gilmore, S., & Gilson, C. (2007). Finding form: elite sports and the business of change. *Journal of Organizational Change Management* , 20 (3), ss. 409-428.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Hellevik, O. (2015). Hva betyr respondentbortfallet i intervjuundersøkelser? . *Tidsskrift for samfunnsforskning* , 56 (2), ss. 211–231 .
- Ibsen, B. (2006). *Foreningsidrætten i Danmark: udvikling og udfordringer* . Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund . København: Syddansk Universitet for Idrættens Analyseinstitut.
- Jacobs, G., van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management* , 26 (5), ss. 772 - 792.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* . Kristiansand: Høyskoleforlaget .
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: a critical analysis. *Journal of Organizational Change Management* , 26 (6), ss. 1003-1019.
- Kikulis, L., Slack, T., & Hinings, B. (1992). Institutionally Specific Design Archetypes: A Framework for Understanding Change in National Sport Organizations. *International Review for the Sociology of Sport* , 27 (4), ss. 343-368.

- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis - endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotler, P. (2005). *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Kotter, J. P. (2007, Januar). Leading Change. Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* , ss. 92-107.
- Lorentzen, H. (2013). *Utdanning og kompetanse i idretten* . Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Martinsen, Ø. (2015). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal norsk forlag.
- Mellert, L., Scherbaum, C., Oliveira, J., & Wilke, B. (2015). Examining the relationship between organizational change and financial loss. *Journal of Organizational Change Management* , 28 (1), ss. 59-71.
- Meyer, J., & Bromley, P. (2013, Desember). The Worldwide Expansion of "Organization" . *Sociological Theory* , ss. 366-389.
- Misener, K., & Doherty, A. (2009, Juli). A Case Study of Organizational Capacity in Nonprofit Community Sport . *Journal of Sport Management* , ss. 457-482.
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giaque, D. (2015, Oktober). Professionalisation of sport federations – a multi- level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly* , ss. 407-433.
- Norges Friidrettsforbund. (2013). *NECON klubben - rapport 2013*. Oslo: Norges Friidrettsforbund.
- Norges Friidrettsforbund. (2010). *Norsk Friidrett mot 2015*. Oslo: Norges Friidrettsforbund.
- Norges Friidrettsforbund. (2015). *Norsk Friidrett ot 2020*. Oslo: Norges Friidrettsforbund.
- Norges Friidrettsforbund. (2014). *Rapport fra organisasjonsundersøkelse våren 2014*. Oslo: Norges Friidrettsforbund.
- Norges Idrettsforbund. (2011). *Idrettspolitisk dokument 2011-2015*. Oslo: Norges Idrettsforbund.
- Norges Idrettsforbund. (2015). *Idrettspolitisk dokument 2015-2019*. Oslo: Norges Idrettsforbund.
- Norges Idrettsforbund. (2015). *Program for ansatte med ansvar for klubbutvikling i særforbund og idrettskretser*. Oslo: Norges Idrettsforbund.

- Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations . *European Sport Management Quarterly* , 15 (2), ss. 155-175.
- O'Brien, D., & Slack, T. (2003). An Analysis of Change in an Organizational Field: The Professionalization of English Rugby Union. *Journal of Sports Management* , 17, ss. 417-448.
- O'Toole, M., & Grey, C. (2016). 'We Can Tell Them to Get Lost, but We Won't Do That': Cultural Control and Resistance in Voluntary Work. *Organization Studies* , 37 (1), ss. 55-75.
- Peachey, J., & Bruening, J. (2012). Are Your Values Mine? Exploring the Influence of Value Congruence on Responses to Organizational Change in a Division I Intercollegiate Athletics Department . *Journal of Intercollegiate Sport* , 5, ss. 127-152.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (2003). *The External Control of Organizations - A Resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Robinson, L. (2010). The Business of Sport. I B. Houlihan, *Sport and Society: A Student Introduction* (ss. 207-328). London: SAGE Publications Ltd.
- Rogelberg, S., & Stanton, J. (2007). Understanding and Dealing With Organizational Survey Nonresponse. *Organizational Research Methods* , 10 (2), ss. 195-209.
- Roness, P. (2010). *Organisasjonsendringar* . Bergen: Fagbokforlaget.
- Saksvik, P., Ø. Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., et al. (2007, July-September). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress* , 21 (3), ss. 243-263.
- Sæbøe, Å. (2015). *Strategiplan og handling - Hvilken rolle spiller strategiplaner for norske særiddrettsforbunds realiserte strategier?* Oslo: Norges Idrettshøgskole.
- Seippel, Ø. (2003). *Norske Idrettslag 2002: kunnskap, ledelse og styring*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Seippel, Ø. (2004, Juni). The world according to voluntary sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport* , ss. 223-232.
- Seippel, Ø. (2016). We Want Structures! A Study on Professionalization of Voluntary Sport Organizations. *Upublisert* .
- Sivesind, K. H. (2007). *Frivillig sektor i Norge 1997-2004*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Skog, O. J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener - en regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Akademisk .

- Slack, T., & Hinings, B. (1992, Mai). Understanding Change in National Sport Organizations: An Integration of Theoretical Perspectives . *Journal of Sport Management* , ss. 114-132.
- Smeland, F., & Seippel, Ø. (2015). «For vi kommer ikke til å sitte i styret i all evighet» - En studie av norske fotballklubbers arbeid med Kvalitetsklubb. Forskningscenter for barne- og ungdomsidrett. oslo: Norges Idrettshøgskole.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson Education.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Theodoraki, E., & Henry, I. (1994, September). Organizational Structures and Contexts in British National Governing Bodies of Sport. *International Review for the Sociology of Sport* , 29 (3), ss. 243-265.
- Thiel, A., & Mayer, J. (2009, Mars). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective . *European Sport Management Quarterly* , ss. 81-98.
- Wicker, P., Breuer, C., Lamprecht, M., & Fischer, A. (2014, Mai). Does Club Size Matter: An Examination of Economies of Scale, Economies of Scope, and Organizational Problems . *Journal of sport managment* , ss. 266-280.
- Wollebæk, D., & Sivesind, K. H. (2010). *Fra folkebevegelse til filantropi?* Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Wollebæk, D., Sætrang, S., & Fladmoe, A. (2015). *Betingelser for frivillig innsats*. Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Young, M. (2009). A meta model of change. *Journal of Organizational Change Management* , 22 (5), ss. 524-548.
- Østerlund, K. (2013). Managing voluntary sport organizations to facilitate volunteer recruitment . *European Sport Management Quarterly* (2), ss. 143-165.
- Yu, B. T., & Ming, T. W. (2008). Effects of control mechanisms on positive organizational change. *Journal of Organizational Change Management* , 21 (3), ss. 385-404.

## Tabelloversikt

TABELL 1 FREKVENNS OG PROSENT OVER DESKRIPTIVE FAKTORER OM RESPONDENTENE.....	29
TABELL 2 FREKVENNS OG PROSENT FOR GEOGRAFISK FORDELING MELLOM POPULASJON OG RESPONDENTER .....	35
TABELL 3 FREKVENNS OG PROSENT FOR KLUBBUTVIKLINGSKLUBBERS FORMENING OM HVILKE OMRÅDER PROSESSEN HAR HATT EN EFFEKT FOR KLUBBEN PÅ .....	40
TABELL 4 FREKVENNS OG PROSENT OM FORSKJELL MELLOM KLUBBUTVIKLING LEVERT AV FRIIDRETTSFORBUNDET OG IDRETTSKRETSENE.....	41
TABELL 5 SITUASJONSVARIABLENES GJENNOMSNITT OG STANDARDAVVIK SETT OPP MOT KLUBBUTVIKLING .....	42
TABELL 6 GJENNOMSNITT OG STANDARDAVVIK FOR VARIABLER I REGRESJONSANALYSENE, SAMT FREKVENNS OG PROSENT FOR DIKOTOME VARIABLER.....	43
TABELL 7 PEARSONS KORRELASJON FOR BIVARIATE SAMMENHENGER MELLOM AVHENGIGE OG UAVHENGIGE VARIABLER .....	44
TABELL 8 REGRESJON FOR KLUBBUTVIKLINGS BETYDNING FOR AKTIVITETSTILBUD KONTROLLERT FOR ANDRE VARIABLER .....	44
TABELL 9 REGRESJON FOR KLUBBUTVIKLINGS BETYDNING FOR KLUBBENS EVNE TIL Å SKAFFE INNTEKT KONTROLLERT FOR ANDRE VARIABLER .....	45
TABELL 10 REGRESJON FOR KLUBBUTVIKLINGS BETYDNING FOR KLUBBENS ANLEGGSSITUASJON KONTROLLERT FOR ANDRE VARIABLER .....	45
TABELL 11 REGRESJON FOR KLUBBUTVIKLINGS BETYDNING FOR KOMMUNIKASJON MED EGNE MEDLEMMER KONTROLLERT FOR ANDRE VARIABLER .....	46
TABELL 12 REGRESJON FOR KLUBBUTVIKLINGS BETYDNING FOR OPPFØLGING AV EGNE TRENERE KONTROLLERT FOR ANDRE VARIABLER .....	46
TABELL 13 REGRESJON FOR KLUBBUTVIKLINGS BETYDNING FOR TRENERNES KOMPETANSE KONTROLLERT FOR ANDRE VARIABLER .....	47
TABELL 14 REGRESJON FOR KLUBBUTVIKLINGS BETYDNING FOR TILGANG PÅ FRIVILLIGE KONTROLLERT FOR ANDRE VARIABLER .....	47
TABELL 15 REGRESJON FOR KLUBBUTVIKLINGS BETYDNING FOR KLUBBENS UTVIKLING SISTE FEM ÅR KONTROLLERT FOR ANDRE VARIABLER .....	48

## Figuroversikt

FIGUR 1 <i>OVERSIKT OVER IDRETTENS KLUBBUTVIKLINGSMODELL OG HVORDAN DE ULIKE TILTAKENE FORHOLDER SEG TIL HVERANDRE</i> .....	14
FIGUR 2 <i>NORGES IDRETTSFORBUNDS KLUBBHJUL</i> .....	15
FIGUR 3 <i>MODELL AV HVORDAN KLUBBUTVIKLING PASSER INN I JACOBSENS OG THORSVIKS (2013) ORGANISASJONSMODELL</i> .....	24
FIGUR 4 <i>HISTOGRAM OVER ANTALL KLUBBER I POPULASJONEN (N=884) OG RESPONDENTENE (N=219) I MEDLEMSGRUPPENE 1-50, 51-100, 101-200, 201-500 OG 500&gt;</i> .....	34
FIGUR 5 <i>HISTOGRAM OVER OMSETNING FOR POPULASJON (N=677) OG RESPONDENTER (N=177) I OMSETNINGSGRUPPENE 1-500.000 KRONER, 500.001-1.000.000 KRONER, 1.000.001-2.000.000 KRONER, 2.000.001-3.500.000 KRONER OG OVER 3.500.001 KRONER</i> .....	36

## VEDLEGG

### Vedlegg 1 – Tillatelse fra NIF til bruk av figur av klubb utvikling og figur av klubbhjulet

torsdag 19. mai 2016 14.13.56 sentraleuropeisk sommertid

---

**Emne:** SV: Forespørsel om tillatelse til bruk av klubb utviklingsfigurer

**Dato:** torsdag 19. mai 2016 11.14.46 sentraleuropeisk sommertid

**Fra:** Seppola, Torkell

**Til:** Lavik, Matias

Hei Matias

Jeg bekrefter at du kan bruke organisasjonshjulet og klubb utviklingsmodellen i masteroppgaven din.  
Håper elektronisk signatur i mail er ok.

Med vennlig hilsen

**Torkell Seppola**  
Rådgiver organisasjons- og ledelsesutvikling

Tlf: +47 21 02 90 00  
Mob: +47 93 84 19 64  
torkell.seppola@idrettsforbundet.no  
[www.idrettsforbundet.no](http://www.idrettsforbundet.no)



## Vedlegg 2 – Tillatelse fra Jacobsen og Thorsvik for tilpasset organisasjonsmodell

### SV: Forespørsel om tillatelse for bruk av deres organisasjonsmodell

---

Fra: **Jan Thorsvik** (jan.thorsvik@uia.no)  
Sendt: 20. mai 2016 20:06:48  
Til: matias (matias\_lavik@hotmail.com)

Hei Matias

Du står fritt til både å la deg inspirere av og bruke våre modeller.

Den du har vedlagt, er interessant.

Lykke til å studiene.

Hilsen Jan

Jan Thorsvik  
Professor, Dr.philos.  
University of Agder  
Serviceboks 422  
NO-4604 Kristiansand, Norway  
Tel: +47 900 96 548

---



## Vedlegg 3 – Godkjent søknad fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org nr. 985 321 884

Ørnulf Seippel  
Seksjon for kultur og samfunn Norges idrettshøgskole  
Postboks 4014 Ullevål stadion  
0806 OSLO

Vår dato: 08.12.2015

Vår ref: 45842 / 3 / AH

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 26.11.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

45842	<i>Klubbutvikling i Norges Friidrettsforbund</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens overste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Ørnulf Seippel</i>
Student	<i>Matias Sunde Lavik</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Åsne Halskau

Kontaktperson: Åsne Halskau tlf: 55 58 21 88

Vedlegg: Prosjektvurdering

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Avdelingskontorer / District Offices*  
OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uo.no  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svuit.no

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 45842

Prosjektets formål er organisasjonsutvikling. Utvalget består av klubbledere i idrettslag.

Personvernombudet legger til grunn at taushetsplikten ikke er til hinder for prosedyre for førstegangskontakt og rekruttering. Vi anbefaler at det forklares i informasjonsskrivet hvordan prosedyre for førstegangskontakt er opprettet.

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er ellers godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Norges idrettshøgskole sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Det er oppgitt i meldeskjemaet at du skal benytte nettbasert spørreskjema, men det er ikke krysset av for at du skal benytte en databehandler. Personvernombudet gjør oppmerksom på at dersom du ønsker å benytte en leverandør av nettbaserte spørreundersøkelser som ikke er tilknyttet din institusjon, (ekstern databehandler), må institusjonen du er tilknyttet (behandlingsansvarlig institusjon) inngå en databehandleravtale med leverandøren av spørreundersøkelsen, som regulerer og sikrer behandlingen av persondata. Norges idrettshøgskole skal i så fall inngå skriftlig avtale med ekstern databehandler om hvordan personopplysninger skal behandles, jf. personopplysningsloven § 15. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder: <http://www.datatilsynet.no/Sikkerhet-internkontroll/Databehandleravtale/>.

Forventet prosjektslutt er 31.05.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)

Vi gjør oppmerksom på at også databehandler (ekstern databehandler) må slette personopplysninger tilknyttet prosjektet i sine systemer. Dette inkluderer eventuelle logger og koblinger mellom IP-/epostadresser og besvarelser.

## Vedlegg 4 – skjema for informert samtykke

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

#### *Klubbutvikling i Norges Friidrettsforbund*

**Bakgrunn og formål**

I denne oppgaven skal jeg undersøke hva klubbledere i klubber tilknyttet Norges Friidrettsforbund mener om klubbens situasjon, og hvilke forskjeller er det mellom klubber som har gjennomgått klubb utviklingsprosesser og klubber som ikke har det. Oppgaven er en masterstudie på Norges Idrettshøgskole, utført på vegne av Norges Friidrettsforbund

Du mottar denne undersøkelsen fordi du er registrert som leder av et idrettslag tilknyttet Norges Friidrettsforbund.

**Hva innebærer deltakelse i studien?**

Ved å gjennomføre undersøkelsen deltar du i studien. Undersøkelsen vil ta 10-15 minutter. Spørsmålene vil omhandle din opplevelse av klubbens situasjon. Vi vil også hente klubbens medlemstall fra idrettsregistreringen.

**Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Student og hans veileder vil ha tilgang til data, og data oppbevares på privat datamaskin.

Din deltakelse vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31. Mai 2016. Data vil da bli anonymisert.

**Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Matias Lavik på 452 04 125. Veileder er Ørnulf Seippel på Norges Idrettshøgskole.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

**Samtykke til deltakelse i studien**

Ved å svare på undersøkelsen samtykker du til å delta i studien.

## Vedlegg 5 Spørreskjema

Spørreskjema - Klubbundersøkelse Norsk Friidrett

Takk for at du bruker 10 til 15 minutter på denne undersøkelsen. Undersøkelsen blir brukt til å bedre Norges Friidrettsforbunds klubb utviklingsprosesser, samt oppfølging av klubber generelt.

Undersøkelsen består av fire deler:

Del 1: generelt om klubben

Del 2: om klubb utviklingprosesser (bare klubber som har gjennomgått klubb utviklingsprosesser får disse spørsmålene)

Del 3: om klubbens situasjon

Del 4: om din opplevde kvalitet av områder klubben beskjeftiger seg med

Undersøkelsen består av 21 eller 26 spørsmål, avhengig av om dere har gjennomgått klubb utviklingsprosesser eller ikke.

---

### **Del 1: generelt om klubben**

#### **1) Type idrettslag: (Ettvalg)**

- Særidrettslag
- Fleridrettslag
- Allianseidrettslag

#### **2) Navn på klubb: (Åpent)**

#### **3) Kryss av på de alternativene som passer for din klubb: (Flervalg)**

- Barneidrettsklubb
- Ungdomsidrettsklubb
- Eliteidrettsklubb
- Mosjonsklubb
- Veteranklubb

#### **4) Hvilke(t) mesterskap hadde din klubb utøvere i 2015? (Flervalg)**

- UM - Ungdomsmesterskapet (Hoved, inne eller mangelkamp)
- Jr.-NM - Norgesmesterskapet for juniorer (Hoved, inne, terreng eller mangelkamp)
- NM - Norgesmesterskapet (Hoved, inne, terreng, mangelkamp, kappgang, ultraløp, motbakkeløp, maraton, halvmaraton)
- Ingen av disse

**5) Har klubben ansatte (med ansatte menes minst én person i minimum 20 % stilling)?** (Ettvalg)

- Ja
- Nei

**6) Hvilken beskrivelse mener du passer best for styret i din klubb?** (Ettvalg)

- Flertallet av styremedlemmene bidrar, etter din mening, tilstrekkelig til styrets arbeid
- Halvparten av styremedlemmene bidrar, etter din mening, tilstrekkelig til styrets arbeid
- Mindretallet av styremedlemmene bidrar, etter din mening, tilstrekkelig til styrets arbeid

**7) Hvilken beskrivelse opplever du passer best for ditt styre?** (Ettvalg)

- Styret, ved dets medlemmer, innehar den kompetansen som skal til for å drive en klubb
- Styret, ved dets medlemmer, innehar delvis den kompetansen som skal til for å drive en klubb
- Styret, ved dets medlemmer, innehar ikke den kompetansen som skal til for å drive en klubb.

**8) Har din klubb deltatt på klubb utviklingsprosesser med veileder fra forbund/idrettskrets de siste fem årene?** (Ettvalg)

- Ja, på friidrettsforbundets (NFIF) klubb utviklingsprosjekter (NECON- klubb, PEAB-klubb eller NFIFs klubb utvikling)
- Ja, idrettskretsens (IK) klubb utviklingsprosjekter.
- Nei
- Vet ikke

**Del 2: For klubber som har vært gjennom klubb utviklingsprosesser med veileder fra forbund/idrettskrets** (Spørsmålene i del 2 besvares ikke av klubber som har svart «Nei» eller «Vet ikke» på spørsmål 8).

**9) På hvilke områder mener du klubb utviklingsprosessen har bidratt positivt for klubben?** (Flervalg)

- Ingen
- Rekruttering av frivillige
- Organisering og ansvarsfordeling i styret
- Målstyring av klubben
- Bruk av planverk (handlingsplan, sportslig plan, virksomhetsplan) i styring av klubben
- Klubbens aktivitetstilbud
- Økonomisk situasjon
- Effektivisering av frivilliges tidsbruk

**10) hva har ikke levd opp til forventningene? (Åpent)**

**11) Hvordan var oppfølging fra veileder og forbund/krets underveis i klubb utviklingsprosessen? (Ettvalg)**

- Svært bra
- Bra
- Verken - eller
- Dårlig
- Svært dårlig
- Vet ikke

**12) Hvordan har oppfølging fra forbund/krets vært i etterkant av klubb utviklingsprosessen? (Ettvalg)**

- Svært bra
- Bra
- Verken - eller
- Dårlig
- Svært dårlig
- Vet ikke

**13) Hva ville du endret for at klubb utviklingsprosessen skulle passet bedre for din klubb? (Åpent)**

**Del 3: om klubbens situasjon**

**14) Har klubben et tydelig definer hovedmål? (Ettvalg)**

- Ja
- Nei
- Vet ikke

**15) Opplever du at planverk (virksomhetsplan, handlingsplan, sportslig plan m.fl.) blir benyttet for å styre klubben? (Ettvalg)**

- Ja, i svært stor grad
- Ja, til en viss grad
- Nei
- Vet ikke

**16) Hvilket av følgende alternativer betegner best ditt styrets organisering? (Ettvalg)**

- Styrets medlemmer har tydelig definerte ansvarsområder
- Styrets medlemmer tar tak der det trengs, og har ikke fastsatte ansvarsområder
- Styrets medlemmer (utover leder, nestleder, kasserer) har ikke definerte ansvarsområder, og medlemmene tar heller ikke tak der det trengs.

**17) Opplever du at styrets medlemmer bruker sin tid som frivillige effektivt?**

(Ettvalg)

- Ja, i stor grad
- Ja, til en viss grad
- Verken - eller
- Nei, i liten grad

**Del 4: din opplevde kvalitet om klubbens arbeid**

**18) Hvordan vil du vurdere klubbens aktivitetstilbud ovenfor alle dens medlemmer? (Ettvalg)**

- Svært bra
- Bra
- Verken - eller
- Dårlig
- Svært dårlig
- Vet ikke

**19) Hvordan vil du vurdere klubbens evne til å skaffe inntekter? (Ettvalg)**

- Svært bra
- Bra
- Verken - eller
- Dårlig
- Svært dårlig
- Vet ikke

**20) Hvordan vil du vurdere klubbens anleggssituasjon? (Ettvalg)**

- Svært bra
- Bra
- Verken - eller
- Dårlig
- Svært dårlig
- Vet ikke

**21) Hvordan vil du vurdere klubbens kommunikasjonsevne ovenfor egne medlemmer? (Ettvalg)**

- Svært bra
- Bra
- Verken - eller
- Dårlig
- Svært dårlig
- Vet ikke

**22) Hvordan vil du vurdere klubbens oppfølging av egne trenere? (Ettvalg)**

- Svært bra
- Bra
- Verken - eller
- Dårlig
- Svært dårlig
- Vet ikke

23) **Hvordan vil du vurdere klubbtreneres kompetanse?** (Ettvalg)

- Svært bra
- Bra
- Verken - eller
- Dårlig
- Svært dårlig
- Vet ikke

24) **Hvordan vil du vurdere klubbens mulighet for å skaffe frivillige ved behov?** (Ettvalg)

- Svært bra
- Bra
- Verken - eller
- Dårlig
- Svært dårlig
- Vet ikke

25) **Hvordan vil du vurdere klubbens utvikling de siste fem årene?** (Ettvalg)

- Svært bra
- Bra
- Verken - eller
- Dårlig
- Svært dårlig
- Vet ikke

26) **Er det noe annet ønsker å fortelle?** (Åpent)

---

Takk for ditt svar.



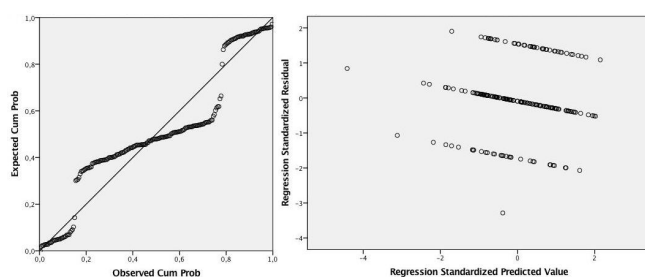
## Vedlegg 6 – forutsetninger for regresjonsanalysene

### Forutsetninger for regresjonsanalyse i tabell 8 - aktivitetstilbud

---

Utliggere	-3,285	1,904
VIF	1	1,179
Durbin-Watson	2,049	

---

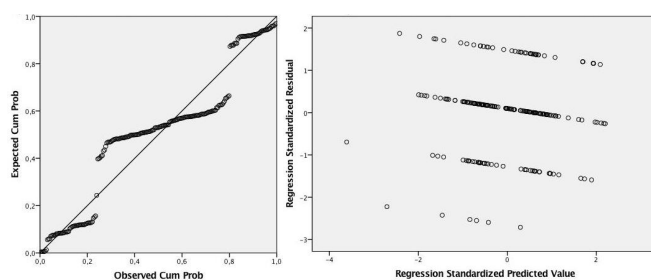


### Forutsetninger for regresjonsanalyse i tabell 9 - inntektsevne

---

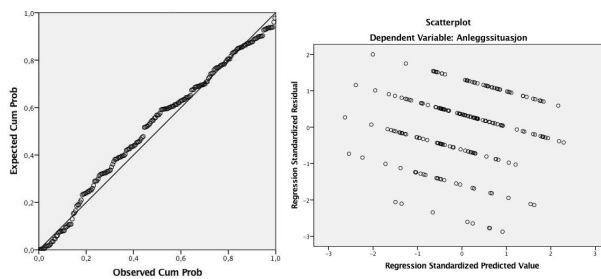
Utliggere	-2,711	1,873
VIF	1	1,182
Durbin-Watson	1,992	

---



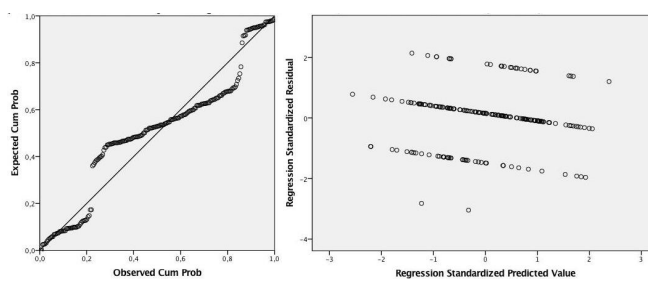
**Forutsetninger for regresjonsanalyse i tabell 10 - anleggsituasjon**

Utliggere	-2,870	2,000
VIF	1	1,182
Durbin-Watson	2,267	



**Forutsetninger for regresjonsanalyse i tabell 11 - kommunikasjon**

Utliggere	-3,045	2,137
VIF	1	1,182
Durbin-Watson	2,107	

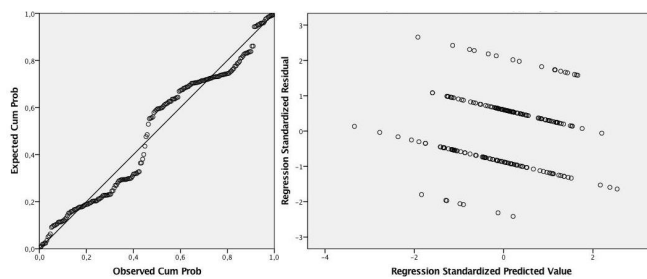


### Forutsetninger for regresjonsanalyse i tabell 12 - treneroppfølging

---

Utliggere	-2,416	2,659
VIF	1	1,189
Durbin-Watson	2,107	

---

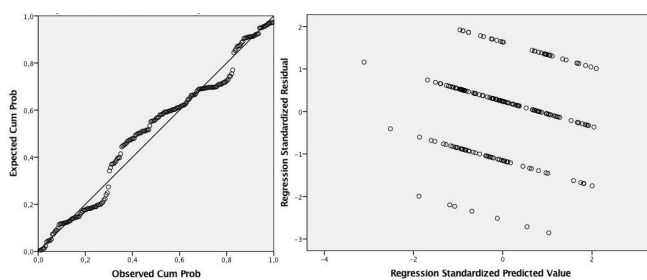


### Forutsetninger for regresjonsanalyse i tabell 13 - trenerkompetanse

---

Utliggere	-2,857	1,919
VIF	1	1,186
Durbin-Watson	2,103	

---



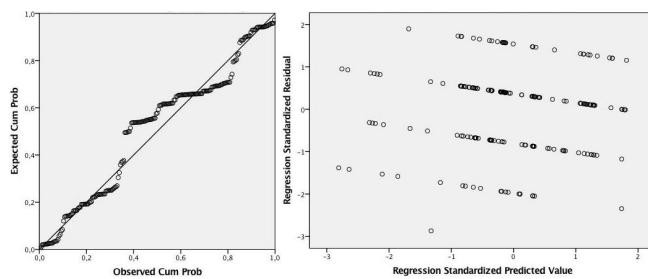
---

**Forutsetninger for regresjonsanalyse i tabell 14 - frivilliges oppslutning**


---

Utliggere	-2,869	1,896
VIF	1	1,182
Durbin-Watson	1,900	

---




---

**Forutsetninger for regresjonsanalyse i tabell 15 - klubbens utvikling**


---

Utliggere	-3,137	1,763
VIF	1	1,184
Durbin-Watson	2,160	

---

