

Are Hvaal

---

## Organisasjonsutvikling gjennom NFF – innføringen av kvalitetsklubbprosjektet

En kvalitativ casestudie av hvorfor Norges fotballforbund har innført kvalitetsklubbprosjektet, og hva de forventer å få ut av det

---

Masteroppgave i idrettsvitenskap  
Seksjon for Kultur og Samfunn  
Norges idrettshøgskole, 2019



## Sammendrag

Fotball har som landets største idrett en sterk posisjon i samfunnet. Den skal tilby aktivitet til barn, unge og voksne, samtidig som folkehelsen skal bedres. Denne studien handler om organisasjonsutvikling i NFF, og hensikten er å undersøke hvorfor et kvalitetsklubbsystem har blitt innført, og hva forbundet forventer å få ut av det. En dokumentanalyse av handlingsplaner og andre sentrale dokumenter utgjør det empiriske fundamentet for oppgaven. I tillegg er et intervju med fagansvarlig for klubb utvikling i NFF gjennomført.

Med teori om organisasjonsutvikling, ny-institusjonell teori og isomorfisme viser jeg hvordan NFF forholder seg til og påvirkes av omgivelsene, samtidig som organisasjonen videreutvikles. Det teoretiske rammeverket hjelper også med å skape forståelse for hvordan imitasjon eller kopiering av andre kan bidra til at NFF styrker egen legitimitet.

NFF har sett hvordan engelsk fotball driver klubb utvikling, og innført et lignende konsept tilpasset norsk fotball. Det fremkommer også i resultatene at NFF legger et formelt og uformelt press på klubbene gjennom kvalitetsklubb. Dette bidrar til ulike former for isomorfisme. Målsettingene til forbundet er uklare, noe som gjør det vanskelig for NFF å si hva de faktisk får ut av organisasjonsutviklingen. Forbundets vage målsettinger gjør det lettere for dem å hevde at kvalitetsklubbprosjektet er en suksess. Funnene i denne studien anerkjenner enkelte av målene som oppnådd, herunder målet om at 1/3 av barn og unge skal være tilknyttet en kvalitetsklubb. I tillegg ønsker forbundet bedre struktur i klubbene, samt å jobbe tettere på krets og klubb. Som resultatene indikerer er dette noe NFF har oppnådd, men i diskusjonen argumenteres det med at dette kun gjelder de sertifiserte kvalitetsklubbene. De ti største klubbene er kvalitetsklubber, hvilket betyr at avstanden på kompetansenivået øker til ikke-sertifiserte klubber, og kun deler av organisasjonen utvikler seg. På bakgrunn av dette fremmes mitt forslag om prioritering av de små klubbene i prosjektet, slik at det blir enklere for hele organisasjonen å ta del i utviklingsprosessen.

Nøkkelord: NFF, klubb utvikling, isomorfisme, målsettinger, suksess

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>4</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>6</b>
<b>FORKORTELSER</b> .....	<b>7</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>8</b>
1.1 STUDIENS FORMÅL .....	9
1.2 OPPGAVENS TILNÆRMING .....	9
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR .....	11
<b>2.0 BAKGRUNN</b> .....	<b>12</b>
2.1 IDRETTENS ORGANISERING .....	12
2.2 FOTBALLENS ORGANISERING .....	12
2.2.1 NFF .....	13
2.2.2 IDRETTSPOLITISK DOKUMENT OG UTVIKLINGSPLAN .....	14
2.2.3 NFF'S HANDLINGSPLAN .....	14
2.2.4 HANDLINGSPLAN 2016-2019 .....	15
2.3 KVALITETSKLUBB .....	16
<b>3.0 TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING</b> .....	<b>18</b>
3.1 ORGANISASJONER OG ORGANISASJONSUTVIKLING .....	19
3.1.1 INSTITUSJONER OG INSTITUSJONALISERING .....	22
3.1.2 NY-INSTITUSJONELL TEORI .....	23
3.1.3 ORGANISASJONSFELT .....	24
3.2 ISOMORFISME .....	24
3.2.1 NORMATIV ISOMORFISME .....	25
3.2.2 IMITERENDE ISOMORFISME .....	26
3.2.3 TVUNGEN ISOMORFISME .....	28
3.2.4 KRITIKK AV ISOMORFISME .....	30
3.3. INNFORING AV KVALITETSPROGRAM .....	30
3.3.1 INSTITUSJONELLE VERDIER OG FORSKNING PÅ KVALITETSKLUBB .....	31
3.4. SØKEPROSESSEN .....	32
<b>4.0 METODE</b> .....	<b>33</b>
4.1 VITENSKAPSTEORETISK FORANKRING .....	33
4.1.1 HERMENEUTIKKEN .....	34
4.2 VALG AV METODE .....	35
4.3 DOKUMENTANALYSE .....	35
4.4 KVALITATIVT INTERVJU .....	38
4.4.1 INTERVJUETS STRUKTUR .....	40
4.4.2 INTERVJUGUIDE .....	40
4.4.3 TRANSKRIBERING .....	41
4.5 KVALITETSVURDERINGER .....	42
4.5.1 RELIABILITET & VALIDITET .....	42
4.5.2 GENERALISERBARHET .....	45
4.5.3 ETISKE OVERVEIELSER .....	45
4.5.4 KONFIDENSIALITET & SAMTYKKE .....	46
4.5.5 FORSKERENS ROLLE .....	48
<b>5.0 KVALITETSKLUBB</b> .....	<b>50</b>
5.1.1 AKTIVITET .....	50
5.1.2 ORGANISASJON .....	51
5.1.3 KOMPETANSE .....	53

5.1.4 SAMFUNNS- OG VERDIARBEID.....	53
5.2 KVALITETSKLUBB NIVÅ 2.....	53
5.2.1 AKTIVITET .....	53
5.2.2 ORGANISASJON .....	54
5.2.3 KOMPETANSE.....	54
5.2.4 SAMFUNNS- OG VERDIARBEID.....	54
5.3 KVALITETSKLUBB NIVÅ 3.....	55
5.3.1 AKTIVITET .....	55
5.3.2 ORGANISASJON .....	55
5.3.3 SAMFUNNS- OG VERDIARBEID.....	55
<b>6.0 RESULTAT OG DISKUSJON .....</b>	<b>57</b>
6.1 HVORFOR KVALITETSKLUBB.....	57
6.2 HVA FORVENTER FORBUNDET Å FÅ UT AV PROSJEKTET .....	65
6.3 IDENTITET.....	76
6.4 BETYDNINGEN AV NYE ELEMENTER .....	78
<b>7.0 OPPSUMMERING.....</b>	<b>81</b>
7.1 BEGRENSENINGER OG VEIEN VIDERE .....	83
<b>REFERANSER.....</b>	<b>85</b>
<b>VEDLEGG.....</b>	<b>93</b>
VEDLEGG 1 GODKJENNELSE NSD .....	93
VEDLEGG 2 FORESPØRSEL OM DELTAKELSE.....	96
VEDLEGG 3 SAMTYKKE INTERVJUPERSON.....	98
VEDLEGG 4 BEKREFTELSE NIH .....	99
VEDLEGG 5 INTERVJUGUIDE .....	100

## Forord

Fotball, og ikke minst idrett, har vært en stor del av livet mitt siden jeg var liten gutt. Det er en lidenskap og interesse som beskriver meg som person, og jeg er svært glad for at jeg ved en tilfeldighet søkte opptak ved Norges Idrettshøyskole. Denne masteroppgaven markerer slutten på min studietid, og starten på et arbeidsliv i idretten. Oppgaven har vært svært lærerik, interessant, krevende og tidvis irriterende.

Jeg vil takke Kristoffer Paulsen Vatshaug i Norges fotballforbund for den tiden han satte av til intervjuet til denne oppgaven. Ditt bidrag har gitt studien uvurderlig informasjon, og jeg håper virkelig NFF kan dra nytte av resultatene den frembringer.

Mine veiledere, Gaute Heyerdahl og Josef Fahlen, fortjener en spesiell takk. Deres presise og utfordrende kommentarer, motiverende tilbakemeldinger og faglige kompetanse har utvilsomt bidratt til at jeg kan levere denne oppgaven med god samvittighet. Tusen takk.

Gjengen på SPM, som jeg har hatt så mange timer på grupperom i eksamensperiodene med, fortjener også en takk. Vi har opplevd mye sammen på NIH, og studiene hadde ikke blitt de samme uten.

Min familie, og spesielt pappa som har bidratt med korrektur på oppløpet, takker jeg for all hjelp og at dere alltid er der for meg. Jeg setter utrolig stor pris på deres engasjement.

Til slutt vil jeg takke den viktigste personen, Emilie. Du har holdt ut med meg som student i til sammen syv år. Din tålmodighet, støtte og kjærighet har betydd alt gjennom denne tiden. Jeg håper du tilgir mitt egoistiske valg med å ta en mastergrad, men nå er det endelig din tur til å være førsteprioritet. Det er ingen som fortjener det mer enn deg.

Oslo, mai 2019

Are Hvaal

## **Forkortelser**

NFF: Norges fotballforbund

NIF: Norges idrettsforbund

UEFA: Det europeiske fotballforbundet

FIFA: Det internasjonale fotballforbundet

IDP: Idrettspolitisk dokument

TQM: Total Quality Management

QPP: Quadrennial Planning Program

## 1.0 Innledning

Over hele landet er store deler av befolkningen involvert i den organiserte fotballen. Klubbene er fundamentet for all fotballaktivitet, og tillitsvalgte og frivillige legger ned mye tid og ressurser i arbeidet de gjør. Dette er med på å symbolisere fotballens enorme kraft og posisjon i samfunnet, noe som utfordrer Norges fotballforbund (NFF) til å legge til rette for god aktivitet og målrettede tiltak for å styrke klubbene (NFF, u.å. d).

NFF ytrer at de ønsker seg bort fra utviklingsstrategier dominert av isolerte enkeltprosjekter. I handlingsplanen for 2012-2015 kom det frem at rolleavklaringer, god styring og planer er viktig for å skape en god struktur. Av den grunn har NFF innført ”klubben som sjef”, et prosjekt der klubbene skal fokusere på sportslig rammeverk og samfunns- og verdiarbeid (NFF, u.å. d). Forbundet vektlegger at prosjektene skal være forankret i klubbene, og de skal kontinuerlig følges opp (Madsen, 2018 a). Dette er hovedmålene for perioden, samtidig som forbundet har innført et kvalitetsklubbsystem. Med dette som utgangspunkt er NFF i en organisasjonsutviklingsprosess. Som betyr at forbundet ønsker å gjennomføre tiltak for at organisasjonen kan fungere på en mer hensiktsmessig måte (Berg, 1995). NFF trekker frem mer og bedre aktivitet i alle ledd i handlingsplanen for 2016-2019, og i 2013 innførte forbundet et kvalitetsklubbsystem (NFF, u.å. b; Madsen, 2018 a). Det skal gjennom økt kompetanse sikre kvaliteten i hverdagen, og blir denne god nok kan de konkurrere med de beste når det gjelder, håper NFF.

På bakgrunn av fotballens posisjon i barneidretten, omfanget av å innføre et kvalitetsklubbsystem i et stort forbund, og at kvalitetsklubb er et pågående prosjektet, er det interessant å undersøke det nærmere. Sammenlignet med tidligere forskning ser jeg i studien på organisasjonsutvikling i en spesifikk idrettsorganisasjon, gjennom et prosjekt som skal være tilpasset den ene idretten i Norge. Til forskningslitteraturen tilføres også kunnskap om organisasjonsutvikling i norsk idrett. Det bør dessuten være av NFF sin interesse og få et perspektiv utenfor organisasjonen på prosjektet, med innspill på hvordan teori og praksis stemmer overens, samt økt kunnskap om organisasjonsutvikling innen idretten.



## 1.1 Studiens formål

Jeg skal undersøke hvorfor NFF gjør som de gjør når de innfører et konsept som kvalitetsklubbprosjektet. Min interesse for fotball gjør meg nysgjerrig på om prosjektet er velegnet til klubb utvikling og kompetanseheving. Samtidig lurer jeg på om NFF famler i mørket i søken etter å oppnå internasjonal suksess igjen. I lys av det ovennevnte dukker det opp flere spørsmål jeg ønsker å undersøke. Er prosjektet så eksplisitt som beskrevet i handlingsplanene? Hva er målet med kvalitetsklubbprosjektet, kun å utvikle klubbene/egen organisasjon, eller forventer de en sportslig fremgang for landslagene på sikt? Problemet i denne sammenhengen er at NFF innfører et prosjekt for å utvikle klubbene hvor det kan virke uklart hvorfor, eller hva, de faktisk forventer å få ut av prosjektet. Spørsmål som dukker opp etter å ha lest om kvalitetsklubbprosjektet er hva som skjer når alle klubbene har blitt kvalitetsklubber? Er organisasjonen ferdig utviklet? Blir det tilrettelagt for flere frivillige gjennom en slik struktur i klubbene? Noe NFF selv påpeker i sin handlingsplan for 2016-2019.

Denne studien søker å belyse hvordan Norges største organisasjon innen idretten har funnet sin vei for å utvikle seg, samt hvorfor de mener dette er måten å gjøre det på. Fotball er landets mest utbredte idrett, både for barn og voksne. Det vil derfor være interessant å vite hva organisasjonen gjør for at medlemmene skal få en bedre hverdag. Hva tenker NFF om bedring av aktivitetstilbudet til barn og unge gjennom kvalitetsklubb, og betyr det at det stilles større krav til foreldre, andre frivillige og ansatte? Disse delspørsmålene skal bidra til å operasjonalisere oppgavens problemstilling. På bakgrunn av dette blir studiens problemstilling:

*Hvorfor har NFF innført kvalitetsklubbprosjektet, og hva forventer de å få ut av det?*

## 1.2 Oppgavens tilnærming

Tidligere forskning på idrettslag, nasjoner og organisasjoner ser på hvordan land kopierer hverandres toppidrettssystemer og hvordan press fra omgivelsene kan påvirke idretter og klubber (Böhlke & Robinson, 2009; Skirstad & Chelladurai, 2011). Dette er relevant forskning som benyttes i min studie, og det vil bli nærmere forklart i oppgavens teorikapittel.

Forskningen som presenteres i kapittel tre ser på både nasjonale toppidrettssystemer og hvordan nasjoner forsøker å kopiere hverandre, utviklingen og driften i norske idrettslag, endringer i samfunnet som påvirker idretten og hva et utvalg klubber mener om kvalitetsklubbprosjektet. Teoriene som er benyttet varierer, men organisasjonsutvikling, institusjonell teori og påvirkninger fra omgivelsene må kunne sies å være en gjenganger. Det kommer tydelig frem at nasjoner prøver å kopiere hverandres veier til suksess i idretten. Større konkurranse og spesialisering innen toppidretten virker å være en av årsakene. Sammenfallende for studiene er utfordringene ved nettopp å kopiere andre. Ulike beslutningssystemer, strukturelt design, kulturell bakgrunn og ledelsen av et toppidrettssystem trekkes frem som faktorer som kan medføre feiling ved kopiering av andre. Disse konklusjonene er spesielt interessante for min studie. Om jeg kommer frem til lignende funn i denne oppgaven vil bli belyst i resultatene og diskusjonen senere i oppgaven. At Smeland & Seippel (2015) har undersøkt statusen i enkelte norske klubber med utgangspunkt i kvalitetsklubbprosjektet anser jeg som et nyttig hjelpemiddel for min forskning.

For å besvare min problemstilling har jeg gjennomført en dokumentanalyse. Jeg har blant annet benyttet meg av NFF sin handlingsplan fra 2012-2015, hvor kvalitetsklubbprosjektet blir introdusert. Handlingsplanen fra 2016-2019, der kvalitetsklubb er et av satsningsområdene, har vært et av de mest sentrale dokument i analysen min. Handlingsplanene er med på å gi bakgrunnsinformasjon om prosjektet. Videre har jeg sett på utviklingen av kvalitetsklubbprosjektet i de to planene, og i den grad kvalitetsklubb har blitt en større del av satsningsområdet de seneste årene. Selve kvalitetsklubbprosjektet, og hva dette innebærer, blir nøye presentert senere i oppgaven. Jeg har aktivt søkt etter informasjon på hjemmesidene til NFF, biblioteket på NIH og UiO og på internett. På bakgrunn av disse søkene omfatter mitt datagrunnlag en rekke artikler om kvalitetsklubb som gir komparativ og deskriptiv informasjon om prosjektet, som går utover handlingsplanene til forbundet. Dette beskrives i oppgavens metodekapittel. Enkelte personer i organisasjonen sitter på ekspertkunnskap på området og kan gi informasjon og svar jeg ikke finner i dokumentene som skal analyseres. Dette vil være deskriptiv informasjon om prosjektet og gi et større innblikk i bakgrunnen til kvalitetsklubb. Samtidig vil studien min få mer dybde når den baserer seg på mer enn mine egne analyser. Derfor har jeg valgt å benytte meg av et kvalitativt intervju som sekundærdata, for å supplere dokumentanalysen.

I studien har jeg valgt å benytte meg av institusjonell teori. Retningen har vært organisasjonsutvikling. Det skal bidra til å gi en forståelse for hva som kjennetegner organisasjonsutvikling og hvordan omgivelsene kan påvirke organisasjoner.

Isomorfisme, et begrep innen institusjonell teori som også kan forstås som likhet, blir i stor grad anvendt i studien. Dette begrepet tar for seg miljøet og omgivelsene, og deres påvirkning på organisasjoner. Det tar også for seg hvordan likhet oppstår mellom organisasjoner, blant annet gjennom profesjonalisering i bransjen.

### **1.3 Oppgavens struktur**

Oppgaven er delt inn i syv kapitler. I kapittel to, bakgrunn, vil organisasjoner og idrettens organisering bli presentert. Jeg går også inn på fotballens organisering og sentrale dokumenter som fotballen forholder seg til. Kapittel tre tar for seg utvalgt teori, samt tidligere forskning på feltet. Kapitlet er delt inn i underkapitler som beskriver organisasjonsutvikling, institusjonalisering, ny-institusjonell teori, organisasjonsfelt, isomorfisme, forskning som ikke er innlemmet med teori og søkeprosessen etter relevant litteratur. I det fjerde kapitlet presenteres metodene jeg har brukt i studien. Innledningsvis beskrives den vitenskapsteoretiske forankringen, før mine valg begrunnes. Kapitlet inneholder også analytisk tilnærming, kvalitetsvurderinger og etiske overveielser. Kapittel fem er et analytisk kapittel av de ulike nivåene innen kvalitetsklubb. Det sjette kapitlet består av studiens resultat og diskusjon, som jeg fremstiller i samme kapittel da jeg anser det som formålstjenlig. Her introduseres elementer fra innsamlet data. Materialet fra analyserte dokumenter og forskningsintervjuet diskuteres opp mot tidligere forskning og det teoretiske rammeverket fra kapittel tre. Studien avsluttes med kapittel syv som oppsummerer sentrale funn og mine tanker for videre forskning på temaet.

## 2.0 Bakgrunn

Dette kapitlet vil skissere Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) og tilknytningen deres til NFF. Deretter skal jeg forklare fotballens organisering, med det europeiske fotballforbundet (UEFA) som overordnet organ. Videre går jeg inn på NFF, hvordan organisasjonen er bygd opp, og hvordan de arbeider. Avslutningsvis i dette kapitlet skal jeg gi leseren et innblikk i ulike styringsplaner for idretten og NFF, som fører videre til en fremstilling av klubb utvikling og kvalitetsklubbprosjektet til NFF.

### 2.1 Idrettens organisering

NIF er fellesadministrasjonen for alle idretter i Norge, og er med sine drøyt 2,1 millioner medlemskap en av Norges største organisasjoner (Idrettsforbundet, u.å. a). NIF er en paraplyorganisasjon for norsk idrett, og deres visjon er ”idrett for alle” (Idrettsforbundet, u.å. a). På sine hjemmesider beskriver NIF at de ønsker å være en organisasjon som skaper verdier for individ og samfunn, og som på denne måten styrker sin posisjon som drivkraft i samfunnet. Formålet til NIF er, i følge organisasjonen, at alle skal ha muligheten til å utøve idrett ut i fra sine ønsker og behov. Organisasjonsverdiene er blant annet idrettsglede, fellesskap og helse. NIF omtaler organisasjonen som preget av frivillighet, demokrati og lojalitet (Idrettsforbundet, u.å. a). Den høyeste myndigheten i den organiserte idretten er idrettstinget, som holdes hvert fjerde år. Mellom tingene er det idrettsstyret som er den høyeste myndigheten og det er styret som har som oppgave å gjennomføre vedtak som er fattet på tinget (Idrettsforbundet, u.å. b).

### 2.2 Fotballens organisering

Det europeiske fotballforbundet (UEFA) og det internasjonale fotballforbundet (FIFA) er to av interesseorganisasjonene til NFF (NFF, u.å. a). De to organisasjonene, sammen med de nasjonale forbundene, går hånd i hånd i en pyramidestruktur hvor prinsippet om subsidiaritet blir respektert (UEFA, u.å. a). UEFA er paraplyorganisasjonen for fotball i Europa og håndterer spørsmål knyttet til europeisk fotball. Av Andersen, Anker, Hanstad & Sitter (2012) beskrives UEFA som en institusjon som regulerer europeisk fotball. UEFA fremhever selv sine arbeidsområder som blant annet å promotere og

beskytte etiske standarder. Organisasjonen skal også bidra til god ledelse i europeisk fotball, og støtte og beskytte sine medlemsforbund for den generelle trivsel (UEFA, 2018).

### **2.2.1 NFF**

Med i overkant av 370 000 aktive medlemmer er Norges fotballforbund det desidert største særforbundet i landet (Idrettsforbundet, 2017). Forbundstinget, som holdes årlig, er NFF's høyeste myndighet. Forslag som ønskes behandlet må sendes inn til forbundsstyret som er styret i Norges fotballforbund (Flem, 2016 a). ”For å være representert på forbundstinget må en klubb ha vært medlem av forbundet i minst ett år og ha oppfylt sine medlemsforpliktelser” (Flem, 2016 b, s.1). NFF har også en rekke verdier og ansvar de forholder seg til. Som landets største frivillige organisasjon trekker de frem samfunnsansvar som et av de viktigste områdene. NFF ønsker at fotballen skal være et sted der alle kan finne tilhørighet. Dette ønsker de å gjøre gjennom å skape gode miljøer basert på verdier som trygghet, glede og respekt (Ravnaas, 2016). Videre vektlegges NFF sin rolle i utviklingen av gode lokalsamfunn og hvordan organisasjonen skaper samhold både lokalt, regionalt og nasjonalt. I tillegg til dette skal NFF, gjennom all aktiviteten som utføres, sørge for bedre folkehelse (Ravnaas, 2016)

Om lag 1800 klubber, med ca. 30 000 lag, spilte fotball i 2018 (NFF, u.å. a). Tallet for aktive spillere er godt over 300 000, og med fokus på god aktivitet for alle og flest mulig lengst mulig, er det de aktive spillerne som på mange måter utgjør organisasjonen (NFF, u.å. a; NFF, u.å. b). Spillere og medlemmer er de som danner lag og klubber, som igjen er en del av regionale kretser underlagt NFF. Denne inndelingen gjenspeiler også arbeidet som foregår i organisasjonen. Reglementet og lovene til NFF er noe alle medlemmene må rette seg inn etter. NFF beskriver arbeidslinjen, med kompetanse og utviklingsansvar, mellom forbundet sentralt, krets og klubb som tydelig (Madsen, 2018 a). Et eksempel på dette er fagansvarlig i NFF sentralt, som i Madsen (2018 a) henspiller en tett dialog mellom fagansvarlig hos NFF sentralt og kretsen via kretsansvarlig. Den kretsansvarlige, for eksempel kvalitetsklubbansvarlig, bistår klubbene med et operativt veilederapparat (Madsen, 2018 a). Denne arbeidslinjen trekkes også frem i Madsen (2018 a) som en viktig årsak til at konseptet fungerer. Hensikten med denne beskrivelsen er å gi leseren et innblikk i, og en forståelse for,

forholdet mellom NFF sentralt, kretsen og forbundet og hvordan de arbeider med kvalitetsklubbprosjektet.

Klubbene står selv for den daglige driften med administrasjon og kamper, og spillerne utøver aktiviteten som grasrota i NFF. Denne arbeidslinjen er sentral i NFF kvalitetsklubbprosjektet. Av den grunn trekkes den frem i beskrivelsen av forbundet. Organisasjonen gir selv et bilde på hvordan NFF er ment å fungere i praksis på sine nettsider; ”Basert på vår visjon ’Fotballglede, muligheter og utfordringer for alle’ blir aktiviteten på treningsfelt og på kamparenaer selve kjernen i virksomheten vår” (NFF, u.å. b, s.11). Det overordnede ansvaret ligger fortsatt hos forbundet sentralt, som kan innføre retningslinjer leddene nedover i organisasjonen må forholde seg til. Klubbenes representant har tale- og stemmerett på forbundstinget (Flem, 2016 b).

### **2.2.2 Idrettspolitisk dokument og utviklingsplan**

”Idrettspolitisk dokument er en plan for hele den organiserte idretten i Norge. Den skal være styrende for hele norsk idrett” (Idrettsforbundet, 2015, s.4). Idrettspolitisk dokument (IDP) sine temaer som visjon og formål har gyldighet utover den spesifikke tingperioden (Idrettsforbundet, 2015). IDP angir, basert på en situasjonsanalyse, hva som skal prioriteres i perioden og målene for idrettsaktiviteten og organisasjonsarbeidet. Etter IDP i planhierarkiet til NIF kommer utviklingsplaner. NIF peker på utviklingen i samfunnet som en direkte bidragsyter til utviklingen i norsk idrett. Det er både NIF sine egne mål, men også endringer i medlemmenes interesser og generelle rammevilkår, som er med på å påvirke. Formålet med en utviklingsplan er å beskrive ønsket tilstand og status på et gitt tidspunkt i fremtiden (Idrettsforbundet, 2015). Det siste leddet i planhierarkiet er handlingsplan. En handlingsplan skal systematisere organisasjonsleddets arbeid og er viktig for aktivitetene som ønskes gjennomført for å nå målene i utviklingsplanen (Idrettsforbundet, 2015). Idrettsforbundet påpeker også at særforbund, kretser og idrettslag bør lage en egen handlingsplan som viser hvilke mål man skal følge og hvordan disse skal gjennomføres.

### **2.2.3 NFF’s handlingsplan**

Handlingsplanene til NFF strekker seg over en fireårs periode, og skal som nevnt systematisere arbeidet i organisasjonen. En rekke overordnede temaer, som visjon,

verdier og samfunnsansvar blir nevnt innledningsvis, før presidenten i forbundet (Terje Svendsen) fremlegger noen forord om mål og prioriteringer for handlingsplanen 2016-2019. Kompetanse- og trenerutvikling er to av områdene som står sentralt i handlingsplanen for 2016-2019. I tillegg påpeker Svendsen hvor viktig det er at handlingsplanen blir det aktive verktøyet det er ment å være (NFF, u.å. b). NFF presenterer deretter sine satsningsområder for denne perioden, og det første satsningsområdet er kvalitetsklubb. Dette temaet vil jeg gi en nøye presentasjon av i delkapittel 2.3. Videre vil jeg beskrive hva handlingsplanen til NFF tar for seg.

#### **2.2.4 Handlingsplan 2016-2019**

Målet med handlingsplanen for perioden 2016-2019 er at prioriteringene og retningen skal hjelpe NFF til å utvikle norsk fotball på alle plan. Dette er dokumentet organisasjonen skal måles etter i årene som kommer, derfor er det viktig at planen er tydelig og konkret for veien videre (NFF, u.å. b). Handlingsplanen for 2016-2019 er bygd opp rundt en rekke kjerneområder. Kjerneområdene sport, samfunn og organisasjon presenteres hver for seg med flere underkategorier. Et eksempel fra kjerneområdet ”organisasjon” er arbeidet med å sikre gode konkurransesystemer med basis i idrettens verdigrunnlag hvor fair play og transparens står sentralt (NFF, u.å. b). Forbundet skisserer det på denne måten:

En av de sentrale oppgavene til Norges Fotballforbund er å representere, forvalte og videreutvikle de grunnleggende strukturene innenfor norsk fotball. Sentralt i dette arbeidet blir våre nesten 1900 klubber. Klubbene, med sine ledere og anlegg, er det viktigste fundamentet i organisasjonen (NFF, u.å. b, s.38).

Dette trekkes frem som essensielt i en strukturert og effektiv organisering for at fotballaktiviteten skal kunne utøves. Hovedmålene for kjerneområdet ”organisasjon” er blant annet å tilrettelegge for god verdiskapning i toppfotballen, opprettholde inntekt og salg av rettigheter og opprettholde en god fordeling av midler (NFF, u.å. b). Det neste jeg vil presentere er elementer fra handlingsplanen som er sentrale for mitt forskningsspørsmål.

For hvert enkelt kjerneområde lister NFF opp en tabell med utfordringer og prioriteringer for hvordan disse utfordringer skal løses. En slik tabell er gjennomgående for kjerneområdet og alle underkategoriene i handlingsplanen. Nedenfor vises et sentralt element, som eksempel, fra kjerneområdet ”organisasjon” og underkategorien ”klubb”.

Tabell 1.1: Eksempel på utfordringer og prioriteringer fra NFF handlingsplan 15-19.

Utfordringer	Prioriteringer
Målsetting for NFF kvalitetsklubb	Konkretisere målsettinger for ulike deler av kvalitetsklubbarbeidet i planperioden. Forankre NFF Kvalitetsklubb som bærende utviklingsstrategi for norsk breddefotball.

Tabellene med utfordringer og prioriteringer som NFF benytter seg av kan sammenlignes med et problem eller en oppgave med et løsningsforslag. Et eksempel innen ”klubb” er utfordringen med videreutvikling av FIKS (Fotballens informasjons- og kommunikasjonssystem) hvor prioriteringen er å ha tilstrekkelig ressurser. Det kommer ikke frem i tabellen en tydelig forklaring på hva slags type ressurs det dreier seg om, eller hvordan disse ressursene skal benyttes (NFF, u.å. b; NFF, u.å. c). Om dette er noe klubbene får veiledning til via kretsen eller om de må klare seg på egenhånd kommer heller ikke frem i handlingsplanen. I handlingsplanen nevnes det at NFF, krets og klubb sammen skal legge til rette for en god klubbhverdag (NFF, u.å. b). Hvordan disse prioriteringene faktisk skal gjennomføres belyses i min analyse og tolkning av dokumentene, samt gjennom intervjuet med intervjupersonen. Jeg vil ta opp denne tråden igjen i oppgavens diskusjonsdel.

### 2.3 Kvalitetsklubb

”Kvalitetsklubb er et produkt av en større erfaringsutveksling med andre store fotballnasjoner” (NFF, u.å. e, veien er målet, setning 9). NFF omtaler det som en form for arbeidsmetodikk hvor de stiller krav, veileder, bidrar med kompetanse og følger dette opp (Madsen, 2018 a).

---

Tabell reproduisert av NFF, u.å. b, s.43



Prosjektet har store likhetstrekk med et utviklingsprogram for grasrotfotballen i England. The FA Charter Standard Programme ble startet i 2001 av det engelske NFF og har som mål å øke standarden på grasrotnivået, støtte utviklingen og anerkjenne arbeidet som klubbene som deltar legger ned. Programmet består av tre nivåer, hvor målet til klubbene er å opprettholde kravene til å bli værende på nivå 1, eller å videreutvikle seg til å sertifiseres som en nivå 2 eller 3 klubb (TheFA, u.å.). Det engelske fotballforbundet nevner også en rekke målbare og ikke-målbare fordeler med å bli en del av utviklingsprogrammet. Blant disse fordelene er statusen klubbene får overfor foreldre, sponsorer og offentligheten som velorganiserte, disiplinerte klubber som følger forbundet sine standarder og krav.

I perioden 2012-2015 blir behovet klubbene har for administrativt- og sportslig rammeverk nevnt som en av utfordringene. Prioriteringen til NFF på dette området var utvikling og implementering av et kvalitetsklubbsystem som skulle fungere som en veileder for struktur og sportslig standard i klubbene, samt verdier (NFF, u.å. d). Kvalitetsklubb som konsept er et samarbeid mellom klubb og forbund. Det er retningsgivende for utviklingsarbeidet i klubbene, og sammen med NFF skal klubbene skape kvalitetsklubber med bedre struktur og gjennomføringskraft (NFF, u.å. e; NFF, u.å. b). Klubbene vil, i følge NFF (u.å. b), bli stilt krav til innen fokusområdene organisasjon, kompetanse, aktivitet og verdier. Klubbene må mestre og dokumentere kriteriene som ligger til grunn, og kan på denne måten sertifiseres som kvalitetsklubb (NFF, u.å. b). Kriteriene NFF introduserer er på tre ulike nivåer og bygger videre på et tidligere konsept i regi av forbundet kalt "klubben som sjef" (NFF, u.å. e). Konseptet er frivillig for klubbene, og de søker til kretsen de tilhører for å bli tatt opp som kvalitetsklubb. Kriteriene skal være oppnåelige og ha progresjon, og er tenkt som et målbart verktøy som skal gi klubbene et kvalitetsløft, beskriver NFF (u.å. e) på sin informasjonsside. Hovedmålene i perioden 2016-2019 er å videreutvikle og kvalitetssikre kvalitetsklubbkonseptet. I tillegg ønsker NFF at minst hver tredje barn og unge skal være tilknyttet en sertifisert kvalitetsklubb (NFF, u.å. b).

### 3.0 Teori og tidligere forskning

I denne dele av oppgaven skal jeg gå gjennom de ulike teoriene jeg har valgt å bruke for å besvare mitt forskningsspørsmål. Det teoretiske rammeverket danner grunnlaget for analyse og diskusjon av empirien senere i oppgaven. For at problemstillingen skal bli belyst på de ønskede områdene er det viktig at teori og passende analytiske begreper er relevante. Basert på dette vil jeg benytte meg av ny-institusjonell teori, tankemønsteret som strukturerer handlingene i en organisasjon, isomorfisme og hvordan omgivelsene er med på å påvirke organisasjoner. Hva en institusjon er vil bli forklart senere i kapitlet. Ny-institusjonell teori kan forklare hvordan organisasjoner må tilpasse seg institusjonelle regler og hvordan forholdet til omgivelsene er. Teorien hjelper meg med å forstå betydningen av felt, og hvilket felt NFF er en del av. Isomorfisme, eller likhet, er ment å forklare utvikling i organisasjonen og hvordan organisasjoner i samme felt tenderer til å ligne mer og mer på hverandre. Ny-institusjonell teori og isomorfisme er verktøy som beskriver organisasjoners ambisiøse mål og hvordan de søker etter legitimitet. Ny-institusjonell teori ser på moderne prinsipper på organisasjonsledelse og administrasjon som styrende for organisasjoners ønske om legitimitet og det å være oppdatert (Scott & Meyer, 1994). Disse verktøyene ønsker jeg å benytte meg av når jeg stiller spørsmålene om hvorfor NFF har innført kvalitetsklubbprosjektet, og hva de forventer å få ut av det.

Til å begynne med vil jeg gi en generell beskrivelse av organisasjoner, organisasjonsteori og organisasjonsutvikling. Dette gjør det enklere for leseren å forstå de påfølgende teoriene i kapitlet. Jeg vil hovedsakelig benytte meg av Berg (1995) og Leavitt sin modell, hentet fra Lyngdal (1989), sin beskrivelse for hvordan man skal forstå organisasjonsutvikling. Ved å benytte denne modellen kan jeg blant annet beskrive arbeidsfordelingen i forbundet, hvordan kvalitetsklubbprosjektet blir implementert ovenfra og ned, og hvor viktig det er å ha presise definerte problemstillinger. For å belyse oppgavens problemstilling videre benyttes Powell & DiMaggio (1983) sitt syn på isomorfisme. De tar opp ulike former for likhet mellom organisasjoner og hvordan organisasjoner utvikler seg mot å bli mer homogene, blant annet ved å se til andre nasjoner.

I tillegg vil jeg presentere tidligere forskning på temaet som er relevant for mitt undersøkelsesspørsmål, oppgavens kontekst, samt resultater. De ulike studiene som

presenteres tar for seg organisasjonsutvikling, toppidrettssystemer, kvalitetsklubbprosjektet og hvordan nasjoner og idretter kopierer hverandre. Enkelte av disse flettes sammen med teoriene som omhandler samme tema, mens resterende forskning følger senere i kapitlet. Avslutningsvis vil jeg kort beskrive søkeprosessen, og hvordan jeg har gått frem for å finne artiklene jeg benytter.

### **3.1 Organisasjoner og Organisasjonsutvikling**

En organisasjon er basert på at medlemskapet er begrenset og de baserer seg på formaliserte regler og autoritetsrelasjoner (Berg, 2014). Formålet til en organisasjon er å fremme verdier eller spesifikke formål. Innad i organisasjonen er det gjerne flere avdelinger hvor personer som innehar ulike roller er knyttet til hverandre. Det kan være direktør, avdelingsleder eller faglig leder. Organisasjoner kan omfatte både forvaltningsenheter, en organisasjon med eiere og ansatte, eller frivillige foreninger med medlemmer og eiere, der medlemmene ofte utgjør eierne (Berg, 2014). NFF kan ses på som en organisasjon bestående av både ansatte, eiere og frivillige fordelt på de ulike organisasjonsleddene. Dette vil jeg beskrive nærmere nedenfor.

Rollene i en organisasjon har en tendens til å være svært innarbeidet, og relativt stabile. De er ofte definert i eksplisitte, nedskrevne termer (March & Simon, 1993). March & Simon beskriver de fleste organisasjoner som tilsynelatende hierarkiske. Dette begrunnes med at hierarkiske ordninger er effektive og til dels fordi hierarkiske ordninger passer til generelle normer for å beskrive sosiale relasjoner når det gjelder dominans (March & Simon, 1993). Disse betegnelsene av organisasjoner, hva gjelder formål, oppbygning og struktur, finner jeg treffende i beskrivelsen av NFF som organisasjon. NFF er på mange måter hierarkisk oppbygd, med forbundstinget som høyeste myndighet. Det er likevel viktig å påpeke at medlemmene, som gjennom sine representanter i klubbene, kan være med på bestemmelsesprosessene i organisasjonen.

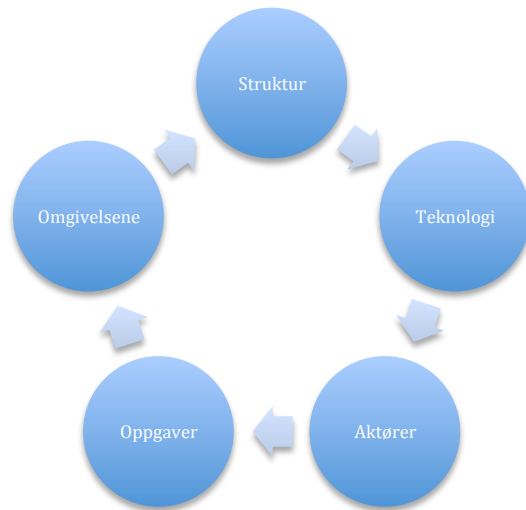
I 2003 utga Seippel en rapport om utviklingen i norsk idrett hvor temaer som kunnskap, ledelse og styring ble drøftet. Rapporten baserer seg på statusen i idrettslag, og tar utgangspunkt i en av NIF sine målsetninger om å bedre kunnskapsgrunnlaget for driften av norske idrettslag (Seippel, 2003). Seippel fremhever blant annet ulike utviklingstrekk som utfordrer den klassiske idretten, både når det gjelder aktivitet, verdier og

organisasjon. Dette på bakgrunn av at idretten er mer sammensatt og kompleks enn tidligere (Seippel, 2003). Videre påpekes det av Seippel at idretten er utsatt for press i retning av tilpasning og fornyelse. Utviklingen i samfunnet stiller større krav til kunnskapsbehandling. Dette gjør at arbeidet med kunnskap og kompetanse er viktig for organisasjonsutvikling. Et av hovedfunnene i studien, som trekkes frem som den viktigste hindringen for drift av norske idrettslag, er mangelen på menneskelige ressurser – frivillige, ledere og trenere (Seippel, 2003).

Organisasjonsutvikling beskrives av Berg (1995) som et meget sammensatt fagområde. Berg (1995) forklarer at en organisasjon som skal utvikles må gjennomføre en rekke tiltak som kan føre til endringer. Formålet med organisasjonsutvikling er endringer som gjør at medarbeidere, ledere og organisasjonen kan fungere på en mer hensiktsmessig måte. I denne studien kan kvalitetsklubbprosjektet ses på som endringen i organisasjonen, og søken etter legitimitet. Noe som også fremkommer av at aktører i samme felt som NFF søker lignende endringer (Madsen, 2018 a).

Organisasjonsutvikling varierer mellom organisasjonene, og det er viktig at hver organisasjon finner frem til en egen løsning for å utvikle seg. Det er ikke gitt at utviklingen som fungerer for en organisasjon kan kopieres og fungere like godt for en annen. Et annet viktig element i organisasjonsutvikling er å bygge videre på det som fungerer, det som ikke fungerer må endres på (Berg, 1995).

Harold Leavitt sin modell, en modell som er brukt av en rekke organisasjonsteoretikere, forklarer mulighetene, begrensningene, forutsetning og metodene ved organisasjonsutvikling (Lyngdal, 1989). Modellen til Leavitt består av fire temaer som alle påvirker hverandre. Det er også viktig å bemerke seg at hvis et av temaene i modellen endres, vil det kunne påvirke andre temaer i modellen, forklarer Lyngdal (1989) i sin beskrivelse av Leavitt sin modell.



Figur 1.1: Leavitt sin modell for organisasjonsutvikling, med modifikasjon av Lyngdal.

Strukturen er det første punktet i modellen. Med struktur mener Leavitt de stabile elementene i organisasjonen. Dette kan være kommunikasjonssystemet eller arbeidsdelingen. Arbeidsdelingen kan betraktes som et tilsynelatende relativt stabilt element i NFF sin struktur. Det er forbundet sentralt som har bestemt at klubb utvikling skal være et satsningsområde. Dette implementeres ovenfra og ned i organisasjonen, der det er klubbene på bunn som må utføre selve prosessen. Det neste temaet i Leavitt sin modell er teknologien. Regler, kunnskap og rutiner inngår i denne kategorien. Aktørene, eller menneskene, i organisasjonen er den tredje kategorien. Aktørene beskrives av Leavitt med sine egenskaper som erfaring og motivasjon. Et eksempel på aktørenes betydning i NFF kan ses i sammenheng med kompetanse. Kompetanse er noe forbundet ønsker at aktørene skal tilegne seg, for å bidra til bedre struktur nedover i organisasjonen, blant annet gjennom kurs og posisjoner som skal besettes i kvalitetsklubbprosjektet. Det siste elementet i modellen er oppgaver. Oppgavene betegnes som organisasjonens målsetting, og oppgavene varierer med hensyn til hvor presist de er definert.

Temaene i Leavitt sin modell er gjensidig avhengig av hverandre, og står i et vekselvirkningsforhold til omgivelsene. Omgivelsene er et element som Lyngdal (1989) har valgt å legge til Leavitt sin diamant. Omgivelsene er ifølge Lyngdal komplekse, uoversiktlige og lite kontrollerbare. I NFF sitt tilfelle vil omgivelsene

---

Figur reproduisert av Lyngdal (1989)

omfatte flere elementer. Det kan være NIF og UEFA, andre nasjonale forbund, eller mer interne omgivelser som frivillige og foreldre til barn og unge. Omgivelsene fremheves også innen isomorfisme, noe jeg kommer tilbake til senere i metodekapitlet.

### **3.1.1 Institusjoner og institusjonalisering**

”Å være institusjonalisert betyr at omgivelsene på den ene siden og hva man har vært vant med å gjøre, på den annen side, påvirker hva som gjøres i en organisasjon. Det er bare på overflaten at organisasjonen er rasjonell” (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2014, s.245). Et eksempel på NFF sitt tenkesett, som et kjennetegn ved institusjonalisering, er tidlig spesialisering i barnefotballen. I omgivelsene er det stor grad av tidlig spesialisering for å få frem de beste spillerne. I Norge og NFF er man vant til å utvikle spillere på en annen måte, gjennom tankegangen der forbundet ønsker å ha flest mulig, lengst mulig, i idretten. De økende mulighetene for ekstra treningstilbud gjennom ulike akademier for yngre fotballspillere kan for meg tolkes som en organisasjon som endrer sin vante tankegang, handler deretter og er institusjonalisert. Scott (2008) definerer institusjoner som bestående av regulativer, normative og kulturelle kognitive elementer som sammen med tilknyttede aktiviteter og ressurser gir stabilitet og betydning for samfunnslivet (s.48). Institusjoner gir, i følge Scott (2008), retningslinjer, de støtter og anerkjenner aktiviteter og aktører, de endres, og de opprettholder stabilitet og orden.

Meyer og Rowan (1977) mener at organisering handler om å tilpasse seg institusjonelle regler. Organisasjoner tilpasser seg miljømessige endringer, selv om det ikke er noe bevis for effektiviteten. De mener at institusjonelle regler kan påvirke strukturen i organisasjoner og deres gjennomføring i faktisk arbeid. Et eksempel er et røyking forbudt skilt som er en type institusjon med lovlig status og implikasjoner, så vel som et forsøk på å regulere røyking og røykeatferd (Meyer & Rowan, 1977). Meyer & Rowan forklarer at institusjonalisering er en prosess med forpliktelser, sosiale prosesser, aktualisering og statusen de har i sosial tankegang og handling. En av deres teser går ut på at organisasjoner som inkorporerer institusjonaliserte myter er mer legitime, suksessfulle og har større sannsynlighet for å overleve. Da Per-Mathias Høgmo var landslagssjef for Norge forsøkte han å inkorporere en mer ballbesittende og underholdene spillestil. Dette blir som regel sett på som mer attraktivt for publikum og

omverdenen, og kan forstås som en tilpasning for blant annet å oppnå status i sosial tankegang.

### **3.1.2 Ny-institusjonell teori**

Ny-institusjonell teori retter fokuset på forholdet mellom organisasjonen og dens omgivelser og kulturelle aspekter. Herbert Spencer, gjengitt i Scott (2008), så samfunnet som et organisk system som utviklet seg over tid. Spesialiserte ”organer” strukturert som institusjonelle subsystemer sørger for tilpasning av systemet til konteksten. Det er basert på dette at konseptet med institusjoner som funksjonelt spesialiserte arenaer vedvarer i forestillinger om organisasjoner i ”felt” eller ”sektorer” (Powell & DiMaggio, 1983). Eriksson-Zetterquist et al. (2014) hevder at organisasjoner i det ny-institusjonelle perspektivet streber etter stabilitet, for eksempel ved å imitere hverandre, for å kunne bli så like som mulig. Det er nettopp her ny-institusjonell teori har blitt brakt på banen i koblingen mellom organisasjoner og institusjoner. Selznick skiller i Scott (2008) mellom organisasjoner som et mekanisk instrument for å oppnå bestemte mål og organisasjoner som adaptive organiske systemer som påvirkes av de sosiale egenskapene til deltakerne og det varierte presset pålagt av miljøet.

En studie av Danisman, Hinings og Slack fra 2006 tar for seg integrering og differensiering av institusjonelle verdier i nasjonale canadiske idrettsorganisasjoner. Forskningen stiller spørsmål om aktører i organisasjoner som er utsatt for samme grad av innflytelse konsekvent deler mønstrene av institusjonelle normer og verdier, eller om det forekommer systematisk differensiering blant organisatoriske aktører basert på deres ulike egenskaper (Danisman, Hinings, & Slack, 2006). Det bekreftes at organisasjoner reagerer på institusjonelt trykk på en rekke måter på kulturelt og kognitivt nivå. Institusjonelle verdier og normer tar tydelig form på tvers av organisasjoner, i tillegg kan undergrupper tilpasse seg til sitt spesifikke område. For eksempel administrasjonen til administrative verdier og kulturer (Danisman et al., 2006). Resultatet indikerer støtte til tilpasning av institusjonelt baserte verdier og normer blant individuelle aktører, men forfatterne mener det varierer avhengig av tilnærming til kultur.

### **3.1.3 Organisasjonsfelt**

Organisasjoner er store aktører i det moderne samfunnet, men for å forstå deres brede betydning er det nødvendig å se deres rolle som spillere i et større nettverk og systemer (Scott, 2008). Begrepet organisasjonsfelt medfører at alle organisasjoner har en tilhørighet til et felt. Definisjonen av et organisasjonsfelt avhenger av hvilket fenomen man er interessert i. Dette medfører at et organisasjonsfelt kan bestå av organisasjoner som bytter varer, kunnskap eller profesjonelle råd med hverandre (Powell & DiMaggio, 1991). I tillegg består feltet i hovedsak av konkurrentene, men også leverandører, distributører eller eiere. I denne studien kan NFF betraktes som en organisasjon som er en del av det samme feltet som andre fotballforbund underlagt UEFA. NFF har gjennom blant annet erfaringsutveksling med andre forbund fått innblikk i arbeidet som gjøres rundt om på kontinentet. I tillegg har kvalitetsklubbprosjektet store likhetstrekk med det engelske fotballforbundet sitt Charter Standard Programme som ble innført i 2001 (TheFA, u.å.). Skjer det endringer i feltet NFF er en del av, for eksempel krav om sunn økonomisk drift av klubbene, er dette noe organisasjonene i feltet vil etterstrebe å tilpasse seg. Dette kan de gjøre for å oppnå legitimitet på bakgrunn av noe som er sosialt akseptert i samfunnet.

Powell & DiMaggio (1991) hevder at den enkelte organisasjonen ikke blir påvirket av direkte effekter fra andre organisasjoner, men snarere av forandringer i strukturen i deres organisatoriske felt. Organisasjonene bidrar til å skape et felt og blir påvirket av feltet i en kontinuerlig prosess. Et eksempel på dette kan være nye muligheter og regler for kvalifisering til internasjonale mesterskap for landslaget. Eller innføringen av kvalitetsklubbprosjektet, som kan være med å endre forholdet og samarbeidet mellom de ulike leddene i organisasjonen. Oppstarten av et klubbutviklingsystem kan være resultatet av en intern bestemmelse som påvirker forholdet mellom klubb og krets eller topp og bunn i forbundet. Nyere tilnærminger til organisasjonsfelt antyder at felt kan utvikle seg, ikke bare rundt avgjorte markeder, teknologier eller politiske dommer, men også rundt sentrale tester og problemer (Powell & DiMaggio, 1991).

### **3.2 Isomorfisme**

Påvirkning fra miljøet og omgivelsene er sentralt i Amos Hawley (1950) sin beskrivelse av homogenitet mellom organisasjoner. Hawley mener at konkurranse skaper



homogenitet og at miljøet bidrar til å påvirkede standard konkurransevilkår. Dette gjør at den mest effektive måten å drive virksomhet på blir adaptert. Slik blir butikker likere, rørleggere bruker de samme teknikkene og leger søker å praktisere den samme kunnskapen (Hawley, 1950). Enheter som utsettes for de samme miljøene, eller forholdene i omgivelsene, tilegner seg trekk fra lignende organisasjoner, beskriver Hawley. Dette kan man se i måten Svensk hockey endret seg på bakgrunn av at de fulgte den formelle utdanningen og treningen Sovjet og Canada praktiserte med sine hockeylag (Fahlen, 2006). Hawley var samtidig den første som brukte isomorfisme i sammenheng med organisasjoner. Isomorfisme kan beskrives som likhet, og Hawley argumenterer for at mangfoldet av organisasjonsformer er isomorfistisk for mangfoldet av miljøer (Scott, 2008; Hawley, 1950).

Det finnes flere ulike måter å forstå isomorfisme på. Hannan & Freeman (1977) beskriver isomorfisme som et resultat av konkurransedyktig press som tvinger organisasjoner med de samme miljømessige begrensningene til å adaptere lignende karakteristikk til hverandre. Den kanskje mest brukte, og den formen jeg har valgt å benytte, er Powell & DiMaggio (1983) sin beskrivelse av tre ulike former for isomorfisme og hvordan isomorfisme oppstår. Powell & DiMaggio sin tilnærming har jeg valgt å bruke fordi den gir en god og forståelig gjennomgang av hva isomorfisme er. Ikke minst synes jeg deres beskrivelse, med profesjonalisering og kopiering av andre, er treffende for arbeidet mitt med å undersøke hvordan NFF sentralt utvikler organisasjonen.

Artikkelen ”The Iron Cage Revisited” er Powell & DiMaggio sin beskrivelse av hvorfor organisasjoner tenderer til å være så like. Det hevdes at det oppstår et paradoks når et sett av organisasjoner dukker opp som et felt. Rasjonelle aktører gjør deres organisasjoner stadig mer lignende i forsøket på å forandre dem (Powell & DiMaggio, 1983). De presenterer tre ulike former for isomorfisme som fører til dette resultatet.

### **3.2.1 Normativ Isomorfisme**

Normativ isomorfisme oppstår som et svar på profesjonalisering i bransjene. Formell utdanning og profesjonelle nettverk, på tvers av organisasjonene er viktige årsaker til isomorfisme (Powell & DiMaggio, 1983). Universiteter og ”profesjonelle

treningsinstitusjoner” er sentrale i utviklingen av organisatoriske normer mellom profesjonelle ledere og deres ansatte. Powell & DiMaggio forklarer at personer med profesjonsutdanning ansettes i organisasjoner, og ulike organisasjoner ansetter folk med samme utdanning. Dette skaper noe som forfatterne kaller filtrering, som bidrar til normativ isomorfisme. Firmaer filtrerer personer fra samme industri, med samme bakgrunn, fra samme felt av institusjoner, til de spesifikke jobbene. Kanter (1972/77) beskriver, i Powell & DiMaggio (1983), denne filtreringen som ”The Homosexual Reproduction of Management”. Når alle har samme bakgrunn og filtrert på de samme prinsippene vil alle ha lik tilnærming, se problemene på samme måte og arbeide ut i fra de samme retningslinjene.

Forskningen til Fahlen på svensk hockey i 2006 er et eksempel på kopiering av andre. Svensk hockey fulgte den formelle utdanningen og treningen til Sovjet og Canada. Som en konsekvens av dette endret svensk hockey seg, blant annet ved å bli profesjonalisert (Fahlen, 2006). I tillegg har Skirstad & Chelladurai (2011) studert en norsk idrettsklubbs respons på flere ulike logikker. Det blir i studien undersøkt hvordan Kongsvinger IL (KIL) går fra en frivillig oppbygning og logikk, til å legitimere flere logikker som kommersielle og profesjonelle. Gjennom KIL sin livssyklus søker studien å forstå naturen i organisasjonsendringene i en klubb på grasrotnivå. I følge Skirstad & Chelladurai krever organisasjonsendringer og adaptering av nye logikker endringer i organisasjonsstrukturen (Skirstad & Chelladurai, 2011).

Normativ isomorfisme kan oppstå hvis NFF for eksempel ansetter personer med samme bakgrunn eller utdannelse. De vil ha de samme antagelsene, bruke de samme arbeidsmetodene og i stor grad ha et likt syn på hvordan oppgaver skal løses. Det er også nærliggende å tro at sertifiserte kvalitetsklubber, med sine medlemmer som har gjennomført kurs og økt sin kompetanse i henhold til kravene i konseptet, skaper et positivt bilde ut til andre klubber.

### **3.2.2 Imiterende Isomorfisme**

Imiterende isomorfisme oppstår på bakgrunn av organisasjoner sin usikkerhet, forklarer Powell & DiMaggio (1983). Når organisasjoners teknologi ikke forstås, målsetningene deres er for ambisiøse eller hvis omgivelsene skaper en symbolsk usikkerhet hender det

at organisasjoner kopierer andre (Powell & DiMaggio, 1983). Powell & DiMaggio kaller dette ”modeling”. Organisasjoner kopierer andre basert på at den andre parten er et svært godt eksempel innen sitt felt, eller anses som legitim. Det er heller ikke gitt at organisasjonene som blir etterlignet vet at andre prøver å kopiere dem.

Organisasjoner imiterer andre organisasjoners tilsynelatende vellykkede arbeid i stede for å finne sin egen måte å gjøre jobben på. De imiterende organisasjonene har også en forventning om at deres organisasjon skal bli like vellykket og framgangsrik som organisasjonen de imiterer (Powell & DiMaggio, 1983). Profesjonaliseringen av svensk hockey som en reaksjon på imitasjon av Canada og Sovjet, i det nevnte eksemplet fra Fahlen (2006), er et eksempel på både imiterende- og normativ isomorfisme. En av årsakene til at organisasjoner blir isomorfistiske med fenomener i omverdenen er sammenligningen som gjøres mellom formelle organisasjoner og omverdenen ved utveksling av tekniske avhengigheter. Isomorfisme med omverdenen kan ha avgjørende konsekvenser for organisasjoner dersom de inkorporerer elementer som er legitimert eksternt fremfor i form av effektivitet. Organisasjonene benytter eksterne vurderingskriterier for å definere verdien av strukturelle elementer. Som et resultat av dette kan institusjonell isomorfisme fremme organisasjonens suksess og overlevelse (Powell & DiMaggio, 1983). Inkorporeringen av eksternt legitimerede strukturer øker forpliktelsen til interne deltakere og eksterne komponenter. Ved å gjøre dette kan organisasjoner fremstå som legitime, og benytte seg av legitimiteten for å styrke sin støtte og egen overlevelse, forklarer Powell & DiMaggio.

Böhlke & Robinson skrev i 2009 en artikkel om referansemåling som metode for å identifisere faktorer som leder til suksess i internasjonal idrett. Innledningsvis tar studien utgangspunkt i Australian Institute of Sport sin oppnådde suksess basert på strukturen og prosessene i toppidrettssystemet i DDR (Böhlke & Robinson, 2009). Forfatterne trekker frem at det ikke er selve designet på et toppidrettssystem som forklarer forskjellene i suksess land seg i mellom, men argumenterer for at det er ledelsen av et slikt system som er en viktig suksessfaktor. De fleste toppidrettssystemer er bygd opp på lignende infrastrukturer og praksiser, men en direkte overføring av disse praksisene vil i mange tilfeller ikke føre frem til suksess (Böhlke & Robinson, 2009). Dette belyser de i studien gjennom svensk friidrett og norsk langrenn. Ulike

sosiokulturelle kontekster, strukturelt design og de ansatte i systemene vil fungere som barrierer for referansemåling, eller kopiering, av andre nasjoners systemer.

Lignende undersøkelser har blitt gjort av både Andersen & Ronglan (2012) og De Bosscher, van Bottenburg og De Knop (2009). Andersen og Ronglan sammenligner nordiske toppidrettssystemer, utviklingen av disse, hvordan ulike modeller for toppidrett brukes for å sammenligne og evaluere, og hvordan de kopieres av de som ønsker å forbedre egen suksess. Det konkluderes med at kopiering ikke nødvendigvis medfører suksess, blant annet på bakgrunn av ulike beslutningssystemer (Andersen & Ronglan, 2012). De Bosscher et al. (2009) ser i seks ulike land på homogeniteten og heterogenitet i toppidrettssystemer som en konsekvens av internasjonalisering. Forfatterne trekker frem økende konkurranse i prestasjonsidretter som sentralt, og understreker viktigheten av å videreutvikle seg for å unngå å stå på stedet hvil. Nasjoner ser etter en ”bibel” for toppidrett, men det er vanskelig å kopiere selve systemet (De Bosscher, van Bottenburg, & De Knop, 2009).

Organisasjoner kopierer andre ikke bare for å styrke egen legitimitet, men også for å vise at de i det minste prøver å forbedre situasjonen (Powell & DiMaggio, 1991). For utenforstående kan det virke som kvalitetsklubbprosjektet er innført dels på bakgrunn av legitimiteten som engelsk fotball har, da det er hentet inspirasjon fra engelskmennenes program. Det er lett å tenke at det er et forsøk fra forbundet sin side på å vise at de ”i det minste prøver”. Dette er noe av det denne studien ønsker å besvare, og noe jeg vil komme tilbake til i oppgavens diskusjon.

### **3.2.3 Tvungen Isomorfisme**

Tvungen isomorfisme er den tredje formen Powell & DiMaggio (1983) beskriver. Denne type isomorfisme er et resultat av formelt og uformelt press på organisasjoner fra andre organisasjoner som de avhenger av. Det kan være statlige organer, som for eksempel Kulturdepartementet, som i stor grad kan påvirke NIF og NFF gjennom tilskudd til for eksempel anlegg (Regjeringen, 2018). Tvungen isomorfisme beskrives også som kulturelle forventninger i samfunnet der organisasjoner fungerer. Powell & DiMaggio legger frem hvordan tvungen isomorfisme kan føles som overtalelse, invitasjoner til sammensvergelse eller et press som tvinges på organisasjonene. I noen

tilfeller kan endringer i organisasjoner være en direkte respons til regjeringsmandat. Det kan være bedrifter som imøtekommer miljøkrav eller firmaer som innfører tiltak for å avverge påstander om diskriminering (Powell & DiMaggio, 1983).

Slack og Hinings sin studie på nasjonale idrettsorganisasjoner i Canada kunne jeg plassert under 3.1.2 ny-institusjonell teori, men jeg valgte å plassere det under tvungen isomorfisme da programmet som ble innført må kunne sies å være tvunget. Studien undersøker prosessen med endringer i organisasjonene, og ser på hvordan ulike teoretiske tilnærminger forklarer forskjellige aspekter i endringsprosessen (Slack & Hinings, 1992). Som et regjeringstiltak ble Quadrennial Planning Program (QPP) innført. Et sentralt mål for QPP var å påskynde prosesser for profesjonalisering og byråkratisering. Studien forsøker å forstå endringsprosessen som fører til organisatoriske utfordringer ved innføringen av QPP. Institusjonell teori er en av teoriene som blir benyttet, og Slack & Hinings trekker frem hvordan flere teoretiske perspektiver kan gi en mer komplett forståelse for endring. De nasjonale idrettsorganisasjonenes ressursavhengighet pekes på som en av årsakene til at de har blitt nødt til å engasjere seg i en organisatorisk omorganisering. Det byråkratiske og profesjonelt strukturerte organisasjonsdesignet har i følge studien blitt tilrettelagt av verdier og tro om denne organisasjonsformens hensiktsmessighet som har blitt institusjonalisert innenfor idrettsorganisasjonenes miljø. Det er ikke gitt at QPP er et program som hadde passet norsk fotball, men funnene til Slack & Hinings ved bruk av institusjonell teori og hvordan verdier og tro institusjonaliserer for eksempel organisasjonsformer, er aktuelt også for min forskning. Dette forklares nærmere i kapittel seks.

Et eksempel på tvungen isomorfisme innen fotballen kan være kravet om at laget skal spille en bestemt type fotball eller den sportslige utviklingen i klubben. Dette kan være et formelt og uformelt press fra investorer eller publikum, men også et formelt press innad i organisasjonen, for eksempel fra styret, gjennom klubben og ned til treneren. Denne typen tvungen isomorfisme ble Kåre Ingebrigtsen utsatt for i Rosenborg ballklubb da han mistet jobben grunnet misnøyen styret hadde til den sportslige utviklingen (Lindqvist, Årnes, Wikan, Lorentzen, & Becker, 2018). Beskrivelsen av tvungen isomorfisme som et formelt press fra forbundet kan ses i sammenheng med kvalitetsklubbprosjektet og kravene som stilles der. For at klubbene skal nå de ulike

nivåene i systemet stilles det spesifikke krav til kurs, sertifisering og administrative retningslinjer som klubbene må forholde seg til. NFF legger et uformelt press på klubbene om å etterstrebe dette prosjektet, og et formelt press i selve prosjektet hvor klubbene får en likere og mer tydelig struktur.

### **3.2.4 Kritikk av isomorfisme**

Isomorfisme har blitt kritisert av flere teoretikere, blant annet Hannan & Freeman (1977). De mener isomorfisme ikke tar opp problemer med optimal tilpasning av forandringsmiljøer. Hannan og Freeman påpeker også at isomorfisme ikke anerkjenner at medlemmer av organisasjoner ofte står overfor flere type miljøer som pålegger inkonsekvente krav. Isomorfisme passer bedre til stabile miljøer. Ved forutsette eller uforutsette endringer kan isomorfisme være en for endimensjonal teori. En bør finne spesialiserte organisasjoner i stabile miljøer, og generelle organisasjoner i ustabile og usikre miljøer. Organisasjonene bør utvikle en struktur som er optimal over et helt sett miljøkonfigurasjoner (Hannan & Freeman, 1977).

Både Hawley (1950) og Powell & DiMaggio (1983) beskriver hvordan omgivelsene er med på å påvirke organisasjonene. Spesielt Powell & DiMaggio sine tre former for isomorfisme tar hensyn til flere typer miljøer og muligheter for påvirkning både av organisasjoner og medlemmer, stikk i strid med argumentasjonen til Hannan & Freeman (1997) ovenfor. Noe som også forsterkes ved å se på organisasjoner som en del av et felt, slik det er beskrevet i 3.1.3 gjennom Scott (2008) og Powell & DiMaggio (1991). Tatt kritikken i betraktning anser jeg derfor isomorfisme som svært relevant, og treffende, for min oppgave. Isomorfisme er, som det fremkommer i Skirstad & Chelladurai (2011), brukt av en rekke forskere, og de ulike kategoriene som Powell & DiMaggio (1983) benytter er beskrivende for hvordan organisasjoner som NFF kan ende med å kopiere hverandre, til tross for at det ikke nødvendigvis vil medføre suksess. På bakgrunn av dette, og min problemstilling, har jeg valgt å benytte teori om isomorfisme til mitt undersøkelsesopplegg.

### **3.3. Innføring av kvalitetsprogram**

Innføringen av programmer, eller systemer, som skal bedre kvaliteten på ledelsen i idrettsorganisasjoner og klubber er et annet relevant tema det har blitt forsket på

tidligere. Dette er interessant fordi det er sammenlignbart med prosessen i NFF. Det teoretiske grunnlaget i forskningen har likhetstrekk med min forskning. Forskningen beskriver utfordringer ved å innføre utviklingsprogrammer. Dette er noe forbundet kan lære av, samtidig som kjennskap til denne forskningen gjør det mulig for meg å se om systemer og erfaringer kan brukes, og være til hjelp, i NFF. Gitt at det tilpasses forbundet og norsk fotball.

I 2004 gjennomførte De Knop, Van Hoecke og De Bosscher en studie på innføringen av Total Quality Management (TQM) i idrettsklubber i Flandern. TQM er en ledelsesstrategi som gjennom deltagelse fra alle medlemmene i organisasjonen skal heve kvaliteten (De Knop, Van Hoecke, & De Bosscher, 2004). Hensikten med programmet var å hjelpe klubber og forbund med innføringen av kvalitetsstyring i sine respektive idretter. Undersøkelsen tar for seg over 1600 klubber i Flandern. Kvaliteten på ledelsen ble vurdert i et skjema som bidro til å utforme spesifikke planer for utviklingen til hver enkelt klubb. De Knop et al. (2004) trekker blant annet frem økonomi, frafall og korte engasjement blant trenere og ledere som utfordringer for idrettslagene. Fokuset var på kvaliteten, for å bedre effektiviteten. Studien oppsummerer og vektlegger at alle land har egne kulturelle karakteristikk og strukturer i idretten, men den generelle standarden for ledelsespraksis i tradisjonelle idrettsklubber er veldig lik. På bakgrunn av dette kan modellen med TQM benyttes i andre land eller idretter (De Knop et al., 2004), som Norges fotballforbund, med visse tilpasninger. Både Berg (1995) sin beskrivelse av at organisasjoner må finne egne løsninger i en utviklingsprosess, og Böhlke & Robinson (2009) sine funn om at direkte overføring av modeller ikke nødvendigvis fører til suksess støtter funnet til De Knop et al. (2004).

### **3.3.1 Institusjonelle verdier og forskning på kvalitetsklubb**

Tidligere forskning som bruker ny-institusjonell teori og institusjonelle verdier, er nyttig for å skape forståelse for mine data. Dette er teori som fokuserer på forholdet mellom organisasjoner og omgivelser, og blir benyttet i min studie.

Smeland & Seippel gjennomførte i 2015 en studie av arbeidet med kvalitetsklubb som blir gjort i norske klubber. Studien søker å svare på hva klubbene tror de kan få ut av prosjektet, og hva de mener forbundet kan gjøre for å forbedre arbeidet som gjøres

(Smeland & Seippel, 2015). Smeland & Seippel utførte en rekke intervjuer med personer som er ansvarlige for kvalitetsklubb i sin fotballklubb. Da prosjektet var relativt nytt under studiens forløp var ingen av klubbene sertifisert som kvalitetsklubb på det øyeblikket intervjuene ble gjennomført. Et av hovedtrekkene blant klubbene i studien er at de fleste er fornøyd med kvalitetsklubbprosjektet. Det kommer frem at kvaliteten på arbeidet som gjøres i klubbene vil heves på bakgrunn av prosjektet, og at det er et godt verktøy for klubb utvikling (Smeland & Seippel, 2015). På tross av dette trekker klubbene frem flere områder med forbedringspotensialet, og grunnen til deres deltakelse i prosjektet varierer. Klubbstyrte klubber og oversikt over hva som faktisk foregår i klubben er et av motivene for deltakelse i prosjektet. Bedre rutiner, struktur og stabilitet trekkes frem som hovedinntrykket til hvorfor klubber deltar. Nå det gjelder forbedringspotensialet til selve prosjektet peker Smeland og Seippel på tre områder basert på svarene de fikk i intervjuene. Dette er oppfølging og veiledning fra kretsen, dokumentering og ”veien videre” og hva deltakelse i kvalitetsklubbprosjektet faktisk betyr.

### **3.4. Søkeprosessen**

Google Scholar, Oria.no og Snøballmetoden har vært mine primære verktøy i prosessen med å søke etter relevant litteratur. Snøballmetoden kommer jeg nærmere inn på i metodekapitlet, men kan beskrives i korte trekk som å lete etter annen litteratur i tekster eller referanselister til sentrale dokumenter (Kvale & Brinkmann, 2009). Ord som er brukt i mine søk er *organisasjonsutvikling*, *organisasjonsutvikling idrett*, *organisasjonsutvikling fotball*, *organizational learning*, *organizational learning*, *organizational development* og *organizational development in sport*.



## **4.0 Metode**

Hensikten med denne oppgaven er å få innsikt i arbeidet NFF gjør for å utvikle egen organisasjon. Jeg har valgt å belyse dette gjennom å undersøke innføringen av kvalitetsklubbprosjektet som er ment å utvikle klubbene administrativt. Denne utviklingen skal blant annet sikre bedre struktur og aktivitet på grasrotnivå i organisasjonen. Dette kapitlet skal ta for seg mine metodiske valg. Innledningsvis redegjør jeg for den vitenskapelige forankringen til prosjektet, før jeg går videre til valg av metode. Deretter følger en beskrivelse av dokumentanalyse og det kvalitative intervjuet. Følgende vil utvalget og valg av informanter bli redegjort for, i tillegg til prosessen for datainnsamling og transkribering av intervju. Jeg vil kort nevne min egen forståelse og tilnærming til prosjektet, og spørsmålet jeg stiller, før jeg argumenterer for prosjektets kvalitetsvurdering. Avslutningsvis i metodekapitlet presenterer jeg etiske dilemmaer i forholdet mellom teori og praksis.

Studien er utformet som en casestudie av NFF sentralt og deres arbeid med organisasjonsutvikling nedover i organisasjonen. Hovedredskapet jeg vil benytte for å besvare min problemstilling er dokumentanalyse, men med casestudie som design åpner det opp for å kombinere dokumentanalyse med intervju. Kombinasjonen av disse datainnsamlingsmetodene kan sikre de nødvendige svarene for å belyse forskningsspørsmålet, samt skape en bredere forståelse av caset (Tjora, 2017). Casestudier brukes gjerne for å generere kunnskap om selve casen og innen kvalitative studier er det en utbredt form for avgrensning (Tjora, 2017). Valget av casestudie som forskningsmetode må tas på bakgrunn av problemstillingen. En casestudie kan gi innblikk i uventede forhold og man følger et hendelsesforløp (Olsson & Sörensen, 2003). En av styrkene ved casestudier er kombinasjon av flere metoder.

### **4.1 Vitenskapsteoretisk forankring**

Karakteristikker som påvirker mitt tenkesett og antagelser ved min forskning er blant annet min bakgrunn fra bachelorprogrammet i Sport Management. Spesialiseringen med en mastergrad i kultur og samfunn, og avgrensningen av miljø gjennom casestudiet og NFF, har også hatt innvirkning på hvordan jeg har tatt stilling til prosessen. Det er gjennom teori på ulike nivåer forskningsarbeidet får retning, samtidig som forskerens egne opplevelser og erfaringer påvirker forskningsfokuset (Postholm, 2010). I følge

Tjora (2017) forholder kvalitative studier seg gjerne til et fortolkende paradigme. Et paradigme kan forstås som tenkesettet eller grunnsynet som råder innen den aktuelle vitenskapen. Postholm (2010) beskriver det som et verdenssyn, nærmere antagelser, eller et syn på verden som rettleder forskningen. Innen kvalitativ forskning ligger fokuset ofte på meningsdanning og hva slags konsekvenser meninger har (Tjora, 2017). Paradigme kan beskrives som forskerens metodologi, beskriver Törnebohm i Olsson & Sørensen (2003).

#### **4.1.1 Hermeneutikken**

Min tilnærming for å belyse organisasjonsutvikling i NFF har vært gjennom fortolkning av dokumentene knyttet til kvalitetsklubbprosjektet, samt et utvalg handlingsplaner. Tenkesettet, eller paradigmet, jeg som forsker befinner meg i har vært avgjørende for at forskningsstrategien jeg har valgt faller inn under Hermeneutikken. Den hermeneutiske retningen innen samfunnsvitenskapen handler om å fortolke og forstå hvordan menneskers liv og eksistens kommer til uttrykk, blant annet gjennom det skrevne språket (Olsson & Sørensen, 2003). Denne type databehandlingsmetode søker å fange opplevelser og uttrykk, forstå sammenhenger og muligheten til å forklare. Olsson & Sørensen forklarer hvordan forskeren ved hjelp spørsmål som hva, hvorfor og hvordan ønsker å oppnå en dypere forståelse i fortolkningen.

Interessen min for fotball er stor, noe som er en av årsakene til at jeg har valgt temaet jeg har valgt. Fotballen i Norge er noe jeg følger med på, både på og utenfor banen. Allerede tidlig i masterprogrammet slo tanken meg om å skrive om NFF. Dette medførte at jeg reflekterte over prestasjoner, organisering og utvikling i forbundet. Disse tankene og min studieretning gjør at mine tolkninger og analyser vil påvirkes av en viss forutinntatthet, noe jeg redegjør for og vil være oppmerksom på i mitt arbeid. En slik tankegang gjenspeiler også en hermeneutisk retning. Hermeneutikken vektlegger at forståelse ikke studeres isolert, det er alltid et menneske med erfaringer og bakgrunn som tenker og forstår noe, og forskerens førkunnskap har stor betydning (Olsson & Sørensen, 2003). Tjora (2017) fremhever hvor viktig det er å redegjøre for egen posisjon, og forklare hvordan min kunnskap og erfaring kan brukes i analyse og diskusjon av resultatene. Innen kvalitativ forskning er fullstendig nøytralitet umulig å oppnå poengterer Tjora. Mitt engasjement vil være med å prege forskningsprosessen og

dataene som skapes. Det er derfor viktig å fortelle om forhold internt i undersøkelsen, noe som vil være med på å styrke påliteligheten (Tjora, 2017).

## **4.2 Valg av metode**

Prosjektet har krevd fleksibilitet, da jeg underveis har stått ovenfor valget hvorvidt jeg trenger å gjennomføre intervju i tillegg til mine analyser. For å kunne gi svar på spørsmål som ikke kommer frem i analysen av dokumentene besluttet jeg å gjennomføre et kvalitativt intervju, i utgangspunktet tenkt som sekundærdata. Det var viktig for meg å komme tett på intervjupersonen for å få et annet perspektiv på arbeidet med kvalitetsklubb. Samtidig som forskningen får mer tyngde enn ved å kun basere den på min dokumentanalyse. Dette har ført til at datamaterialet som benyttes i studien i stor grad har blitt samlet inn av meg selv, noe som er et av kjennetegnene ved kvalitativ forskning (Olsson & Sørensen, 2003). Kvalitativ forskning kjennetegnes også ved at man har langvarig kontakt med forsøkspersonene, man går dypere og dypere inn i problemstillingen og det metodiske opplegget er preget av fleksibilitet (Olsson & Sørensen, 2003). Materialet har blitt lest og tolket for å få en dypere forståelse av meningsinnholdet, som i følge Olsson & Sørensen er avgjørende for metodevalget. Dette danner grunnlaget for at metoden for denne studien utelukkende er kvalitativ, noe påfølgende avsnitt understøtter.

## **4.3 Dokumentanalyse**

Thagaard (2013) mener man som forsker må være forberedt på å finne alternative løsninger underveis i forskningsopplegget. Prosessen med å finne en hensiktsmessig metode å samle inn data på har vært pågående siden før arbeidet med prosjektplanen startet våren 2018. Det så en periode ut til å skulle dreie seg om intervjuer, før jeg etter dialog med veiledere falt til ro med at dokumentanalyse ville være treffende i lys av min problemstilling. Det viste seg dog at det endelige valget falt på dokumentanalyse, med det kvalitative intervjuet som en supplerende innsamlingsmetode.

Et av aspektene som gjorde det relevant for meg å benytte dokumentanalyse for datainnsamlingen er metodens egnethet til å kombineres med andre undersøkelsesmetoder. Dokumentanalyse kan også brukes i en rekke undersøkelsesområder, som utvikling av normer og praksiser i eller mellom

organisasjoner (Brinkmann & Tanggaard, 2015). I tillegg fokuserer dokumentanalyser, i følge Brinkmann & Tanggaard, på utvikling over en viss tidsperiode med henblikk på å identifisere stabilitet og forandring innenfor et gitt undersøkelsesområde. Her kan NFF sentralt betraktes som mitt undersøkelsesområde. Dokumentanalyse kan, til forskjell fra intervjumetoder, bidra med data til analyser som ønsker å belyse en lengre tidsperiode eller en historisk utvikling, da det ikke er gitt at en intervjuperson husker et historisk hendelsesforløp. Denne anvendeligheten gir anledning til overveielse av når jeg som dokumentanalytiker kan observere stabilitet og forandring i dokumentarbeidet (Brinkmann & Tanggaard, 2015).

Kriteriene for min innsamling har tatt utgangspunkt i at det skal omhandle kvalitetsklubbprosjektet. Jeg undersøkte flere av forbundet sine dokumenter og kom frem til at et tidsperspektiv fra oppstart/inkluderingen av prosjektet, til den handlingsplanen som er gjeldene per dags dato, ble et kriterium. Dette åpnet opp for å se hvordan arbeidet med utvikling i organisasjonen var før kvalitetsklubbprosjektet kom på banen. Samtidig ga det mulighet for å se på endringene som har skjedd etter at prosjektet ble innført som en del av satsningsområdene til NFF. Tilgangen til dokumentene har ikke vært nevneverdig komplisert. Det meste av materialet har jeg på forbundet sine hjemmesider, eller ved enkle søk på internett etter ”handlingsplan NFF”. Riktignok har jeg hatt problemer med å finne handlingsplaner som er mer enn ti år gamle. Dette kan ha utspring i hvilke søkeord som er benyttet, og hvor jeg har ledd etter dokumenter. Tatt i betraktning at jeg har funnet handlingsplanen hvor kvalitetsklubbprosjektet for første gang er inkludert anser jeg ikke dette problemet som kritisk.

Selve analysearbeidet startet med å lese dokumentene en rekke ganger. Dette ga meg oversikt over hva de handlet om. Da jeg skrev om kvalitetsklubbprosjektet, og de ulike nivåene, fikk jeg et nytt perspektiv på innholdet, noe som gjorde det mer forståelig. Jeg bestemte meg for å se over notater og tenke gjennom hva jeg hadde lest og lagt merke til, før jeg begynte å sette opp et skjema for de ulike dokumentene. Ved å se etter ulikheter innenfor samme kategori, eller for eksempel emner som eksisterer i et dokument og ikke et annet, kunne jeg systematisere det hele. På denne måten fikk jeg oversikt i notatene mine på likheter og ulikheter. Ved å ha skriftlige notater av de ulike dokumentene ved siden av hverandre ble det også lettere å reflektere over det jeg leste,

samtidig som jeg kunne veksle mellom en handlingsplan og mine notater. En av utfordringene har vært å plukke ut det som er relevant. Jeg bestemte meg for å fokusere på elementer som ikke er en naturlig utvikling fra et år til et annet, for eksempel progresjon fra et nivå til et annet. Det påvirkes av at det kun har vært jeg som leser dokumentene, og det har vært lett å se seg blind i arbeidet. For at jeg skulle få med meg flest mulig detaljer valgte jeg å ta lengre pauser og skrive andre kapitler i oppgaven, for så å gå tilbake til analysearbeidet og se om jeg oppdaget nye ting. Dette har bidratt til bedre refleksjon rundt det jeg allerede hadde plukket ut, samt at jeg ble bevisst på nye detaljer underveis.

Det neste som presenteres er utvalget for dokumentanalysen. Med utvalget for dokumentanalysen tenker jeg på dokumentene som er plukket ut for analysen, men også utvalget av hvilke ledd i organisasjonen jeg valgte å fokusere på.

Hvilket ledd i organisasjonen jeg skulle rette fokuset for forskningen min mot var lenge uavklart. Jeg planla at grasrota, klubbene, skulle være utvalget for studien min. Dette ble tatt opp til diskusjon med mine veiledere, og vi fant ut at omfanget på prosjektet ville bli for stort. Jeg kunne vært nødt til å gjennomføre en rekke intervjuer, noe som kunne gjort forskningen langt mer omfattende. Det ville også vært vanskelig å måle effekten av prosjektet. NFF sentralt ble derfor mitt utvalg fra organisasjonen. Dette ville i større grad avgrense omfanget og gjøre det lettere for meg å stille de riktige spørsmålene for å belyse temaet kvalitetsklubb og organisasjonsutvikling. Med NFF sentralt som utvalg vil jeg sannsynligvis få helt andre krav til metningspunkt i innsamlingen av informasjon. Det er gode muligheter for at jeg får den informasjonen jeg trenger ved å intervjuer fagsjef klubb utvikling i NFF, som supplement til mine analyser. Utvalget har på mange måter også vært styrende for hvilke dokumenter som har vært aktuelle å analysere i denne oppgaven.

Undersøkelsesspørsmålet er med på å avgjøre hvilke type dokumenter som skal samles inn i en dokumentanalyse (Brinkmann & Tanggaard, 2015). Med NFF sentralt som utvalg åpner jeg opp for å samle inn dokumenter som omfatter en viss tidsperiode, noe Brinkmann & Tanggaard trekker frem når det gjelder generering av dokumenter. Handlingsplanene for den aktuelle tidsperioden kan anses som sentrale dokumenter i min studie. For å generere flere dokumenter har jeg blant annet benyttet meg av

snøballmetoden. Brinkmann & Tanggaard forklarer hvordan snøballmetoden tar utgangspunkt i noen sentrale dokumenter for så å følge innbyrdes referanser mellom dokumentene. Det ble en naturlig del av arbeidet å gå tilbake i tid for å finne handlingsplaner som var gjeldene før planen for 2016-2019. Et annet sentralt dokument er Smeland & Seippel (2015) sin rapport om norske klubber sitt arbeid med kvalitetsklubb. Denne rapporten ga flere gode referanser, både til hvor inspirasjonen til prosjektet kan stamme fra og når prosjektet ble startet opp av NFF sentralt. Etter å ha lest rapporten til Smeland & Seippel ble jeg ført videre til flere dokumenter utarbeidet av NFF, med kvalitetsklubb som tema. Senere i dette kapitlet vil jeg kort komme inn på utvalg igjen, hva gjelder intervjupersoner for det kvalitative intervjuet.

Tjora (2017) trekker frem casespesifikke dokumenter som sentrale i en dokumentanalyse. Dette kan være årsoppgaver fra en bedrift eller for eksempel handlingsplanene til NFF. Det er vesentlig at dokumentet gir informasjon om et saksforhold nedtegnet på et spesielt tidspunkt eller et spesielt sted. Ofte med tanke på spesifikke lesere (Tjora, 2017). Det er rimelig å anta at dette kan være det samme som Brinkmann & Tanggaard (2015) beskriver som sekundærdokumenter. Sekundærdokumenter er tilgjengelig for alle som måtte ønske det, i nærhet av den begivenheten eller situasjonen dokumentet refererer til.

#### **4.4 Kvalitativt intervju**

Det kvalitative forskningsintervjuet er valgt for at jeg skal få bedre innsikt og forståelse for kvalitetsklubb. Ved å kun lese og analysere NFF sine dokumenter fryktet jeg at det var lett å se seg blind, tenke snevert og stå fast ved de tolkningene jeg gjorde. Et intervju ville gi meg mer kunnskap om temaet, samt meningen med konseptet. Jeg får et bredere perspektiv på arbeidet som gjøres, og får et innblikk i det praktiske, ikke bare teoretiske, arbeidet. Thagaard (2009) trekker frem andre menneskers synspunkter og perspektiver på temaer som blir tatt opp i intervjuet som elementært. Et intervju gir godt grunnlag for å få innsikt i intervjupersonens tanker og erfaringer (Thagaard, 2009). Den ekstra dimensjonen jeg får gjennom et intervju mener jeg er svært fruktbart for min oppgave. Det gjør det mulig å få nyanserte beskrivelser av forbundet sitt arbeid og tanker, noe som vil bidra til å heve resultatene og diskusjonen i denne studien.

Det kvalitative intervjuet er i følge Brinkmann & Tanggaard (2015) blitt den viktigste empiriske metode innen kvalitativ forskning. Intervjuet er den mest utbredte tilnærmingen, og målet med intervjuet er å skape en samtale som kretser rundt spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd (Brinkmann & Tanggaard, 2015; Tjora, 2017). Kvale & Brinkmann (2009) foreslår at et kvalitativt forskningsintervju bør inneholde fakta- og meningsspørsmål. Et eksempel på et faktaspørsmål kan være når kvalitetsklubbprosjektet ble innført. Et meningsorientert spørsmål kan formuleres som ”føler du at kvalitetsklubbprosjektet ikke er dekkende for alle klubbene?”.

For meg har det være viktig å få frem at intervjupersonen (Kristoffer Vatshaug, fagansvarlig klubb utvikling) representerer NFF som fagperson. Det er ikke intervjupersonen sine personlige meninger som har interessert meg. Dette ble tatt til betraktning da jeg valgte antall intervjupersoner. Hadde problemstillingen min vært formulert annerledes, og utvalget hadde vært klubbene i stede for NFF sentralt, er det rimelig å anta at intervjuprosessen hadde blitt langt mer omfattende for å nå et metningspunkt. På bakgrunn av dette har jeg underveis stadig vurdert i hvilken grad det har vært nødvendig å intervjuer for eksempel kvalitetsklubbansvarlig i en krets også. I tillegg til dette har det vært viktig å være bevisst min egen bakgrunn, og mine tanker og meninger jeg har hatt når jeg har gått inn i arbeidet med intervjuet. Dette kommer jeg tilbake til senere i metodekapitlet.

Intervjupersonen i mitt prosjekt er ikke tilfeldig utvalgt. Jeg ønsket å intervjuer den personen jeg antok satt inne med kunnskapen og svarene om kvalitetsklubb som jeg var ute etter. Dalland (2017) beskriver dette som et strategisk utvalg. Valget av intervjupersonen avhenger av hva man ønsker å vite noe om. Dalland trekker også frem verdien av å få en ekspert, eller fagfolk, sine erfaringer og kunnskap. Dette oppnår man gjennom formuleringen av spørsmålene. I stede for å bruke spørreord som hvorfor mener Dalland forskeren bør bruke setninger som tar for seg erfaringer og hva arbeidet til intervjupersonen består av. En slik fremgangsmåte åpner opp for kunnskap som ikke er presentert i litteraturen (Dalland, 2017).

#### **4.4.1 Intervjuets struktur**

Intervjuet jeg gjennomførte ble strukturert som et semistrukturert intervju. Etter som at jeg var ute etter utfyllende informasjon fra handlingsplanene var det viktig at jeg la opp til åpne spørsmål som ga intervjupersonen muligheten til å prate fritt. Det er da jeg kan få informasjon om kvalitetsklubbprosjektet som jeg ikke har funnet i dokumentene. Noe som kan være avgjørende for å besvare mitt forskningsspørsmål. Litteraturen beskriver flere ulike former for struktureringen av et intervju. Brinkmann & Tanggaard (2015) fremstiller det semistrukturerte intervjuet som en interaksjon mellom forsker og intervjupersonen. Enkelte av spørsmålene var planlagt på forhånd og nedfelt i en intervjuguide. Det semistrukturerte intervjuet benytter åpne spørsmål som gir intervjupersonen muligheten til å gå i dybden der de har mye å fortelle, og det åpner for at intervjupersonen kan ta opp nye emner og prate fritt rundt dette (Tjora, 2017; Brinkmann & Tanggaard, 2015). Brinkmann & Tanggaard mener det er viktig for forskeren å klargjøre hva man ønsker å vite noe om før man overveier hvordan man oppnår denne kunnskapen.

#### **4.4.2 Intervjuguide**

Problemstillingen min har vært utgangspunktet for å utarbeide en intervjuguide. Dalland (2017) forklarer at intervjuguiden skal lede forskeren gjennom intervjuet. Min rolle som forsker er å skape forutsetninger for at intervjupersonen vil fortelle, og spørsmålene kan utvikles i samtalen basert på svarene intervjupersonen gir (Dalland, 2017). Dalland understreker også at det kan være viktig å klargjøre at man er ute etter å forstå, ikke vurdere eller bedømme. Dette har vært sentralt for meg å få frem, og ha i bakhodet, da jeg gikk inn i intervjuet med en viss kunnskap om temaet. Tross dette argumenterer Brinkmann & Tanggaard (2015) for at de beste intervjuene utformes av personer som har god kunnskap om temaet de tar opp. På denne måten kan intervjueren stille de beste spørsmålene. Dette er noe jeg ønsket å utnytte etter å ha satt meg inn i kvalitetsklubbprosjektet på forhånd. Avslutningsvis i intervjuet spurte jeg intervjupersonen om det er noe personen mener er viktig, som jeg ikke har spurt om. På denne måten markerer man hvem som er ekspert på området, samtidig som man viser intervjupersonen respekt (Dalland, 2017).



Spørsmålene er bygd opp slik at jeg skal få den informasjonen jeg mener er relevant for å utfylle de data jeg allerede har. Men også for at jeg på best mulig måte skal kunne svare på oppgavens problemstilling. Jeg har valgt å ha noen generelle spørsmål om oppstart av konseptet, og om forbundet sin rolle i arbeidet med kvalitetsklubb. Dette gjorde jeg for å få bakgrunnsinformasjon, men også for å få i gang samtalen og åpne opp for informasjon jeg ikke har lest. Den røde tråden i intervjuet har vært å få frem informasjon jeg ikke har fått ved å lese dokumentene som er valgt til studien. Samtidig som jeg har plukket ut temaer som peker seg ut i handlingsplanene med et ønske om utfyllende informasjon kontra det som er nedskrevet. Det har også vært viktig for meg å utforme spørsmål som bygger videre på den informasjonen jeg allerede har etter mine analyser og tolkninger. Slik at intervjupersonen kan utdype dette fra et mer praktisk ståsted, på bakgrunn av sin stilling i forbundet. Utformingen av spørsmålene bærer preg av mitt arbeid underveis med oppgaven, og de tanker jeg har til hva som er viktig å få frem i intervjuet. Dette gjør det vanskelig å si om spørsmålene jeg har plukket ut er de beste spørsmålene.

#### **4.4.3 Transkribering**

Jeg har lagt mye arbeid i transkriberingen av intervjuet for at dette skal bli mest mulig nøyaktig. Overføringen fra lydbånd til tekst var en krevende, men nødvendig, prosess. Jeg har hørt på opptaket, forsøkt å skrive hvert ord som blir sagt, og spolt frem og tilbake for ikke å gå glipp av noe. Transkriberingen ble gjennomført samme dag og dagen etter intervjuet. Dette var et bevisst valg for at jeg fortsatt skulle ha et ferskt minne av intervjupersonens kroppsspråk, tonefall og pausene i intervjuet. Samtidig har det gjort at jeg kan se sammenhenger i ufullstendige setninger, og i større grad tolke meningsinnholdet. Dette hadde vært vanskelig dersom en annen person skulle transkribert intervjuet. Ved å la en annen transkribere intervjuet kunne også reliabiliteten (forklares i 4.5.1) svekkes. I prosessen med å analysere og tolke data har jeg lagt merke til emner som går igjen, og som jeg betrakter som essensielle for å belyse min problemstilling. Jeg har falt ned på disse basert på notater underveis, og de meninger jeg har gjort på bakgrunn av betydningen av disse emnene. Dette er *hvorfor kvalitetsklubb, hva forventer forbundet å få ut av prosjektet, identitet og hva betyr det at nye elementer legges til på et nytt nivå i kvalitetsklubb*. Emnene påvirker på ulike måter arbeidet som blir gjort i forbundet. Betydningen de har for kvalitetsklubb og

organisasjonsutvikling har vært avgjørende for valget jeg har tatt med å dele resultat- og diskusjonskapitlet i disse kategoriene. Emnene gjenspeiler både teori, forskning, NFF sine dokumenter og mine tolkninger.

Det første emnet, hvorfor kvalitetsklubb, er trukket ut av oppgavens problemstilling og samler de ulike årsakene som har kommet frem av mine data for hvorfor prosjektet er igangsatt. Hva forbundet forventer å få ut av prosjektet er også en del av problemstillingen. I oppgavens resultat og diskusjon fremlegges både spesifikke målsettinger og potensielle utfall for NFF og det arbeidet som gjøres med prosjektet. Identitet er vektlagt på bakgrunn av forbundets egne beskrivelser av kvalitetsklubbprosjektet og hvordan identiteten til klubbene skal bevares. Samtidig fremstår identitet som et uklart tema basert på informasjon forbundet gir og mine tolkninger. Betydningen av nye elementer som legges til et nytt nivå i prosjektet vil belyse endringer som kan påvirke både organisasjonsutviklingen i forbundet, samt de som arbeider med det i klubbene. Etter å ha lest dokumentene gjentatte ganger, og gjennomført intervju, har jeg trukket frem de nevnte emnene som viktige hver for seg, men også sett i sammenheng med hverandre.

## **4.5 Kvalitetsvurderinger**

Det er viktig at jeg som forsker retter et kritisk blikk på det arbeidet jeg har gjort, som en kvalitetsvurdering av forskningsprosessen. Hvilke dimensjoner som er relevante for å studere forskningens kvalitet er det uenighet om i faglitteraturen (Thagaard, 2009).

Tjora (2017) argumenterer for de norske begrepene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet som velfungerende kriterier. I min kvalitetsvurdering benytter jeg begrepene reliabilitet og validitet, og velger å ta med kvalitetsindikatoren transparens fra Tjora (2017).

### **4.5.1 Reliabilitet & Validitet**

For å styrke oppgavens reliabilitet har jeg i alle leddene i mitt forskningsprosjekt hatt et bevisst forhold til åpenhet og presisjon i arbeidet jeg har gjort. Det har vært viktig for meg som forsker å reflektere over egne valg. Som det kommer frem i ulike eksempler har det ved flere anledninger vært usikkerhet ved valg av datainnsamlingsmetode. Jeg

har også redegjort for usikkerheten ved valget av hvilket organisasjonsledd studien skulle ta utgangspunkt i.

Det skilles i forskningen mellom intern og ekstern reliabilitet. Ekstern reliabilitet dreier seg i utgangspunktet om en annen forsker kan komme frem til samme resultat. Både Thagaard (2009) og Tjora (2017) argumenterer for at innen kvalitativ forskning er det andre hensyn enn ekstern validitet som er viktigere. Nærmere bestemt vil en intervjuperson kunne svare annerledes på spørsmål som stilles av en annen person, ved en annen anledning. ”Prinsippet om at forskeren oppfattes som uavhengig i forhold til informanten, er ikke holdbart i studier der mennesker forholder seg til hverandre” (Thagaard, 2009, s.198). Videre understreker Thagaard (2009) at forskeren må være konkret og spesifikk i rapporteringen av fremgangsmåter ved innsamling og analyse av data. På denne måten kan argumentasjonen overbevise den kritiske leser om kvaliteten på forskningen, og dermed også verdien av resultatene. Dette medfører igjen, i henhold til Thagaard (2009), at forskeren kan oppnå intern reliabilitet.

Tjora (2017) antyder at et av de viktigste kravene i all forskning er transparens eller gjennomsiktighet. Transparens beskrives av Tjora som et middel til reliabilitet, og det er en rekke sjekkpunkter forskeren bør ha med for at leseren skal få et godt innblikk i forskningen. Eksempler på dette er hvilke valg som er tatt, hvilke problemer som har oppstått og hvordan undersøkelsen er gjort (Tjora, 2017). Reliabiliteten styrkes ved å gjøre forskningsprosessen transparent, og det åpner for at prosessen kan vurderes trinn for trinn (Thagaard, 2009).

Fremgangsmåten ved datainnsamling har foregått ved å avgrense tidsrommet i søken etter dokumenter jeg oppfatter som relevante, og gjennom å undersøke hvilke dokumenter som har betydning for arbeidet med kvalitetsklubb. Kontakten med intervjupersonen er gjort etter retningslinjene til NSD (Norsk senter for forskningsdata). Intervjupersonen ble kontaktet via mail, med forespørsel om å delta i min studie. Deretter sendte jeg nødvendig informasjon, med prosjektbeskrivelse og samtykkeskjema som ble underskrevet ved gjennomføring av intervjuet. Selve analysearbeidet er beskrevet tidligere i kapitlet. Mine refleksjoner, vurderingsprosessen, samt mitt forsøk på å gi detaljert informasjon om valg av intervjuperson, egne tolkninger og analyseprosessen, mener jeg er med på å styrke studiens reliabilitet.

Valget av et semistrukturert intervju for innsamling av data har gitt meg muligheten til å formulere spørsmål ut i fra min problemstilling og hva jeg lurer på. Det har også åpnet opp for innspill fra intervjupersonen. Det semistrukturerte intervjuet har supplert min analyse og tolkning av handlingsplaner og dokumenter om kvalitetsklubbprosjektet. Under hele mitt prosjekt, med spesielt fokus på mine egne analyser og tolkninger, har jeg reflektert nøye over i hvilken grad svarene jeg har funnet har besvart de spørsmålene jeg har stilt. Jeg har presisert at min personlige interesse har gitt meg visse antakelser og meninger om prosjektet, og jeg kan ikke utelukke at dette har påvirket mine tolkninger. På tross av dette tror jeg min interesse, og ønsket om en større forståelse, ikke har preget forskningen negativt.

”Validitet er knyttet til tolkningen av data” (Thagaard, 2009, s.201). Det handler om gyldighet og hvorvidt de svarene vi finner i vår forskning faktisk er svar på de spørsmål vi forsøker å stille (Thagaard, 2009; Tjora, 2017). Validiteten kan i henhold til Tjora (2017) styrkes ved å tydeliggjøre hvordan vi praktiserer forskningen ut fra spørsmålene vi stiller, og hvordan utgangspunktet i temaer vi vil utforske har bidratt til å forme disse spørsmålene. Tjora fremhever at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet og er forankret i annen relevant forskning. Dette trekkes frem som den viktigste kilden til validitet, og ved å redegjøre for de valg vi tar inviteres leseren til kritisk å ta stilling til forskningens relevans og presisjon (Tjora, 2017).

Det skiller mellom to typer validitet innen forskningen, intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet knyttes av Thagaard (2009) til vurdering av fortolkninger som omfatter en enkelt studie. Hva gjelder ekstern validitet foretrekker Thagaard begrepet overførbarhet. Med overførbarhet menes begrepets direkte tilknytning til hvordan vi argumenterer for at tolkninger som er utviklet innenfor et prosjekt også kan ha gyldighet i andre sammenhenger (Thagaard, 2009). Det er også enkelte forskere, blant annet Tjora (2017), som bruker begrepet generaliserbarhet.

Mitt valg av metode og tilnærming til temaet har bidratt til å skape rammer som er førende for tolkninger og svarene jeg finner. Det har vært bevisste valg, og jeg har i oppgaven forsøkt å uttrykke hvordan mine tolkninger baserer seg på bakgrunnen jeg har som forsker, og de antagelser jeg sitter med. Det er rimelig å anta at ved valg av andre metoder, annen teori eller med en annen bakgrunn, ville forskningen sett annerledes ut.

Spørsmålene som blir stilt ville vært utformet på en annen måte, og tolkningene og svarene hadde ikke blitt like. Min hensikt har vært å være kritisk, bevisst og åpen om valgene jeg har tatt i forskningsprosessen. På denne måten skal det være enkelt for andre å ta stilling til mine valg, og oppgavens validitet styrkes.

#### **4.5.2 Generaliserbarhet**

I min studie kan jeg skape generalisering ved at kunnskapen og forståelsen for nytten av organisasjonsutvikling styrkes. I denne teorien legges det til grunn at organisasjonsutviklingen tilpasses hver enkelt case, samtidig som hele organisasjonen tar del i utviklingsprosessen. Tjora (2017) mener det innenfor samfunnsforskning er et eksplisitt eller implisitt mål om en form for å generalisere. Tjora argumenterer for bruken av generalisering på bakgrunn av begrepets etablerte posisjon innen forskningen, samtidig som han finner overførbarhet som et snevert begrep. Det skisseres tre former for generalisering av kvalitativ forskning, og Tjora trekker frem konseptuell generalisering som den mest optimale. ”*Konseptuell generalisering*: Man kan ved kvalitativ forskning utvikle konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans for andre tilfeller (caser) enn det (eller de) som er studert” (Tjora, 2017, s.239).

I hvilken grad mine tolkninger er overførbare eller generaliserbare i andre sammenhenger er vanskelig å si. Ved å analysere handlingsplanene til NFF, og kvalitetsklubbprosjektet deres, har jeg fått god innsikt i temaet som studeres. Jeg har en oppfatning av at de tolkninger og svar jeg kommer frem til i denne studien bygger på den innsikten og kan være interessante for andre som jobber med organisasjonsutvikling i eller utenfor idretten. For at det skal være gyldig for andre caser bør det tilpasses den spesifikke casen, slik Berg (1995) beskriver om organisasjonsutvikling og Böhlke & Robinson (2009) finner i sin forskning på kopiering av toppidrettssystemer. Et eksempel kan være hvis Norges Skiforbund ønsker å utvikle organisasjonen og innfører et lignende prosjekt som kvalitetsklubbprosjektet.

#### **4.5.3 Ethiske overveielser**

Ethiske overveielser er noe som preger hele forskningsprosessen. Står man overfor vanskelige avgjørelser skal etikken veilede og gi grunnlag for vurderinger før vi handler (Dalland, 2017). I henhold til Kvale & Brinkmann (2009) bør man i en

intervjuundersøkelse ta hensyn til etiske problemer helt fra begynnelsen av undersøkelsen til den endelige rapporten foreligger. Thagaard (2009) understreker at all vitenskapelig virksomhet må forholde seg til de etiske prinsipper som gjelder internt i forskningsmiljøet. For å sikre at forskningsetiske normer blir ivaretatt, har vi i Norge Norsk senter for forskningsdata (NSD) (Dalland, 2017). Norges Idrettshøyskole har avtale med NSD, og jeg må derfor forholde meg til deres retningslinjer (NIH, 2018). Skal man behandle personopplysninger skal prosjektet meldes til NSD slik at opplysningene blir behandlet i henhold til gjeldende reglement. Dalland (2017) understreker at meldeplikten gjelder uavhengig av om all rapportering i prosjektet er anonym.

Blant hensynene jeg har tatt til behandlingen av data som jeg innhenter er oppbevaringen av datamaterialet. Det har vært svært viktig at datamaterialet, som notater og lydopptak, behandles omhyggelig slik at informasjon om deltakere ikke kommer på avveie. Ved prosjektets planlagte slutt, 31.mai 2019, vil notater og opptaket fra intervjuet bli slettet. Underveis i prosjektet har materialet blitt oppbevart på passord-beskyttet pc og mobil. Det har kun vært mine veiledere og jeg som har hatt tilgang til dette materialet. Dette beskrives nærmere i neste etiske overveielse, konfidensialitet.

#### **4.5.4 Konfidensialitet & samtykke**

Konfidensialitet er et grunnprinsipp for etisk forsvarlig forskning. Forskeren må behandle all informasjon om de som deltar i forskningen konfidensielt (Thagaard, 2009). Kvale & Brinkmann (2009) fremhever at private data som kan identifisere deltakere ikke må avsløres. En slik etisk overveielse er noe jeg er nødt til å være svært påpasselig med i mitt prosjekt. Det er først og fremst intervjupersonen jeg må ta hensyn til i prosessen, men også arbeidsplassen vedkomne representerer. Jeg har gjort det jeg kan for å imøtekomme personen sine ønsker og krav.

Tjora (2017) trekker frem små bedrifter som caser i studier hvor det kan være vanskelig å garantere fullstendig anonymitet. Etter som at NFF er et relativt lite miljø, og jeg er klar på hvem som kan besitte den interessante informasjonen jeg ønsker å belyse, kan fullstendig anonymitet bli utfordrende. Det er altså nærliggende å tro at konfidensialitet kan være et usikkerhetsområde i min forskning, slik Kvale & Brinkmann (2009)

beskriver det. Derfor er det viktig at jeg som forsker forholder meg til, og reflekterer over, dette under hele intervjuundersøkelsen og arbeidet med min oppgave. Mitt ønske har vært å bruke navn og/eller stillingstittel på personen som skal intervjues. På bakgrunn av de nevnte dilemmaene har det vært utfordrende å oppfylle kravet om fullstendig anonymitet. Jeg har selvsagt gjort mitt ytterste som forsker for behandle all data med den konfidensialiteten det krever. Til slutt er det opp til intervjupersonen å avgjøre hvilken grad av anonymitet som er ønskelig, og min plikt å overholde dette.

Tjora (2017) presiserer at i tilfeller hvor fullstendig anonymitet ikke kan garanteres bør sitater som skal brukes i oppgaven sendes til intervjupersonen. På denne måten kan deltakerne vite hvordan de har blitt referert til, og komme med innspill hvis de ønsker det. Fullstendig innsyn for intervjupersonen i materialet kan dog være problematisk. Det blir eksemplifisert av Tjora (2017) gjennom personer som følte at lydopptak av intervjuer de hadde deltatt på fikk dem til å høres lite profesjonelle ut. Andre klagde på at språket var for muntlig. Derfor kan det være nødvendig å gjøre sitater mindre muntlige, uten å endre meningen, hvis intervjupersonen ønsker dette (Tjora, 2017). Etter gjennomført intervju takket jeg for tiden, forklarte videre arbeid og hva som skjer med materialet ved prosjektslutt. Jeg tilbød sitatsjekk, noe intervjupersonen takket ja til.

For intervjupersonen handler det om trygghet i forskningsopplegget. Fritt informert samtykke baserer seg på personens kontroll over opplysningene om seg selv som deles med andre, og respekten for intervjupersonens råderett over eget liv (Thagaard, 2009). Intervjupersonen skal til enhver tid kunne trekke seg fra sin deltagelsen, uten å forklare hvorfor, og uten at dette får konsekvenser. Thagaard beskriver fritt informert samtykke ved at den som samtykker gjør dette uten ytre press, og at personen informeres om hva deltakelse i prosjektet innebærer. Intervjupersonene skal ha informasjon om prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til (Dalland, 2017). Denne informasjonen ble vedlagt da jeg kontaktet intervjupersonen med forespørsel om å delta.

Thagaard (2009) forklarer videre at informert samtykke innen kvalitativ forskning kan være utfordrende, da det kan være begrensninger knyttet til informasjonen man kan gi. Jeg ønsker å gi mest mulig informasjon om mitt prosjekt, uten at det går ut over svarene personen gir i intervjuet. I søknaden til NSD, og kontakten med intervjupersonen, har jeg vært tydelig på hva jeg ønsker å undersøke og opplyst om at intervjupersonen er

strategisk valgt på bakgrunn av sin stilling. Derfor anser jeg det som lite sannsynlig at informasjonen som blir gitt skal påvirke mitt prosjekt negativt. På tross av dette er det viktig å tenke på at man aldri vet hvordan intervjupersonen tolker materialet, som Fangen (2004) påpeker i Thagaard (2009). Både NSD og intervjupersonen ga tillatelse til at navn og stillingstittel kan benyttes. Godkjennelse for dette er vedlagt.

Olsson & Sørensen (2003) bemerker ettertrykkelig at deltakere skal informeres om konsekvenser og hva intervjupersons medvirkning i et prosjekt innebærer. Det er særlig viktig at risiko for skader og ubehag blir presentert for vedkommende. ”... bør summen av potensielle fordeler for deltakeren og betydningen av den oppnådde kunnskap veie tyngre enn risikoen for å skade deltageren, og dermed gjøre det berettiget å gjennomføre undersøkelsen” (Kvale & Brinkmann, 2009, s.91). Dette er forbundet med store usikkerhetsområder ved konsekvensene av kvalitativ forskning og forskerens ansvar for å reflektere over mulig konsekvenser (Kvale & Brinkmann, 2009).

Informasjonen jeg har vært ute etter i mitt forskningsprosjekt betrakter jeg som lite sensitiv. Kunnskapen intervjupersonen sitter inne med er ment å komplimentere det som allerede finnes tilgjengelig i NFF sine ulike dokumenter. Jeg kan ikke se at verken den som deltar, eller gruppen personen representerer, har opplevd ubehag eller tatt skade av å delta i dette prosjektet. Som nevnt tidligere er jeg ute etter å forstå, ikke dømme og vurdere, organisasjonens synspunkter. Jeg tror heller intervjupersonen har opplevd det som interessant og berikende å kunne fortelle om et relativt nytt prosjekt av den omfang som kvalitetsklubbprosjektet er.

#### **4.5.5 Forskerens rolle**

Min oppgave til å vurdere eventuelle konsekvenser for intervjupersonen gjelder ikke bare i forkant av intervjuet. Jeg ønsker å være bevisst på at intervjupersonen sine interesser ivaretas gjennom hele prosjektet, og jeg gjør mitt ytterste for at intervjupersonen ikke blir stilt i et dårlig lys. Mitt kjennskap til feltet er begrenset, men med noe intervjuerfaring fra bachelorprogrammet, interesse for temaet og ærlighet i arbeidet som er gjort tror jeg kvaliteten på de beslutninger som er tatt blir ivaretatt. Kvale & Brinkmann (2009) trekker frem selve intervjusituasjonen som sentral og i følge Tjora (2017) er det er mitt ansvar, i hele forskningsprosessen, å sørge for at



intervjupersonen ikke blir stilt i et dårlig lys. Kvale & Brinkmann (2009) fremhever også forskerens rolle som person som avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskap og de etiske beslutninger en foretar seg i kvalitativ forskning. På dette området er det, i følge Kvale & Brinkmann, min integritet, kunnskap, erfaring og ærlighet som er den avgjørende faktoren. Inngående kjennskap til undersøkelsesfeltet er også sentralt (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er presisert at det er NFF sine synspunkter, og ikke intervjupersonen sin personlige mening, jeg ønsker å få frem gjennom intervjuet.

Før jeg presenterer studiens resultater og diskusjon vil jeg gå gjennom et analytisk kapittel av de ulike nivåene i kvalitetsklubb. Dette danner kapittel fem, og jeg ser på likheter og ulikheter på de tre nivåene. På denne måten får leseren et innblikk i hva som kreves og forventes av klubbene som skal sertifiseres, og progresjonen fra nivå 1 til nivå 3.

## 5.0 Kvalitetsklubb

De tre nivåene i kvalitetsklubb er delt inn i hovedkategoriene aktivitet, organisasjon, kompetanse og samfunns- og verdiarbeid. På kvalitetsklubb nivå 1 er målet å inspirere til god klubb utvikling som skal stimulere helheten. NFF mener at dette er nøkkelen for å tiltrekke seg frivillige og skape grobunn for sunn barne- og ungdomsidrett (NFF, u.å. f). Alle de ulike punktene i planene kommer med beskrivelser, krav eller forventninger til hva som må til på det spesifikke feltet, samt veiledning for hvordan klubben kan gjennomføre dette arbeidet.

### 5.1.1 Aktivitet

Det første punktet under aktivitet er rekruttering. Forbundet understreker viktigheten av at alle får et likeverdig tilbud i møte med klubben. På bakgrunn av dette må klubbene ha en plan som viser hvordan de rekrutterer nye spillere og hvordan disse blir tatt i mot. Det er også viktig å sikre kontinuitet i arbeidet, derfor må planene til klubbene være svært beskrivende slik at nye tillitsvalgte kan videreføre arbeidet fra tidligere sesonger (NFF, u.å. f). I tillegg pålegger NFF klubbene til å ta spesielt hensyn til flerkulturelle og personer med funksjonsnedsettelse i planen. Et krav for å bli kvalitetsklubb er at klubben har en rekrutteringsansvarlig. Den rekrutteringsansvarlige skal sikre en felles forståelse av klubborganiseringen og må kjenne til klubbens visjon, handlingsplan og verdier (NFF, u.å. f).

#### *Sportsplan*

Det viktigste redskapet for at klubben skal være sjef på nivå 1 er sportsplanen. Denne tar utgangspunkt i klubbens verdier og målsettinger og legger grunnlaget for at flest mulig skal være med lengst mulig i idretten (NFF, u.å. f). På nivå 1 er det en rekke krav og retningslinjer for utarbeidelsen av en god sportsplan. På denne måten kan sportsplanen fungere som et styringsverktøy og hjelpemiddel for trener og lagleder. Det er også vitalt at ”klubben må definere hvilke konkrete tiltak de vil gjennomføre kommende sesong for å implementere klubbens sportsplan” (NFF, u.å. f, Sportsplan, setning 11).

### *Trenerveileder*

Trenerveilederen skal rekruttere og følge opp klubbens trenere, og har ansvaret for at konkrete tiltak gjennomføres for realisering av sportsplanen. NFF legger opp til at det er klubben selv som styrer hvilke oppgaver de ønsker å tillegge denne rollen, men påpeker at det er vesentlig at rollen er knyttet til oppfølging av aktiviteten i henhold til sportsplanen (NFF, u.å. f). Videre presiserer forbundet at det viktigste på nivå 1 er at det foreligger en rollebeskrivelse og at den er besatt.

### *Dommeransvarlig*

Det siste punktet under aktivitet på prosjektets nivå 1 er dommeransvarlig. Klubbene og aktivitetene de tilbyr er helt avhengig av at barn og unge ønsker å bli dommere. Derfor er en av kjerneoppgavene i klubbene rekruttering og oppfølging av dommere.

Dommeransvarlig i klubben skal, i samarbeid med styret, legge til rette for dommere gjennom kurs og dommerforum. Et godt samarbeidet mellom klubb og krets er viktig da det er kretsen som skal levere møteplasser for kvalitetsklubbene. Møteplassene skal videreutvikle og underbygge kompetansen som allerede finnes i klubbene. I dette samarbeidet vil sentrale elementer av NFF kvalitetsklubb være tema (NFF, u.å. f).

## **5.1.2 Organisasjon**

Neste tema på nivå 1 er organisasjonen og ”klubben som sjef”. Med dette menes en klubb som er godt organisert og som ikke er personavhengig (NFF, u.å. f). En klubbhåndbok med ansvarsfordeling, rollebeskrivelser og økonomistyring trekkes frem av forbundet som sentralt for en klubb som ønsker en helhetlig oversikt over struktur og roller.

### *Organisasjonskart*

Et organisasjonskart skal gjennom tydelig klubbidentitet styrke klubbfølelsen og forenkle driften. På denne måten skapes engasjement og eierforhold. En solid organisering og bevisste klubber er i følge nivå 1 med på å skape flere og bedre fotballspillere, og når ”ting er på stell” vil det bli atskillig enklere for klubben å arbeide sammen mot felles mål (NFF, u.å. f). Organisasjonsmodellen bør utformes på bakgrunn av klubbens oppbygning og behov, men det er en rekke krav som må oppfylles for at klubben skal kunne kalle seg en kvalitetsklubb. De nevnte ansvarsområdene fra forrige

kapittel trekkes frem som absolutte, samtidig som klubben kan vurdere å besette andre viktige roller.

#### *Økonomistyring:*

Med en plan for hvordan midler i klubben forvaltes, hvem som har fullmakt, og godt kjennskap til lover kan klubben drive god økonomistyring. Dette vil føre til trygghet innad og for de tillitsvalgte (NFF, u.å. f). Et krav er at planen er tilgjengelig for medlemmene. Forbundet ber klubbene i nivå 1 om å vurdere i hvilken grad det er nødvendig med lagkasse. Grunnen til dette er at enkelt-lag kan vokse seg økonomisk sterkere enn andre. Det er klubben som er sjef, derfor må klubben ha kontroll slik at økonomien drives på en sunn måte (NFF, u.å. f).

#### *Klubbhåndbok:*

Klubbhåndboken skal gjøre det enklere å lede klubbhverdagen og den skal fungere som et verktøy når frivillige skal ta over oppgaver for andre. I klubbhåndboken skal rammebetingelsene og retningslinjene for klubbens drift og aktivitet fremkomme. Det er også her klubbens målsetninger, visjon og verdier er nedskrevet (NFF, u.å. f).

#### *FIKS:*

Alle klubber skal ha en person som er ansvarlig for FIKS. FIKS er NFF's administrative datasystem som skal gjøre det enklere for klubben å utføre administrative oppgaver. I FIKS kan man sikre rett kompetansenivå hos trenere og melde på lag i serier. Datasystemet skal i følge NFF være et styringsverktøy for å bli, eller være, en kvalitetsklubb (NFF, u.å. f).

#### *Kvalitetsklubbansvarlig:*

”Kvalitetsklubbkonseptet er en av klubbene sine viktigste utviklingsarenaer. Her legges grunnlaget og det solide fundamentet som gjør at NFF sentralt sammen med krets kan legge til rette for videre utvikling sammen med klubbene” (NFF, u.å. f, Kvalitetsklubbansvarlig setning 1-2). Skal klubbene kunne igangsette prosessen med å bli en kvalitetsklubb, eller følge opp arbeidet som allerede pågår, er det viktig med en dedikert ansvarlig person. Personen kan følges opp av kretsen, og klubbens fokus og kvalitet i klubbutviklingskonseptet blir på denne måten sikret. Det er også

kvalitetsklubbansvarlig som har det overordnede ansvaret for prosjektet og også denne personen som kommuniserer prosjektet videre ut i klubben (NFF, u.å. f).

### **5.1.3 Kompetanse**

Kompetansen, herunder leder- og trenerkompetanse, er avgjørende for at tillitsvalgte og frivillige skal kunne løse sine oppgaver på en best mulig måte. Derfor tilbyr NFF en rekke utdanningskurs som skal gjøre de tillitsvalgte mer kvalifiserte, noe som igjen skal medføre at fotballaktiviteten hos barn og unge skal bli bedre (NFF, u.å. f).

Trenerkompetanse trekkes frem som et av de viktigste satsningsområdene, og en kvalitetsklubb skal ha satt trenerutdanningen i system (NFF, u.å. f).

### **5.1.4 Samfunns- og verdiarbeid**

Under samfunns- og verdiarbeid fremkommer det at verdsett og fair play skal prege all aktivitet i klubben. På denne måten kan også utenomsportslige utfordringer som doping eller rus settes på agendaen (NFF, u.å. f). Retningslinjer for barn og unge, politiattest for ansatte, fair play-ansvarlig i klubben, verdsett, trygge rammer og skader og forsikring er blant kravene som skal oppfylles (NFF, u.å. f).

## **5.2 Kvalitetsklubb nivå 2**

Nivå 2 i prosjektet bygger videre på nivå 1. Det er hovedsakelig det samme innholdet, men det er lagt til tilleggsoppgaver som stiller større krav til klubbene og de ansvarlige. I dette delkapitlet vil jeg trekke frem noen av disse elementene, mens andre i større grad vektlegges i oppgavens resultat- og diskusjonskapittel.

### **5.2.1 Aktivitet**

På nivå 2 under aktivitet skal det fremkomme i klubbens plan for rekruttering hvordan en god overgang fra barnefotball til ungdomsfotball sikres. Rekrutteringsarbeidet trekkes frem som et av de viktigste områdene en klubb kan jobbe med (NFF, u.å. g).

Sportsplanen skal inneholde et års-hjul for kullene og forklare ekstratilbudene som klubben tilbyr. Trenerveilederen sine oppgaver er tilsvarende nivå 1, men dommeransvarlig har fått tilleggsoppgaver. På nivå 2 kreves det god kontakt med krets,

dommerkurs skal gjennomføres og reglene skal gjennomgås før sesongstart (NFF, u.å. g).

### **5.2.2 Organisasjon**

Kravene til organisasjonskart og økonomistyring er likt på nivå 2 som på nivå 1. Det samme gjelder utgangspunktet for klubbhåndboken og FIKS. På nivå 2 stilles det krav om års-hjul som er synlig for medlemmene. Års-hjulet skal gi oversikt og gjøre det lettere å planlegge for involverte parter. På nivå 2 må også klubben ha en kommunikasjonsstrategi. Denne skal bestå av nå-situasjon, ønsket situasjon og strategiske valg (NFF, u.å. g). I tillegg kreves det at klubben har en frivillighetskontakt. ”En frivillighetskontakt har det overordnede blikket og bidrar til at det er både morsomt og givende å engasjere seg i klubben” (NFF, u.å. g, Frivillighetskontakt setning 3).

### **5.2.3 Kompetanse**

NFF legger to kriterier til grunn i kategorien kompetanse. Det er trener- og lederkompetanse. På nivå 2 stilles det krav til veilederkompetanse i klubben. På denne måten kan klubben være støttespiller i sitt nærområde for kretsen. Alle i styret må ha FLK1 (fotballleder-kurs) og flertallet skal ha FLK2. Antall trenere og hvilket nivå av trenerutdanning trenere besitter er også oppjustert innen nivå 2.

### **5.2.4 Samfunns- og verdiarbeid**

Innholdet under dette punktet er i hovedsak likt i nivå 1 og 2, bortsett fra at det i nivå 2 er lagt til tre nye punkter. Dette er klubbens dag, inkludering og ”eat move sleep”. Klubbens dag er en markering der alle lag og involverte samles for å skape mer og bedre aktivitet (NFF, u.å. g). ”Eat move sleep” fokuserer på kosthold og helheten i sunnhet og livskvalitet for medlemmene. Inkludering utdypes videre i resultat- og diskusjonskapitlet. Forbundet vektlegger konseptet som avgjørende for sin visjon om flest mulig, lengst mulig, best mulig (NFF, u.å. g).

### **5.3 Kvalitetsklubb nivå 3**

Det øverste nivået i kvalitetsklubbssystemet krever godt planverk og evnen til realisering av disse. Kravene som stilles til klubber som ønsker å nå nivå 3 er store (NFF, u.å. g).

Nivå 3 bygger videre på nivåene under, og har på samme måte som nivå 2 fått flere arbeidsområder. Som på forrige nivå er det noen elementer som nevnes her, mens andre vil i større grad bli trukket frem i studiens resultater og diskusjon.

#### **5.3.1 Aktivitet**

Aktiviteten forsterkes ytterligere på nivå 3. I tillegg til punktene på nivå 1 og 2 stilles det krav til en keeper- og spillerutvikler (NFF, u.å. h). I rekrutteringsarbeidet skal klubben ha en plan for hvordan de arbeider med å beholde spillere i klubben og hvordan de legger til rette for ulike utviklingsløp. Trenerveileder eller dommeransvarlig skiller seg ikke fra nivå 2. Det stilles kompetansekrav til keepertrener-kurs, og klubben skal også ha en spillerutvikler som minimum har UEFA-B lisens og NFF spillerutvikler-B. På det øverste nivået stilles det også krav til et lavterskel aktivitetstilbud for alle aldersgrupper (NFF, u.å. h).

#### **5.3.2 Organisasjon**

NFF bygger videre på ”klubben som sjef” også på nivå 3. Organisasjonskartet skal bidra til solid organisering, et godt omdømme og flere og bedre fotballspillere (NFF, u.å. h). Prinsippene for rollene knyttet til økonomistyring, klubbhåndbok og FIKS-ansvarlig er de samme som på nivå 2. Det samme gjelder kvalitetsklubbansvarlig, frivillighetskontakt og års-hjul. Klubben må tenke langsiktig og strategisk og ønsket er at en klubb på dette nivået skal være et eksempel for andre klubber (NFF, u.å. h). Handlingsplanen skal i følge forbundet fungere som et styringsverktøy og en konkret arbeidsplan. Kompetanse er også en kategori på nivå 3, men jeg har valgt å belyse denne kategorien i resultat- og diskusjonskapitlet.

#### **5.3.3 Samfunns- og verdiarbeid**

Verdisett, godkjent politiattest, inkludering og trygge rammer er et utvalg punkter fra kategorien samfunns- og verdiarbeid på nivå 3. Trygge rammer tar utgangspunkt i NFF sine verdier trygghet, glede, respekt og likeverd, og det vektlegges at aktiviteten skal

foregå innenfor dette (NFF, u.å. h). Kravene innen samfunns- og verdiarbeid er hovedsakelig de samme for nivå 3 som det var på nivå 2. Men det er på nivå 3 lagt til et nytt element, HMS-plan. Klubben skal ha en HMS-plan som hovedstyret har overordnet ansvar for å følge opp (NFF, u.å. h).

En detaljert gjennomgang av hva kvalitetsklubb er, og hvilke krav som stilles til de ulike nivåene, har blitt gitt for å skape forståelse for leseren. Det legger også grunnlaget for tolkning og diskusjon senere i oppgaven. Nivå 1 ble beskrevet i relativt detaljert form. På denne måten kunne jeg fylle inn elementene som er lagt til nivå 2 og 3 i kvalitetsklubbprosjektet, uten å gi den samme beskrivelsen flere ganger. Som det fremkommer i beskrivelsene av de ulike nivåene er det en rekke punkter som er absolutte krav som må oppfylles, men det er også lagt opp til individuelle tilpasninger enkelte steder.



## 6.0 Resultat og diskusjon

I dette kapitlet vil jeg presentere studiens resultater og diskusjon. Diskusjonen tar utgangspunkt i oppgavens teoretiske rammeverk og tidligere relevant forskning. Jeg har valgt å presentere de to delene i samme kapittel for å unngå gjentakelse, og fordi jeg er av den oppfatning at innholdet vil bli mer oversiktlig for leseren. Kapitlet deles inn i fire delkapitler, som forklart i kapittel 4.4.3, hvor sentrale funn presenteres og diskuteres. På denne måten får jeg stykket opp de ulike temaene slik at jeg unngår en sammenhengende avhandling for hele kapitlet. Resultatene jeg trekker frem plasseres inn under *hvorfor kvalitetsklubb, hva forventer forbundet å få ut av prosjektet, identitet og betydningen av nye elementer som legges til på et nytt nivå i kvalitetsklubb*. Den siste kategorien er tenkt som en diskusjon rundt meningen med kravene i selve prosjektet og at det legges til flere krav på de ulike nivåene. Dette i lys av forbundet sine egne uttalelser om forventede resultater av prosjektet.

Mine egne analyser av dokumentene, og sitater fra intervjuet bli anvendt for å fremstille temaene om organisasjonsutviklingen i NFF. Sitatene til intervjupersonen vil bli tydelig markert med etternavn eller stillingstittel. For å ivareta og tydeliggjøre intervjupersonen sine utsagn vil tilleggsopplysninger presiseres der kontekst til sitatet skulle mangle.

Ved å ta påvirkning fra omgivelsene med i betraktningen blir organisasjonsutvikling og kvalitetsklubbprosjektet et interessant tema for sammenligning og diskusjon. Hvordan forbundet hevder de jobber for å bedre tilbudet til sine medlemmer er spennende å belyse etter som at omfanget av prosjektet anses som stort. Det er også fruktbart å få innsikt i forbundet sine egne refleksjoner ved prosessen, og om disse stemmer overens med det som er nedfelt i handlingsplanene. Dette er vesentlig for å belyse studiens problemstilling, og vil være med på å skape et viktig fundament for diskusjonen.

### 6.1 Hvorfor kvalitetsklubb

Som det fremkommer i Madsen (2018 a) er klubb utvikling satt på agendaen hos mange nasjoner i UEFA. Med utgangspunkt i egne analyser virker det også sammenfallende med at nasjoner kopierer hverandre fordi det tilsynelatende fungerer, noe både Andersen & Ronglan (2012) og Böhlke & Robinson (2009) beskriver som typisk i sine studier. Tatt den relativt sene oppstarten til kvalitetsklubb, sammenlignet med England,

til betraktning kan det virke som det engelske fotballforbundet var en nyskapende drivkraft i forhold til andre nasjoner i UEFA (UEFA, u.å. b). Med utgangspunkt i UEFA som et felt NFF og andre europeiske nasjoner befinner seg i kan innføringen av Charter Standard Programme antas å medvirke til en endring i feltet. Som et resultat av dette kan erfaringsutveksling fotballnasjoner seg i mellom ha ført til at flere land innfører lignende prosjekter. Dette kan være for å unngå å bli værende på stedet hvil, som De Bosscher et al. (2009) påpeker i sin studie. Et annet interessant aspekt er søken etter status og legitimitet. Innføringen av et kvalitetsklubbsystem kan bidra til å styrke forbundet sin egen legitimitet slik Powell & DiMaggio (1991) beskriver det. Noe som igjen kan føre til økt status i samfunnet. Med utgangspunkt i Madsen (2018 a) fremstår det som at det å ligge langt fremme i arbeidet med klubb utvikling anses som status innad i feltet. At andre nasjoner besøker Norge og NFF for å lære kan ikke ses på som annet enn positivt for forbundet sin del. Noe som langt på vei bekreftes i Madsen (2018 a).

I henhold til både Smeland & Seippel (2015), NFF (u.å. e) og intervjuet med Vatshaug kommer det frem at kvalitetsklubb er basert på allerede eksisterende prosjekter, eller at det ikke er forbundet på egenhånd som har utviklet det. Tidligere forskning viser at toppidrettssystemer, og måten nasjoner jobber med idretten på, ofte er veldig lik (De Bosscher et al., 2009). Det er ikke gitt at det å kopiere andre nasjoner medfører suksess, tross suksessen andre nasjoner har i arbeidet de gjør (Andersen & Ronglan, 2012).

Basert på legitimiteten til engelsk fotball, og det faktum at The FA Charter Standard virker å fungere i England, er det rimelig å anta at dette er en god grunn til at NFF har brukt dem som inspirasjonskilde. Slik Powell & DiMaggio (1983) beskriver imiterende isomorfisme er det tilsynelatende vellykkede arbeidet til en annen stor fotballnasjon et godt utgangspunkt for andre nasjoner, og treffende for denne antagelsen. De Bosscher et al. (2009) bekrefter dette i sin forskning, der det vektlegges hvilken betydning internasjonalisering i toppidretten har for påvirkningen til nasjoners søken etter å kopiere ferdigutviklede konsepter.

Vatshaug nevner i intervjuet at det var en tilfeldighet at forbundet var i England og ble presentert for deres klubb utviklingsprogram. Inspirasjonen er hentet fra England, men Vatshaug understreker at kvalitetsklubb ikke er en kopi. Forbundet har sett på hva som

blir gjort av det britiske forbundet, tatt med metodikken hjem til Norge, og formet et eget program basert på dette (Vatshaug, 05.03.19). ”Hadde det vært en ren kopi hadde vi ikke fått det til. Det er for mye store forskjeller” (Vatshaug, intervju, 5.mars, 2019). Ved å forme prosjektet til Norge og norsk fotball, har forbundet klart å gjøre seg ordentlig relevant for klubbene (Vatshaug, 05.03.19). For NFF handler det om kompetanse for å tilrettelegge for god aktivitet, forklarer Vatshaug videre. Slik det fremkommer i blant annet NFF (u.å. d) er det både gode diskusjoner, målrettede debatter og innspill som bidrar til å fastsette innholdet i planene. Norges fotballforbund ønsker å bedre aktiviteten for barn og unge blant annet gjennom kompetanse og verdier (NFF, u.å. e).

På spørsmål om hva klubbene skal tilby av aktivitet, og i hvilken grad dette skal imøtekomme medlemmene, belyser Vatshaug kvaliteten. ”Grunnen til at jeg mener vi skal fortsette med kvalitetsklubb er at vi skal bygge en kultur hvor kvalitetsklubb nivå 1 er standarden for norske breddeklubber” (Vatshaug, intervju, 5.mars, 2019). Ønsket er at norsk barne- og ungdomsfotball skal tilby aktivitet på et visst nivå, gjennom trenere og ledere med kompetanse. Utkastene til det som bestemmes på et fotball-ting bygges i fagutviklingen, forklarer Vatshaug. Det er der mennesker i kretsene sentralt jobber sammen. Så jobber man i hver enkelt krets ut mot klubbene i sin krets. Kretsene er ikke lenger autonome. ”Det som har vært viktig for oss de siste årene har vært å kople på fagmennesker sånn at jeg som har en tittel fagansvarlig klubb utvikling har et fagteam, hver enkelt krets har en kretsansvarlig klubb, som tilhører et fagteam” (Vatshaug, intervju, 5.mars 2019). I kapittel 2.2.4 nevnes det at organisasjonen måles etter det som er nedfelt i handlingsplanene, og det er her prioriteringen av kvalitetsklubb blir vektlagt. Dette utdypes videre nedenfor.

De to handlingsplanene jeg har plukket ut til denne studien er på mange områder relativt like. Eksempler på dette er at i handlingsplanen for 2012-2015 skal utvikling og kompetanse styrkes, forbundet skal tilby veiledning og gode aktivitetstilbud skal sikres (NFF, u.å. d). Dette er også noe jeg finner igjen i planen for 2016-2019. Det er naturlig å anta at nåværende handlingsplan bygger videre på planen fra 2012-2015. Et eksempel på en naturlig utvikling fra en plan til neste, er kvalitetsklubb. I planen for 2012-15 fremkommer det at forbundet innfører et kvalitetsklubbsystem. Innholdet i satsingsområdene i planen for 12-15 beskriver i stor grad det forbundet ønsker

kvalitetsklubb skal bidra med. Vektleggingen av trener- og lederkompetanse er blant tiltakene for å rekruttere spillere, og under lederutvikling trekkes klubben frem som fundamentet (NFF, u.å. d). Handlingsplanen for 2012-2015 trekker også frem aktørene som sentrale i organisasjonen, og utdanning og kompetanse fremstilles som bærebjelker (NFF, u.å. d). Nettopp kompetanse vektlegges i stor grad i forbundet sin beskrivelse av kvalitetsklubb. Gjennom kurs og sertifisering skal aktørene, trenere, ledere og medlemmer øke sin kompetanse, som igjen skal heve kvaliteten i organisasjonen (NFF, u.å. b). Ved å kurse medlemmene sine ønsker NFF at organisasjonen skal utvikle seg. Aktørene tilegner seg erfaringer og videreutvikler seg fra stadiet de befant seg på før selve prosjektet. Både intervjupersoner fra studien til Smeland & Seippel (2015) og Madsen (2018 b) bekrefter at dette er tilfellet.

I intervjuet understreker Vatshaug hvor mye tettere forbundet jobber på kretsene og klubbene i oppfølgingen enn hva de gjorde tidligere. Forbundet sentralt drar stor nytte av å videreutvikle det som ble gjort tidligere, men også av erfaringsutveksling med andre nasjoner. De har strammet opp utviklingen av både klubb, spillere og ledere, for å unngå tilfeldigheter rundt hva som ble gjort rundt om i kretser og klubber. Strukturen skal bli likere, og forbundet skal legge til rette slik at rammevilkårene blir så gode som mulig for de som skal gjøre jobben. Det er en krevende jobb å drive god aktivitet som er tilpasset alle, derfor mener forbundet det er viktig at kompetanse må være på plass i de ulike rollene. Dette gjør at identiteten til klubben blir troverdig (NFF, u.å. e). Forbundet ønsker at kvalitetsklubb skal bli bærende utviklingsstrategi for breddefotballen (NFF, u.å. b). I prosessen med å utvikle og implementere kvalitetsklubbprosjektet er NFF også opptatt av å styrke forholdet mellom de ulike leddene i organisasjonen. NFF vil sikre kvalitet i forbund og krets og har som målsetting å samarbeide regionalt for å sikre kontinuitet og kvalitet i arbeidet med kvalitetsklubb. Forbundet ønsker også en bevisstgjøring på at alle i organisasjonen er med på å påvirke utviklingen (NFF, u.å. b).

NFF har gått fra at kretsene har styrt selv, til at det de siste årene har blitt jobbet mye for å skape en felles forståelse for blant annet utviklingsoppgaver (Vatshaug, intervju, 5.mars, 2019). Vatshaug trekker frem at hver enkelt krets jobber ut mot klubbene i respektive kretser og at man ønsker å styrke tilhørigheten. På spørsmål om det har vært viktig å forbedre eller gjøre samarbeidet tettere etter innføringen av kvalitetsklubb påpeker Vatshaug dette som tiltrengt. Vatshaug forklarer hvordan det har blitt en

konsekvens, og nødvendighet, gjennom kvalitetsklubb at forbundet og kretsene må jobbe tettere sammen (Vatshaug, 05.03.19). ”Vi jobber nå mye bedre og tettere på kretsene i oppfølging enn vi gjorde bare for noen år siden. Mye mye klarere” (Vatshaug, intervju, 05.03.19).

Basert på dette tolker jeg det dit hen at kommunikasjonen og samarbeidet mellom de ulike leddene ikke har vært optimal tidligere. Denne tolkningen er også i tråd med Smeland & Seippel (2015) sin studie på norske klubber i arbeidet med kvalitetsklubb. Der fremheves oppfølging og veiledning fra kretsen som et punkt med forbedringspotensialet blant de spurte klubbene (Smeland & Seippel, 2015). På papiret er arbeidsdelingen i NFF tydelig, som nevnt i kapittel 2. Men hvis kommunikasjonen rundt arbeidsdelingen er dårlig, som Smeland & Seippel påpeker, og det ikke er eksplisitt hvem som gjør hva, vil dette kunne påvirke strukturen i forbundet. Slik jeg forstår det er dette en potensiell begrensning for organisasjonsutviklingen i NFF. En pågående prosess med utvikling i strukturen kan tyde på at NFF ønsker endringer i disse forholdene. Dette tolker jeg da som en mulighet for organisasjonen til å utvikle strukturen slik at arbeidsdelingen forholder seg tydelig og stabil. Noe som utelukkende er positivt basert på ovennevnte utfordringer. Vatshaug forklarer hvordan forbundet har jobbet hardt for å skape en felles forståelse for utviklingsoppgaver og hvordan det i klubbene skal være tydelige stillinger og fordeling av arbeidsoppgaver (Vatshaug, 05.03.19). Får forbundet det gjennom kvalitetsklubbprosjektet, og det blir innlysende hvem som gjør hva i organisasjonen, tror jeg strukturen kan endres.

Jeg bemerker likevel en annen utfordring ved mulige endringer i strukturen. NFF vil, gjennom kvalitetsklubb, endre strukturen i organisasjonen. Ved å endre denne påvirkes også aktørene, i følge Leavitt. Som en konsekvens av denne endringen ønsker forbundet at samarbeidet skal bli tettere mellom (kvalitets)klubb, krets og forbund. Hvorvidt dette gjelder for klubber som ikke er sertifiserte kvalitetsklubber er interessant å studere i en prosess som skal utvikle en organisasjon. Aktørene vil med andre ord påvirkes på ulike måter, ettersom at noen klubber blir kvalitetsklubber, mens andre ikke blir det.

Det faktum at store deler av organisasjonen tilegner seg ny kunnskap vil forhåpentligvis bidra til utvikling i den retningen forbundet ønsker. Som nevnt innledningsvis består NFF av om lag 1800 klubber, men antallet kvalitetsklubber ligger rett over 200, med

tilsvarende tall for klubber som er i sertifiseringsprosessen (NFF, u.å. a; Madsen, 2019). Basert på at kvalitetsklubb er en prosess, men at konseptet kanskje ikke er svaret for alle klubbene, og at det eksisterer et potensielt metningspunkt (Vatshaug, 05.03.19), er dette noe jeg bemerker meg. En organisasjon som skal utvikle seg, men hvor ca.  $\frac{3}{4}$  av klubbene ikke har tatt del i kompetansehevingen, betrakter jeg som en faktor med potensiell innvirkning på både aktørene og teknologien (kunnskap). Jeg er av den oppfatning at aktørene som ikke er en del av kvalitetsklubb *ikke* utvikler seg i tråd med hva forbundet har ambisjoner om. Basert på tallene fra Madsen (2019) kan antallet klubber som er med i utviklingsprosessen virke som en direkte motsetning til arbeidet som gjøres for å utvikle forbundet. Strukturen og kunnskapsgrunnlaget vil ikke bli likere, noe kvalitetsklubb skal bidra til (NFF, u.å. e). På bakgrunn av min tolkning av Berg (1995) sin beskrivelse av hvordan organisasjonsutvikling foregår, der hele organisasjonen skal ta del i prosessen, er det klubbene som ikke blir kvalitetsklubber som står tomhendte igjen. Spesielt med tanke på det signifikante skillet mellom dem og sertifiserte klubber, som Vatshaug trekker frem som essensielt i det å være på nivå 1 kontra det å ikke være kvalitetsklubb.

Inntrykket jeg sitter igjen med er at det kan virke lettere for større klubber å se mulighetene i konseptet. De ti største klubbene i landet er alle sertifiserte kvalitetsklubber (NFF, u.å. a). Hvis de minste klubbene ikke blir innbefattet på samme måte som de største tolker jeg det dit hen at det kan bli en økning i forskjellen på aktivitetstilbudet som tilbys barn og unge. Noe som virker mot sin hensikt for et stort antall klubber, ettersom at forbundet ønsker et minimumsnivå på aktiviteten som leveres til barne- og ungdoms fotballen. Slik vil avstanden på kompetansenivået øke hos enkelte og kun deler av organisasjonen vil utvikles. På bakgrunn av dette er det kanskje de mindre klubbene som trenger ekstra hjelp fra krets og forbund for å ta del i utviklingen. Hovedfokuset mener jeg, på tross av at antall barn og aktiviteten er sentralt, burde vært rettet mot de små strukturene, som Vatshaug kaller det. Ettersom at de store klubbene med mange medlemmer, og i noen tilfeller ansatte, kan ha lettere for å dra lasset på egenhånd. Er dette tilfellet bør forbundet håpe at mindre klubber, eller de som ikke er sertifisert kvalitetsklubb, tilegner seg trekk fra omgivelsene, altså fra sertifiserte klubber. På denne måten kan de utsettes for samme forhold som kvalitetsklubber og det vil oppstå isomorfisme slik Hawley (1950) forklarer det. I tillegg vil kvalitetsklubbene kunne fungere som de forbildene forbundet ønsker de skal være.

Både måten forbundet fokuserer på mangfoldet av barn og unge, og argumentet om at de små klubbene bør få hovedfokus skiller seg fra innføringen av kvalitetssystemer i tidligere forskning. TQM, i forskningen til De Knop et al. (2004), ønsker som nevnt å oppnå kvalitet gjennom deltagelse fra alle medlemmene i organisasjonen. Noe ingen av de ovennevnte praksisene omfatter. Forskerne i denne artikkelen vektlegger også at idrettslag har egne strukturer og kulturelle karakteristikk, men den generelle standarden i ledelsespraksisen er lik (De Knop et al., 2004). Noe som er treffende for norske fotballklubber. En tilnærming lik den TQM fremmer kunne gjort praksisen til et alternativ for NFF slik at alle i organisasjonen tar del i utviklingen.

Innvirkningen omgivelsene kan ha på en organisasjon er et annet aspekt som kan ha betydning for hvorfor kvalitetsklubb er innført. Basert på mine analyser skaper forbundet, gjennom kvalitetsklubbprosjektet, en form for tvungen isomorfisme for klubbene. Dette belyses blant annet i intervjuet gjennom måten en kvalitetsklubb fremlegges som et forbilde som er attraktivt for sponsorer, medlemmer og frivillige. Samtidig som klubben bygger et godt omdømme og samarbeider tett med krets og forbund (Vatshaug, 05.03.19). Som Powell og DiMaggio (1983) påpeker kan dette være både et formelt og uformelt press. Selv om dette skjer innad i organisasjonen, fra forbundet sentralt ut mot klubb, mener jeg det det kan forstås som en del av omgivelsene for klubbene. Kvalitetsklubb løftes frem av forbundet som noe positivt, og som noe klubbene vil dra nytte av på en rekke områder. Ved å innføre et prosjekt som kvalitetsklubb, som skal utvikle organisasjonen, men som er frivillig å delta på, legger NFF sentralt et uformelt press på klubbene om å ta del i prosjektet. Samtidig legger forbundet et formelt press på klubbene som blir en del av prosjektet ved å stille definitive krav som må oppfylles og dokumenteres årlig (NFF, u.å. e).

En annen form for påvirkning fra omgivelsene er kravene som stilles av frivillige og medlemmenes foresatte. Det er i NFF (u.å. f) det fremkommer at det stilles stadig større krav til klubbene om aktivitet og anlegg. Dette er åpenbart noe klubbene må forholde seg til, i tråd med Powell & DiMaggio (1991) sin fremstilling av organisasjonsfelt der feltet forbundet skaper er med på å påvirke organisasjonen i en kontinuerlig prosess. Slik jeg tolker det er forbundet sentralt klar over at disse ”interne omgivelsene”, foreldre og frivillige, er med på å påvirke organisasjonen og arbeidet som gjøres. For å unngå for stor påvirkning fra disse omgivelsene har NFF derfor bevisst gått inn med

spesifikk veiledning. Noe jeg anser som et tydelig tegn på at de ikke ønsker at klubbene i for stor grad skal la seg påvirke eller styre av fortrinnsvis enkeltpersoner. Noe også NFF (u.å. f) vektlegger. Gjennom kvalitetsklubb får altså forbundet i større grad muligheten til å kontrollere eventuelt press fra foreldre og frivillige. Dette indikerer, og bekrefter, at omgivelsene er med på å påvirke arbeidet som blir gjort i organisasjonen. Eksemplet understøttes av at organisasjonen er institusjonalisert. Hvordan omgivelser og hva man er vant med å gjøre påvirker arbeidet, som det nevnte eksemplet med akademitilbud i klubbene, og det Selznick beskriver i Scott (2008) som adaptive organiske systemer som påvirkes av press fra omgivelsene samt aktørens egenskaper.

Det at NFF påvirkes av omgivelsene i arbeidet med å utvikle seg er ikke nødvendigvis negativt. Noe som tydeliggjøres i intervjuet der Vatshaug forklarer hvordan e-læringskurs utvikles for å gi krets og forbund kompetanse på områder der kompetansen ikke er tilstrekkelig, slik at de igjen kan bistå klubbene (Vatshaug, 05.03.19). Et stadig større press fra samfunnet, i samsvar med Seippel (2003), gjør at arbeidet med kompetanse og kunnskap er viktig for utvikling. Slik jeg tolker det, er det tydelig at NFF faktisk gjør noe med forventningene fra omgivelsene, ved å heve kompetansen blant medlemmene. Dette tyder for meg på en organisasjon som evner å se behov og handler deretter, samtidig som de er bevisst på hva som kreves og forventes av dem.

Gjennom press og forventninger til nye krav om arbeidsgiver/arbeidstakerforhold har forbundet sett nødvendigheten av å tilpasse seg. Med arbeidsgiverorganisasjoner på banen kan det virke som forbundet reagerer på et institusjonelt trykk fra et felt utenfor fotballen, som likevel påvirker forbundet. Dette er noe Danisman et al. (2006) har funnet i sin studie på integreringen av institusjonelle verdier i canadiske idrettsorganisasjoner. I motsetning til eksemplet i forrige avsnitt mener jeg forbundet gjør dette for å vise at de utvikler seg i takt med samfunnet, muligens for å legitimere seg selv. Dette kjennetegnes ved både tvungen isomorfisme, gjennom et press om fornyelse, og imiterende isomorfisme der omgivelsene kan skape usikkerhet og organisasjonen ønsker legitimitet, beskrevet av Powell & DiMaggio (1983). Som en del av et felt er riktignok disse valgene også mer eller mindre gitt etter som bevisstheten er avgrenset. På denne måten vil forbundet uansett kunne tilby sine medlemmer et potensielt bedre tilbud, samtidig som de utvikler seg selv.



## 6.2 Hva forventer forbundet å få ut av prosjektet

For en organisasjon som ønsker å utvikle seg er det naturlig å tenke at de har en klar målsetting de arbeider mot. Det er dette Leavitt betegner som oppgavene til en organisasjon, og de varierer med hvor presist de er definert. Etter å ha gjennomgått handlingsplanene til NFF, og beskrivelsene av kvalitetsklubbsystemet, er det flere mål som peker seg ut. At det er mange ulike mål tenker jeg er naturlig for en stor organisasjon, som potensielt ønsker en rekke utfall av arbeidet med organisasjonsutvikling. Det må presiseres at det ikke er ulikheter som kan forstås som et naturlig steg videre jeg ønsker å belyse og diskutere. For eksempel fra handlingsplanen for 2012-2015 der et av målene er å innføre et kvalitetsklubbsystem, mens i planen for 2016-2019 er målet å videreutvikle prosjektet. Det er da snarere hvorfor prosjektet er innført jeg ønsker å undersøke.

I et intervju i forbindelse med 5-årsjubileet til kvalitetsklubbprosjektet beskriver fotballpresidenten prosjektet som vellykket (Madsen, 2019). Et av hovedmålene fra handlingsplanen 2016-2019, under kategorien klubb, er å videreutvikle og kvalitetssikre kvalitetsklubb. Samtidig skal minimum 1/3 av barn og unge være tilknyttet kvalitetsklubb, noe som tilsvarer i overkant av 90 000 barn og unge (NFF, u.å. b; NFF, u.å. a). Hvorvidt presidenten omtaler innføringen av prosjektet isolert sett, eller om det har nådd målsettingene, fremkommer ikke i intervjuet. I handlingsplanene vektlegges også klubbene i stor grad. Klubben skal være sjef, de skal utvikles, har behov for administrativt og sportslig rammeverk, veien er målet og det er prosessen i seg selv som er viktig (NFF, u.å. d; NFF, u.å. b). I den generelle beskrivelsen av kvalitetsklubbprosjektet trekker NFF frem utvikling av enkeltspillere mot et toppnivå som et slags potensielt utfall av hva de ønsker å få ut av arbeidet (NFF, u.å. e). Et annet eksempel fra NFF (u.å. b) er ”bedre aktivitet”, som skal bidra til å styrke rekrutteringen. Hva forbundet mener med bedre aktivitet blir ikke forklart.

Man var ikke tydelig nok da konseptet ble lansert på hva som var de klare resultatmålene og effektmålene. Man klarte ikke å skille på det. Men var veldig tydelig i handlingsplanen på antall barn og unge som skal spille i kvalitetsklubber (Vatshaug, intervju, 5.mars, 2019).

Vatshaug trekker frem nettopp uklare mål, i tråd med betegnelsen til Leavitt, som en av grunnene til at konseptet fungerer. Dette har gjort at kvalitetsklubb har fått vokse, og Vatshaug mener veldig rigide mål tidlig i prosessen kunne vært skummelt (Vatshaug, 05.03.19). Ved at forbundet ”ikke helt visste hva de gjorde”, satt på spissen, påpeker Vatshaug at kvalitetsklubb var et prosjekt som kunne utvikle seg, innenfor visse rammer. Som det fremkommer i svarene til Vatshaug handlet det om å skape rammer som gjør at klubbene skjønner hva som skal skje, samtidig som de ikke kveler prosjektet (Vatshaug, 05.03.19). I tillegg vektlegger Vatshaug de kvalitative målene, fremfor de kvantitative i handlingsplanen hvor 1/3 av barn og unge skal være tilknyttet en kvalitetsklubb. De siste årene har forbundet lagt til mer kvalitative og kvantitative KPIer (Key Performance Indicator) som skal bryte opp 33% med antall barn og unge tilknyttet kvalitetsklubb, forklarer Vatshaug. Hvordan forbundet jobber best mulig i møtet med klubb er svært viktig, fortsetter Vatshaug. ”Vi har ikke vært så opptatt av antall klubber, vi har vært mer opptatt av at vi treffer så mange som mulig av barn og unge” (Vatshaug, intervju, 5.mars, 2019). Men det er kanskje viktigere å opprettholde kunnskapen og kvaliteten på de som allerede er kvalitetsklubber, enn å trekke inn de siste prosentene i de kretsene som er godt i gang med prosessen, utdyper Vatshaug.

På bakgrunn av tallene som nevnes ovenfor mener jeg det er verdt å trekke frem utsagnet om at 1/3 av barn og unge skal være tilknyttet en kvalitetsklubb. Noe jeg også forstår som et overordnet mål, i likhet med hva som uttrykkes i inneværende handlingsplan. På lik linje som at samarbeidet mellom forbund-krets-klubb skal styrkes og kompetansen heves. For meg virker det som et logisk trekk å fokusere på klubbene gjennom organisasjonsutvikling, som i stor grad omhandler medlemmene i organisasjonen, noe Vatshaug også trekker frem. ”Vi hadde jo ikke vært der hvis det ikke hadde vært for aktiviteten” (Vatshaug, intervju, 5.mars, 2019). Det er i klubbene aktiviteten foregår, og det er her medlemsmassen befinner seg. En fornuftig tankegang vil være at forbundet utvikler disse, slik at organisasjonen også utvikler seg på en rekke områder. I lys av dette fremstår det som at NFF ikke følger egne målsettinger hva gjelder utvikling av hele organisasjonen.

Som nevnt innledningsvis i denne oppgaven bemerker jeg hvordan det listes opp en rekke utfordringer og målsettinger, med til dels lite detaljerte beskrivelser for hvordan disse skal oppnås. Om utvikling av toppspillere er en ønsketenkning eller noe forbundet

forventer at kvalitetsklubb skal bidra med er ikke eksplisitt forklart. Dette ser for meg ut som et helt annet utfall, eller mål, enn klubber som får bedre struktur og trenere og ledere som øker sin fotballfaglige kompetanse. Det kan tyde på at det springer ut fra vage målsettinger, som Vatshaug forklarer. Med utgangspunkt i mine egne tolkninger synes jeg det er uklart hva forbundet egentlig ønsker ved å utvikle organisasjonen. Som data fra intervjuet viser er enkelte kvantitative målsettinger tydelige i handlingsplanene, men det er ikke noe forbundet har vært veldig klare på. Noe som igjen får meg til å vurdere om forbundet, eller klubbene som faktisk skal arbeide med dette, vet hva det egentlige formålet er. I tråd med Powell & DiMaggio (1983) kan det være at organisasjonen og medlemmene ikke vet det de tror de vet, usikkerhet oppstår, og målsettingene i organisasjonen er for ambisiøse.

Om forbundet sine faktiske målsettinger og hva de ønsker å få ut av dem kommuniseres til kretser og klubber på flere arenaer enn dokumentene jeg har plukket ut til min studie er uvisst. Jeg er uansett av den oppfatning at det hadde vært enklere for klubbene å forholde seg til dette om det hadde fremkommet tydeligere i disse sentrale dokumentene. Hadde eksemplet med ”bedre aktivitet” vært tydelig definert tror jeg det ville gjort det lettere for både klubb og organisasjon å vite hva de jobber med. Jeg kan kun anta at med ”bedre aktivitet” er det aktivitet i regi av utdannede trenere forbundet mener, men uten tydeligere formulering kan det bety nesten hva som helst. Når et tiltak som kvalitetsklubb skal føre til endringer, men disse endringene eller målsettingene er vage, anser jeg det som vanskelig å vite at disse tiltakene fører til det de faktisk skal, slik Berg (1995) legger frem om hvordan organisasjonsutvikling foregår.

Et eksempel på utdypning av målsettinger kan være; ”Gjennom kvalitetsklubbprosjektet ønsker vi høyere faglig kompetanse og bedre struktur i klubbene. Resultatet av dette skal være bedre aktivitet for barn og unge, noe som også skal bidra til flere toppspillere på seniornivå”. Dette virker for meg mer konsist og enklere å forholde seg til. Klubbene vet hvilke områder de skal jobbe med, og blir også informert om at prosessen skal bidra til å øke antall elitespillere, noe som for øvrig ikke skal være fokuset til klubbene. Dette kan bidra til at forbund, krets og klubb oppnår en felles forståelse for utviklingsoppgavene, noe Vatshaug trekker frem som sentralt i intervjuet.

Hvorvidt et prosjekt kan anses som suksessfullt mener jeg i dette tilfellet i stor grad henger sammen med målsettingene og i hvilken grad de er oppnådd. Som allerede påpekt virker forbundet sine målsettinger for meg uklare på flere områder. Blant annet av den grunn at deler av organisasjonen ikke utvikles, noe jeg diskuterer videre i dette delkapitlet. Kvalitetsklubb kan fremstå som et omfattende prosjekt som krever relativt mye arbeid å innføre. Ved å lese og analysere et slikt prosjekt har jeg gjort meg opp to formeninger om hvordan opplevd suksess kan tolkes i denne oppgavens kontekst. For det første gjelder det innføringen av prosjektet i sin helhet. I et tenkt scenario kunne prosjektet vært skrinlagt etter kort tid fordi det ikke fungerte som ønsket. Konseptet er i følge Vatshaug kontinuerlig og noe forbundet ikke er ferdig med (Vatshaug, 05.03.19). Samtidig strekker gjeldene handlingsplan seg fra 2016-2019, noe som gjør det vanskelig å forutse vektleggingen av prosjektet i neste planperiode. Men som det fremkommer i protokollen fra forbundstinget 2019 forventes det at dagens prioritering på klubb utvikling videreføres (NFF, u.å. j). Stikk motsatt av skrinlegging vil være at det jobbes flittig i organisasjonen for at alle skal ta del i prosjektet. I tillegg er det de spesifikke målsettingene, utfallene eller forbedringspotensialet som oppstår i lys av at prosjektet er innført, som jeg anser som en måte å tolke suksess på.

I samme intervju hvor fotballpresidenten beskriver kvalitetsklubbprosjektet som vellykket, trekker fagansvarlig for prosjektet i forbundet frem flere områder som er forbedret etter at prosjektet ble startet opp. Blant disse er flere utdannede trenere, bedre relasjon til klubbene og at forbundet, via kretsen, er mer relevant i møte med klubb (Madsen, 2019). Dette kommer også frem i forbundet sin årsrapport for 2018 (NFF, 2019). På tross av tidvis uklare målsettinger bekrefter Vatshaug i intervjuet at det har blitt flere trenere og ledere med klubb- og fotballspesifikk kompetanse, men at man ikke med sikkerhet kan si at dette er takket være kvalitetsklubb (Vatshaug, 05.03.19). I tillegg forklarer Vatshaug at målsettingen med 1/3 av barn og unge tilknyttet en kvalitetsklubb er oppnådd, dermed er konseptet sånn sett en suksess. Rent kvantitativt mener Vatshaug at konseptet har oppnådd sine mål, hele landet skal ha tilbudet om å ta del i kvalitetsklubb, og klubbene man har jobbet med opplever oss som relevante (Vatshaug, 05.03.19).

Tatt dette i betraktning hadde det vært interessant å vite om målene er noe alle aktørene er enige om. Hvilke prioriteringer som har blitt gjort på bekostning av andre mål, om

målsettingene er lave og hvilke hensyn det har blitt tatt til kostnader. Det er vanskelig å fastslå om forbundet har nedprioritert spesifikke mål fremfor andre, men som det fremkommer mot slutten av dette kapitlet (side 76) prioriterer forbundet annerledes i inneværende handlingsplan. Vatshaug understreker også i intervjuet at det ikke skal være kostbart å bli kvalitetsklubb. Samtidig kreves det kurs og utdanning for å sertifiseres i konseptet. Dette er kostnader klubbene må dekke. Kostnadsspørsmålet vil ikke utdypes videre i min oppgave. Men basert på at Vatshaug fremlegger forskjellene i klubbene, med antall lag og kurs som kreves, samt hvilken betydning dette har for økonomien, fremstår det som at forbundet selv har reflektert rundt kostnadene ved å være kvalitetsklubb. Som det beskrives i intervjuet kan målet med 1/3 av barn og unge dekket relativt enkelt ved at de største klubbene blir kvalitetsklubber. Klubber med 150 lag vil dekke en stor andel av antall barn og unge (Vatshaug, 05.03.19), samtidig vil de mindre klubbene risikere å bli nedprioritert. På bakgrunn av dette virker målet med 1/3 lavt, spesielt i den grad kvalitetsklubb skal fungere som organisasjonsutvikling.

Mine tolkninger er at det overordnede målet om innføringen av prosjektet i sin helhet virker vellykket, på tross av at langt fra alle klubbene er en del av prosjektet. Dette er basert på målene fra handlingsplanen for 2012-2015, hvor forbundet ønsker å innføre et kvalitetsklubbprosjekt, det faktum at prosjektet er innført og positive tilbakemeldinger fra klubber som er en del av prosjektet (NFF, u.å. d; Smeland & Seippel, 2015). I tillegg til den nevnte informasjonen fra intervjuet ovenfor. Dette er kun ett av mange aspekter ved kvalitetsklubb. Hvor mange klubber som faktisk er kvalitetsklubber, eller i prosessen med å bli det, mener jeg uansett kan stille spørsmålstegn ved suksessen til prosjektet og hva som forventes å få ut av det. Enkelte av de kvantitative målene er riktignok nådd, og forbundet fokuserer på kvalitet i arbeidet de leverer. Selv om forbundet er bevisst i arbeidet de gjør for å unngå at prosjektet skal bli for omfattende, og det kan tyde på at videre mål med kvalitetsklubb ikke er for ambisiøse, noe som er et kjennetegn ved imiterende isomorfisme, er det fortsatt store deler av organisasjonen som ikke er en del av organisasjonsutviklingen.

Etter som at jeg anser innføringen av selve prosjektet som vellykket vil jeg nå se på de spesifikke målsettingene eller områdene forbundet mener har utviklet seg etter oppstart av prosjektet. Utviklingsprosessen er i tråd med Berg (1995) og det at medarbeidere og organisasjonen skal fungere på en mer hensiktsmessig måte. Det fremkommer ikke hvor

mange trenere som er utdannet som effekt av kvalitetsklubb, eller hvilket mål for antall utdannede trenere forbundet har hatt. Noe som igjen gjenspeiler uklare målsetninger, i tråd med Leavitt gjengitt i Lyngdal (1989).

Når det gjelder klubber som forbilde for andre trekker Vatshaug frem strukturen i klubbene. Kvalitetsklubber har god struktur, de har landet alle kriteriene og skal fungere som et forbilde for klubber som ikke er sertifiserte. Klubbene blir attraktive i området rundt, både for sponsorer og potensielle medlemmer (Vatshaug, 05.03.19). Vatshaug fortsetter med å forklare hvordan det handler om å bygge omdømme, hvordan klubbene snakker om seg selv og andre på, og at de kommuniserer klubbidentiteten og verdisettet sitt. I forbindelse med at klubbene som er sertifisert som kvalitetsklubb skal være en rollemodell blir Vatshaug spurt om de forventer at dette kan gå utover andre klubber. Hvis en kvalitetsklubb tiltrekker seg frivillige eller medlemmer fra klubber som ikke er kvalitetsklubb. ”Der svarer jeg både ja og nei på spørsmålet ditt. Fordi at i de plassene i landet, sånn klassisk Norge, så bor du også tilhører du den klubben” (Vatshaug, intervju, 5.mars, 2019). I følge Vatshaug så er det sjeldent at foreldre sender barn til andre klubber, som ”tilhører” andre skoler eller områder, kun fordi de har en trener med kompetanse. Han fastslår likevel at det i større byer, der det er tettere mellom klubbene, kan forekomme selektering fra foreldrenes side om hvilke klubber barna deres begynner i.

Prosjektet er på mange måter ment å bedre aktiviteten for medlemmene, spesielt barn og unge. Ettersom at det er kompetansen blant trenere og ledere som i stor grad skal heves antar jeg at det er foreldre og frivillige som skal ”gjøre jobben”. Gjennom et prosjekt som gjør hverdagen til fotballspillende barn bedre, generere flere frivillige og har en tydelig klubbstruktur vil jeg tro at det å kunne presentere et konseptet som kvalitetsklubb øker både tiltroen og statusen blant foreldre og frivillige. Noe Meyer & Rowan (1977) fremhever som sentralt i sin studie om hvordan institusjonalisering er en prosess med forpliktelser og handling. Det at forbundet ønsker at klubber som er sertifiserte skal være rollemodeller i nærmiljøet anser jeg som i tråd med prosessen ved innføringen av selve konseptet. Klubber som er sertifiserte kan fungere som motivasjon for andre klubber, som får øynene opp for fordelene ved å være kvalitetsklubb. I likhet med forskningen til Dansiman et al. (2006) kan det også oppstå et institusjonelt trykk på klubbene som ikke er kvalitetsklubb. Et trykk disse kan bli nødt til å reagere på, eller

tilpasse seg. Men med tanke på at klubbene i landet er ulike, og verdiene og kulturen ikke er den samme, vil det variere fra klubb til klubb i hvilken grad de reagerer på dette. Noe også Danisman et al. (2006) presiserer i sin forskning. Jeg tror også det er viktig at klubbene evner å se hvem de selv faktisk er og ikke kun ser til de sertifiserte klubbene som rollemodeller. Hvis klubbene kun fokuserer på en rollemodell og hvordan de kan bli som dem kan det oppstå imiterende isomorfisme grunnet symbolsk usikkerhet, slik Powell & DiMaggio (1983) beskriver det, noe som vil være det motsatte av ideen bak konseptet kvalitetsklubb.

Oslo-klubben Ready trekkes frem av forbundet som en klubb som ligger langt fremme i satsningen som kvalitetsklubb. Klubben har flere lønnede ansatte, legger stor vekt på å kurse foreldre og medlemmer som ønsker å bidra, og har en visjon om å være landets beste kvalitetsklubb (Madsen, 2018 b). Med lønnede ansatte vil kostnadene for medlemmene øke, noe forbundet selv ber klubbene være bevisste på. Det er altså aktørene i klubben som deltar på kurs og får ny kunnskap, men det er potensielt aktørene som må ta regningen hvis det medfører flere faste ansatte og økte kostnader. Øker utgiftene må også inntektene økes (NFF, u.å. f). I intervjuet vektlegger også Vatshaug at forbundet sier hva, og ikke hvordan. Det er opp til hver enkelt klubb hvordan de vil få konseptet til å fungere, om det er med lønnede ansatte eller noen få frivillige. Kvalitetsklubb skal ikke føre til en dyrere klubbaktivitet, og det er fullt mulig uten ansettelse (Vatshaug, 05.03.19).

Det er åpenbart at Ready har klart å heve kompetansen hos klubben sine medlemmer, eller aktører, i tråd med det å være en kvalitetsklubb. På denne måten kan Ready være et forbilde for andre klubber, som ser at ting er på stell i klubben og hvilken motivasjon og kunnskap som finnes blant dyktige kursede medlemmer. Noe som er i tråd med hva NFF ønsker kvalitetsklubber skal være for andre klubber (NFF, u.å. b).

I en organisasjon der frivillighet fremheves, og man er helt avhengig av nettopp frivillige, stiller jeg spørsmål ved hvor positivt det er for forbundet å fremheve akkurat Ready. En klubb lokalisert i et av de mer velstående områdene på Oslos vestkant. Det er ikke gitt at klubber som ikke har lønnede ansatte ser de samme mulighetene til å innføre konseptet i sin klubb. Dette kommer også frem i intervjuet med Vatshaug der han forklarer at en del klubber mener de trenger mer ressurser for å bli kvalitetsklubb

(Vatshaug, 05.03.19). Basert på mine analyser tolker jeg ønsket om å heve kompetansen blant medlemmene som en av de største mulighetene for forbundet til å utvikle seg, og en legitim årsak til at kvalitetsklubb er et satsingsområde. På tross av dette anser jeg også kompetansehevingen gjennom akkurat kvalitetsklubb som en potensiell utfordring og begrensning for utviklingen i organisasjonen. Dette gjelder klubber som ikke er kvalitetsklubber.

Hvis klubbene som ønsker å bli kvalitetsklubb ikke bare ser på hvordan medlemmene i Ready har utviklet kompetansen sin, men også det at Ready har en rekke faste ansatte, kan det medføre en form for imiterende- og normativ isomorfisme slik Powell & DiMaggio (1983) beskriver det. Effekten vil ikke bare være positiv ved at klubber søker om å bli kvalitetsklubber, men kan også medføre at klubbene foretrekker lønnede trenere og ansatte. Dette er ikke nødvendigvis negativt, men det kan være med på å gjøre Ready til et uheldig eksempel på hvordan man lykkes som kvalitetsklubb. Noe som også kan føre til at avstanden mellom frivillig og ansatt blir større, eller at det *ikke* blir lettere å tiltrekke seg frivillige, som forbundet ønsker kvalitetsklubb skal bidra med. I disse tilfellene ser jeg på forskningen til Danisman et al. (2006) og hvordan aktører, i dette tilfellet klubber, kan tilpasse seg institusjonelle normer og verdier avhengig av tilnærming til kultur. Med andre ord er det ikke gitt at det å se til Ready bidrar til at kvalitetsklubbene tiltrekker seg flere frivillige.

Slik jeg ser det kan det også oppstå en oppfatning innad i klubbene om at det er hensiktsmessig med lønnede trenere og ledere fremfor frivillige. Slik kan verdier og tro skapes i klubbene som kan medføre en institusjonalisering av denne tankegangen. Lignende institusjonaliseringen av byråkratisk og profesjonelt strukturert organisasjonsdesign i idrettsorganisasjoner i studien til Slack & Hinings (1992). Noen klubber vil muligens se på lønnede ansatte som uproblematisk, mens andre klubber ønsker å unngå dette. Klubbene kan da, med utgangspunkt i egen kultur, normer og verdier, tilpasse seg de institusjonaliserte normene og verdiene. Dette vil være avgjørende for at klubbene skal se muligheten til å bli kvalitetsklubb uten fast ansettelse, som Vatshaug presiserer. På denne måten kan de unngå imiterende- og normativ isomorfisme, og ta del i kvalitetsklubb ut i fra sine premisser.



I tråd med dette vil jeg fortsette å bruke eksemplet med tilbudet om å trene på akademier for å belyse hva forbundet ønsker å tilby gjennom kvalitetsklubb, og hva de forventer å få ut av det. Trening på akademier er et ekstratilbud for de som ønsker å trene mer, med utdannede trenere (Bjerke, 2019). Det nevnes heller ikke som et av ekstratilbudene i beskrivelsene av kvalitetsklubb. Slik jeg har forstått det har ikke disse tilbudene nødvendigvis noe med det som beskrives som bedre aktivitet og kvalitetsklubb å gjøre, men det tilbys gjennom enkelte klubber som et tillegg til den faste treningen. Tilbudet har trenere med høy kompetanse og dekker definitivt behovet til enkelte spillergrupper. Verken jeg, eller forbundet etter hva jeg oppfatter, har mål på hva som er god kvalitet på aktiviteten som tilbys og utøves. Det er også mulig at veien å gå for å få frem toppspillere er gjennom slike akademitilbud. På bakgrunn av dette tolker jeg det som lite treffende sammenlignet med hva forbundet forventer å få ut av kvalitetsklubb. Selv om Vatshaug understreker at slike akademier skal være ekstratilbud slik at klubbene kan tilby nok aktivitet, og ikke ødelegge for standardtilbudet som allerede eksisterer, ser jeg på det som en hårfin balansegang. Som ressursavhengige klubber kan slike situasjoner føre til omorganisering i klubbene hvor institusjonalisering av en retning som er mer profesjonelt strukturert oppfattes som den mest hensiktsmessige. Lignende beskrivelsen av hvordan idrettsorganisasjoner har sett seg nødt til å foreta en organisatorisk omorganisering på bakgrunn av institusjonaliserte verdier i miljøet i studien til Slack & Hinings (1992).

Mitt inntrykk er uansett at dette kan føre til normativ isomorfisme mellom klubbene, der personer med formell utdanning plukkes og ansettes, noe som igjen fører til det Powell & DiMaggio (1983) beskriver som filtrering av personell. Med implementering av et tilbud som for meg fremstår som en potensiell profesjonalisering i bransjen vil dette kunne medføre at klubbene må anerkjenne flere typer logikker enn hva de allerede er tuftet på. Noe Skirstad & Chelladurai (2011) beskriver i sin studie på KIL. Et mulig utfall av dette kan være ulikheter innad i klubbene. Enkelte ønsker og har muligheten til å delta på ekstratilbudene, mens andre ønsker, men har kanskje ikke har muligheten eller økonomien til å delta. Dette vil jeg tro kan gå utover helheten, frivilligheten og de trygge rammene som forbundet vektlegger i kvalitetsklubbprosjektet.

Med utgangspunkt i det ovennevnte kan akademitilbudene i verste fall jobbe mot hensikten med kvalitetsklubb. De kan bli en konkurrent som gjør at klubbene ikke ser

behovet for å bli kvalitetsklubber fordi de allerede tilbyr aktivitet med kompetente trenere. Innsamlet data fra intervjuet bekrefter også at dette er en reell fare. Vatshaug forteller der at akademitilbudene kan være ødeleggende hvis klubbene mener kvalitetsklubb er årsaken til at det blir dyrt. Tilbyr de ekstra trening gjennom et akademitilbud er det enkelte klubber som er av den oppfatning at kvalitetsklubb krever mer ressurser og derfor må være dyrt. Mer ressurser betyr ofte større kostnader i enkelte klubbers tankegang, utdyper Vatshaug. Det blir svært sentralt for forbundet, som Vatshaug påpeker, å være støttespillere for å hjelpe klubbene til å se behovet. Dette uten at ressursene eller kostnadene øker kraftig. Om en klubb plutselig dobler kostnaden fordi de ønsker å tilby mer aktivitet til medlemmene må forbundet være tydelige (Vatshaug, 05.03.19). Etter at jeg selv har lest og tolket diverse dokumenter sitter jeg igjen med et inntrykk av at kvalitetsklubb skal tilføre klubbene tilstrekkelige tilbud, uten å ta ekstra betalt for det. Noe jeg også tolker ønsket om likere struktur og helhet gjennom kvalitetsklubb som et forsøk på.

NFF er tidvis vage i beskrivelsene av hva de fokuserer på i handlingsplanene og kvalitetsklubb. Satsningsområdene for de to ulike planene er blant annet relativt forskjellige. I planen for 12-15 skal det satses på fair play, internasjonale resultater, rekruttering og lederutvikling, mens planen for 16-19 satser på kvalitetsklubb, jenter og spillerutvikling (NFF, u.å. d; NFF, u.å. b). Områdene fair play, rekruttering og lederutvikling fremstår som ulike fra satsingsområdene i planen for 16-19, men etter nærmere analyse ser det relativt likt ut. Tidligere hadde man kanskje en ”jentedag” med baller og baller, sa at man skulle ha flere jenter i fotballen, og var fornøyd med dette. Nå sjekker forbundet utvikling og status hele tiden (Vatshaug, 05.03.19). ”Internasjonale resultater”, i NFF (u.å. d), pekes på som det mest synlige sluttproduktet av det daglige arbeidet i fotballen. Det er naturlig å forvente at et forbund ønsker at de på toppen, av spillere, skal lykkes. Noe som gjenspeiler det at de ønsker å konkurrere mot de beste når det gjelder og utvikle toppspillere, som nevnt tidligere. Om dette er slik forbundet ønsker å måle seg selv på, eller om det er et press fra omgivelsene som gjør at internasjonale resultater er et satsingspunkt fremkommer ikke i mine data. Men som De Bosscher et al. (2009) påpeker kan økende konkurranse i prestasjonsidretter påvirke idrettsorganisasjoner.

Endringen av satsningsområdene mellom de to handlingsplanene er interessant på bakgrunn av flere elementer. For det første kan de virke som satsningsområdene fra planen 12-15 er mer målbare. Internasjonale resultater får man svart på hvitt, og rekruttering og lederutvikling bør kunne fremlegges gjennom tall før og etter. For planen for 16-19 har Vatshaug bemerket at målsettingene med kvalitetsklubb har vært vage, og spillerutvikling fremstår som mer abstrakt å måle enn antall ledere som er utdannet. I tillegg er det tankevekkende å se sammenhengen med internasjonale resultater og forskningen til De Bosscher et al. (2009). Gjennom satsning på internasjonale resultater, for eksempel mot deltagelse i et mesterskap, er det nærliggende å tro at forbundet blant annet hadde blitt påvirket økonomisk. Penger fra de internasjonale forbundene og større interesse blant sponsorer kunne igjen ført til mer penger til kompetanseheving i klubbene.

Mitt inntrykk etter å ha lest handlingsplanene er at de i stor grad ser på hva som har blitt gjort tidligere og finner frem til nye mål og arbeidsområder man ønsker å forbedre eller prioritere annerledes i neste periode. Noe som vektlegges av Berg (1995) når han beskriver sentrale trekk ved organisasjonsutvikling. Dette ligner også på arbeidet som ble gjort i Flandern med TQM og klubbene i området. Som De Knop et al. (2004) beskriver ble kvaliteten på lederne evaluert med utgangspunkt i grupperinger i et skjema, på denne måten kunne spesifikke planer utvikles for å hjelpe klubbene med ledelsen. Basert på dette virker det som en behovsanalyse, eller evaluering, av for eksempel satsningsområder og effekten av disse, har vært vanskelig grunnet vage resultat- og effektmål. Vatshaug påpeker også dette som uklart i handlingsplanen, der det *ikke* fremkommer at effekten av for eksempel kvalitetsklubb skal være økning i antall jenter, mens det et annet sted i planen står at man ønsker flere jenter i fotballen (Vatshaug, 05.03.19).

Stadig utvikling i idretten, større forventninger og press fra omgivelsene kan være årsaken til at forbundet bruker internasjonale resultater som et referansepunkt. Dette har trekk fra tvungen isomorfisme, der et formelt eller uformelt press legges på forbundet. Gitt at forbundet måler seg selv basert på internasjonale resultater kan dette anses som et uformelt press om å prestere. På denne måten vil forbundet kunne oppnå legitimitet, basert på gode resultater, som styrker og støtter egen overlevelse, som er kjennetegn ved imiterende isomorfisme (Powell & DiMaggio, 1983). Det er også likheter med funnene

i forskningen til Danisman et al. (2006), der forskerne bekrefter at organisasjoner reagerer på institusjonelt trykk på en rekke måter, noe som kan være en av årsakene til at forbundet har vektlagt dette satsningsområdet i såpass stor grad.

Med tanke på at satsingsområdene har endret seg til gjeldende handlingsplan kan det virke som fokuset for utvikling hos forbundet har gjort det samme. Internasjonale resultater som referansepunkt er muligens enkelt å forholde seg til, men med varierende resultater (NFF, u.å. i), og fravær i internasjonale mesterskap, ser jeg på dette som et grunnlag for å skaffe nye referansepunkter. Med utgangspunkt i mine betraktninger starter utviklingen for å nå disse målene et annet sted i organisasjonen enn i hjemlig toppdivisjon. Slik jeg tolker det har NFF gått vekk fra internasjonale resultater som satsingsområde, i alle fall nedtonet det i handlingsplanen. I stede har de valgt å konsentrere seg om selve organisasjonen i sin helhet. Formuleringen av hvordan forbundet ønsker å konkurrere mot de beste styrker denne tolkningen. I handlingsplanen for 12-15 er det kompetansen i alle leddene i toppfotballen som skal bidra til dette, mens i planen for 16-19 skal alle leddene i organisasjonen ta del for å sikre økt kompetanse (NFF, u.å. d; NFF, u.å. b).

At de ulike satsningsområdene endrer seg anser jeg som til dels naturlig, men også interessant i den grad målene fra forrige plan er nådd eller ikke. Med utgangspunkt i analysene jeg har gjort virker satsningsområdene fra foregående plan som en forløper til kvalitetsklubb, bevisst eller ubevisst, kun lagt under en annen overskrift. Jeg tolker uansett kvalitetsklubb som det beste eksemplet på en ny tankegang i handlingsplanen, og forstår prosjektet som en arbeidsmetodikk som omfavner organisasjonen fra grasrota og oppover. Der arbeidet med å eventuelt kunne nå nettopp internasjonale toppresultater starter med å utvikle hele organisasjonen, ikke bare topplagene.

### **6.3 Identitet**

Klubbenes identitet og DNA vektlegges i fremstillingen av klubber som rollemodeller i lokalsamfunnet i NFF (u.å. e). Identitet er et vidt begrep, som kan bety ulike ting. Ettersom beskrivelsene av identitet ikke utdypes nærmere av forbundet, men trekkes frem av dem i kvalitetsklubbprosjektet, mener jeg det er relevant å belyse temaet nærmere i denne studien.

Når forbundet peker på klubbens DNA og identitet mener de at klubbene skal finne seg selv, hvem de er og hvem de er til for (Vatshaug, 05.03.19). Vatshaug forklarer hvordan klubbene må ta en runde med eget verdsett. Det er ikke gitt at det som definerte klubben for 50 år siden er det som definerer klubben nå. En annen faktor som spiller inn er at folk i klubbene ikke nødvendigvis er født og oppvokst i bygden og med idrettslaget de representerer. Det er viktig for klubbene å være klar over seg selv og skape stolthet, ”dette er oss”, fortsetter Vatshaug. På spørsmål om forbundet ønsker at identiteten til klubbene skal bli likere gjennom kvalitetsklubb beskriver Vatshaug en felles norsk idrettslig tanke de fleste klubbene i Norge bygger på. Han fastslår at det handler om finne seg selv.

Alle skal få være med. Også kan jo vi utfordre dem på det. Ja, men hvis dere sier at alle skal få være med, også har dere ikke jenter her, for eksempel. Hvorfor er det ikke noe jenter i klubben deres, alle skal med men ikke jentene. Så der kan vi gå inn å jobbe med det, at de tar et utgangspunkt i det for å jobbe og utvikle klubben videre. Det er viktig. (Vatshaug, intervju, 5.mars, 2019).

De første tolkningene og antagelsene jeg har gjort meg er at identiteten til klubbene skal ivaretas som noe unikt. Hver klubb er forskjellig og det er viktig for dem å ivareta dette. En stor klubb i Oslo vil ikke nødvendigvis identifisere seg med de samme kjennetegnene som en liten klubb i Gudbrandsdalen. Hvis dette er tilfellet, at klubbene skal bevare sine personlige trekk som gjør dem unike, tolker jeg det slik at kvalitetsklubb bidrar til det stikk motsatte. Prosjektet i sin helhet går ut på å utvikle en organisasjon, og at klubber og medlemmer skal ta del i dette. Slik jeg forstår det blir det vanskelig, men svært viktig, at klubbene faktisk finner seg selv gjennom å ta del i kvalitetsklubb. Konseptet må bidra til å kaste lys over klubbens identitet, slik at de kan reflektere over hvem de er, og ikke til at klubbene blir likere som en effekt av konseptet. Blir identiteten likere gjennom kvalitetsklubb står forbundet i fare for å skape en form for imiterende isomorfisme internt i organisasjonen. Klubbene kopierer en allerede eksisterende mal, med det som tilsynelatende fungerer for andre. Noe som er en gjenganger i både Fahlen (2006), Böhlke & Robinson (2009) og De Bosscher et al. (2009). Dette vil slik jeg forstår det ikke bidra til at klubbene bevarer sin unike identitet, men heller går vekk fra det de identifiserer seg med.

Med tanke på at kvalitetsklubb nettopp skal gjøre klubbene likere i oppbygning og arbeidsmetode kan det også argumenteres for at hensikten er at identiteten skal bli likere. Hvis klubbene jobber med, og mot, de samme målene gjennom kvalitetsklubb vil dette være et tydelig kjennetegn for likhet og felles identitet. På denne måten mener jeg de sertifiserte klubbene kan utstråle en felles identitet ut mot klubbene de skal være rollemodeller for. Som forbilde har en klubb en tydelig identitet gjennom prosjektet, noe andre klubber også kan bli en del av. Hvis dette er tilfellet *legger NFF opp til* kopiering og isomorfisme for å skape en felles identitet i organisasjonsutviklingen. Det fremstår da som at forbundet får frem det de ønsker ved å skape rollemodeller i lokalsamfunnet. Men det er vanskelig å kunne si med sikkerhet at kvalitetsklubb bidrar til likere identitet, eller at klubbene finner seg selv og sin egen identitet.

I henhold til manglende definisjon av begrepet, og den noe uklare fremleggelsen i forbundet sin beskrivelsen av kvalitetsklubb, er det vanskelig å tolke hva de faktisk mener med identitet. Hadde begrepet vært ytterligere definert ville det antakeligvis vært enklere å tolke hvorvidt forbundet ønsker å bevare det individuelle eller skape det identiske som følge av kvalitetsklubbprosjektet. Spesielt med tanke på at konseptet i seg selv skal gjøre klubbene likere, samtidig som de skal finne seg selv som en del av prosessen.

#### **6.4 Betydningen av nye elementer**

Dette delkapitlet vil se nærmere på enkelte elementer som tilføyes nivå to og tre i kvalitetsklubb. Jeg har forsøkt å plukke temaer jeg anser å være essensielle. Dette har jeg gjort for å unngå gjentakelse og oppramsing av hele konseptet. Som nevnt i delkapittel 2.3 er det i kvalitetsklubb lagt opp til progresjon gjennom ”naturlige tillegg” på neste nivå, slik at klubbene kan løftes videre (NFF, u.å. e).

Vatshaug forklarer i intervjuet at konseptet ble lansert med ett nivå i 2014, og at tanken var at det skulle komme et nivå to og tre som skulle skille klubbene. Erfaringen er, som Vatshaug forteller, at det ikke er et voldsomt løft fra å gå fra nivå én til nivå to, derfor har forbundet heller ikke lagt trykk på klubbene for å gå videre til neste nivå (Vatshaug, 05.03.19). Dette henger sammen med at NFF vil unngå å bli for ivrige. De vil unngå en tankegang der de må ha flere og bli større, noe Vatshaug mener kan føre til at konseptet

tar liv av seg selv. Vatshaug utdyper at tanken med kvalitetsklubb er at det ikke skal bli stilt større krav til frivillige og foreldre, men konseptet er en prosess. Det er krevende å finne frem, rydde opp og få på plass strukturer. I prosessen vil det kanskje føre til mer arbeid, før det blir enklere etter hvert (Vatshaug, 05.03.19).

Som det beskrives er det en reell fare for at frivillige og medlemmer får mer å gjøre i prosessen med å bli en kvalitetsklubb. Med et større press og mer ansvar, hvilende på personer som allerede bruker mye av sin fritid på arbeid i fotballen, kan det føre til normativ isomorfisme. Dette anser jeg som et utfall for klubber som ikke evner å få endene til å møtes, eller har nok frivillige å ta av. Gjennom økt ansvar kan det hende løsningen for enkelte blir å se etter formelt utdannede personer, som kan fungere som avlastning eller ha det fulle ansvaret for kvalitetsklubb. Dette vil igjen avhenge av at klubbene har økonomi til å ansette folk, noe som også kan føre til at enkelte mener kvalitetsklubb er årsaken til at tilbudene i klubben blir dyrere, som nevnt tidligere. Så lenge klubbene evner å se potensialet og sluttresultatet i dette, slik Vatshaug forklarer det, tror jeg likevel NFF i større grad vil dra nytte av konseptet enn at det oppstår normativ isomorfisme. På lik linje som TQM, i forskningen til De Knop et al. (2004), ønsker forbundet å heve kvaliteten gjennom å bedre effektiviteten. Som det kommer frem i De Knop et al. (2004) er korte engasjement i idrettslagene en av utfordringene i Flandern. Dette er også en aktuell problemstilling i NFF, og som Vatshaug presiserer skal roller og stillingsinstruksjoner defineres, og hensikten er at det skal bli lettere å forstå. Dette fører til at det er enklere for nye personer å ta over rollen og oppgavene til personer som fratrer en posisjon i klubbene (Vatshaug, 05.03.19).

Sett bort fra den positive effekten ved at klubbene kan bli enda bedre ved å sertifiseres som nivå 2- og 3 klubber mener jeg at forbundet bør være oppmerksom på muligheten for at normativ isomorfisme oppstår som et resultat av profesjonalisering i bransjen. Tatt dette til betraktning, og forbundet sentralt sitt hovedfokus på nivå 1, virker det det dog ikke som den største reelle utfordring etter mine vurderinger.

I utarbeidelsen av et konsept som skal utvikle en organisasjon er det forståelig at forbundet må ta enkelte valg om hva som skal være med, og hva som ikke skal være med, på de ulike nivåene. Mitt inntrykk er hovedsakelig at det kreves mer jo høyere opp på stigen klubbene klatrer. Antagelig vil også klubber som sertifiseres som nivå 2 eller 3

også klare seg mer på egenhånd, eller som Vatshaug påpeker blir det lettere for frivillige å ta på seg verv (Vatshaug, 05.03.19). Enkelte temaer som legges til på nivå 2 og 3 har likevel fått meg til å reflektere over ideen med konseptet. ”Inkludering” tar for seg ansvaret som medfølger den enorme aktiviteten som utøves og tilbys. Det skal være en ansvarlig person for arbeidet i hver klubb, og ”fotball for alle” er sentralt. Dette innebærer at utsatte grupper, som funksjonshemmede eller minoriteter, skal vies særskilt oppmerksomhet (NFF, u.å. g). At inkludering ikke er noe forbundet har innført på nivå 1, det viktigste nivået innen kvalitetsklubb, virker påfallende for en organisasjon der god aktivitet og flest mulig, lengst mulig står sterkt. Inkludering er en stor del av samfunnsansvaret i handlingsplanen for 2016-19 (NFF u.å. b), men altså ikke implementert i kvalitetsklubbprosjektet før på nivå 2.

På nivå 3 i kvalitetsklubb blir også voksenfotball nevnt som et tema klubbene må ha et bevisst forhold til (NFF, u.å. h). Dette er i tråd med hvordan NFF vil fremstå, med fotball for alle, og voksenfotballen fremstår som en målgruppe med et enormt mangfold (NFF, u.å. b). Voksenfotball virker for øvrig ikke å stå i fokus i kvalitetsklubb, før det nevnes på nivå 3, verken i dokumentene eller i lys av data fra intervjuet. Det fremstår uansett forunderlig og uventet at et konsept som tilsynelatende fokuserer på barne- og ungdomsaktivitet omfatter voksenfotball også. At det likevel nevnes kan henge sammen med de vage målsettingene Vatshaug beskriver, som igjen er et kjennetegn som kan føre til imiterende isomorfisme (Powell & DiMaggio, 1983).



## 7.0 Oppsummering

Hensikten med denne studien har vært å belyse organisasjonsutvikling i Norges fotballforbund gjennom kvalitetsklubbprosjektet som er innført. Nærmere bestemt har jeg undersøkt hvorfor NFF har innført prosjektet, og hva de forventer å få ut av det.

Studiens resultat viser at forbundet sitt ønske har vært å komme tettere på kretsene og klubbene, slik at de kan bidra med relevant kompetanse. Som det kommer frem i intervjuet med Vatshaug, er dette et av områdene som har blitt bedre etter innføringen av kvalitetsklubb. NFF har også et mål om at kvaliteten på aktiviteten skal bedres og strukturen i klubbene skal bli likere. Likere struktur er også noe de har oppnådd gjennom kvalitetsklubb. I tillegg vil forbundet at kvalitetsklubb nivå 1 skal være et minimumsnivå hva gjelder kompetanse hos klubbene.

Selv om NFF har oppnådd det ovennevnte, viser funn i denne studien at dette ikke er gjeldende for alle klubbene i landet. Det er en rekke klubber som ikke er kvalitetsklubber, og som dermed ikke har økt kompetansen, kommet tettere på krets og forbund eller ligger på det ønskede minimumsnivået. Dette henger sammen med det Vatshaug beskriver som vage målsettinger, noe som er et kjennetegn på imiterende isomorfisme (Powell & DiMaggio, 1983). Funnene peker på det faktum at kun deler av organisasjonen tar del i utviklingen, noe som tyder på at prosjektet er en pågående prosess, som også påpekes i intervjuet. Samtidig er det ikke i tråd med hvordan Berg (1995) beskriver organisasjonsutvikling der medarbeidere og organisasjonen skal fungere på en mer hensiktsmessig måte.

Omgivelsenes påvirkning på organisasjonen, er et annet aspekt forbundet må forholde seg til. Den tidligere forskningen som har blitt benyttet, viser at det er svært vanlig at nasjoner kopierer tilsynelatende vellykkede programmer eller systemer av hverandre. Resultatene i min studie viser at dette kun til dels er tilfellet for NFF. Inspirasjonen til kvalitetsklubb er hentet fra omgivelsene, men prosjektet er ikke en kopi, da det ikke hadde passet inn med norsk fotball og kultur (Vatshaug, 05.03.19). Dette er en tegn på imiterende isomorfisme, der organisasjoner ser til andre. Men ettersom prosjektet ikke er en ren kopi har det blitt argumentert for at forbundet har funnet frem til egne løsninger, i tråd med Berg (1995) sin fremstilling av organisasjonsutvikling.

Et av funnene i studien viser at de vage målsettingene har bidratt til at prosjektet har utviklet seg delvis på egenhånd, uten at det har blitt for omfattende og tatt liv av seg selv (Vatshaug, 05.03.19). Samtidig har jeg argumentert for at dette er til hinder for prosjektet og hva forbundet kan forvente å få ut av det. Som det fremkommer kan ikke forbundet med sikkerhet si at kvalitetsklubb har ført til flere jenter i fotballen eller bedre aktivitet. De vage målsettingene gjør det vanskelig å peke på effekten av kvalitetsklubb, samtidig som det er enkelt å argumentere for at konseptet er en suksess. Det er et tegn på usikkerhet, noe som i følge Powell & DiMaggio (1983) kan føre til imiterende isomorfisme. Slik det fremkommer i oppgavens resultat og diskusjon, anser både presidenten i NFF og Vatshaug prosjektet som en suksess, på bakgrunn av målsettingen om at 1/3 av barn og unge skal være tilknyttet en kvalitetsklubb. Dette er noe jeg anerkjenner, i og med at dette er et av de konkrete målene som faktisk er oppnådd.

Vatshaug beskriver i intervjuet at konseptet ikke nødvendigvis passer for alle, og at forbundet sier hva, ikke hvordan klubbene skal jobbe med konseptet (Vatshaug, 05.03.19). Han sier også at det er viktig at alle barne- og ungdomsklubber har mulighet til å bli kvalitetsklubb. Men klubbene med mange medlemmer opptar en betydelig del av 1/3 barn og unge som skal være tilknyttet en kvalitetsklubb. De ti største klubbene i landet er alle kvalitetsklubber. Mine resultater og diskusjon argumenterer for at prosjektet kunne hatt en annen innfallsvinkel, og heller fokusert på de små klubbene. Som det beskrives i kapittel seks er det heller de små klubbene som trenger å komme tettere på forbundet for å se potensialet i prosjektet. Dette kunne bidratt til at enda fler hadde tatt del i kvalitetsklubbprosjektet.

Resultatene viser også at NFF bevisst, og/eller ubevisst, medvirker til ulike typer isomorfisme. Kvalitetsklubb skal føre til likere struktur i klubbene, og de sertifiserte klubbene skal være forbilder for andre klubber. Noe som er et tegn på imiterende isomorfisme, der en klubb ser til andre klubber og kopierer dem. Formelt og uformelt press legges også på klubbene gjennom innføringen av konseptet. Uformelt press utøves ved måten kvalitetsklubb presenteres på, som noe klubbene vil dra nytte av. Formelt press utøves gjennom kravene som må oppfylles for å bli kvalitetsklubb.

Fremgangsmåten har preg som ligner på kjennetegnene til tvungen isomorfisme (Powell & DiMaggio, 1983). I tillegg har jeg, gjennom eksemplet med Ready, diskutert muligheten for at normativ isomorfisme kan oppstå som et resultat av profesjonalisering

i bransjen, der lønnede trenere foretrekkes fremfor frivillige. Denne utfordringen er, som mine funn viser, ikke å betrakte som den mest vitale, med tanke på at forbundet sentralt er svært bevisste på at klubbene skal jobbe med kvalitetsklubb på sine egne premisser.

## **7.1 Begrensinger og veien videre**

Studiens formål har vært å belyse hvorfor kvalitetsklubb er innført av NFF, og hva de forventer å få ut av prosjektet. Ved å benytte dokumentanalyse har jeg undersøkt sentrale dokumenter om kvalitetsklubb, i lys av teori om organisasjonsutvikling og ny-institusjonell teori. For å gi oppgaven mer tyngde, og for fler perspektiver, valgte jeg å gjennomføre et kvalitativt forskningsintervju med en person som innehar ekspertkunnskap på området. Dette har gitt studien mer dybde i temaet, og bidratt til mye interessant og nyttig informasjon om kvalitetsklubb fra forbundet sin side.

Et interessant aspekt er kostnadsspørsmålet som kvalitetsklubb fører med seg. Enkelte utgifter til kurs må klubbene selv stå for. Noen klubber mener kvalitetsklubb er med på å gjøre tilbudet dyrere for sine medlemmer. I hvilken grad kvalitetsklubb går på bekostning av andre prioriteringer i forbundet er også aktuelt. Dette er relevante utfordringer, og økt kunnskap og bevissthet på området fra forbundet sin side kan antakelig bidra til at prosjektet videreutvikles.

Studien har også noen begrensninger. Den teoretiske tilnærmingen kunne for eksempel i større grad fokusert på organisasjonsendring. Samtidig kunne utvalget vært et annet. Jeg kunne tatt utgangspunkt i klubbens ståsted, for innsikt i det daglige arbeidet, og meningene til de som faktisk jobber med å bli kvalitetsklubber (og klubbene som har blitt, og de som har valgt ikke å være med på konseptet). Kombinert med synspunkter fra forbundet sentralt, ville studien antagelig fått andre svar og resultater. For å belyse dette ville det vært hensiktsmessig å vektlegge intervjuer fremfor dokumentanalyse. I hvilken grad kvalitetsklubb fungerer, og hvor tett klubber som er sertifiserte eller ikke-sertifiserte følges opp av forbundet, kunnet blitt besvart med denne vinklingen. Dette ville gitt meget interessant informasjon om forbundet og klubbene mener det samme om prosjektet. Men som forklart i kapittel fire, kan omfanget av en slik tilnærming gå

utover de retningslinjene jeg har innenfor en masteroppgave. For videre forskning på temaet vil uansett denne innfallsvinkelen være en naturlig og meningsfylt vei å gå.

## Referanser

- Andersen, S., Anker, E., Hanstad, D., & Sitter, N. (2012, 04 28). *brage.bibsys.no*. Hentet 11 14, 2018 fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/93682/Andersen\\_Sitter\\_NST\\_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/93682/Andersen_Sitter_NST_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Andersen, S., & Ronglan, L. (2012, 05 18). *brage.bibsys.no*. Hentet 01 15, 2019 fra Same ambitions – different tracks: A comparative perspective on Nordic elite sport: [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/93700/Andersen\\_Ronglan\\_2012\\_ManLeisure\\_authorversion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/93700/Andersen_Ronglan_2012_ManLeisure_authorversion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Böhlke, N., & Robinson, L. (2009, 02). *researchgate.net*. Hentet 01 15, 2019 fra Benchmarking of elite sport systems: [https://www.researchgate.net/publication/235305690\\_Benchmarking\\_of\\_elite\\_sport\\_systems](https://www.researchgate.net/publication/235305690_Benchmarking_of_elite_sport_systems)
- Berg, E. (1995). *Organisasjonsutvikling Metoder og teknikker*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Berg, O. (2014, 05 22). *snl.no*. Hentet 09 3, 2018 fra Organisasjon: <https://snl.no/organisasjon>
- Bjerke, K. (2019, 02 15). *stabak.no*. Hentet 02 22, 2019 fra Akademi: <https://www.stabak.no/akademi/nyheter/trene-mer-fotball-i-et-utviklende-ferdighetsmiljo>

- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Danisman, A., Hinings, C., & Slack, T. (2006, 12). *search.proquest.com*. Hentet 03 15, 2019 fra Integration and Differentiation in Institutional Values: An Empirical Investigation in the Field of Canadian National Sport Organizations:  
[https://search.proquest.com/docview/204878438?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo](https://search.proquest.com/docview/204878438?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo)
- De Bosscher, V., van Bottenburg, M., & De Knop, P. (2009, 01 11). *Researchgate.net*. Hentet 01 15, 2019 fra Homogeneity and heterogeneity of elite sports systems in six nations:  
[https://www.researchgate.net/publication/46711844\\_Homogeneity\\_and\\_heterogeneity\\_of\\_elite\\_sports\\_systems\\_in\\_six\\_nations](https://www.researchgate.net/publication/46711844_Homogeneity_and_heterogeneity_of_elite_sports_systems_in_six_nations)
- De Knop, P., Van Hoecke, J., & De Bosscher, V. (2004, 05). *Researchgate.net*. Hentet 03 15, 2019 fra Quality Management in Sport Clubs:  
[https://www.researchgate.net/publication/227425375\\_Quality\\_Management\\_in\\_Sports\\_Clubs](https://www.researchgate.net/publication/227425375_Quality_Management_in_Sports_Clubs)
- Enjolras, B., & Waldahl, H. (2009). *Idrettsdemokratiet, makt og styring i idretten*. Oslo: Akilles.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Fahlen, J. (2006, 03). Structures beyond the frameworks of the rink - On organization in Swedish ice hockey. *Doktorgradsavhandling Umeå Universitet*. Umeå, Sverige: Umeå University.

Flem, A. (2016 b). *fotball.no*. Hentet 12 17, 2018 fra Representasjon på forbundstinget: <https://www.fotball.no/tema/om-nff/forbundstinget/representasjon-pa-forbundstinget/>

Flem, A. (2016 a). *fotball.no*. Hentet 09 3, 2018 fra Forbundstinget 2018: <https://www.fotball.no/tema/om-nff/forbundstinget/retningslinjer-for-forbundstinget/>

Hannan, M., & Freeman, J. (1977, 03). *journals.uchicago.edu*. Hentet 09 21, 2018 fra American Journal of Sociology: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/226424>

Hawley, A. (1950). *Human Ecology a theory of community structure*. New York: The Ronald Press Company.

Idrettsforbundet. (2015, 06 06). *Idrettsforbundet.no*. Hentet 10 11, 2018 fra Idrettspolitisk dokument 2015-2019: [https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/idrett/idrettsforbundet/om-nif/idrettspolitisk-dokument-2015-2019/57\\_15\\_nif\\_idrettspolitisk-dokument-2015-2019\\_lr\\_0909.pdf](https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/idrett/idrettsforbundet/om-nif/idrettspolitisk-dokument-2015-2019/57_15_nif_idrettspolitisk-dokument-2015-2019_lr_0909.pdf)

Idrettsforbundet. (2017). *Nøkkeltall - Rapport 2016*. Oslo: Norges Idrettsforbund.

- Idrettsforbundet. (u.å. a). *Om Norges idrettsforbund*. Hentet 09 3, 2018 fra Idrettsforbundet.no: <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/om-norges-idrettsforbund/>
- Idrettsforbundet. (u.å. b). *Organisering*. Hentet 09 3, 2018 fra Idrettsforbundet.no: <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/organisering/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lindqvist, R., Årnes, S., Wikan, K., Lorentzen, S., & Becker, M. (2018, 07 19). *nrk.no/sport*. Hentet 10 05, 2018 fra Styrelederen om sparkingen av Ingebrigtsen: – Ubehagelig og tøft: <https://www.nrk.no/sport/ingebrigtsen-ferdig-i-rosenborg-1.14132983>
- Lyngdal, L. (1989). *Nasjonalbiblioteket.no*. Oslo: TANO A.S.
- Madsen, C. (2018 a). *Fotball.no*. Hentet 11 15, 2018 fra Klubb og leder: <https://www.fotball.no/klubb-og-leder/2018/besok-fra-sveitsiske-forbundet/>
- Madsen, C. (2018 b). *Fotball.no*. Hentet 01 31, 2019 fra Ready: En strategi om å drive med kvalitet fra første spark på ballen: <https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kvalitetsklubb/2018/ready---en-strategi-om-a-bygge-nedenfra-hele-tiden/>
- Madsen, C. (2019, 01 23). *fotball.no*. Hentet 01 31, 2019 fra NFF kvalitetsklubb fyller fem år: En revolusjon for norsk fotball: <https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kvalitetsklubb/2019/nff-kvalitetsklubb-fyller-fem-ar/>



- March, J., & Simon, H. (1993). *Organizations*. Oxford: Blackwell Business.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. I W. Powell, & P. DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis* (ss. 41-62). Chicago: The university of Chicago press.
- NFF. (2019). *Årsrapport 2018*. Oslo: Norges Fotballforbund.
- NFF. (u.å. d). *docplayer.me*. Hentet 10 12, 2018 fra Handlingsplan Norges Fotballforbund: <https://docplayer.me/902243-Handlingsplan-norges-fotballforbund-2012-2015.html>
- NFF. (2018, 01 02). *Fotball.no*. Hentet 10 11, 2018 fra Organisering NFF sentralt: <https://www.fotball.no/globalassets/nff-org/ansatte/orgkart-nff-2017.pdf>
- NFF. (u.å. a). *fotball.no*. Hentet 10 11, 2018 fra statistikk, historikk, aktivitet: <https://www.fotball.no/tema/om-nff/statistikk-og-historikk/>
- NFF. (u.å. b). *fotball.no*. Hentet 10 11, 2018 fra Handlingsplan 2016-2019: [https://www.fotball.no/globalassets/nff-org/handlingsplan\\_2016-2019.pdf](https://www.fotball.no/globalassets/nff-org/handlingsplan_2016-2019.pdf)
- NFF. (u.å. c). *fotball.no*. Hentet 10 12, 2018 fra FIKS: <https://www.fotball.no/klubb-og-leder/fiks-info-og-support/>
- NFF. (u.å. e). *fotball.no*. Hentet 10 12, 2018 fra Kvalitetsklubb: <https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kvalitetsklubb/>

- NFF. (u.å. f). *fotball.no*. Hentet 10 15, 2018 fra Kvalitetsklubb nivå 1:  
<https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kvalitetsklubb/kvalitetsklubb-niva-1/#Toppen>
- NFF. (u.å. g). *fotball.no*. Hentet 10 25, 2018 fra Kvalitetsklubb nivå 2:  
<https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kvalitetsklubb/kvalitetsklubb-niva-2/#Toppen>
- NFF. (u.å. h). *fotball.no*. Hentet 10 26, 2018 fra Kvalitetsklubb nivå 3:  
<https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kvalitetsklubb/kvalitetsklubb-niva-3/#Toppen>
- NFF. (u.å. i). *fotball.no*. Hentet 03 25, 2019 fra Norge menn senior A, terminliste:  
<https://www.fotball.no/fotballdata/turnering/terminliste/?fiksId=39899>
- NFF. (u.å. j). *fotball.no*. Hentet 05 22, 2019 fra Protokoll forbundstinget:  
[https://www.fotball.no/globalassets/nff-org/forbundstinget/19\\_nff\\_tinget\\_protokoll\\_a4\\_lowres.pdf](https://www.fotball.no/globalassets/nff-org/forbundstinget/19_nff_tinget_protokoll_a4_lowres.pdf)
- NIH. (2018, 06 21). *NIH.no*. Hentet 11 23, 2018 fra Godkjenninger og avtaler før oppstart: <https://www.nih.no/forskning/forskning-pa-nih/prosjektadministrasjon/foroppstart/godkjennelseravtaler-for-oppstart/>
- Olsson, H., & Sörensen, S. (2003). *Forskningsprosessen: kvalitative og kvantitative perspektiver*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Postholm, M. (2010). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Powell, W., & DiMaggio, P. (1983, 04). *Semanticscholar.org*. Hentet 09 21, 2018 fra <https://pdfs.semanticscholar.org/2d59/338108d3333890089305f15a60b6e5f00c54.pdf>
- Powell, W., & DiMaggio, P. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago press.
- Ravnaas, A. (2016, 09 01). *fotball.no*. Hentet 10 11, 2018 fra Samfunnsansvar: <https://www.fotball.no/fotballens-verdier/2016/samfunnsansvar/>
- Regjeringen. (2018, 09 12). *Regjeringen.no*. Hentet 10 05, 2018 fra tilskudd til idrett: <https://www.regjeringen.no/no/dep/kud/tilskudd/tilskudd-til-idrett1/id2001184/>
- Scott, R., & Meyer, J. (1994). *Institutional Environments and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W. (2008). *Institutions and Organizations ideas and interests*. California: Sage publications.
- Seippel, Ø. (2003). *Norske idrettslag 2002, kunnskap, ledelse og styring*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Skirstad, B., & Chelladurai, P. (2011). *brage.bibsys.no*. Hentet 01 16, 2019 fra For 'Love' and Money: A Sports Club's Innovative Response to Multiple Logics: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/170733/skirstad%20jism%202011vol25no4%20mf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Slack, T., & Hinings, B. (1992). *journals.humankinetics.com*. Hentet 03 15, 2019 fra Understanding Change in National Sport Organizations: An Integration of Theoretical Perspectives:  
<https://journals.humankinetics.com/doi/pdf/10.1123/jsm.6.2.114>
- Smeland, F., & Seippel, Ø. (2015). *En studie av norske fotballklubbers arbeid med Kvalitetsklubb*. Oslo: Forskningscenter for barne- og ungdomsidrett.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- TheFA. (u.å.). *thefa.com*. Hentet 10 15, 2018 fra FA Charter Standard Programme:  
<http://www.thefa.com/get-involved/player/clubs-leagues/fa-charter-standard-programme>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- UEFA. (2018, 04 19). *UEFA.com*. Hentet 10 10, 2018 fra About UEFA:  
<https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/>
- UEFA. (u.å. a). *UEFA.com*. Hentet 10 10, 2018 fra Eleven values:  
<https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/eleven-values/index.html#val2>
- UEFA. (u.å. b). *UEFA.com*. Hentet 03 11, 2019 fra Inside UEFA:  
<https://www.uefa.com/insideuefa/football-development/technical/grassroots/index.html>

## Vedlegg

### Vedlegg 1 Godkjenning NSD

NSD sin vurdering

#### **Prosjekttittel**

Organisasjonsutvikling gjennom NFF sentralt

#### **Referansenummer**

360610

#### **Registrert**

06.12.2018 av Are Hvaal - areh@student.nih.no

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges idrettshøgskole / Seksjon for kultur og samfunn

#### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Gaute Slåen Heyerdahl, g.s.heyerdahl@nih.no, tlf: 97683977

#### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

#### **Kontaktinformasjon, student**

Are Hvaal, are.hvaal@hotmail.com, tlf: 97525739

#### **Prosjektperiode**

31.08.2018 - 30.05.2019

#### **Status**

30.01.2019 - Vurdert

#### **Vurdering (1)**

---

##### **30.01.2019 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 30.01.2019. Behandlingen kan starte. MELD ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.05.2019.

## LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

## PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må

dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

## Vedlegg 2 Forespørsel om deltakelse

### Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet

*”Organisasjonsutvikling gjennom NFF sentralt – innføringen av kvalitetsklubbprosjektet”*

#### **Bakgrunn og formål:**

Mitt navn er Are Hvaal og fra høsten 2018 til 30.mai 2019 skriver jeg masteroppgave ved Norges Idrettshøyskole. Formålet med mitt prosjekt er å undersøke hvordan NFF sentralt arbeider med organisasjonsutvikling nedover i organisasjonen. Nærmere bestemt ønsker jeg å belyse hvorfor Norges Fotballforbund har innført kvalitetsklubbprosjektet og hva de forventer å få ut av dette prosjektet. Jeg skal gjennomføre en dokumentanalyse av ulike dokumenter som NFF forholder seg til. Dette vil være et utvalg av forbundet sine handlingsplaner og dokumentene med retningslinjene for selve kvalitetsklubbprosjektet. I tillegg ønsker jeg å intervju kvalitetsklubbansvarlig i forbundet for utfyllende ekspertkunnskap på området.

På bakgrunn av din stilling og kunnskap på området er du strategisk utvalgt for å bidra til å nå et metningspunkt for informasjon til min studie.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

For å delta i denne studien kreves det et samtykke samt deltakelse i et intervju på ca. 60 minutter. For å minske deltakerens belastning vil intervjuet foregå på din arbeidsplass eller et annet sted du måtte foretrekke. Spørsmålene vil omhandle arbeidet som gjøres med kvalitetsklubbprosjektet i NFF sentralt, hva forbundet ønsker å få ut av det og hvorfor de har startet opp kvalitetsklubbprosjektet. Intervjuet vil bli tatt opp med båndopptaker og bli overført til en passordbeskyttet PC. Etter endt studie vil opptaket bli slettet. Hvis du ønsker intervjuguiden tilsendt i forkant av intervjuet er det noe du har mulighet til. Jeg vil presisere at jeg ikke ønsker å grave frem informasjon som kan være ubehagelig for den enkelte. Det må understrekes at jeg er ute etter å forstå, ikke vurdere eller bedømme, formålet med kvalitetsklubbprosjektet fra NFF sitt ståsted.



## **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger i denne studien vil behandles konfidensielt og som forsker har jeg taushetsplikt. Lydopptaket vil lagres på en privat passordbeskyttet pc, og notater fra intervjuet i et låst skap som kun jeg har tilgang til. Tatt det relativt lille miljøet i NFF til betraktning ønsker jeg å bruke ditt navn og/eller stillingstittel i studien. Hvis det er ønskelig med en sitatsjekk før innlevering og publisering vil du få muligheten til det. Den 30.mai 2019 skal prosjektet etter planen være avsluttet og lydopptak og notater vil da bli slettet. De eneste som har tilgang på personopplysningene er mine veiledere, Gaute Heyerdahl og Josef Fahlén, samt undertegnede, Are Hvaal.

## **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke deg uten å måtte oppgi noen grunn. Alle opplysninger vil bli anonymisert dersom du ønsker å trekke deg. Ønsker du å delta i studien undertegner du samtykkeerklæringen. Ved eventuelle spørsmål kan du ta kontakt med meg, Are Hvaal på telefon 97 52 57 39, eller mine veiledere ved Norges Idrettshøyskole, Gaute Heyerdahl på telefon 97 68 39 77 og Josef Fahlén. Du kan også kontakte personvernombud@nih.no

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

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Med vennlig hilsen

Are Hvaal

## Vedlegg 3 Samtykke intervjuperson



### Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien organisasjonsutvikling gjennom NFF sentralt, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Jeg samtykker til å delta i intervju.
- Jeg samtykker til at personopplysninger (navn, stillingstittel og arbeidssted) kan publiseres.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet ca. 30.mai 2019

*Helene 3-2019*  
-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 4 Bekreftelse NIH

**Bekreftelse på at studentprosjekt gjennomføres i henhold til "Retningslinjer for behandling av persondata i forskningsprosjekter som gjennomføres av studenter"**

Prosjekt (navn):

ORGANISASJONSUTVIKLING GJENNOM NFF SENTRALT

Fagseksjon:

KULTUR OG SAMFUNN

Undertegnede bekrefter herved at:

- prosjektet ikke innebærer behandling/lagring av sensitive personopplysninger,
- det i behandling av personopplysninger i prosjektet brukes PC som er satt opp i henhold til NIHs "Retningslinjer for behandling av persondata i forskningsprosjekter som gjennomføres av studenter",
- PC som benyttes til behandling/lagring av personopplysninger kun benyttes av studenten
- Data skal slettes på PC, og ev. overføres til NIHs løsning for sikker lagring, så raskt som mulig.

Dato: 6.12.18

Signatur veileder

Signatur student

**NIH** NORGES  
IDRETTSHØGSKOLE

Besøksadresse: Sognsveien 220, Oslo  
Postadresse: Pb 4014 Ullevål Stadion, 0806 Oslo  
Telefon: +47 23 26 20 00, postmottak@nih.no  
[www.nih.no](http://www.nih.no)

## Vedlegg 5 Intervjuguide

Intervjuguide kvalitetsklubbansvarlig NFF

### **Innledningsvis:**

- Intervjupersonens bakgrunn - Faglige bakgrunn – utdanning?
- Hvordan endte du i denne stillingen
- Vært der siden oppstart?
- Beskriv arbeidsdagen din
- Kan komme inn på min bakgrunn og interesse for temaet
  
- Prosjektets formål
- Konfidensialitet
- Informere om at intervjuet vil bli tatt opp
- Samtykkeskjema – undertegne dette

Presentere temaet:

Organisasjonsutvikling og hvordan NFF sentralt jobber med dette. Ønsker derfor å undersøke hvorfor kvalitetsklubb (KK) er innført og hva forbundet vil ha ut av et slikt prosjekt.

### **Generelt om kvalitetsklubb:**

- 1.) Når ble kvalitetsklubbprosjektet startet opp?
  - Kan du si noe om prosessen med å starte prosjektet, bakgrunn for oppstart?
- 2.) Hvor mange klubber er KK?
  - Mange som ønsker å bli KK?
  - Hvor mange klubber er det på de ulike nivåene?
- 3.) Si noe om hva det innebærer at KK er et satsningsområde i handlingsplanen 16-19.
  - Kan du kort forklare ”klubben som sjef”, og bygger KK på dette? Klubben som sjef vellykket?
- 4.) Hvilke klubber er KK ment å gjelde for, alle klubber i landet?
  - Topp- og breddeklubber?
  - De ulike nivåene, nivå 1 for liten breddeklubb og nivå 3 for de største (topp)klubbene?
  - Et mål om at alle skal bli nivå 3 klubber? Hvorfor/Hvorfor ikke?
- 5.) Hvordan jobber dere (NFF sentralt) for at alle klubber skal ta del i prosjektet?
  - Hva er deres rolle for å motivere/påvirke?
  - Kun overordnet ansvar?
  - Opp til klubbene selv?
- 6.) Hva blir gjort for at klubber som ikke er interessert i å bli KK skal bli det? (Valdres FK kun elite og jr lag, RBK → G16 og oppover, antar at toppklubber mener ting fungerer bra på den måten de gjør det).

### **Overgangsspørsmål:**

- Jeg ser på arbeidet som gjøres fra NFF sentralt sin side, kan du forklare hvem organisasjonen NFF er? (er det medlemmene, klubbene, administrasjonen..?).
- Kan du si noe om forholdet klubb-forbund?

KK-prosjektet er et resultat av erfaringsutveksling med andre forbund/nasjoner, *kan du forklare hvor dere har hentet inspirasjonen til prosjektet fra? FA charter standard?*

- ***Kan du utdype grunnen til at dere har hentet inspirasjon fra nettopp dem?***
- ***I hvilken grad et prosjekt "spesialtilpasset"/justert til Norge og norsk fotball?***

- 7.) (Forbundet er opptatt av at klubbene skal bevare identiteten sin) kan du fortelle hvordan dette bevares gjennom et prosjekt som gjør klubbene likere?
- Lik identitet?
- 8.) Kan du forklare hva kvalitetsklubbprosjektet er?
- 9.) Hva er årsaken til at forbundet har valgt å satse på et slikt prosjekt?

### **Spørsmål i tilknytning til handlingsplanen:**

- 1.) (I handlingsplanen for 2016-2019 er KK et satsningsområde, det listes opp en rekke utfordringer og prioriteringer for utfordringene, blant annet få flest mulig til å bli KK).
- *Kan du si noe om hvordan samarbeidet krets-klubb styrkes? Og hvordan skal KK-klubbene bli modeller i sitt nærrområde? → HVA ER DET SOM FAKTISK SKAL GJØRES/HVORDAN?*
  - *Oppfølging & veiledning krets → klubb, hvor viktig er dette? Er det forbedringspotensialet her (sammenlignet med oppstart av prosjektet/2015)*
- 2.) Kan du forklare hva som menes med at veien er målet og prosessen med utvikling i seg selv er viktig? →
- Handler det kun om å skape kultur for utvikling?
  - Hva oppnår forbundet med en eventuell god kultur for utvikling?
- 3.) Kommer frem at Norge lykkes med sine programmer, kan du forklare hva man lykkes med og hvordan dette måles? → Antall KK-klubber?
- 4.) Kan du si noe om hvor ansvaret ligger i arbeidet med KK og hvorvidt man har lyktes eller ikke? NFF sentralt, krets, klubb?
- Hvilken kompetanse forventes det at klubbene (de som bekler ulike posisjoner har)? Noe utover de kursene som kreves i KK-prosjektet?
- 5.) På hvilken måte leder kvalitetsklubbprosjektet til forandring i organisasjonen?

### **Nøkkelsspørsmål:**

- 1.) Det kommer frem at KK skal bidra med bedre struktur, flere frivillige, øke aktiviteten, bedre spillere. Hva er det KK *egentlig* skal bidra med?

- Kan du si noe om hva NFF vil ha ut av KK prosjektet? Hva er målet?
  - Kontroll over ting som gjøres?
  - I hvilken grad kontrolleres det? Holder det å sende inn dokumentasjon?
  - Kan du utdype hva som menes med ”arbeidsmetodikken kvalitetsklubb” og hva forbundet får ut av dette?
- 2.) Hva skjer hvis/når alle klubber blir KK-klubber?
- Er org. ferdig utviklet? Kvalifiserer a-landslaget seg til et mesterskap i nærmeste fremtid? ”Utvikling av enkeltspillere mot et toppnivå” – fotball.no
- 3.) Basert på antall klubber som er medlem av NFF, og antall KK, hva er deres tanker hvis de tallene ikke jevner seg ut? →Har man mislyktes da? **Kan/vil alle bli KK?**

Jeg har inntrykk av at det kreves veldig mye for å bli en KK, idretten er allerede basert på svært mye frivillighet, hva tenker dere om alle kravene som stilles til klubbene? (*er det gjennomførbart for klubbene?*).

For meg ser det ut som en form for profesjonalisering, flere roller som skal fylles og større krav (ekspertkunnskap) for å fylle rollene, i hvilken grad har dette blitt problematisert?

- Anses det som at det genereres flere frivillige til klubbene?

- 4.) KK skal være forbilder for andre klubber, kan du si noe om fordelingen av frivillige eller medlemmer til de klubbene som ikke er KK? Som potensielt har mistet medlemmer til forbildene (KK).
- 5.) Enkelte teorier, og forskning, sier at det ikke nødvendigvis lønner seg å kopiere andre som har suksess, ikke gitt at det fungerer for oss. Kan du si noe om forbundet sine betraktninger rundt dette.
- 6.) Kan du fortelle om kravene som stilles fra omgivelsene, omverdenen, og foreldre? Forventes det mer av klubbene og forbundet?
- 7.) I hvilken grad handler KK om å tilpasse seg omgivelsene (miljømessige endringer) (→ISOMORFISME gjør som andre/tilpasser seg krav osv i miljøet)
- 8.) Hva er det som avgjør om KK er et vellykket prosjekt?
- 9.) Hvordan utvikler dere organisasjonen og prosjektet videre/underveis? Ferdig utviklet for all tid? Følger omgivelsene→erfaringsutveksling?

Avslutningsvis;

**Er det noe jeg ikke har tatt opp eller spurt om som du mener er relevant?**

- *Har jeg forstått deg riktig?*
- *Du kan gjennomføre en sitatsjekk hvis det er ønskelig*
- *Informere om mitt videre arbeid*
- *Takk for at du tok seg tid til å delta*
- *Bare ta kontakt hvis det skulle være noe du lurer på*