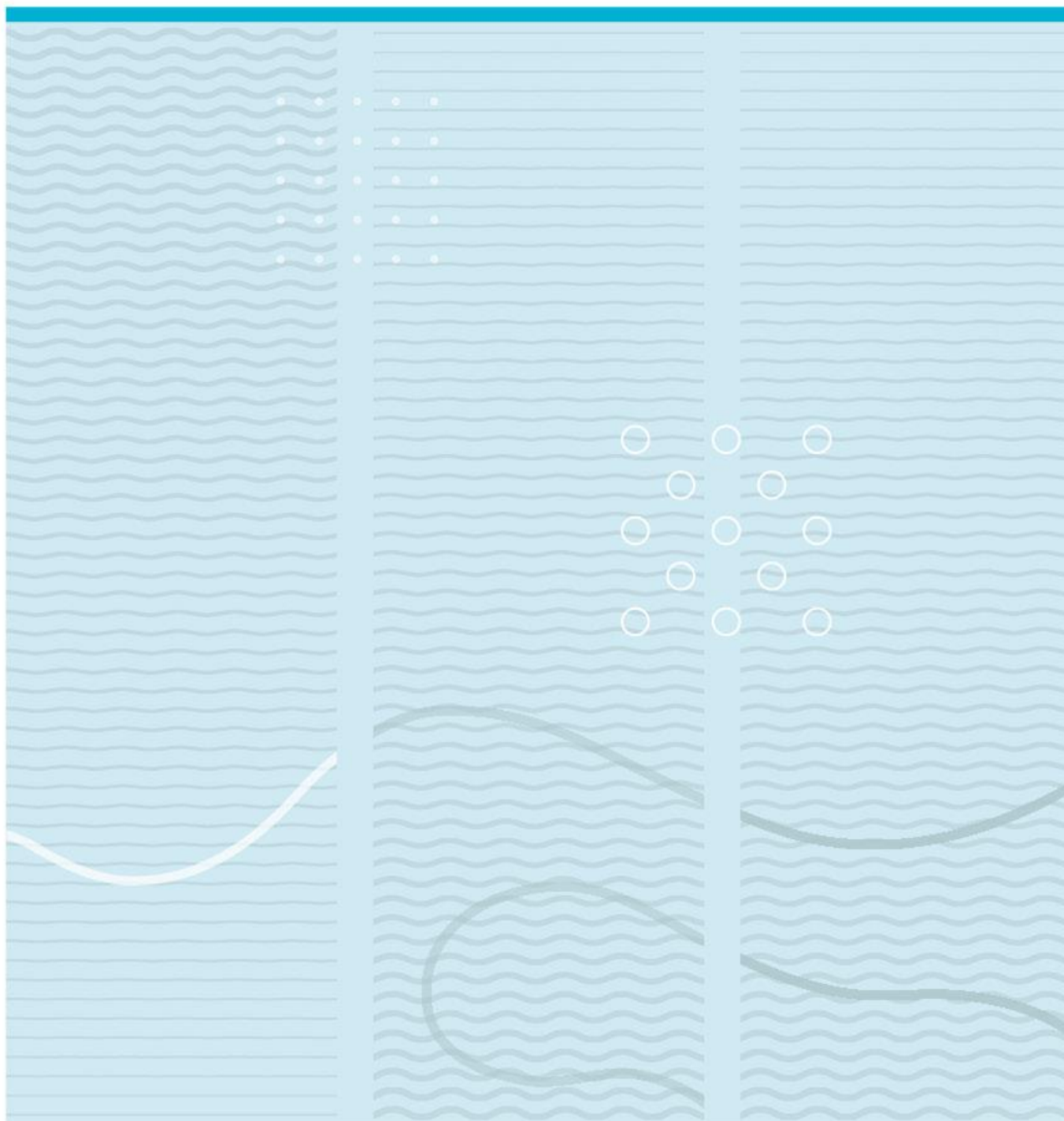


Sondre Lindgren Larsen

Kvalitetsklubb i Telemark

«Hvilke sportslige og organisatoriske konsekvenser har NFFs kvalitetsklubbprosjekt for fire breddeklubber i Telemark?»



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for allmennvitenskapelige fag
Institutt for idrett- og friluftslivsfag
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2020 Sondre Lindgren Larsen

Denne avhandlingen representerer 60 studiepoeng

Forord

Masteroppgaven markerer slutten på min studietid ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN), for denne gang. Oppgaven inngår som en obligatorisk og avsluttende del av Master i kroppsøving,- idretts- og friluftslivsfag.

Jeg begynte på idrettsstudiet fordi jeg elsker å snakke, se og utøve idrett. Uten en minnerik og god oppvekst innenfor fotball, hadde jeg kanskje aldri skrevet denne oppgaven. Hvis studien på en eller annen måte kan være med på å bidra til at andre opplever noe lignende, er det noe jeg vil sette stor pris på.

Det er mange som skal takkes for at oppgaven har blitt en realitet. Først og fremst vil jeg takke min veileder Frode Telseth for uvurderlig god hjelp, uansett dag og tidspunkt har du tatt deg anledning til å hjelpe enten på universitet, telefon, e-post eller på den digitale videotjenesten Zoom.

Jeg vil takke universitetet i Bø for fem minnerike faglige år. En utvikling jeg som person og medmenneske ikke ville vært foruten. Studieveinner, forelesere og andre involverte gjorde det til mer enn et studiested, tiden vil være uforglemmelig. Tusen takk til Telemark fotballkrets og klubb utviklingsansvarlig Nils Rune Midtbøen. Takk for starthjelpen, samtaler, e-poster og nyttige dokument. Det settes umåtelig pris på. Videre vil jeg takke klubbene og informantene som har tatt seg tid til å snakke om kvalitetsklubb, jeg er imponert over mottakelsen dere viste, engasjementet og interessen for å hjelpe.

Takk Tor Espen Simonsen for nyttige innspill og alltid sette av tid til en faglig prat.

Mine kompiser som har vært observante og nysgjerrige, med god forståelse og hjelp når det har vært nødvendig. Til slutt, min nærmeste familie mamma, pappa, Rikke, Jørgen, Emrik, Heidi, Kolbjørn og Ella Sofie. Ord kan ikke beskrives, dere er og blir mine viktigste støttespillere.

Bø i Telemark, september 2020

Sondre Lindgren Larsen

Sammendrag

Studiet undersøker Norges Fotballforbunds kvalitetsklubbprosjekt i et utvalg kvalitetsklubber i Telemark. Hensikten er å belyse hvilke sportslige og organisatoriske påvirkninger kvalitetssikringsarbeidet har hatt for de utvalgte klubbene. Studien er spesielt opptatt av prosessene og dynamikken i forhold til klubbdrift og planarbeid, og hvordan det implementeres i praksis på feltet. Oppgaven danner et bilde av hvordan sertifiserte fotballklubber tenker og utfører prosjektet.

Fire breddeklubber, som alle har vært kvalitetsklubb i minimum to år, har dannet utvalget i oppgaven. Metoden er kvalitativ og det er gjennomført to intervjuer per klubb, med kvalitetsklubbansvarlig og sportslig ansvarlig.

Studien synliggjør at det er variasjoner i hvorvidt formålet med kvalitetsklubb realiseres etter intensjonen. To sentrale hovedfunn underbygger dette. Kvalitetsklubb viser seg å ha positiv effekt med tanke på de organisatoriske effektene. Når det gjelder det sportslige kommer det frem at implementeringsfasen viser seg å være utfordrende. Resultatene viser at kvalitetsklubbprosjektet er nyttig, men samtidig utfordrende for klubbene. Samtidig er informantene stort sett fornøyde med å være kvalitetsklubb.

Ut fra dette kan vi si at kvalitetsklubbprosjektet slik det praktiseres i de utvalgte breddeklubbene i Telemark, i noen grad legger til rette for klubb utvikling. På bakgrunn av denne studiens resultater er det tydelig at kvalitetsklubbene har et stort og ennå ubrukt potensial. Kvalitetsklubbprosjektet vil i sitt sportslig utviklingsarbeid, være tjent med å ha trenerveileder aktivt i bruk. Som bidrar til at trenerne i økende grad arbeider systematisk med sportsplanen og sine utviklings- og prestasjonsmål i tillegg til en økt bevissthet om treningsopplegg. Kommunikasjon er et annet forbedringsområde i bindeleddet mellom det sportslige og organisatoriske.

Innhold

1	Innledning	6
1.1	Studiets bakgrunn og formål	8
1.2	Problemstilling	10
1.3	Avhandlingens videre struktur.....	10
2	Kvalitetsklubb	12
2.1	Hvorfor kvalitetsklubb?.....	12
2.2	Kvalitetsklubbprosessen	14
2.2.1	Aktivitet.....	16
2.2.2	Organisasjon.....	17
2.2.3	Kompetanse	19
2.2.4	Samfunns- og verdiarbeid.....	19
2.3	Tidligere forskning	21
3	Metodisk tilnærming.....	23
3.1	Kvalitativ tilnærming.....	23
3.2	Begrunnelse for valg av metode.....	23
3.3	Utvalg	24
3.4	Informantene	25
3.5	Kvalitative forskningsintervju og intervjuguide	26
3.6	Behandlingen av innsamlet datamateriale.....	28
3.7	Reliabilitet og validitet	30
3.8	Metoden og studiens begrensinger	31
3.9	Forskningsetiske problemstillinger	31
4	Resultat og diskusjon	33
4.1	Organisasjon.....	33
4.1.1	Forståelse og praktisering av kvalitetsklubb	33
4.1.2	Kompetanseutvikling	34
4.1.3	Rollebeskrivelser	38
4.1.4	Økonomistyring.....	40
4.1.5	Krets og oppfølging.....	40
4.1.6	Oppsummering organisasjon.....	43
4.2	Sportslig - fra plan til praksis.....	43

4.2.1	Sportsplanen	44
4.2.2	Implementeringsarbeidet	47
4.2.3	Treneransvarlig – Trener for trenerne	48
4.2.4	Oppsummering sportslig – fra plan til praksis	51
4.3	Frivillighet og profesjonalisering	52
5	Avslutning	55
6	Referanser.....	60
7	Vedlegg	63

1 Innledning

Denne studien tar for seg kvalitetsklubbprosjektet til Norges Fotballforbund (NFF). Prosjektet ble lansert i 2014, og 308 klubber har i dag kvalifisert seg til systemet. Kvalitetsklubb ble lansert som et program for å heve kvaliteten og utvikle norske fotballklubber, både organisatorisk og sportslig. Før etableringen av kvalitetsklubb i 2014 hadde forbundet lansert flere beslektede tiltak, men utfordringen har vært å få på plass en helhetlig tanke bak prosjektene. Med kvalitetsklubb forsøker NFF å løse tidligere utfordringer ved flere enkeltprosjekter, gjennom et sammenhengene tilbud til klubbene.

De norske breddeklubbene er pekt ut som hovedmålgruppe for NFFs arbeid med kvalitetsklubb, og det er de fylkesvise fotballkretsene som har vært bindeleddet mellom initiativtaker (forbund) og mottakeren på grasrotnivået (klubb).

Men hvordan har breddeklubbene opplevd denne prosessen? Har kvalitetsklubb svart til forventningene, når det kommer til styrerommet og administrasjon, og når det gjelder selve praksisen ute på treningsfeltet? Har NFF nådd frem med sine visjoner om klubbstyrt drift, høyere kompetanse, tydeligere roller, og strammere struktur på driften av de lokale fotballorganisasjonene? Og har breddeklubbene oppnådd resultater i sitt arbeid med å innføre tankegangen som ligger til grunn i kvalitetsklubb?

Norske breddeklubber kjennetegnes i stor grad av at den daglige driften gjennomføres av frivillige medlemmer (Enjolras, 2012). Mange klubber opplever fra år til år å være avhengig av enkeltpersoner, ofte omtalt som ildsjeler, og driften kan være så sårbar at klubbene ikke vet om de har tilgang på nok spillere, trenere eller funksjonærer i de ulike trinnene i aldersbestemt fotball. Samtidig er spennet stort. I NFFs handlingsplaner for periodene 2012-2015 og 2016-2019 er det tydelig beskrevet at prosjektet kvalitetsklubb forsøker å tilpasse seg og møte utfordringer fotballklubber har- og har hatt (NFF, 2011; NFF, 2015). Eksempler på slike utfordringer er frafall, rekruttering og sårbarhet.

Det kan være vanskelig å få frivillige til å ta på seg verv og oppgaver, og det kan være vanskelig å kreve at velvillige foreldre tar trener- og lederutdanning gjennom forbundet. I tillegg skal klubbene jobbe med rekruttering, ivaretagelse og utvikling av spillere, skaffe inntekter til klubbhverdagen og forholde seg til samfunnets ulike krav til drift og aktivitet.

Alt dette krever en viss styrke og struktur i breddeklubbens organisasjon. I mange tilfeller har organisasjonskulturen blitt til og bygget ut lokalt, gjennom historisk læring og erfaring (Fjørtoft, et al., 2017). Raske endringer i samfunnet, stadig økende konkurranse om barn og unges fritid, og økende kompleksitet samt krav til spesialisering, gjør at også breddeklubber må tilpasse seg og modernisere seg. Samtidig bærer fotballklubbene et overordnet samfunnsoppdrag, som er viere enn selve fotballen; klubbene skal legge til rette for inkludering, integrering og likestilling. I et samfunn med stadig utvikling utfordrer kvalitetsklubbkonseptet strukturer i fotballklubber, som kan være krevende å endre. Samfunnet blir mer komplekst og kravet til profesjonalisering øker, dette gjelder også i fotballen (Fjørtoft, et al., 2017).

Norsk idrett er i stor grad organisert gjennom Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF), en paraplyorganisasjon for en lang rekke idrettsgrener organisert som særforbund (Enjolras, 2012). NIF og den norske idrettsmodellen har vært tilpasningsdyktige i samfunnets utvikling gjennom 150 år, et symbol på en samfunnsbyggende organisasjon (Fjørtoft, et al., 2017). NIF omfatter 55 ulike særforbund fordelt på ulike idrettsgrener (NIF, u.d. b). NFF er det desidert største særforbundet, med mer enn 377 000 aktive medlemmer. Den brede og store deltakelsen er en styrke for norsk fotball. For nesten 7 % av befolkningen er fotballforbundets hovedprinsipp at idretten skal gi medlemmene mestring, glede og felleskap. Når det er sagt, har frafall, rekruttering og frivillig arbeid stått på dagsorden de siste årene (NFF, u.d. d). organisasjonen og fotballmiljøet generelt, følges aktivitetstallene tett og det erkjennes utfordringer knyttet til synkende medlemstallet i ungdomsårene og for få voksne som spiller fotball (NFF, u.d. d). Med NFFs visjon «fotballglede, muligheter og utfordringer for alle», beskrives ballidretten som en viktig kilde til idrettsglede for voksne og barn (NFF, u.d. c). Minst like viktig er samfunnsperspektivet i form av sosialisering og integrering.

Videre er fotballforbundet organisert i regionale fotballkretser, der hver krets høyeste organ er kretstinget, som avholdes én gang i året (Enjolras, 2012). I hver krets er formålet å lede og utbre fotballen i område sitt, samt å fremme samarbeidet mellom NFF, krets og klubb. Allerede i NFFs handlingsplan for 2012-2015 så man antydninger til kvalitetsklubbprosjektet elementer. Oppstarten av satsingsprosjektet skulle bedre samarbeidet og stimulere den enkelte klubbs utvikling gjennom strategiarbeid, struktur, rammer og planer. Målet er at norske barn og unge skal ha så gode forutsetninger som mulig for å spille fotball. Kvalitetsklubb som en demokratisk arena skal gi trygghet hos klubbene med ambisjon om å kunne stå bedre rustet i både med- og motgang.

NFF kalte prosjektet kvalitetsklubb, med «god kvalitet på all aktivitet» som sentralt «slagord» (Sande, 2014). Klubber, sammen med kretser og forbund, skaper kvalitetsklubber i den hensikt å øke kvaliteten på en rekke kjerneområder. Samtidig skal konseptet sørge for at klubber blir selvgående på så mange områder som mulig. Det handler om å bedre klubb utviklingen, alt fra hvordan man rekrutterer nye barn til å begynne med fotball, til hvordan man skolerer gode ledere og trenere som skal utvikle dem. Uten tvil har fotballen i Norge en stor betydning, det spesielle og kanskje aller viktigste er at personer i alle aldre og samfunnslag er engasjerte. Det er i fotballklubbene aktiviteten skjer med god hjelp fra ansvarlige som tilrettelegger, oftest av ren frivillighet.

1.1 Studiets bakgrunn og formål

Min bachelor i idrettsvitenskap tok for seg fotball og medlemmene som i tenårene forsvinner/slutter, og jeg så opprinnelig for meg å forske videre på hvilke mekanismer som ligger bak frafallet blant unge fotballspillere i Norge. Samtidig ble jeg forespurt om å bli med i et forskningsprosjekt ved Universitet i Sørøst-Norge, som i hovedsak gikk ut på spillerutviklingen i Telemark, den såkalte Telemarksmodellen, som har gitt toppklubben Odd mange lokalt produserte eliteseriespillere. Prosjektet om Telemarksmodellen ønsket også data knyttet til utviklingsarbeidet i breddeklubbene. Det var da relevant å undersøke kvalitetsklubber innenfor de sentrale temaene konseptet omhandler: organisasjon, aktivitet, kompetanse og verdier.

Bakgrunnen for valg av tema og problemstilling er sammensatt. Fra et idrettsvitenskaplig og fotballfaglig ståsted er det interessant å undersøke hvordan fotballklubber drives og hvordan det blir lagt til rette for å utøve idretten på grunnplan. Ettersom jeg er fotballspiller selv og vært fotballtrener for ungdomslag i både større og mindre klubber, er jeg opptatt av i hvilken grad NFF gjennom kretsene kan legge til rette for å bidra til styrkning av klubbene organisatorisk og sportslig. Jeg har selv hatt glede av å vokse opp på Ulefoss i Telemark, i trygge og fantastiske omgivelser. På løkka skulle lek og glede være starten på en fotballkarriere jeg alltid vil ha et positivt forhold til. Fra jeg begynte med organisert fotball som femåring har idretten bidratt til å forme den personen jeg er i dag. Dette har min familie, og spesielt far, vært sterkt delaktig og bidragende til, både som fotballtrener i mine barneår senere som samtalepartner og mentor. I tillegg til min far har jeg alltid hatt engasjerte trenere, som til sammen har gjort meg til en habil fotballspiller. I samme

tidsperiode er det utviklet flere gode fotballspillere både på Ulefoss og i Telemark generelt, noe som kan skyldes dyktige klubber med ledere og trenere.

I mine snart 20 år som aktiv, organisert fotballspiller har jeg vært i flere fotballklubber, erfart ulike ledere og trenere. Jeg har opplevd uvurderlig mye positivt, som jeg alltid kommer til å ta med meg, sammen med øyeblikk og stunder jeg helst vil glemme. Fotball er og blir en lidenskap, og interessen kommer alltid til å prege meg. Derav har jeg de senere år fått interesse og motivasjon av å se ting fra et annet perspektiv. En drivkraft er å finne ut hvordan konseptet kvalitetsklubb påvirker fotball-Norge, hvordan det påvirker klubber organisatorisk og sportslig, og om det har skjedd noen endringer i klubbene etter de ble sertifisert som kvalitetsklubb.

Kan man si at kvalitetsklubb har ført til organisatoriske endringer, eksempelvis i form av flere kursede trenere og ledere, flere og tydeligere roller, økt rekruttering, mindre frafall eller bedre systematikk i klubber? Er det mulig å se endringer på sportslig plan? Er resultatene bedre og er sportsplanen tydeligere enn før? Opplevs det en økt fellesskapsfølelse? Hvordan har klubbene lyktes med gjennomføringen av kvalitetsklubbprosjektets hovedmål: Aktivitet, organisasjon og kompetanse? Blir målene, med en rekke tilhørende kriterier, realisert etter konseptets intensjon, slik ulike ledere vurderer og erfarer det? Hvilke utfordringer møter kvalitetsklubbprosjektet? Og hvilke konsekvenser får disse? Dette er i hovedsak temaene som danner utgangspunktet for studien og med det overordnede målet om å beskrive, drøfte og belyse ulike sider ved kvalitetsklubbkonseptet i fotballen.

Avhandlingens mål er blant annet å kunne bidra med kunnskap inn i en løpende og aktuell debatt som pågår om Norges fotballframtid. For å presisere handler dette om hvordan NFF sammen med krets, forbedrer og forenkler klubbhverdagen som når bredt ut og aktiviserer svært mange mennesker. Ved å rette blikket mot realiseringen av kvalitetsklubb, som et av tre satsningsområder til NFF, har mitt ønske vært å se nærmere på hvordan klubbene lokalt har innført og forstått prosjektet. Her vil det gjennom åtte kvalitative intervjuer gis et innblikk i hvorvidt og i hvilken grad det nasjonalt gitte prosjektet er implementert og praktisert i fire utvalgte breddefotballklubber i Telemark. For å belyse denne tematikken er det i studien tatt utgangspunkt i NFFs kvalitetsklubbprosjekt, hvor utviklingen av organisasjon og idrett står sentralt. I hvilken grad bidrar kvalitetsklubb til å realisere potensialet i norsk fotball, sett fra breddeklubbenes perspektiv?

1.2 Problemstilling

Denne studien har dermed som formål å belyse NFFs kvalitetsklubbprosjekt, og undersøke hvilke resultater utvalgte breddeklubber har oppnådd som en følge av innføringen av kvalitetsklubb. Dette innebærer en undersøkelse av utviklingsarbeidet, herunder også de utfordringer som oppstår ved en intern og helhetlig klubbutvikling. I så måte beveger alle tre aktørene (forbund, krets og klubb) seg på det administrative nivået, mens det er klubbene som utøver det fotballpraktiske. På bakgrunn av dette, og gjennom en kvalitativ studie av fire utvalgte breddeklubber, har jeg utledet følgende problemstilling:

«Hvilke sportslige og organisatoriske konsekvenser har NFFs kvalitetsklubbprosjekt for fire breddeklubber i Telemark?»

For å tilnærme meg et svar på hovedproblemstillingen har jeg valgt å gjøre et analytisk skille mellom klubbenes arbeid med å innføre kvalitetsklubb på det i) organisatoriske området og ii) det sportslige området. Samtidig er det nødvendig å besvare flere «underproblemstillinger». Gjennom min studie av fire breddeklubber i Telemark søker jeg svar på hva kvalitetsklubb innebærer i praksis, hvordan prosjektet har blitt innført og hvordan det har påvirket arbeidet i de utvalgte klubbene. Hvilke erfaringer har klubbene gjort seg, og hva endringene har ført til? Har arbeidet bidratt til å frigjøre ressurser? Og utviklet kjerneområder? Hvilke konkrete effekter har kvalitetsklubbarbeidet hatt for klubbene? Og hvilke utfordringer møter klubbene i implementeringen fra plan til praksis?

1.3 Avhandlingens videre struktur

I kapittel 2 presenteres innholdet i NFFs kvalitetsklubbprosjekt og skisserer konteksten prosjektet er i. Her vektlegges prosjektets kriterier som blir praktisert for å oppfylle kravene til en kvalitetsklubb. Det vil si en nøyaktig gjennomgang av elementene kvalitetsklubbene jobber med til daglig. Videre trekkes det inn tidligere forskning som menes å være relevant for å belyse undersøkelsen. I kapittel 3 redegjøres det for hvordan jeg har gått frem for å besvare problemstillingen. Det er valgt en kvalitativ tilnærming for å studere nærmere ledernes subjektive perspektiver til kvalitetsklubbprosjektet. Metoden er kvalitativt intervju og gjennom samtaler med informantene ble det kartlagt hvordan de stiller seg til kvalitetsklubb.

Kapittel 4 analyserer funnene, med resultat- og diskusjonsdel samlet i dette kapittelet. Her blir sider av kvalitetsklubb i lys av informantenes erfaringer, målene med kvalitetsklubb, tidligere forskning og relevant litteratur. Tilslutt har oppgaven et avslutningskapittel der resultatene oppsummeres, presenterer konklusjonen og trekker opp noen mulige perspektiver om videre forskning på temaet.

2 Kvalitetsklubb

For å få en forståelse for hva en kvalitetsklubb er, vil det være hensiktsmessig å presentere hva det innebærer. Dette kapittelet presenterer hvorfor kvalitetsklubb ble innført og hva det teoretisk vil si å være en kvalitetsklubb. Videre tar det for seg prosessen med hovedmål og kriterier som foreligger for å bli sertifisert kvalitetsklubb. Kapittel 2 utgjør oppgavens fundament og avsluttes med et syn på fagfeltets tidligere forskning.

2.1 Hvorfor kvalitetsklubb?

NFFs kvalitetsklubbprosjekt fra 2014 henter sin inspirasjon fra England, som tidlig på 2000-tallet kom med et tilbud til grasrotklubber om å bli med i et utviklingsprosjekt. The Football Association i England valgte å kalle sitt prosjekt FA Charter Standard (Amateur FA, u.d.). Målet var å heve den organisatoriske kompetansen i klubbene og utvikle fotballen videre som idrett. For å bli en del av prosjektet ble det stilt krav til klubbene om å drive godt, velorganisert, trygt, bærekraftig, med fokus på trenere og ledere. Det ble lagt opp til flere forskjellige nivåer og det skulle uavhengig av klubbstørrelse være mulig å ta del i prosjektet, selv om flere klubber opplevde kriteriene som vanskelige å oppnå. Blir man anerkjent som en del av prosjektet, må klubbene hvert år igjennom en større sjekk som sørger for at man holder seg innenfor retningslinjene (Amateur FA, u.d.).

I Norge har det tidligere vært mange individuelle prosjekter i fotballforbundet, som: dommerutvikling, jentefotballutvikling, lederutvikling, trenerutvikling som «Drømmertrener»-prosjektet ol. (NFF, u.d. e). Disse prosjektene har blitt drevet uavhengig av hverandre. Det har ikke vært en helhetlig strategi for utvikling av norsk fotball. I dagens samfunn er det stadig flere muligheter og det utvikler seg raskere enn tidligere. Det skaper ulike utfordringer for organisasjoner. Et kvalitetssikringssystem i fotballen kan være viktig der hovedformålet først og fremst er å skape en bedre klubbhverdag for grasrota i norsk fotball.

Kvalitetsklubbprosjektet er også etablert på grunn av at NFF ønsker økt fokus på kompetanse hos trenere og ledere i norsk fotball – og først og fremst i breddeklubber. Ønske er å vokse som organisasjon med strategiske og operative planer, og gjøre disse relevant for de frivillige og ansatte. Et annet konkret mål er at minst hvert tredje barn og unge skal være tilknyttet en sertifisert kvalitetsklubb (NFF, 2015).

Med kvalitetsklubb ønskes det et større eierskap og engasjement rundt omkring fotballklubbene, slik at man kan rekruttere gode nok spillere til toppfotballen (NFF, u.d. b) Et annet mål er at klubbene skal bli mer klubbstyrte enn personstyrte – derav uttrykket «klubben som sjef». NFFs ønske er at klubben via ledelsen skal styre og organisere klubben. Det vil være istedenfor at individuelle lag og enkeltpersoner styrer seg selv. Dette krever sportslige og administrative retningslinjer i form av styringsdokumenter (NFF, 2011). Med kvalitetsklubb ønskes det et større eierskap og engasjement rundt omkring fotballklubbene, slik at man kan rekruttere gode nok spillere til toppfotballen (NFF, u.d. b). Et annet mål er at klubbene skal bli mer klubbstyrte enn personstyrte – derav uttrykket «klubben som sjef». NFFs ønske er at klubben via ledelsen skal styre og organisere klubben. Det vil være istedenfor at individuelle lag og enkeltpersoner styrer seg selv. Dette krever sportslige og administrative retningslinjer i form av styringsdokumenter (NFF, 2011). Et annet konkret mål er at minst hvert tredje barn og unge skal være tilknyttet en sertifisert kvalitetsklubb (NFF, 2015).

Handlingsplaner

NFF skal vært fjerde år presentere en ny handlingsplan. Hensikten er å presentere retningslinjer som forbund, krets og klubb skal følge (NFF, 2011). Handlingsplanen for 2012-2015 inneholder mesteparten av planene forbundet hadde til kvalitetsklubbprosjektet. Hovedmålet for perioden var å styrke klubbenes plan,- struktur og strategiarbeid (NFF, 2011). Handlingsplanene for 2016-2019 har tilsvarende fokus for å sikre kontinuitet i dette viktige arbeidet. Eksempelvis er kvalitetsklubb noe man finner igjen i begge planene. I planen 2016-2019 blir kvalitetsklubb beskrevet som forbundets et av tre satsningsområder (NFF, 2015).

NFF Telemark

Siden prosjektets start i 2014 og fram til i dag er det 305 kvalitetsklubber av totalt 1765 registrerte klubber i Norge per september 2020 (NFF, u.d. c).

Av totalt 18 fotballkretser ser oppgaven nærmere på NFF Telemark, med fotballklubber spredt utover et relativt stort geografisk område. Telemark består av 18 kommuner der de fleste klubbene er breddeklubber. Gjennom toppklubben, Odds Ballklubb samarbeides det omkring talentviklingsmodellen kalt «Telemarksmodellen». Modellen innebærer et samarbeid mellom fotballkretsen, breddeklubber, Telemark Toppidrett Gymnas (TTG) og Odd. Målet er å videreutvikle og dyrke spillere til Odd sitt A-lag (Augestad & Telseth, 2020).

Kretsen har seks aktive roller i deres administrasjon: daglig leder, klubbutvikler, trenerutvikler, spillerutvikler, prosjektleder jentesatsning og dommerkonsulent (NFF Telemark, u.d.). Rollen som klubbutvikler er ansatt med det overordnet ansvaret for å utvikle fylkets klubber og er kretsens representant samt sparringspartner ut mot klubbene. Gjennom opplæring og oppfølging har han bistand fra såkalte kvalitetsklubbveiledere. En klubb som er i prosess eller har blitt kvalitetsklubb skal ha en veileder (NFF, u.d. a). I NFF Telemark er det per i dag ti veiledere.

Siden begynnelsen i 2014 og fram til i dag er 14 av totalt 66 registrerte klubber i Telemark blitt kvalitetsklubb. Alle 14 klubbene er på nivå 1 i NFFs klubbutviklingshierarki. Noen viktige kriterier på nivået som har medført større endringer er:

- a) sportsplan, som skal være et mellomledd mellom teori og praksis
- b) kurs og utdanning til trenere og ledere i mye større grad enn tidligere
- c) en rekrutteringsplan, hvor klubbdriften skal bli enda mer stabil og forutsigbar
- d) trenerveileder, en sparringspartner for den enkelte treneren
- e) utvikling av gode rammeverk med planer og roller for sport og administrasjon
- f) tydelige verdier og retningslinjer for barne- og ungdomsfotball (NFF, u.d. a).

Revidering av kvalitetsklubb

I 2019 fylte kvalitetsklubb fem år og i februar 2020 rullet NFF ut den første reviderte utgaven av kvalitetsklubb (NFF, u.d. b). Endringen angikk først og fremst å effektivisere oppfølgingen, kriterier og styringsverktøy. Noe av bakgrunnen til revideringen var også at NFF har fått konstruktive tilbakemeldinger fra klubber som har opparbeidet seg erfaring ved å ha vært sertifiserte i flere år. Dette har utfordret NFF og kretsene sitt ansvar til å tilby et mer attraktivt konsept til klubbene (NFF, u.d. b).

2.2 Kvalitetsklubbprosessen

Denne studien tar for seg kvalitetsklubbs hovedområder med målsetning om å opparbeide forståelse om hvordan implementeringen av disse påvirker en klubb. Dette vil også kunne bidra med å få en begrepsforståelse av hva det kan bety å være en kvalitetsklubb. Som nevnt, må man bli sertifisert av NFF og kretsen for å bli kvalitetsklubb.

Hovedområdene har 19 underliggende kriterier som klubbene blir stilt krav til. Gjennom å mestre kravene blir klubbene sertifisert som kvalitetsklubb. De fire hovedområdene er:

- Aktivitet
- Organisasjon
- Kompetanse
- Samfunns- og verdiarbeid

Totalt er det tre ulike nivåer av kvalitetsklubb hvor kriteriene gradvis blir mer omfattende, hhv. nivå 1 (bronse), nivå 2 (sølv) og nivå 3 (gull). Hovedområdene på de tre nivåene er alle like, men kriteriene blir flere og mer avanserte ettersom nivået øker. Klubbene i denne studien er på nivå 1, og derfor fokuserer studien på dette nivået. Nivå 1 sitt mål er å stimulere til god klubb utvikling, en grobunn for barne- og ungdomsidrett som trekker til seg frivillige gjennom godt strukturerte klubber (NFF, u.d. a). Hovedmålet «samfunns- og verdiarbeid» er ikke vektlagt i denne studien.

Klubber som ønsker å bli kvalitetsklubb starter med å henvende seg til kretsen. Kretsen og klubben inngår et samarbeid om fortsettelsen, et såkalt opptak. Videre starter prosessen med å bli godkjent. Kretsen har veiledere som hjelper til med å sette arbeidskrav, der klubben selv har hovedansvaret. Kriteriene jobbes med og gjennomføres. Det må dokumenteres at kriteriene under hvert hovedområde er oppfylt (NFF, u.d. b).

Om kriteriene ikke blir oppfylt med det første legges ny plan. Veileder og krets følger opp, til man blir godkjent. Prosessen med å kvalifisere til kvalitetsklubb varierer i tid fra klubb til klubb, alt ettersom hvor effektivt arbeidet går. Som godkjent og sertifisert kvalitetsklubb krever prosjektet vedlikehold. Hvert år må det fra krets og veiledere dokumenteres at standarden er i henhold til kriteriene.

Tabell 1 viser hovedområdene med de underliggende kriteriene. Det er en verktøykasse klubbene skal plukke fra og implementere i praksis. Disse beskrives i de neste underkapitlene.

Tabell 1 Kvalitetsklubb nivå 1, de fire hovedområdene og deres kriterier

Hovedområde	Kriteriesett
Aktivitet	<ul style="list-style-type: none"> a) Rekrutteringsplan b) Sportsplan c) Treneransvarlig/trenerveileder d) Dommeransvarlig
Organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> a) Organisasjonskart b) Økonomistyring c) Klubbhåndbok d) FIKS e) Kvalitetsklubbansvarlig
Kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> a) Lederkompetanse b) Trenerkompetanse
Samfunns- og verdiarbeid	<ul style="list-style-type: none"> a) Verdisett b) Hjemmekamper c) NFF retningslinjer barne- og ungdomsfotball d) Verdimøte e) Politiattest f) Trygge rammer g) Skader og forsikring h) Fair play-ansvarlig

2.2.1 Aktivitet

Det første hovedområde i kvalitetsklubb er aktivitet, og kriteriene som må oppfylles er: rekrutteringsplan, sportsplan, treneransvarlig og dommeransvarlig (NFF, u.d. a).

- a) Rekruttering står sentralt i arbeidet med kvalitetsklubb. Det er en av de viktigste aktivitetene en klubb utfører. Det er et vesentlig arbeid for å sikre kontinuitet, samt unngå at «årganger» faller bort. Rekrutteringstiltaket er viktig slik at klubbene har en beskrivelse for hvordan de rekrutterer nye spillere. Planen krever at ting er nøye gjennomtenkt og utføres helhetlig. Dette er viktig slik at nye tillitsvalgte enkelt kan videreføre arbeidet (NFF, u.d. a).

- b) Sportsplanen er et hjelpemiddel til klubbens lagledere og trenere, et styringsverktøy. Med utgangspunkt i klubbens verdier og målsetninger, legger planen grunnlaget for å fremme hvilke regler og retningslinjer som er gjeldende. I et miljø som innebærer trygghet og utvikling for alle, er sportsplanen et grunnlag for «flest mulig, lengst mulig, best mulig» (NFF, u.d. a). Det er et redskap som minimum må inneholde fire punkter: 1. visjon, verdsett eller målsetting 2. retningslinjene for disse temaene må være gjennomtenkt (differensiering, jevnbyrdighet, hospitering, påmelding og inndeling av lag og turneringsbestemmelser) 3. utviklingsplan/øktplan til spillere og årstrinnets alder 4. konkrete tiltak for implementering av sportsplan hvert år. Kort sagt, sportsplanen er det viktigste redskapet for at «klubben er sjef», med en kubbstyrt drift og ikke personstyrt (NFF, u.d. a).
- c) Trenerveileder har det overordna oppfølgingsansvaret for at sportsplanen gjennomføres. Med praktisk oppfølging av klubbens trenere, kartlegge trenerkompetanse, bidra til riktig utdanning samt rekruttere nye trenere. Man er også ansvarlig for planlegging og gjennomføring av trenerforum i henhold til klubbens sportsplan. Kriteriene i kvalitetsklubb gir føringer på funksjoner klubben må ha på plass, dette ivaretar noen kjerneoppgaver for styring av god aktivitet (NFF, u.d. a).
- d) Dommeransvarlig er det siste kriteriet av totalt fire og omhandler litt andre elementer innenfor fotball, men er for det om like viktig i prosessen for å bli en kvalitetsklubb. En kjerneoppgave klubber må ha er rekruttering og oppfølging av dommere. En dommeransvarlig skal være et forbilde for fremtidige dommere og legge til rette for en spennende og lærerik aktivitet. Kvalitetsklubb krever at den ansvarlige tilrettelegger for dommerne, på den måten at deltakelsen føles verdifull (NFF, u.d. a).

2.2.2 Organisasjon

Kvalitetsklubb ønsker organiserte klubber med struktur som ikke er personavhengig. Klubbfølelsen skal styrkes gjennom en tydelig klubbidentitet og forenklet klubbdrift. Dette hovedmålet tar for seg, organisasjonen. Med organisasjonskart, økonomistyring, klubbhåndbok, FIKS og kvalitetsklubbansvarlig som hovedmålets kriterier (NFF, u.d. a).

- a) Et organisasjonskart med tydelige rollebeskrivelser er et viktig krav for en kvalitetsklubb, slik skal organisasjonen drives mer hensiktsmessig og føre til et varig rammeverk. Det gjør at klubbene jobber målrettet, sammen, på en enklere og smartere måte. Kvalitetsklubber skal

ha arbeidsbeskrivelse for oppgavene som skal løses i de ulike rollene. Oppgavene blir dokumentert, for å forenkle rekrutteringen av nye tillitsvalgte i roller. Følgende roller er et minimum for å bli sertifisert som kvalitetsklubb nivå 1: treneransvarlig, rekrutteringsansvarlig, dommeransvarlig, kvalitetsklubbansvarlig, FIKS-ansvarlig og fairplay-ansvarlig. I et organisasjonskart inngår også enkelte utvalg en klubb kan ha, hvor det burde etableres beskrivelser for utvalgenes hovedoppgaver. Nyttige utvalg er eksempelvis trenerforum, kioskutvalg, turneringsutvalg og fotballskoleutvalg (NFF, u.d. a).

- b) Kriteriet nummer to innebærer, økonomistyring. En kvalitetsklubb skal ha en tydelig plan for økonomi, som gir trygghet for klubb og for tillitsvalgte. Planen sier noe om hvordan midlene forvaltes, fullmakt til konti og hvordan dommerregninger, kjørerregninger med mer, håndteres. Det kreves av en kvalitetsklubb at økonomiplanen er tilgjengelig for klubbens medlemmer (NFF, u.d. a).
- c) Klubbhåndboka har til hensikt å gi rammebetingelser og retningslinjer for klubbens drift og aktiviteter til overordnede. Den vil være et oppslagsverk når det trengs, med et mål om at det skal være enklere å lede klubben i hverdagen. Kriteriet skal gi forutsigbarhet for alle personer i en klubb og et forebyggende verktøy i arbeidet mot eventuelle diskusjoner om hvordan ting skal håndteres og gjøres. Samtidig skal den fungere som et oppslagsverk når frivillige skal ta oppgaver for andre. I en klubbhåndbok skal klubbens mål, visjoner og verdier stå (NFF, u.d. a).
- d) FIKS er et annet av mange andre viktige styringsverktøy kvalitetsklubb gir. Det er IT-verktøyet NFF bruker, et datasystem ment for å forenkle klubbhverdagen og utførelsen av viktige administrative arbeidsoppgaver. Det kreves at klubbene har en FIKS-ansvarlig som sikrer at spillere er forsikret, utført med riktig kompetanse på trenere, at lag blir meldt på i serier.
- e) Kvalitetsklubbansvarlig er det siste kravet under hovedmålet organisasjon. Prosjektet kvalitetsklubb har som mål utvikle klubbens fundament administrativt og sportslig. Således kreves det én eller flere dedikerte personer med overordna ansvar for prosjektet. Rollen er viktig for NFF, krets og klubb i forhold til å styrke samarbeidet og legge til rette for videre utvikling. Prosessen med å bli kvalitetsklubb er omfattende, det kreves at den tas tak i, gjennomføres og følges opp. Hensikten er å sikre at arbeidet skjer med kvalitet og at prosjektet går som det skal med alt fra planer, maler til generell drift (NFF, u.d. a).

2.2.3 Kompetanse

Kompetanse er det tredje hovedmålet i kvalitetsklubb med to kriterier, leder- og trenerkompetanse (a/b). NFF ser det som avgjørende at tillitsvalgte får tilgang til kompetansen vervet krever. Tanken er gi et mer kurant fotballaktivitetstilbud til barn og ungdom, gjennom bedre kvalifiserte tillitsvalgte.

Det er krav om at flertallet i klubbens styre skal ha lederkurs i regi NFF. God klubbstyring er en nøkkel i kvalitetsklubb og lederkompetanse anses som en viktig del av det. NFF er opptatt av at alle kan gjøre en god jobb som leder av en fotballklubb uansett om man har ingen, lite eller god erfaring som leder. Et viktig poeng, det kreves ulik kompetanse fra barne- til ungdomsfotballen. Dyktig trenere skal både ha god kunnskap om å lede og innsikt i fotball faget. Trenerkompetanse verdsettes høyt i NFF og er et av deres viktigste satsningsområder, derav skal utdanning av trenere i en kvalitetsklubb settes i system.

2.2.4 Samfunns- og verdiarbeid

Klubbens drift og aktivitet skal basere seg på fotballens grunnleggende verdier. Med mål om fair play og trygge rammer i all aktivitet, et felles ansvar både aktive og tillitsvalgte har. Samfunns- og verdiarbeid er det siste hovedmålet i kvalitetsklubb og innebærer åtte kriterier: verdisett, hjemmekamper, NFF retningslinjer barne- og ungdomsfotball, verdimøte, politiattest, trygge rammer, skader og forsikring og fair play ansvarlig.

- a) NFF mener et godt verdisett utvikler miljøer i klubbene, som danner grunnlaget for god oppførsel, gode holdninger og hjelper klubbene i å fremstå slik de ønsker. Fundamentet for det som skjer i klubbene er det verdiene som skal stå for.
- b) Hjemmekampen er for mange høydepunktet med idretten, både for store og små. NFF er opptatt av at kampene gir opplevelser for spillere, trenere, foreldre og dommere, og ønsker arrangement med en viss ramme. Derav skal klubben med hjemmekamp følge NFFs retningslinjer, her har kampverten en sentral rolle som klubbens ansikt utad. Dette krever retningslinjer, og danner det tredje kravet under samfunns- og verdiarbeid.
- c) Retningslinjer for barne- og ungdomsfotball skal kvalitetsklubber dokumentere at blir fulgt i aktivitetene. Retningslinjene består av aktiviteten på, rundt og utenfor fotballbanen og inneholder blant annet: spilletid i barne- og ungdomsfotball, differensiering, hospitering, topping av lag, trenerrollen og foreldrevett.

- d) Kvalitetsklubb er opptatt av struktur, med ønske om å styrke kvaliteten i norske fotball, således er dialog en viktig faktor. Verdimøte skal avholdes en gang i året på alle nivåer i klubben. Kvalitetsklubber er avhengig av at grunnleggende verdier og retningslinjer forankres i målgruppene trenere/ledere, spillere og foreldre. Møtet omhandler klubbens verdigrunnlag, NFFs retningslinjer for barne- og ungdomsfotballen, fair play og trygge rammer. Flere mennesker er i og rundt en fotballklubb, ofte kommer nye hvert år, derav mener NFF det er viktig at medlemmene blir godt kjent med de grunnleggende elementene og støtter opp om klubbens virksomhet.
- e) Apropos at det i klubber er flere mennesker i aksjon og ofte nye, krever kvalitetsklubb politiattest. Politiattest inneholder opplysninger om en person, i en fotballklubb ansatte og frivillige over 15 år som utfører oppgaver som innebærer et ansvar- eller tillitsforhold overfor mindreårige eller personer med utviklingshemming. Det innhentes og fremvises før personen kan starte i sitt verv. NFF krever at attesten sier om personen er siktet, tiltalt, vedtatt forelegg eller dømt for overtredelse på enkelte bestemmelser i straffeloven om seksualforbrytelser, vold- og narkotikaforbrytelser. (NIF, u.d. a). Politiattest er et tegn på at klubben driver etter trygge rammer, som er et annet kriteriet.
- f) Ifølge NFF bygger all fotball i Norge på verdiene: trygghet, glede, respekt og likeverd. Holdninger, trivsel og trygghet innebærer som fundamentalt for god sportslig utvikling. Kvalitetsklubber velger årlig minst ett tema av flere, gjør seg kjent og utarbeider samt implementerer retningslinjer. Temaene er som følger: Eat Move Sleep, seksuell overgrep og trakassering, doping, alkohol, trafiksikkerhet, kampfiksing og spilleavhengighet, mobbing og rasisme (fair play), skader og forsikring.
- g) Skader og forsikring er et kriteriet som NFF fokuserer på fordi det er potensialet til å forebygge skader i klubbene. I følge NFF (u.d.) er kunnskap nøkkelordet slik at det i praksis kan formidles og implementeres. Kvalitetsklubber skal informere medlemmene slik at de kjenner til rådene fra NFF om skadeforebygging og forsikringsordninger.
- h) Fair play-ansvarlig har overordnede ansvaret for at klubben har et systematisk fokus på faktoren samt ansvarlig for implementeringen i klubb og lag.

2.3 Tidligere forskning

Det er foretatt få undersøkelser og forskning på hva kvalitetsklubb har å si for selve utviklingen sportslig og organisatorisk i klubbene. Men det er skrevet noen rapporter og mastergradsoppgaver som berører temaområdet. Smeland & Seippel (2015) har sett på hva som kjennetegner norske fotballklubbers arbeid med kvalitetsklubb den i første perioden. Rapporten er fra 2015 og tar for seg klubber som ble kvalitetsklubb i perioden da prosjektet startet i 2014. Studien har undersøkt et utvalg klubber og hva de tror de kan få ut av arbeidet med kvalitetsklubb. De har blant annet undersøkt nærmere hva klubbene faktisk gjør i forhold til de mange kravene og forventningene som ligger i kvalitetsklubb samt hva NFF kan gjøre for å forbedre prosjektets arbeid. Med bakgrunn i intervju av fotballklubber systematiserte og delte Smeland & Seippel (2015) inn funnene med referanse til hovedområdene og kriteriene i kvalitetsklubb. Ved å tolke og analysere informantene, forsøkte de å forstå hvorfor klubbene er med i prosjektet. Hovedinntrykket viste seg å være at de aller fleste klubbene var fornøyde med kvalitetsklubb og at deltakelsen i prosjektet vil heve kvaliteten på arbeidet som gjøres i norske fotballklubber. Like fullt kom det fram mange interessante utfordringer innad i hver enkelt klubb med tanke på arbeidet med kvalitetsklubb. Rapporten viser at klubber har en stor variasjon i hvordan de jobber og tenker om kvalitetsklubb og hva de gjør ut av kravene som ligger i prosjektet (Smeland & Seippel, 2015).

Veibust (2017) leverte en masteroppgave i 2017 om kvalitetsklubbprosjektet. Han forsket på NFF sin målsetning «flest mulig, lengst mulig, best mulig» når det gjelder prosjektet. Her tar han for seg konseptets mål og krav, i lys av at klubbene skal være sjef over egen aktivitet. Veibust ser spesielt på sportsplanen og hvordan dette styringsdokumentet implementeres i kvalitetsklubber. Målet til Veibusts studie var å forstå de konkrete utfordringene ansatte og frivillige i kvalitetsklubbene møtte i arbeidet med å sikre en klubbstyrt aktivitet, gjennom sportsplaner og hvordan de håndterte disse utfordringene. Hans kvalitative studie bestod av et utvalg på fire kvalitetsklubber, hvor alle informantene hadde relevante arbeidsoppgaver knyttet til implementeringen av sportsplanen. Som et supplement til den kvalitative hovedundersøkelsen gjennomførte han en kvantitativ spørreundersøkelse med svar fra 72 trenere. Veibust fant at klubbene møtte ulike utfordringer knyttet til å få relevante personer til å få et eierskap til innholdet og bli kjent med det, motivere trenere, medlemmer og andre frivillige til å jobbe i tråd med sportsplanen, samt kontrollering og vedlikehold av aktiviteten. Han fant også at klubbenes humankapital, tid og økonomi knyttet til å prioritere ressurser, møtte på utfordringer i implementeringsarbeidet. Humankapital gir uttrykk for

medlemsmassens kunnskap og ferdigheter. Studien til Veibust tolkes på den måten at kvalitetsklubber som ønsker å sikre klubbstyrt aktivitet, bør prioritere implementeringen av sportsplanen.

Foss (2018), studerte i sin masteroppgave hva som kjennetegner utviklingen av fotballspillere, i og rundt det han kaller et lokalt område. Oppgaven prøver å se sammenhengen mellom hvordan et bestemt geografisk område driver med spillerutvikling. Han undersøkte kvalitetsklubb og akademisk klassifisering med overordnet blikk på rammeverket mellom topp- og breddeperspektivet. Informantene han brukte var trenere- og spillerutviklingsansvarlig fordelt på én toppklubb og fire breddeklubber, samt én representant fra fotballkretsen. Foss fant ut av at trenerkompetanse, tilrettelegging, hospitering, samarbeid, og en sterk og strukturert klubborganisasjon er å anse som viktige faktorer for god spillerutvikling. Toppklubben betraktes som en kompetansearena, mens breddeklubbene har utfordringer knyttet til kontinuitet når det gjelder trenerkompetanse og klubbstruktur. Det kommer frem at kvalitetsklubbprosjektet i denne forbindelse er å anse som et viktig fundament for at klubbene opparbeider den ønskede trener- og klubbkompetansen. Breddeklubbene han intervjuet brukte hospitering som viktig verktøy i utviklingsarbeidet og at de ønsker å beholde spillerne i sine repressive klubber så lenge som mulig. Toppklubben i område støttet filosofien og ønsket at talentene skulle være i breddeklubbene frem til 15-16 årsalderen. Foss fant også ut at frivillighet og foreldretrenere står sterkt i klubbens utviklingsmiljø (Foss, 2018).

Hvaal (2019), gjorde en casestudie av hvorfor Norges fotballforbund innførte kvalitetsklubbprosjektet, og hva de forventer å få ut av det. Han studerte organisasjonsutviklingen i NFF. Studien til Hvaal tar for seg dokumentanalyse av handlingsplaner og andre sentrale dokumenter, i tillegg til intervju med fagansvarlig for klubb utvikling i NFF. Hvaal var i studien opptatt av å belyse hvordan NFF har funnet sin vei for å utvikle seg, samt hvorfor de mener dette er måten å gjøre det. Han fant at ønsket til forbundet var å komme tettere på krets og klubb, og på den måten bidra med relevant kompetanse. Det kom frem at dette ble bedre etter innføringen av kvalitetsklubb. Videre viste Hvaals undersøkelse at NFFs mål er å øke kvaliteten på aktiviteten. Det kommer frem at prosjektet gjør klubbene likere i strukturen, men funn i studien forteller noe om at dette ikke er gjeldende for alle klubbene i landet. Forbundets ønske om at kvalitetsklubb nivå 1 skal være et minimumsnivå hva gjelder kompetanse hos norske klubber er ikke realiteten. Hvaal finner at det er en overvekt av de større klubbene som deltar i kvalitetsklubb, og at prosjektet slik sett utgjør en utfordrende slagside.

3 Metodisk tilnærming

I det følgende kapittelet beskrives min kvalitative tilnærming til problemstillingen. Utvalget av informanter presenteres, og det synliggjøres hvordan empiri har blitt samlet inn og analysert. Til slutt drøftes noen betraktninger rundt studiens kvalitet.

3.1 Kvalitativ tilnærming

Som i hvilken som helst større oppgave står man overfor en utfordring, hvilken forskningsmetode skal man ta i bruk for innsamling av data og informasjon? Kvalitetsklubb er et omfattende prosjekt som ikke kan studeres i sin helhet, jeg har derfor gjort bestemte avgrensinger for å muliggjøre en hensiktsmessig analyse. Prosjektet er relativt nytt, med oppstart i 2014, noe som både betyr at prosjektet er pågående og stadig i endring. Det foreligger også lite forskning på feltet. Dette har gjort arbeidet med identifiseringen av den riktige forskningsmetoden spennende og interessant. Det er valgt å gjennomføre en kvalitativ tilnærming til studien ved å gjennomføre kvalitative intervjuer.

Med kvalitative intervjuer er ikke målet store empiriske generaliseringer. Fremgangsmåten gir derimot grunnlag for å utvikle og bedre forståelsen av tematikken. I denne sammenheng dypere innsikt i et utvalg klubber og deres arbeid med kvalitetsklubbprosjektet.

Det kan være nyttig og fornuftig å betrakte en problemstilling fra flere sider (Kvale & Brinkmann, 2015). Det kan sammenlignes med å gå opp på en høyde for å få oversikt over hvordan landskapet under fortoner seg, nettopp fordi det ses fra en annen vinkel. Når man skal undersøke eller beskrive hvordan et prosjekt som kvalitetsklubb påvirker fotballklubber, kan samme metafor brukes. Et annet kjennetegn som er viktig å tenke over når man leser oppgaven, er at klubbene er i en ulik fase av kvalitetsklubbarbeidet. Undersøkelsen følger ikke klubbene over tid, men deres nåsituasjon og erfaringer med å være kvalitetsklubb.

3.2 Begrunnelse for valg av metode

En kvalitativ og avgrenset tilnærming gjennom bruk av dybdeintervjuer var den metoden som egnet seg best for mitt prosjekt. Bakgrunnen er ønsket om å undersøke et utvalg klubber i Telemark, hvilke formål klubbene hadde med kvalitetsklubbprosjektet og hvilke erfaringer de har gjort seg. De

fleste studier knyttet til kvalitetsklubb er så vidt meg bekjent kvalitativt orienterte (Hvaal, 2019; Foss, 2018; Veibust, 2017; Smeland & Seippel, 2015). Med problemstillingen «hvilke sportslige og organisatoriske konsekvenser har NFFs kvalitetsklubbprosjekt for utvalgte klubber i Telemark», fant jeg det mest hensiktsmessig å anvende en kvalitativ tilnærming. Dessuten var det meget relevant for å få fram informasjonen og de praktiske erfaringene informantene innehar. I undersøkelsen studerte jeg klubbenes perspektiv på arbeidet med kvalitetsklubb. Et viktig kjennetegn ved kvalitativ forskning er at datamaterialet ofte blir samlet inn av forskeren selv. I min studie har jeg samlet inn materialet selv, noe som gir tyngde og en nærhet til oppgaven. Materialet, blir til metodevalget på flere måter nøye tolket og jeg ser det som avgjørende å få en dypere forståelse av meningsinnholdet.

3.3 Utvalg

Alle fire klubbene beskriver seg selv som mellomstore breddeklubber. Klubb A, med omtrent 350 medlemmer og klubb C med 400 medlemmer, er lokalisert i ulike folkerike bydeler i Grenland. De to resterende klubbene B og D, med henholdsvis 300 medlemmer i hver, ligger i distriktet i Telemark, med færre innbyggere i områdene. Når det gjelder fokusområder i de utvalgte klubbene er fellesnevneren klubb- og spillerutvikling, rekruttering, kompetanse, jentefotball og økonomi. Samtidig har klubbene til felles at de utvikler spillere til eget a-lag og/eller andre lag høyere opp i divisjonssystemet.

I arbeidet med planleggingen av studien ble det naturlig at utvalget i klubbene består av både ansvarlige for kvalitetsklubb og ansvarlige for det sportslige. Utvalget er strategisk ved at informantene kunne si noe om erfaringer og oppfatninger med kvalitetsklubbprosjektet.

I studien var det ønskelig å fremskaffe data fra klubber som har vært kvalitetsklubb i en lengre periode, fremfor klubber som nylig har blitt sertifisert. For å studere omfanget i kvalitetsklubarbeidet ble det grundig undersøkt hvilke klubber i Telemark som var aktuelle kandidater til å undersøkes. NFF Telemark fremla en god oversikt over klubbene som var sertifiserte. Av de 14 sertifiserte klubbene, var det flere kriterier som la det endelige grunnlaget for utvalget: Tidlig sertifisering, klubber av ulik variasjon i størrelse og nivå og geografisk spredning. Samtidig la jeg vekt på at klubbene representerte ulike sider og historier av helheten og på den måten utgjør en forskjell (Hemmestad, 2013). Til slutt ble utvalget fire klubber, to informanter per

klubb og antas å representere deler av mangfoldet i Telemarksfotballen. Jeg velger å definere utvalget på følgende måte: ansvarlig kvalitetsklubb (KK) og ansvarlig sport, klubb A/B/C/D. Eksempelvis: Ansvarlig KK – A (klubb) og ansvarlig sport – A (klubb).

I enhver kvalitetsklubb skal det være en person som har det overordnet ansvaret for prosjektet, derav «ansvarlig kvalitetsklubb». Når det gjelder den andre rollen som er intervjuet, er den kalt «ansvarlig sport». Dette fordi ikke alle mine utvalgte klubber har utnevnt en sportslig leder. Det var viktig for meg å få tak i informanter som var involvert i perioden klubben ble kvalitetsklubb. Klubbroller hadde vært byttet siden sertifiseringen, dermed var prosessen med å få tak i de aktuelle informantene ikke like enkel. Med hjelp innad i de utvalgte klubbene og fra min veileder fikk jeg tilslutt kontakt med alle de aktuelle informantene. Via e-post og telefon spurte jeg om de ville bidra til studien. Klubbene var alle positive til å bidra og alle forespurte sa seg villig til å delta i undersøkelsen.

3.4 Informantene

Av de åtte informantene fra de fire kvalitetsklubbene, utgjør utvalget mitt syv menn og en kvinne. Ingen hadde idrettsfaglig utdanning, tre av åtte oppga å ha trenerutdannelsen grasrottreneren (C-lisens), og tre andre UEFA B-lisens (trinn 2 av 4 i trenerutdanningsstigen til NFF) (NFF, u.d. f). Samtlige informanter hadde fotballederkurs 1, over halvparten kurs 2 og 3, og én kurs 4. Fotballederkurset er for alle som er ansvarlige for å lede andre i klubbhverdagen, og deles inn følgende temaer: 1-forstå, 2-lede, 3-utvikle, 4-klubbleder.

Felles for alle informantene er lidenskapen for sin klubb og ønske om å løfte norsk fotball til et bedre nivå. Motivasjonen for å bidra kom på bakgrunn av egne barn i klubben, egen erfaring som spiller i klubben eller lidenskapelig lokalpatriot. Det er altså tegn til at egeninteresse forener informantene, samtidig som det foreligger et ønske om å bidra inn i en større rolle. Det som skiller informantene er deres bakgrunn. Én av de åtte jobbet fast i sin klubb og det som sportslig/daglig leder for barn og ungdom. Informanten utmerket seg med sin bakgrunnen fra mange ulike roller i klubben. To andre informanter hadde sivile jobber som var relevant for arbeidet med kvalitetsklubbprosjektet, – noe de selv mente kom til nytte i prosjektet. Den siste informanten uttrykte lite kjentskap til fotball, men brukte kunnskapen fra jobberfaring i prosjektet. Han mente

klubben trengte mer organisatorisk kompetanse samtidig som han ville jobbe rundt barn og unge. Resterende informanter jobbet blant annet innenfor kommunikasjon, salg, og ingeniøryrke.

3.5 Kvalitative forskningsintervju og intervjuguide

Målet med intervjuene var å undersøke kvalitetsklubbenes praksiser. Med det for øye å forstå hvorfor de driver som de gjør, og selvsagt få deres samlede erfaringer med kvalitetsklubbprosessen. Ønsket var å finne ut hva klubbene ønsket å oppnå ved å delta i prosjektet, herunder etableringsfasen, forventninger, rollefordeling, samarbeid, struktur, kompetanse og ledelse.

I kvalitativ forskning er forskerens integritet og forskerens rolle som person avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskapen og etiske beslutninger. Kvale & Brinkmann (2015) mener den avgjørende faktoren er forskerens integritet, hans eller hennes kunnskap, erfaring, ærlighet og rettferdighet. I forbindelse med intervju øker betydningen av forskerens integritet, da intervjueren selv er det viktigste redskapet til innhenting av kunnskap. For forskningsområdet innebærer det at offentliggjøringen av funn er så nøyaktig og representativt som mulig (Kvale & Brinkmann, 2015).

«Utveksling av synpunkter» er den egentlige betydningen av intervju mellom to personer som snakker sammen om et felles tema. Formålet er å fremskaffe fylldig og beskrivende informasjon om hvordan andre mennesker opplever ulike sider ved en situasjon (Kvale & Brinkmann, 2015). Intervjuer kan være så mangt, men det som skiller et kvalitativt intervju fra andre type intervju er innsikten i informantenes egne erfaringer, tanker og følelser (Tjora, 2017). Således er det i intervjusituasjonen viktig å ha kjennskap til hvilke områder man skal fokusere på. Egne og personlige erfaringer om det gjeldene temaet vil være av stor betydning, men like fullt lesing av aktuell litteratur. Samtidig kan kontrastene til intervjusituasjoner være veldig forskjellige. Fra telefonintervju hvor man bare hører stemmen, til den lyttende intervjueren i stolen framfor deg. Felles for alle intervju er den menneskelige stemmen, som gjør at forskningsmetoden kan brukes i mange ulike sammenhenger. Personlig reiste jeg rundt til de utvalgte klubbene og gjennomførte intervjuene fysisk med de respektive informantene.

I kvalitative studier og intervjuer er prosessen mindre fastlagt, og det er fullt mulig å avvike fra den opprinnelige planen slik den ble skissert på forhånd (Dalen, 2004). Intervju kan gjennomføres på ulike måter i form av formell og uformell tilnærming. Hvilken form som velges, sees i forhold til

temaet forskeren ønsker å belyse. En helt strukturert intervjuform er med spørsmåls- og svarkategorier som er faste. Ustrukturert intervju derimot er en annen type som ikke krever en fast form, hvor man kan stille tillegg- og oppfølgingsspørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015). I tillegg har man semi-strukturert intervju, som jeg valgte å legge opp til. Denne intervjuformen får fram ledernes erfaringer, taker og perspektiver, hvor samtalen verken er åpen eller lukket. En forhåndskrevet intervjuguide med noen bestemte temaer og spørsmål er fastlagt på forhånd, og brukes aktivt i intervjuet. Samtidig er spørsmålene fleksible og åpne for å endre rekkefølge eller forfølge tema informantene er opptatt av og som man finner relevant i henhold til studiens problemstilling (Kvale & Brinkmann, 2015). Det gir mulighet for at informantene går mer i dybden på svarene sine og flyten på gjennomføringen av intervjuet kan bli bedre. Målet er å få frem intervjupersonens beskrivelser rundt dens livsverden for å kunne fortolke betydningen (Kvale & Brinkmann, 2015).

Videre er kjennetegnet til slike intervju å ha ulike temaer, der det først og fremst er viktig å få fram mange forskjellige synspunkter om emnet. Ifølge Kvale & Brinkmann (2015) rommer et godt kvalitativt intervju som regel en stor spontanitet, hvor ikke alt kan være planlagt.

Særtrekkene i kvalitative intervjuer er å utforske de temaer man ønsker å få informasjon om. Gjennom intervjuguiden utarbeidet jeg spørsmål som belyste tema og problemstillingen. I intervjuguidene var jeg opptatt av at både jeg og informantene kunne ta opp andre temaer, at spørsmålene underveis kunne endre rekkefølge eller at man kunne svare fritt på ting som i utgangspunktet ikke var planlagt. En slik struktur sørget for at jeg fikk svar på temaene, samtidig som å følge med på informantenes fortellinger. I intervjusituasjonen opplevde og erfarte jeg at intervjuguidene var til god hjelp og for å ha en framdriftsplan når det gjelder spørsmålene man ønsker diskutert.

To intervjuguiden ble utarbeidet; en for klubbens kvalitetsklubbansvarlig og en ansvarlig for det sportslige (se vedlegg 2 og 3). Spørsmålene var relativt like i begge intervjuguidene med noen ulike nyanser og justeringer.

For å kvalitetssikre intervjuguidene la jeg dem frem både for min veileder og for en venn som er redaktør i en lokalavis. Videre oppfattet de spørsmålene som om at jeg gapet over for mye og derav endret jeg intervjuguidene. Jeg erfarte i praksis at intervjuguidene bidro til at samtalen med de ansvarlige hadde et godt driv i retning temaene jeg ønsket å få en dialog om.

Jeg valgte å dele inn intervjuguidene i disse hovedområdene: Introduksjon, bakgrunn, kvalitetsklubb, før kvalitetsklubb, planleggingsfasen, overgangsspørsmål, livet som kvalitetsklubb, livet i rollen, erfaringer og hva kvalitetsklubb har bidratt til, veien videre samt avsluttende spørsmål.

Da intervjuguidene var ferdig, begynte selve prosessen med å intervju informantene, en og en. Intervjuene foregikk i klubbens omgivelser, noe som gjorde at jeg kom tett på informantene. Dette ser jeg på som en styrke og trygghet ovenfor intervjuobjektene. For min egen del fikk jeg et inntrykk av klubbene og en større nærhet til de jeg intervjuet. Da jeg møtte informantene og før jeg slo på lydopptakeren, var det viktig for meg å skape en trygg og god relasjon. Min følelse var at jeg lyktes og at det også følte gjensidig fra informantene sin side. I starten av hvert intervju delte jeg ut samtykkeskjema (se vedlegg 1), som ble lest og skrevet under av intervjupersonen i forbindelse med intervjuet. I samtykkeskjemaet krysser informanten av og gir tillatelse for at jeg kan ta lydopptak samt at materiale i etterkant blir behandlet konfidensielt og personopplysninger blir anonymisert. Videre presenterte og presiserte jeg studiens mål, hensikt, tema og problemstilling. Det ble stilt relevante spørsmål om informantens bakgrunn og klubben generelt, derav gikk intervjuet sin gang. Avslutningsvis slo jeg av lydopptakeren, takket for at informanten hadde tatt seg tid til å delta og at det bare var å ta kontakt hvis det i etterkant skulle være noen uklarheter eller spørsmål.

Jeg var i intervjusituasjonen opptatt av at informantene fikk tid til å reflektere over mine spørsmål, svarene opplevde jeg som fylldige. Det var viktig for meg å følge med, aktivt lytte, stille nødvendige oppfølgingsspørsmål og være positiv ovenfor intervjupersonene. Informantenes tilbakemeldinger angående spørsmålene var positive, flere av informantene poengterte at det fanget tema og problemstillingen. Personlig følte jeg at informantene stadig var nysgjerrig på hva jeg ville finne ut og ga uttrykk for at det var relevant, spennende og nyttig prosjekt. Ifølge Kvale & Brinkmann (2015) kan intervju være en læreprosess både for den som blir intervjuet som for intervjueren. For min egen del kan det bekreftes og følelsen jeg satt med i etterkant var at informantene følte det gjensidig.

3.6 Behandlingen av innsamlet datamateriale

Behandlingen av det kvalitative intervjumaterialet er basert på svarene fra totalt åtte ledere. Transkriberingsprosessen var det første steget jeg gjorde etter intervjuene var gjennomført, en

konkret omdanning av en muntlig samtale til en skriftlig tekst (Kvale & Brinkmann, 2015). Dalen (2004) er av den oppfatning at forskeren selv bør transkribere sine intervjuer, da prosessen gir en helt unik sjanse til å bli kjent med sin data. Hvis andre utfører transkripsjonen, kan det fort oppstå feiltolkninger fordi man ikke har samme nærhet og kunnskap om tema.

Jeg utførte all transkripsjon selv. Det gjorde at jeg fikk en bedre forståelse av datamaterialet hvor jeg virkelig fikk muligheten til å tenke og reflektere rundt hva som ble sagt. I hvert intervju var jeg observant på stemmebruk, ordvalg, lyder og skrev notater som kunne være aktuelt å ta opp senere, samt ord, stikkord og setninger tidligere informanter hadde nevnt. Som sagt brukte jeg en lydopptaker, lånt fra USN, som registrerte all ordbruk, tonefall, pauser og liknende. En trygghet som gjorde at jeg kunne ha fullt fokus på informanten og hva som ble formidlet gjennom lytting, tilstedeværelse, konsentrasjon om intervjuets emne og dynamikk (Kvale & Brinkmann, 2015). I ettertid ble intervjuene lagret på SD-kort og jeg har kunnet gå tilbake og lytte til intervjuet i det videre arbeidet. Hvert intervju varte fra 40 min til 70 min. Intervjuene ble gjennomført på over en måneds tid, derigjennom fikk jeg i etterkant av hvert intervju god tid og anledning til å transkribere. Det var for meg riktig tidsløp for å ha konsentrasjonen på topp under hvert intervju, samt kontinuitet på transkripsjonen. Under transkriberinga tillærte jeg meg gode metoder og noterte ned ord, uttrykk og setninger som var relevant material videre i studien. Når alle åtte intervjuene var gjennomført og transkribert i sin helhet fikk jeg totalt 79 dataskrevne sider i Word med linjeavstand 1,5 og skriftstørrelse 12.

Bearbeidingen av empirien begynte under intervjuene hvor jeg som sagt noterte ned ord, stikkord og setninger. Notatene renskrev jeg og la inn på et eget Word-dokument. Under transkripsjonen fikk jeg god oversikt over informantenes svar og transkriberingsdokumentene kombinert med nøkkelordene. Jeg leste igjennom de transkriberte intervjuene opptil flere ganger og nøkkelordene som gikk igjen var følgende: klubb utvikling, kompetanse, sportsplan, krets, implementering, frivillighet og profesjonalisering.

Videre i analysearbeidet reduserte jeg informasjonsmengden, for å få frem likheter og ulikheter. Jeg reduserte aktuelle intervjuuttalelser inn i færre ord og setninger, og kategoriserte dem inn i sentrale elementer på grunnlag av lesninger av intervjuene. Deretter gransket og reviderte jeg kategoriene, før jeg leitet etter temaer og resultater i hver kategori (Kvale & Brinkmann, 2015). I klassifiseringen av funnene var jeg til enhver tid opptatt av å opprettholde og beskytte intervjuene.

3.7 Reliabilitet og validitet

Troverdigheten, overførbarheten og styrken av kunnskap sees i sammenheng med begrepene objektivitet, reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Kvale & Brinkmann, 2015).

Pålitelighet, eller reliabilitet, innebærer at jeg som forsker er kritisk til egne ideer, metodebruk, møtet med informanter, rolle og tolkning (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg gjennomførte intervjuene da jeg var omtrent halvveis i studien. At intervjuene ble gjennomført fysisk av meg med lydopptaker og at jeg i ettertid utførte transkriberingen selv, kan styrke reliabiliteten (Grønmo, 2016).

Spørsmålet om studiens resultat kan reproduseres av andre forskere senere, er krevende i denne sammenheng. Min studie er en undersøkelse av et øyeblikksbilde i en pågående prosess i klubbene. Om intervjupersonene ville endret sine svar i et annet intervju sees likevel på som avgjørende for reliabiliteten. Her er det viktig å være klar over rollen man har (Drageset & Ellingsen, 2011). Dersom min undersøkelse resulterer i pålitelig data er det høy reliabilitet. I oppgaven har jeg vært påpasselig med utvelgelsen av informanter og jeg har vært nøye i gjennomføringsprosessen av intervjuene. Tjora (2017) påpeker viktigheten av at man til enhver tid reflekterer rundt egen troverdighet og rolle.

Gyldighet, eller validitet, handler om metoden er relevant til studiets problemområde og at man undersøker det den er ment til å undersøke (Kvale & Brinkmann, 2015). Validitet betyr dataens gyldighet, at det som er undersøkt samsvarer med studiens resultater. Forsker viser det ved å ha reflekterte tolkninger av dataene, og det som er forsket på. Videre dreier det seg om funnene har gyldighet og er anvendbare i andre situasjoner. Validitet oppfattes ut ifra sine premisser som korrekt og gyldig.

I intervjusituasjonene er det vært fokus på å unngå å stille ledende spørsmål, heller åpne spørsmål. Ønsket var at informantene fikk tid til å reflektere over temaet. Det er gjort gjennom hele prosessen grunnet min kvalitative tilnærming, derav styrkes validiteten. I hvilken grad jeg som forsker har analysert og tolket oppgaven er begrunnet gjennom informantenes synspunkter, konteksten, tidligere forskning, samt egen forståelse og bakgrunn av temaet (Kvale & Brinkmann, 2015).

Opgavens formål har i første rekke handlet om å gi meg selv en større innsikt vedrørende kvalitetsklubb i de utvalgte klubbene, dette har også relevans for «pålitelighet» og «gyldighet». På grunn av min interesse for fotball kan min reliabilitet og validitet være svekket ved ledende spørsmål for å få svar på problemstillingen. Således har det hele tiden vært viktig for meg å ha en

åpen, objektiv og eksplisitt tilnærming til undersøkelsens analyser. At jeg sammen med veileder og venn i lokalavis rådførte og kvalitetssikret intervjuguidene, bidro til økt reliabilitet og validitet. Det at jeg med struktur utførte åtte intervju i kjente og trygge omgivelser hos informantenes klubbhus mener jeg også bidro til å styrke dataens pålitelighet.

3.8 Metoden og studiens begrensinger

Min empiri baserer seg på fire fotballklubber i Telemark, med to intervjuer i hver klubb, totalt åtte intervju. Studien tar for seg klubber som har lyktes i å bli kvalitetsklubb og klubbene har alle vært sertifisert i flere år. Det innebærer likevel ikke at min undersøkelse av kvalitetsklubber i Telemark gir et fullstendig bilde av hvordan situasjonen er i fotball-Norges kvalitetsklubber. Funnene mine kunne sannsynligvis vært annerledes ved at andre klubber hadde vært gjenstand for undersøkelsen, og at utvalget hadde vært større. En mer omfattende kvalitativ studie av kvalitetsklubb forutsetter innsamling av flere intervjuer med ulike personer som har tilknytning til klubber, kretser og forbund som for eksempel spillere, trenere, NFF Telemark og NFF. Ideelt ville det også vært å observere klubbene i hverdagen, spillere, trenere og ledere i form av treninger og møter.

Med min bakgrunn, som både oppvokst i og bosatt i Telemark, har jeg gjentatte ganger spilt mot fotballklubbene i utvalget, både som barn, ungdom og senior, en relasjon som kan påvirke min subjektive mening. Det har dermed opplevdes uproblematisk og har vært udelt positivt i arbeidet. Kontakten med de utvalgte klubbene har vært likeverdig og meningsfull. Det har gitt meg nærhet til feltet jeg undersøker, kjennskap til personer i miljøene, felles historier og erfaringsbakgrunn. Dette kombinert med idrettsfaglige studier gjorde at jeg som forsker opplevdes som troverdig i feltet (jf. prinsippet om reliabilitet og validitet).

3.9 Forskningsetiske problemstillinger

I studien har jeg hatt med mennesker å gjøre, til meg har disse gitt beskrivelser av sin egen livssituasjon, formidlet sine erfaringer, oppfatninger og opplevelser. Det har derfor vært viktig å ivareta ansvaret og vise respekt ovenfor lederne som har tatt seg tid til å delta. Jeg har gjennom forskningsprosessen forsøkt å ivareta en høy etisk standard både i henvendelsen til informantene, i selve intervjuet og analysen. Samtidig er det vært viktig å beskytte konfidensialiteten for å fremstille

både intervjupersonene og annet som nevnes i intervjuene så riktig som mulig. Når det er sagt har informantene i sine respektive klubber sentrale roller når det kommer til ansvar. Eksempelvis kan det være at de ansvarlige for kvalitetsklubb ikke ønsker å være for negativ til klubbens resultater, da det kan sette dem selv i dårlig lys. Eller så kan de være kritiske fordi de ikke har positive opplevelser med kvalitetsklubb og som de ønsker å si noe indirekte negativt om.

Så godt det har latt seg gjøre har jeg vært bevisst på min forskerrolle, og har fulgt delen av studien som har omhandlet personopplysninger samt de etiske beslutningene som treffes i kvalitativ forskning. Siden studien er en del av et større prosjekt, kunne jeg bruke deres godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) i min studie. Da jeg henvendte meg til de utvalgte klubbene og lederne, som var aktuelle til studien, var jeg tydelig på at undersøkelsen var anonym og i etterkant, konfidensiell. De etiske kravene når det gjelder funnene av lederne er så nøyaktig og representativt for forskningsområdet som mulig. Jeg har hele veien vært bevisst og konkret i forhold til hvem som har sagt hva, hvilken lederrolle og klubb de tilhører. Samtidig har jeg unngått å presentere uttalelser som vil kunne avsløre vedkommende leders identitet. Personlig har det i den sammenhengen vært viktig å behandle informasjonen i fortrolighet og varsomhet ovenfor ansvaret informantene har gitt meg.

4 Resultat og diskusjon

Dette kapittelet tar for seg studiens resultater og diskusjon. Resultatene blir presentert i lys av datamaterialets analyse, opp imot tidligere og relevant forskning. Målet med studien er å prøve å forstå hvilke sportslig og organisatoriske konsekvenser NFFs kvalitetsklubbprosjekt har for fire breddeklubber i Telemark. Hvilke gevinster ser klubbene av arbeidet med kvalitetsklubb, og hvordan har de arbeidet for å lykkes – alene eller sammen med krets og forbund? Hva var de konkrete utfordringene for klubbene i min studie, og hva gjøres for å løse dem?

Følgende temaer stod frem som sentrale i arbeidet med analysen:

- Organisasjon
- Sportslig - plan til praksis
- Frivillighet og profesjonalisering

Valget med å presentere resultatene og diskutere i samme kapittel gjøres for at innholdet blir mer oversiktlig for leseren, samt at gjentakelser unngås. Kapittelets ulike deler henger sammen og kan betraktes som en kronologisk oppbygning til et svar på problemstillingen.

4.1 Organisasjon

4.1.1 Forståelse og praktisering av kvalitetsklubb

Når klubbenes forhold til kvalitetsklubb undersøkes, er det nyttig å ha en forståelse for hvordan informantene vurderer og ser sitt arbeid med prosjektet. Med tanke på informantenes forståelse av – og arbeid med – kriteriene som ligger til grunn i kvalitetsklubb, tenderer svarene til å være sammenfallende. Det antydes at informantene har en relativ lik opplevelse av situasjonen. På spørsmålet om «hva kvalitetsklubb er for deg», svarte lederne at de stort sett syntes prosjektet har gitt positive resultater på det organisatoriske plan og at de erfarer bedre struktur og kvalitetssikring.

En rimelig tolkning av informantenes svar peker i retning av at klubbene opplever deltakelsen i kvalitetsklubbprosjektet som positivt. For flere av informantene handler noen kriterier i prosjektet om å sette breddeklubben i stand til å utvikle seg. Slik sett kan man også si at arbeidet med å oppnå resultater kommer i neste fase. Det er i hvert fall snakk om en forventning ute i klubbene at arbeidet de nå gjør med å utvikle sin egen organisasjon skal gi resultater også på lang sikt. En av lederne underbygger synspunktet:

For meg er kvalitetsklubb en verktøykasse. Det er der vi samler alt. (Ansvarlig sport – C)

En hovedfaktor i arbeidet med kvalitetsklubbprosjektet er «verktøykassen», samtlige av intervjuobjektene snakket positivt om temaet. De la vekt på at endringene som er gjennomført ga økt grad av orden, stabilitet og en trygghet. Utsagnet til denne informanten reflekterer over temaet og forklarer hvordan det var før klubben ble sertifisert:

... vi hadde masse plan-ark, men alt lå i ulike skuffer eller ulike pc-er. Vi hadde alt verktøyet, men vi hadde ikke verktøykassa, så alle satt på forskjellige tuer. Det var litt mer rot den gangen enn det er nå. Det ser jeg bare på min egen PC, hvis jeg trykker på ting så finner jeg dokumenter tilbake til 2014-2015 som går på sport blant annet, som jeg ikke husker. Vi hadde så mange planer og tanker, men vi samlet dem ikke. (Ansvarlig sport – C)

Dernest forteller klubbene om en bedre struktur, som har gitt dem en stabil og forutsigbar klubbdrift. En sertifisert kvalitetsklubb har dokumenter og rammeverk som sportsplan, klubbhåndbok, organisasjonskart, verdisett og retningslinjer. Dette tydeliggjør hvordan klubben skal drives, fra verdier til spesifikke fotbølløvelser. Alt dette virker positivt på styringen ifølge informantene. Intensjonen til NFF er at dokumentene eller «verktøykassene» med forklaringer og konkretiseringer skal være tilgjengelig og synlig for medlemmene. Flere av informantene gir uttrykk for at deres representative klubber lykkes med dette. Det viser seg også at styret, ledere og trenere lettere kan «forsvare» sine valg som hospitering, topping og øvrige prioriteringer. Ifølge ansvarlig for sport i klubb C, ble det enklere å hente ut informasjon. En annen informant mener de har fått mer struktur og kontroll på dokumenter, samtidig som det er enklere å styre og drive klubben med de rutiner som er på plass.

4.1.2 Kompetanseutvikling

Funn i min studie peker på flere positive effekter av kvalitetsklubbarbeidet når det gjelder organisasjonsutvikling. Den aller tydeligste effekten ser ut til å gjelde kompetanse, særlig gjennom utdanning av ledere og trenere i form av relevante kurs. Kompetanseheving i organisasjonens ulike ledd er ett av kriteriene som må oppfylles for å oppnå status som kvalitetsklubb. Det er også på dette feltet man finner de mest positive erfaringene i de fire breddeklubbene som er undersøkt i denne studien. Noen måneder etter prosjektstart i 2014 påpekte NFFs fagansvarlig for klubbutvikling, Kristoffer Paulsen Vatshaug, følgene i et intervju til Nettavisen (Sande, 2014):

Kvalitetsklubb-prosjektet skal sørge for at flere får kompetanse, og at de gode lederne og foreldrene ikke skal bære alt alene. Både trenerne og lederne i klubben skal ha kompetanse til å gjøre den jobben de blir satt til, og vi skal drive skolering for å øke kompetansenivået (Sande, 2014).

Det påpekes hvor viktig arbeidet med kompetanse er i kvalitetsklubb. Informanter uttrykker at de opplever forbedring og det var en generell positiv holdning dette. Påfyll av kompetanse gir en fotballspesifikk kunnskap, økt forståelse og nødvendig ballast til å håndtere utfordringene som skal sikre en mer interessant hverdag for klubbens medlemmer.

Kursing bidrar med kompetanseheving med hensyn til strukturering og styring/ledelse av klubbene. En informant sier følgende:

Ja, jeg tror kompetansen har økt med kvalitetsklubb. Fordi det er krav til utdanning og nyttige kurs. (Ansvarlig KK - A)

En annen sier dette:

Kompetansen ute på feltet tror jeg nok er høyere i og med at man har fått alle inn på kurs. (Ansvarlig KK – C)

Gjennom stort fokus på kompetanse og kompetanseutvikling, i planperioden 2016-2019 hadde NFF Telemark flere mål, et av hovedmålene var:

70% av lagene har en trener med minimum ett av delkursene i grasrottrenerutdanningen. (NFF Telemark, 2020)

I årsmeldingen fra NFF Telemark for 2019 vises det til en markant økning i fokuset og satsningen på trenerutvikling og trenerutdanning. Midt i planperioden ser man endringer, ved siste kvartal av 2018 heter det at dekningsgraden nasjonalt var 55,7% og i Telemark 56,6%. I slutten av 2019 var prosentandelen økt betraktelig fra det foregående året, dekningsgraden nasjonalt var 67% og i Telemark 73%. På samtlige av grasrotkursene 1-4 var antall deltakere i 2015 på 348, mens i 2019 på 476 deltakere (NFF Telemark, 2020).

Av de fire delkursene var progresjonen størst ved del 1, fra 153 deltakere i 2015 til over det dobbelte i 2019 med 320 deltakere. Endringen er markant til det bedre. Klubbene i Telemark nådde

NFF Telemarks hovedmål om en dekningsgrad på 70%. Det ble begrunnet med fokus på utviklingen av kompetanse (NFF Telemark, 2020). Dette samstemmer med funnene empirien, som også viser til at kompetansenivået har økt i klubbene. Det kan tyde på at kvalitetsklubbarbeidet har bidratt positivt til å øke kompetansen.

Når det gjelder hvordan klubbene kartla kompetansen til klubbens trenere kom dette konkrete tiltaket frem:

Der har vi vært systematisk og har hatt et Excel-regneark, ført opp kompetansen på det.

(Ansvarlig sport – B)

Flere funn tyder også på at arbeidet med kvalitetsklubb har påvirket organisasjonskulturen positivt. Informantene oppgir at det har blitt lettere å få trenere til å ta relevante kurs, og at det er større forståelse blant de frivillige på dette punktet. På denne måten har lederne i klubbene også brukt mindre ressurser på å overtale andre tillitsvalgte og trenere til å utdanne seg i NFF-systemet. Enkelte som får godtgjørelse kan heller ikke vente utbetaling hvis man ikke innehar kompetansen som klubben kan kreve som sertifisert kvalitetsklubb. Blant annet heter det at flertallet i styret skal ha NFFs fotballederkurs 1 og at trenere skal ha tilgang til den riktige samt nødvendige kurs og utdannelsen (NFF, u.d. a). For ledere og trenere inneholder grasrottrenerkursene og fotballederkursene sentrale kompetanseområder tilhørende en klubb. En informant sier følgende om temaet:

Det hjelper, mye enklere å si også, vi er en kvalitetsklubb. For å være kvalitetsklubb så skal dere ha kurs, punktum. Sånn er det. (Ansvarlig KK – B)

Kompetanseheving gjennom kursaktivitet forutsetter oppfølging og veiledning fra kretsen. Ifølge informantene fungerer dette så lenge klubben er i «prosess». Samtidig etterlyses oppfølging til kursing i neste fase. Det er viktig å påpeke at en veileder er kurset og gjøres på bakgrunn av frivillig arbeid.

Når det gjelder kvalitetssikring, viser kvalitetsklubbprosjektet til at det ikke bare er å ta inn bekjentskaper inn i styret og ulike roller i klubben. Det må forstås som en strategi der en ønsker å unngå at tilfeldigheter skal gjennomsyre valg. Målet er å gi flere muligheten til å ta roller og kvalifisere seg til ulike verv, like mye som at klubbene da får riktig kompetanse til å utføre de ulike oppgavene. Gjennom kvalitetsklubb blir man forpliktet til å søke og finne kandidater på et mer

objektivt grunnlag. En informant poengterer at det har bidratt til å få tak i ressurser med tyngre erfaring og kompetanse. Informantene gir klare signaler på at det fører til en direkte og indirekte etterspørsel etter mer ressurser i form av kunnskap og folk. Det er tydelig at NFF med kvalitetsklubb vil få frem at opp til hvem som helst kan ta ulike roller. Flere oppgir å bli spurt eller selv ta ansvar fordi de kunne bidra med riktig kompetansen til kvalitetsklubbprosjektet Videre sørger klubben for at de får den kompetansen de trenger gjennom kurs. En leder sier følgende:

Jeg har vel tatt den litt i forhold til at jeg mener jeg har kompetanse til å hvert fall være med å bestemme hvordan vi skal trene og drive denne klubben her for å få fram de beste og bare de som vil leke, vi må ha frem begge. (Ansvarlig sport – C)

Sitatet understreker et ønske om å hjelpe til, som viser tegn gode holdninger og verdier. En annen leder uttrykker at han først startet som trener, så lagleder og senere ble det behov for mer. Med en positiv tone utaler vedkommende å flere ganger bli spurt om å ta rollen og at han til slutt ikke har hatt samvittighet til å si nei. En annen leder opplevde tilfeldigvis å bli spurt om å ta del i en kvalitetsklubbrolle under trening:

Helt konkret så var jeg med på en old boys trening, også var det noen som spurte om jeg ikke ville være med på det. Jeg ble mast inn, men for meg som var tilbakeflyttet for bare ett år i forveien, eller to siden, tenkte jeg at det hadde sikkert vært fint. Synes det er gøy å gjøre ting i sammen med andre, så for meg var det et prosjekt å få løfta klubben opp på et litt annet organisatorisk nivå. Jeg var ikke vanskelig å be, jeg kjente at dette passet egentlig meg ganske greit i den fasen jeg var i da. (Ansvarlig sport – D)

Ytterligere en annen leder blir spurt av styret og sier følgende:

Først ble jeg spurt om å være styremedlem, og når dette med kvalitetsklubb kom, så ble det bestemt at jeg skulle være kvalitetsklubbansvarlig. Litt fordi de kjente bakgrunnen min og litt fordi det var noe jeg ønsket å ta ansvaret for, men det ble vedtatt i styret. Jeg satt i styret på den tiden, og følte det var riktig at noen i styret bør ta rollen som kvalitetsklubbansvarlig, av prinsipp. (Ansvarlig KK – D)

Det sistnevnte sitatet understreker kvalitetsklubbprosjektets uttalte mål om å gjøre «klubben til sjef». I tillegg sier sitatet at utvalgene og rollene på en eller annen måte er knyttet opp mot styre slik at man hele tiden sikrer en helhetlig klubbdrift (NFF, u.d. a).

4.1.3 Rollebeskrivelser

Når det gjelder kravet om flere roller og tydeligere beskrivelser var svarene mer delte. Informantene rapporterte om utfordringene knyttet til at tydelig rammer la opp til et større ansvarsforhold. I tillegg til at det er mer tidskrevende. Samtidig rapporterer flere at de følte sin klubb liten med tanke på å håndtere roller og oppgaver.

Utfordringen i breddeidretten i Norge er å lage gode rammer som blir værende når den gode lederen eller treneren forsvinner (Sande, 2014).

Et av målene med kvalitetsklubb er å tiltrekke seg flere frivillige, og tydeligere rollebeskrivelser kan ifølge NFF selv, ha påvirket dette arbeidet positivt (NFF, u.d. a). Rollebeskrivelser tolkes forskjellig og informantene viser at det er delte meninger. Med tydeligere oppgavebeskrivelser enn før, kommer det frem at tillitsvalgte har mulighet til å sette seg inn i hvilken type kompetanse som kreves.

Det har hvert fall blitt lettere fordi vi har nedtegnet hva den rollen går ut på. Rollen er definert, man kan enten gå på hjemmesiden eller så kan man levere ut et ark eller bare si hva det innebærer. (Ansvarlig KK – D)

Enkelte opplever det som oppklarende og oversiktlig når de skal vurdere å ta fatt på nye oppgaver med dokumenterte arbeidsbeskrivelser. Ettersom man har retningslinjer å følge kan det være med på å gi et større eierskap til det man skal gjøre. På en annen side gis det i intervjuene også uttrykk for at tydelig beskrivelser kan virke negativt, gjennom en økt seriøsitet, ansvarlighet og tidsbruk, ved at man føler press om å levere. Man blir tvunget til å følge en plan som for så vidt er bra i seg selv, «strammere rammer» kan på sett og vis gi mindre rom for å definere rollen på sin egen måte. De «formelle» kravene kan forårsake at man ikke føler eierskap til oppgavene som skal utføres.

Flere rapporterte også sin klubb noe liten med tanke på å håndtere roller og oppgaver. Samtidig viser andre motivasjon for å lære seg oppgavene, de opplever mestring. Med god klubbstruktur i utvikling ser de klart definerte ansvarsroller som overkommelig og gøy å få være med på. Med andre ord er svarene delte i hvilken grad det er positivt med et større eierskap til rollebeskrivelsene.

Det kommer frem av empirien at de utvalgte klubbene drev over gjennomsnittet bra sportslig og organisatorisk – også før kvalitetsklubb. Dette har sammenheng med at informanter gir uttrykk for å ha en grei organisasjon før sertifiseringen, men at en rekke tiltak som klubbene ikke hadde tenkt på

før, kom frem med kvalitetsubb. Eksempelvis har det vært en stor fordel når klubbene skal skrive ansettelseskontrakter der mye av jobben med å definere arbeidet allerede er gjort i arbeidsbeskrivelsen. De fleste informantene sier at det har blitt lettere å delegere ansvar og oppgaver, men at det ofte er en tilfeldighet og svært personavhengig. En leder understreker dette:

Det er veldig avhengig av hvem som sitter på toppen og i styret. (Ansvarlig KK – B)

Samtidig utdypes det at enkelte roller ikke hadde vært nødvendig, noe som støttes av flere. Det menes at enkelte roller ikke gir en mening for klubbene, hvor man bare har en rolle for å ha en rolle. Informanten oppsummerer det slik:

Det kan hende at i større klubber så er det mer meningsfullt å ha noen roller som i mindre klubber ikke gir samme mening. (Ansvarlig KK – D)

En annen sier:

Det krever mange roller og vi er ikke en kjempe stor klubb, så det kan være en utfordring å fylle personer inn i alle roller og derfor blir det litt «Tordenskjold soldater». (Ansvarlig KK – B)

Det er altså ulike meninger om hvor mange roller som trengs når det gjelder størrelsen på klubbene med tanke på ressurser. Flere av informantene peker på behovet for å definere flere oppgaver inn i en rolle. Fra prosjektets ståsted skal hver og en rolle ha en person til å gjennomføre oppgavene. For de utvalgte klubber har det vært vanskelig å bekle alle rollene med enkelt personer. Konsekvensen blir at personer må ta på seg flere oppgaver og det er ikke heldig.

Videre er informantene ganske samstemt til hvordan de føler personer som er involvert bruker av tid i og rundt klubben. De oppfatter det ganske likt som før, men at noen ting brukes det mindre tid på, fordi man har fått dokumenter og mal-verk på hvordan man kan gjøre ting. I de mindre klubbene er det ofte få ressurser. De som slutter har gjerne flere arbeidsoppgaver og er ressurssterke. Det kan igjen kreve mer av flere på grunn av at mindre ressurssterke klubber ikke har personer til å ta over. Dette tar gjerne ekstra tid og man må prioritere de viktigste oppgavene først. Det verste scenariet er at oppgaver ikke blir utført.

4.1.4 Økonomistyring

Når det gjelder økonomi opplevde flertallet av informantene en positiv styring av klubbens pengeforhold. I en klubb er det mye penger i omløp, og det kommer frem at kvalitetsklubbprosjektets kvalitetssikring førte til at arbeidet med penger ble tryggere, mer ryddig og sikkert. Informantene uttrykker at arbeidet styrkes ved at personer i sentrale roller er engasjert over lengre perioder. Det er positivt i form av at færre utskiftninger krever mindre egeninnsats, som også forsterker fokuset på arbeidsoppgavene. Med ofte utskiftninger risikerer man at mye penger blir brukt unødvendig.

4.1.5 Krets og oppfølging

Hvordan har klubbene opplevd samarbeidet og kontakten med kretsen?

Kretsen spiller en stor rolle i prosjektet. Når det er sagt var oppfatningene ymse når det gjelder hvordan informantene vurderte forholdet mellom kretsen og deres eget arbeid i klubb. Om det var på grunn av ulike forventinger til kvalitetsklubb, dårlig kjemi eller at samarbeidet strukturelt ikke passet, er vanskelig å si. Det var en generell usikkerhet i samtale om temaet, og det kan diskuteres i hvilken grad informantene klarte å være kritiske.

Kvalitetsklubbansvarlig i klubb A mente veilederne brukte unødvendig mye tid på resertifisering, siden klubben ikke hadde kommet så mye lenger siden sist evaluering og derav følte det unødvendig. Selv om det førte til mye gjentakelser, presiserer informanten at veilederne er viktig sparringspartner.

Samme rolle i klubb B støtter synspunktet og mente veilederne fikk dem «ned på jorda». Samtidig som informanten ga uttrykk for at kvaliteten på tilbakemeldingene var av god kvalitet, kunne veilederne kommet med klarere råd. Ut ifra hva informantene svarte oppfattes prosessen i klubbene forskjellig ettersom hvilken veileder man har, og i hvilken grad klubbene etterspør veiledning.

Kvalitetsklubbansvarlig i klubb C er fornøyd med veilederne, men hadde forventet mer aktiv veiledning i etterkant. Det har sammenheng med at informanten føler at implementeringen fra plan til praksis kunne vært bedre, noe som tas opp senere i kapittelet. Sportslig ansvarlig i samme klubb, uttrykker følgende:

NFF Telemark har vært opp og ned, de har vært veldig på når vi har vært på, det er vel en sammenheng i det. Ansvarret ligger hos oss, til syvende og sist. (Ansvarlig sport – C)

Halvparten syntes det var veldig lett å få tak i kretsen, mens den andre halvdelens syntes det motsatte. Begrunnelsen var at oppfølgingen ikke var god nok. De informantene som «forsvarer» kretsen, gjør det på grunn av at de fortsatt er i startfasen, samt at prosjektet er relativt nytt også for dem. Andre savner oppfølgingen, og en informant brukte ord som «useriøst» og «dårlig» når veilederne oppsøkte og møtte den aktuelle klubben for å hjelpe. Flere savnet konkrete tilbakemeldinger i forhold til hva som var bra, og hva som burde endres. Det er et tegn på at veilederne varierer i kvalitet og det virker som det er opp til tilfeldighetene om man får en positiv eller negativ opplevelse. En informant sier dette:

...han siste veilederen fikk vi mye mer konkrete tilbakemeldinger. «Det er bra» og «det er dårlig», da ble det bedre. (Ansvarlig KK – D)

Videre mener en annen intervjuobjekt noenlunde det samme og bruker prosessen mot sertifisering samt i etterkant som eksempel:

Men det burde kanskje vært en mer tydelig rolle hos forbundet mot oss, hvem skal svare eller hva du skal gjøre annerledes for å bli godkjent. Man skal jo re-sertifiseres antageligvis sånn innimellom. Den tiden fra man ble sertifisert og etterpå har vært litt fraværende. Så forbedringspotensialet mellom klubb og forbund er nok at man har litt tettere oppfølging på hvordan dette skal fungere etterpå også. (Ansvarlig KK – C)

En tredje intervjuobjekt oppfordret til regionalt team av veiledere med bedre kompetanse, samt større eierskap til veiledning enn de nåværende lokale veilederne. På den måten mente vedkommende at man kunne forvente en mer stabil kvalitet på veilederne med tydeligere tilbakemeldinger. Samtidig understreker fire informanter at de bruker en del tid og ressurser på kvalitetsklubbprosjektet. Det påpekes at et godt samarbeid mellom kretsen og klubb er viktig å prioritere. Det begrunnes med at sjansen til å bli bedre kjent og få en bedre relasjon er tilstede.

Ved å bruke en ekstern veileder fra krets som drivkraft i arbeidet med kvalitetsklubb medfører mindre ansvar og mindre arbeidstrykk på fotballklubbens styret og ledelse. Dette underbygges i rapporten til Michalsen & Owren (2010), som er en implementering studie i skoleverket.

Michalsen & Owren (2010) sier at «Kompetansegrunnet sikres på en annen måte enn tilfellet vil være dersom man selv driver hele prosessen. Faren er imidlertid at eierforholdet og ansvarsfølelsen svekkes. Det kan igjen føre til utfordringer i videreføring av prosjektet etter at ekstern veileder trekker seg ut. I tillegg kan det være en utfordring å skulle opptre som en støttende leder i en implementeringsprosess man ikke selv styrer fullt ut».

4.1.5.1 Geografiske begrensinger

Fotballklubber varier i størrelse, ofte i forhold til hvor mange som bor i nærområdet, noen klubber ligger i større byer andre i mindre og i bygder. Avstand mellom klubbene i Telemark kan være utfordrende med tanke på kontakt, oppfølging og veiledning. Nødvendigvis er det ikke et stort problem, men det kan tenkes at avstand kan være en geografisk begrensning. Det kan gjøre prosessen mer kompliserende enn for klubber med nær tilhørighet til krets. Når en kvalitetsklubb krever mer og bedre kompetanse på ledere og trenere, kan klubber med store avstander, som for eksempel kurs, gjøre det avanserende å delta. Verste scenarioet er at det mistes viktig og nødvendig kompetanse for å kunne opprettholde og videreutvikle arbeidet.

En informant opplevde følgende:

De har kalt inn til samlinger og det er bra, men har ikke følt at jeg fikk noe spesielt ut av de, samtidig som det var langt å kjøre til samlingene. (Ansvarlig KK – D)

En annen informant sier:

Så kan man alltid diskutere hvor gode disse kursene til fotballforbundet er. (Ansvarlig KK – C)

Samme ansvarlig sier også dette:

Føler heller ikke at folk melder seg på kursene, kanskje man skulle hatt Skype møter isteden så kunne man sitted på nettet hjemme, fordi alt dette er fritid, vi har jobb og unger.

Restriksjonene som covid-19 har forårsaket, har bidratt til en mer påtvunget bruk av digitale verktøy i hverdagen. Det kan tenkes at perioden pandemien vil vare og i etterkant fører til at møteplasser digitalt blir vanligere å ta i bruk. Derav kan man anta at deler av problematikken med avstand og tid blir borte, og er sådan en positiv konsekvens.

4.1.6 Oppsummering organisasjon

Innledningsvis i dette kapitlet kommer det frem at klubbene stort sett er fornøyd med den organisatoriske delen av kvalitetsklubbarbeidet og informantene opplever at deres klubb har blitt styrket. Etter endt sertifisering omtaler samtlige intervjuobjekter, uavhengig om lederen arbeider med det organisatoriske eller sportslige, at klubbdriften har blitt mer ordnet og at det nå er bedre styring og systematikk. I fotballklubber kan det være relativt mye penger i omløp, og blant de fire klubbene tok 6 av 8 informanter opp at styringen av økonomien var blitt bedre. Når det gjelder kompetanse i form av trenere og ledere, er samtlige intervjuobjekter enig om at de har klart å implementere dette i sine klubber. Flere har tatt utdanning og kurs, noe som har gitt større forutsetninger for å utvikle og drive klubbene fremover.

Når det kommer til rollebeskrivelser er det ulikt syn på hvordan det har fungert. Flertallet av informantene mener det har gitt positive føringer, med definerte arbeidsoppgaver og en grei fordeling har gjort dem mindre personavhengig. Samtidig viser funnene at det stilles store krav til oppgavene og at flesteparten av informantene føler seg spesielt liten som klubb, når det gjelder å fylle roller. Videre er ønske at planene i større grad kan revideres etter størrelse på klubb, i henhold til medlemsmasse og ressurspersoner. Roller må prioriteres i mye større grad enn det intensjonen til kvalitetsklubb er og hva informantene selv ønsker. Det henger blant annet sammen med at familie og jobb kommer i første rekke og deretter klubben. Det har også en sammenheng med frivillig arbeid og profesjonalisering, som kommes nærmere inn på senere i kapitlet. Klubben sin størrelse i form av medlemmer, tilgjengelig ressurser som økonomi, human kapital, tid og effektivitet kom tydelig fram som sentrale faktorer som påvirket håndteringen av prosjektet.

4.2 Sportslig - fra plan til praksis

Der informantene i stor grad hadde positive erfaringer med kvalitetsklubbarbeidet på det organisatoriske nivået, er bildet et annet når det gjelder det sportslige. Målene med planer og styringsdokumenter skal ha en sammenheng med det sportslige. Med hensyn til sportsplan er den generelle oppfatningen blant informantene at det ikke er oppnådd gode resultater som stod til deres forventninger. Intervjuobjektene syntes det er vanskelig å omgjøre blant annet sportsplanen til praksis. Videre tas det for seg denne problematikken.

4.2.1 Sportsplanen

Målet med sportsplanen er at den skal være et essensielt styringsverktøy for klubben. Tanken bak planen er at det skal være et hjelpemiddel i klubbhverdagen. I studien til Smeland & Seippel (2015), kommer det frem at sportsplanen står sentralt for å styrke klubbkvalitetens aktivitet. Her opplever informantene størst avstand mellom forventninger og måloppnåelse .

Felles for klubbene i undersøkelsen var at samtlige hadde en sportsplanen før prosessen med kvalitetsklubb ble satt i gang. Kravene til kvalitetsklubbkonseptet medførte et behov for redigering. En informant uttrykker endring i hvordan sportsplanen er praktisert etter at den ble godkjent som kvalitetsklubb:

Det var et dokument i en skuff for å si det rett ut før kvalitetsklubb og nå ligger den ute med klikkbare kapitler sortert på tema på nettsiden, veldig lett tilgjengelig. Så det har nok kanskje vært den aller største forbedringen i klubben våre egentlig, det å få levendegjort sportsplanen. (Ansvarlig sport – D)

Sitatet uttrykker tydelig at sportsplanen er et viktig utgangspunkt. Det er en rettesnor for ansatte og frivillige i klubbarbeidet. Tilblivelsen av en slik rettesnor blir forklart forebyggende for interne konflikter. Selv om sportsplanen hos denne informanten uttrykkes som muligens klubbens største forbedring etter verifiseringen, er det ulikt hvordan resten av informantene vurderer situasjonen. Det er enighet blant informantene om at en oppdatert sportsplan er gunstig. Informantene ser behovet og fortjenesten av en godt implementert sportsplan. Samtidig er hensikten at retningslinjene i sportsplanen etterleves og at den ikke bare er en plan, men at den blir «praksis».

Studiens funn tyder på at dette er en kompleks prosess. Informantene synes implementeringen fra plan til praksis ikke fungerer optimalt. 4 av 8 informanter har sett en endring etter sertifiseringen, men ikke nok, tyder det på. Det er viktig å påpeke at samtlige klubber hadde en ålreit grobunn før prosjektets start.

Når det gjelder å gjøre informantene kjent med verktøy, og bygge eierskap til innholdet, fortelles det om planer som «fortsatt» blir liggende etter å ha bli godkjent kvalitetsklubb. Flere oppfatter det som skjer på ute på feltet som utfordrende. Veibust (2017) fant i sin masterstudie liknende utfordringer tilhørende sportsplanen og dens implementeringsfase. Han konkluderte med at klubbene som hadde egne treneransvarlige opplevde mindre utfordringer i å motivere trenere til å

følge sportsplanen. Funnene i studien tydet på at kvalitetsklubber som ønsker å sikre klubbstyrt aktivitet, bør prioritere implementering av sportsplanen.

Jeg tror kvalitetsklubb presser fram en sportsplan. Også er det jo en utfordring, det tror jeg ikke bare er oss som har, men å få en sånn sportsplan ut i livet fra skrivebordet her inne. Fotball er noe som foregår i praksis. Jeg tror det er en generell utfordring, det er absolutt en jobb ifra å tenke fra teori til praksis. For det første er det en utfordring at fotballen er en praktisk sak som du må koble litt imot teori i passe doser, det er den pedagogiske utfordringen. (Ansvarlig sport – B)

Videre sier informanten følgende:

Det andre er at her har du trenere som har sine oppfatninger og levd sitt liv med fotball, også skal du påvirke dette og det tar tid. Så er det at fotball på papiret kan blitt litt teoretisk, det å visualisere det som står i en sportsplan, hva er det som egentlig står der. Man kan nevne masse finter og mye greier på papiret og i en plan. Men det å få overført det til praksis er en utfordring. (Ansvarlig sport – B)

Utsagnene til informantene tyder på at implementeringen fra plan til praksis blir tatt alvorlig. Grunnene til at flertallet svarer at planen er vanskelig å overføre til praksis er imidlertid komplekst. Undersøkelsen til Veibust (2017) viser en svakhet når det gjelder å motivere ulike trenerverv til å jobbe med utgangspunktet i sportsplanen. Det kan ha en sammenheng med at planen innebærer vage og urealistiske målsetninger som er vanskelige å oppnå. Om kvalitetsklubb har påvirket målsetningsarbeidet synser informantene deres betraktninger til, som kan ha skyld i at kvalitetsklubb ikke stiller klare nok mål. En informant sier:

Men om klubben har vært så målstyrt i det hele tatt, det er jeg ikke sikker på. (Ansvarlig KK – D)

En annen informant uttrykker det slik:

Det neste steget av kvalitetsklubb må være at sportsplanen og det sportslige er det som er fokus. Mer målbart om hvor man vil. Er det å få x antall spillere på kretslag, x antall juniorspillere på a-lag eller x antall A-lagsspillere til Odd, er det sånne ting man skulle hatt? For eksempel. (Ansvarlig KK – C)

Sportsplanen omhandler også retningslinjer for rekrutteringsarbeidet. Fra forbundet og krets sitt perspektiv tolkes det som om at det viktigste for klubbene er å ha mange nok spillere å ta av. For eksempel at juniorlaget eller a-laget til kvalitetsklubben legger til rette for å utvikle spillere som både vil satse og bare vil ha det artig. Det er å anta at dette er beskrevet i sportsplanen, men mål og strategier som går konkret på praktiske løsningsoppgaver ikke er å finne. Dette er oppgaver som tydelig beskriver rekrutteringsarbeidet, hindre frafall eller hvordan spillerne skal bli bedre.

Empirisk data viser at informantene har reflektert over temaet og det er enighet om at planen bør inneholde tiltak som er enkelt å forstå og gjennomføre. En informant nevner at klubben tidligere rettet mye av sin oppmerksomhet mot A-laget (herrer), men at sportsplanen har bidratt til at aldersbestemte lag og jenter har fått en mer prioritert plass i klubben.

Hvis du ser på barnefotballen, så har den blitt bedre. Også rekruttering, spesielt på jenter har vi hatt fokus på. (Ansvarlig KK – B)

Det er selvsagt en positiv faktor at kvalitetsklubb kan bidra til å fokusere på utvikling av yngre fotballspillere og jentefotballen. Et annet spørsmål er om kvalitetsklubbene på det sportslige setter klubbene i stand til å lære av det som fungerer, og ikke fungerer. Klarer de å evaluere hvordan sesongforberedelsene, treningene, kampgjennomføringene og ivaretagelsen av de ulike spillerne i en sesong, slik at de kan sette inn tiltak, gjøre endringer og forbedre videre. På temaet svarer informantene at de syntes det er vanskelig og enkelte klubber uttrykker at de ikke klarer.

Klubbene i studien har opplevd det som utfordrende å få levendegjort innholdet i sportsplanen. For å sikre at trenerne får kunnskap om det mest relevante i planen, uttrykte enkelte informanter at et mindre dokument ble tatt i bruk for å skvise ut det viktigste. På den måten tydeliggjøre deres mål og tanker. En informant sier dette:

Vi startet på en forenkla utgave i fjor, som skal ligge ved siden av sportsplanen som skal være en video- og øvelsesbank med videoer og øvelser i tekst og grunnprinsipper i hvordan vi ønsker å spille. (Ansvarlig sport – C)

Inndelingen og praktiseringen framstilles som en smart løsning for å redusere lesemengden i sportsplanen, men samtidig kan det gå på bekostning av at trenere går glipp av den røde tråden. Spesielt da planen innebærer mer enn bare klubbens spill-filosofi, for eksempel elementære verdisett og retningslinjer.

4.2.2 Implementeringsarbeidet

Fullans (2004) teori som inneholder elementer for en vellykket implementering, mener at endringer er komplekst og foregår ofte på flere nivåer. I kvalitetsklubbprosjektet er det relevant, ved at det griper inn i og påvirker flere områder i fotballforbundet. Teorien til Fullan er ment for større endringsarbeid og implementeringsprosesser, som kvalitetsklubb kan være et eksempel på. I tillegg mener han at resultatet avhenger aktørens deltakelse og lojalitet. Hans vektlegging av det relasjonelle perspektivet belyser viktige sider ved implementeringsprosessen av kvalitetsklubb. Ifølge perspektivene om vellykket implementering, er det i sammenheng med kvalitetsklubb avhengig av at klubbdriften står samlet om styringsverktøyene.

Informantene beskriver at klubbene ikke har klart å utvikle flere bedre fotballspillere, rekruttere flere medlemmer eller utviklet flere lag gjennom årene som sertifisert kvalitetsklubb. De sportslige resultatene har ikke endret seg, og informantene mener det er tilfeldigheter som avgjør om en kvalitetsklubb utvikler flere lag og spillere enn før. Enten fordi det har kommet inn en dyktig trener eller at et kull er basert på mange flinke og motiverte fotballspillere.

Jeg tror fortsatt det er tilfeldig om man klarer å produsere noen spillere. (Ansvarlig KK – C)

Med andre ord kan det tenkes at det organisatoriske har blitt prioritert i større grad enn det sportslige. Dette sitatet illustrerer klubbens perspektiv på en god måte:

Det er mange oppgaver i en klubb og det er en nokså liten klubb og du må rekke over alt. Det viktigste er å få laget i gang, få organisert, fordelt baner og få hele sirkuset til å gå, så skal det jobbes med det sportslige. Få kompetanse som kan formidle og jobbe med det sportslige. Nei, det er krevende. Så nå prøver vi å styrke det sportslige og det tror jeg er veldig viktig. (Ansvarlig sport – B)

Når det gjelder hvordan sportsplanen blir etablert, samt forankret videre til klubbens medlemmer, viser det seg å være et annet viktig tema i implementeringsfasen. Det kommer frem tre ulike tilnærminger klubbene i studien har brukt i prosessen med å utvikle sportsplanen; styret, prosjektgruppe og engasjerte ledere og trenere.

Vi var tidlig ute med å skrive en sportsplan, da var det en mal fra fotballforbundet og litt surfing på nett om hva andre hadde gjort. Så mikset vi sammen hvordan vi trodde det ville passe oss. (Ansvarlig sport – B)

Ellers viser det seg at informantene på ulike måter har hentet inspirasjon til egen sportsplan. Noen eksempler på inspirasjon er maler fra NFF, maler fra andre klubber, veiledning fra krets og erfaringer fra egne ledere og trener i klubb. Arbeidet med sportsplanen er viktig for å sikre at implementeringsarbeidet er egnet for den gitte organisasjonen (Veibust, 2017). Poenget er at særegenheten kan forsvinne ved at klubber skal følge et tilnærmet likt styringsdokument med relativt like retningslinjer. Det kan resultere i en standardisering av hvordan drive klubb.

Et annet element er forankringen av sportsplanen i sin klubb og en informant trekker frem årsmøte som bindeledd ut til medlemmene:

Men gjennom sportsplanen så er vi veldig tydelig på hvorfor vi gjør ting som vi gjør. Det er vi tydelig på at den skal revideres på årsmøte og alle klubbens medlemmer er hjertelig velkommen på klubbens årsmøte og det kan meldes inn på forhånd hvis man vil ha revidering av noen punkter der. Dermed så er jo det forankret hos foreldrene igjen, så derfor er den så viktig for å tydeliggjøre hva vi driver med og begrunne det da. (Ansvarlig sport – D)

Det kan se ut til at klubben ikke har hatt en bred nok medvirkning i utvikling av sportsplan. Det har også gjort implementeringen av planen vanskeligere. Dersom flere ledd i organisasjonen hadde bidratt inn mot planarbeidet, ville også flere følt eierskap til planen. Det kunne senere vært en fordel i det daglige praktisk fotballarbeidet.

4.2.3 Treneransvarlig – Trener for trenerne

I rapporten til Smeland & Seippel (2015) forteller informantene at det er avgjørende for kvalitet i klubbaktiviteten at treneransvarlig støtter trenerne i hverdagen og kontrollerer at sportsplanen blir fulgt.

En trenerveileder skal være en veileder for trenerne ute på feltet og gjøre sportsplanen til et rammeverk i praksis (NFF, u.d. a). For å bli trenerveileder i klubb, må man igjennom kurs i regi av fotballkretsen og videre bli sertifisert. Informantene forklarer at trenerveileder er en potensiell viktig rolle for trenerutviklingen innad i klubben, både pedagogisk og gjennom kompetanseutvikling. Ett av hovedmålene til NFF Telemark i planperioden for 2016-2019 var å gjennomføre trenerveilederkurs hvert år (NFF Telemark, 2020). I Telemark ble det første trenerveilederkurset startet opp oktober 2018. Kurset ble avsluttet mai året etter, med ni sertifiserte trenerveiledere.

Trenerveilederkurs nummer to startet og avsluttet på samme tidspunkt som det første kurset. Mai i 2020 var 10 nye deltagere sertifiserte.

Målet viser seg å ha blitt gjennomført. Således kan man undres over hvorfor klubber i Telemark før 2018 har blitt sertifisert kvalitetsklubb, da det heter at alle som er kvalitetsklubber på nivå 1 skal ha en trenerveileder på plass (NFF Telemark, 2020). Det belyser åpenbart at kriteriene til kvalitetsklubb innebærer slingringsmonn og således ikke er strenge nok. Basert på studiens intervjuer hadde bare én av de fire klubbene en trenerveileder. Et intervjuobjekt forteller hva rollen har betydd for den aktuelle klubben så langt:

Det går på veiledning av trenere i klubb, pedagogikk og relasjoner. Hvordan få fram det beste i treneren. Jeg ser hva som forventes nå av en sånn trenerveileder, så har vi ikke hatt det allikevel. Hvert fall en veldig «light» versjon. (Ansvarlig sport – B)

Et annet intervjuobjekt sier at trenerveileder har vært veldig i vinden, men det har vært organisert ved å ha en trenerkoordinator. Forskjellen på trener- og trenerkoordinator er at sistnevnte ikke behøver kursing. I denne klubben var tilfellet at veiledningen ikke gikk på det faglige, men mer hvordan en trening gjennomføres. Årsaken til at det ikke utdannet trenerveileder er på grunn av mangel på kandidater som ønsker å ta kurset. I tillegg til faktorer som tid, overskudd og ønske om å ta kursene, samt at ingen kandidater hadde relevant kompetanse og personlig egenskaper til å utøve rollen.

Det viser at rollen er krevende å få på plass og samtidig utfordrende å utføre. På grunn av manglene trenerveilederrolle skulle i prinsippet tre av de utvalgte klubbe ikke ha blitt sertifisert.

Kvalitetsklubbansvarlig i klubb D uttrykker rollen i sin klubb slik:

Trenerveilederrollen har ikke fungert hos oss, vi har aldri klart å funnet en som tar på seg den rollen. Det er en viktig rolle som skal «backe» opp trenerne og veilede dem. Kanskje vi er litt for amatør til bli proffe på det, litt for liten. (Ansvarlig KK – D)

Informanten forteller at rollen er krevende å få satt i gang og oppfylle, men verdifull. Flere andre informanter uttrykker tilsvarende fordi de ikke er store nok, ressursene strekker ikke til. De opplever også at det er vanskelig å få tak i ressurspersoner når rollen er såpass omfattende og tidskrevende. Likefult syntes informantene det er synd at de ikke har fått rollen til å fungere, da den er viktig for utviklingen sportslig.

...klubben hadde vært mye bedre sportslig sett, mye bedre rusta hvis vi hadde hatt en trenerveileder. Så det er synd at vi ikke har fått til det. (Ansvarlig KK – D)

Den sportslig ansvarlig fra samme klubb nevner hvordan de har vært løsningsorienterte når det gjelder å være uten rollen i klubben:

Det som var vår erstatning for det, er at i perioder har vi hatt faste trenermøter hvor vi sitter rundt bordet og utveksler erfaring sånn sett. For de som er nye trenere så er det jo mye læring å høre på de andre som har vært med noen år. (Ansvarlig sport – D)

De to siste sitatene kan tolkes dit hen at det i dagens situasjon er det en tilnærmet umulig oppgave å se alle medlemmene på feltet. Det kommer også frem i rapporten til Veibust (2017). Veibust konkluderte at ressursbruk i form av å prioritere human kapital til en rolle som trenerveileder vil medføre at trenere føler seg sett, anerkjent og inkludert. Dette vil ifølge Larsen (2011) kunne bidra til å øke klubbfølelsen, og med det motivasjonen til de frivillige. Altså vil økonomisk honorering kunne motivere individ til å ta på seg roller og utføre arbeidsoppgaver med bedre kvalitet. Det støtter teorien om at penger kan skape motivasjon til å utøve aktivitet (Railo, 1986).

Trenerforum - med forslag til forbedringer

Trenerforum er et viktig sted å få sportsplanen kommunisert og få den forstått (NFF, u.d. a). Det er en arena der deltakerne kan dele sine tanker og refleksjoner på tvers eller innad i barne-, ungdoms- og seniorlag. Forum i de utvalgte klubbene varierte fra null til fem i løpet av et år. Ansvarlig for sport i klubb C uttaler hvordan trenerforum fungerer for dem:

Vi har trenerforum, tre til fire i året. Så deler vi litt, noen ganger har vi trenerforum for alle 6-19 årslagene. Det er gjerne på starten av året, fordi vi vil at alle trenerne våre skal være på hils. Også deler vi sånn at nå skal vi ha trenerforum for de som spiller på stor bane, fordi de jobber på en annen måte, der er det litt mer sammenheng mellom spillestil, fra 14-16 årslagene osv. Det setter litt andre krav. (Ansvarlig sport – C)

Kvalitetsklubbansvarlig i klubb A nevner noen av de samme synspunktene om oppdeling av trenerforum og samtidig tar opp andre interessante synspunkter:

Vi har forum minst to ganger i året, vi har prøvd litt forskjellige modeller. Det er vår og høst vi har trenereforum, også har vi prøvd å splitte. I starten hadde vi mye felles, fordi det tar jo tid

dette her. Men det er vanskelig å få med trenere fra yngre lag på trenerforum, når det er hele klubben. Det er litt uvant for dem å bli kjent med sportslig utvalg osv. Så vi har funnet at du gjerne kan splitte barneidretten, ungdom og voksen. (Ansvarlig KK – A)

Videre sier samme informant at det har blitt mer dialog på tvers av lagene som følge av kvalitetsklubbprosjektet. Klubben som hadde trenerveileder uttrykker nedenfor hvordan de brukte rollen inn i et spennende suppleringsprosjekt til trenerforum. Suppleringsprosjektet er litt uortodoks, men et godt eksempel på hvordan trening av trenerne kan gjennomføres i praksis.

Også startet vi med trenerfotballskoler i fjor vinter, og det hadde vi veldig suksess med. Da var det jeg eller en av de andre trenerveilederne som hadde økta, også trente vi trenerne i de øvelsene som vi vil at spillerne skal gjøre. Det er mye lettere for trenerne og kunne øvelsene når de har vært med på øvelsen selv. Der er det folk som ikke har spilt fotball, men det funket. Trenerfotballskole har blitt en tillegg til trenerforum, vi tar det gjerne etterpå, før vi gjør noe sosialt. Det har vært en suksess og en god ting som vi kommer til fortsette med. (Ansvarlig sport – C)

4.2.4 Oppsummering sportslig – fra plan til praksis

På det sportslige området rundt kvalitetsklubb er hovedfunnet at implementeringsarbeidet innbefatter svakheter. Det viser seg å være utfordrende å få styringsdokumenter omgjort til arbeidet i praksis og ut på feltet. Det kommer frem at de sportslige faktorene innenfor kvalitetsklubb er vanskelig å virkeliggjøre. Informantene begrunner dette med en usikkerhet relatert til styringsdokumentenes mål. De forteller at målene ikke er konkrete nok.

Videre viser empirien at sportsplanen har fått økt oppmerksomhet og informantene forteller at de ser verdien i styringsdokumentet. Informantene tydeliggjør at forbedringer helt klart er mulig, som viser at de ser potensialet i kvalitetsklubarbeidet. Informantene poengterer i tillegg at kvalitetsklubb fortsatt er nytt og tolker den første perioden som en startfase.

Ved å ha et videre fokus tror flertallet av informantene at resultatene vil komme på det sportslige området. Som beskrevet tidligere, har det organisatoriske i kvalitetsklubarbeidet frem til nå vist seg å ha mest påvirkningskraft på klubbene. I fremtiden vil forhåpentligvis kvalitetsklubb bedres på det sportslig plan, gjennom økt fokus på å få planverket ut i praksis.

Det overnevnte avsnittet har en sammenheng med hvordan samarbeidet krets og klubb vil fungere i fremtiden. Informantene er varierte i sine meninger og man kan stille seg undrende til om oppfølgingen og kontakten burde gjøres annerledes. Således kan samarbeidet være en av flere årsaker til at informantene oppfatter implementeringen vanskelig. Det kan være at de utvalgte klubbene har laget for lite konkrete planer for utførelsen av kvalitetsklubb. Eller er det at forbundets maler og krav til sportsplanen gjennom kvalitetsklubb har skapt utfordringene? Hvor ligger ansvaret? Har klubbene «rotet» det til for seg selv, og ikke fått hjelp til å komme på rett spor igjen? Eller er det forbundet som har kludret det til for klubbene?

4.3 Frivillighet og profesjonalisering

Informantene i min studie mener kvalitetsklubb innebærer en standardisering og profesjonalisering om hvordan en fotballklubb skal drives. Dette uttrykkes som noe positivt, ved at kvalitetsklubb gir orden og struktur. På den måten sparer man tid og ressurser på planlegging og organisering. Det virker som om informantene føler de har en mer ryddig klubb, som det går an å opprettholde og videreutvikle.

I studien kommer det derimot frem at frivilligheten er dalende. Informantene påstår ikke indirekte at kvalitetsklubbprosjektet er en årsak til det. Samtidig er frivilligheten en viktig del av fotballklubbers drift. I tråd med kvalitetsklubb er denne dugnaden sentralt for å få det til å fungere optimalt; uten foreldre, ildsjeler og ellers interesserte ville det vært umulig. Et intervjuobjekt begrunner det slik:

Man er helt avhengig av å ha frivillige og ildsjeler. (Ansvarlig KK – C)

I følge Seippel (2006) sin undersøkelse er graden av ansatte i frivillige organisasjoner, økende. I noen fotballklubber er enkelte ledere ansatte i klubben og får betalt for arbeidet de gjør. Disse er ofte ansvarlig for det sportslige. Det er også mer vanlig å gi trenere fra ungdomslag og oppover en godtgjørelse for arbeidet. Fosby (2015) sier følgende om denne utviklingen:

Grunnen til denne utviklingen kan komme av at frivillige organisasjoner i dag blir stadig mer profesjonalerte. Det stilles i dag større krav til faglig kompetanse og færre har derfor kunnskap og tid til å ta på seg ulike verv i idrettslag. Dette har gjort det vanskelig for organisasjonen å drive uten faste ansatte (Fosby 2015: 74).

Seippel (2006) underbygger dette med sin undersøkelse gjort i Oslo. Der sier han at det er en tendens til at foreldre og "ildsjeler" ikke lenger engasjerer seg like mye som tidligere. I undersøkelsen mener han det kan gjøre det vanskelig for idrettsklubber og andre frivillige organisasjoner å fungere. De er derfor nødt til å ha faste ansatte for at kritiske oppgaver skal bli gjort. Det er heller ikke lenger nok å være ivrig og interessert, man må kunne stille med spesialisert kunnskap og erfaring (Seippel, 2006). Informanten under tydeliggjør lignende utfordringer.

Frivillighet er litt under press. Kanskje holdningene til frivilligheten i forhold til mange av de som blir foreldre er litt dårligere enn før. Men samtidig krever de mer orden i sysakene, så hvis man har det, kanskje man løser det allikevel. (Ansvarlig KK – B)

Kvalitetsklubbansvarlig i klubb B uttrykker at vi lever i et samfunn hvor mange vil mene at vi har det for godt og utnytter dette til det fulle. Fotball-Norge har alltid vært «bortskjemte» med ildsjeler og nøkkelpersoner innad i klubbene. Personene er ofte svært viktig ressurser ved at de over en årrekke bygger seg opp erfaring og tar på seg mange oppgaver. Ofte gjør personene ting på egne måter og har selv ideer om hvordan ting skal gjøres. Disse dyktige ressurspersonene har et ansvar som er positivt. Når disse personene forsvinner fra klubbene, kan det fort oppstå et tomrom. I enkelte tilfeller avdekkes det da organisatorisk sårbarhet. Men det er naturlig å se for seg at enkelte ildsjeler også tar mye plass gjennom mange år å klubben. Uten å vite det, kan de i noen tilfeller være til hinder for at nye medlemmer slippes til og tar ansvar i klubbdriften.

Foreløpig viser frivilligheten seg levedyktig og robust. Men rapporten til Fjørtoft-utvalget (2017) sier at samfunnets utvikling kan vanskeliggjøre rekrutteringen av folk til dugnad og annet frivillig arbeid.

Det kommer frem i forskningsprosjektet til Gulbrandsen & Ødegård (2011) at innad i organisasjonene skjer det vesentlige endringer, noe fotballen med kvalitetsklubb er et bevis på. I tråd med endringene vises det til en økende grad av formell utdanning i virksomhetene, hvor administrasjonen spesialiseres og byråkratisering vinner terreng.

Sistnevnte undersøkelse viser interessante funn blant befolkningen generelt, om interessen for å delta i frivillige organisasjoner som arbeider for å ivareta overordna samfunnshensyn og verdier. Interessen er synkende, som er i tråd med mine informanternes oppfatninger, og i stedet kommer det frem at borgerne er mer interessert i organisasjoner som tilbyr aktiviteter som dekker deres personlige behov (Gulbrandsen & Ødegård, 2011). Dette kan være en mulig årsak til at informantene i min studie henviser til nedadgående ønske og vilje til å bidra i og rundt

fotballklubbene. Gulbrandsen & Ødegård rapporterer videre om en økende tendens til individualisering innad i befolkningen. Det begrunnes med at vi i dag har flere valgmuligheter. Livsstilen kan endres i mye større grad enn tidligere, det samme med aktiviteter. Med andre ord er det å velge ulike roller, posisjoner og identiteter mer akseptert i nyere tid. I realiteten betyr det at individets bånd til kollektive grupper svekkes.

Masterstudien til Fosby (2015) viser interessante funn med tanke på motivasjonen i frivillige organisasjoner. Hun viser til at frivillige organisasjoner skiller seg fra motivasjonsteorien på den måten at det ikke nødvendigvis er drevet av egeninteresse eller egen velferd. Isteden er det relevant å ta stilling til hva som motiverer folk til å bidra for at andre får et utbytte, i så måte at man er uselvisk. Arbeid i frivillige organisasjoner er ofte basert på lave lønninger eller rent dugnadsarbeid.

I en breddefotballklubb er det et begrenset skille mellom organisasjon og aktivitet. Ofte har personer som er engasjert i styret og administrasjon også operative roller på treningsfeltet eller er selv spiller i klubben.

Deler av studiens resultater peker imot at kvalitetsklubb fører til en økende profesjonalisering av klubbene. Derunder alt fra strengere krav til kursing og sertifisering på det organisatoriske plan, til planverk og målstyrt gjennomføring av det sportslige området. I sum kan det medføre at klubbdriften beveger seg mer bort fra den tradisjonelle frivillige breddefotballkulturen og mer mot standardisering og profesjonalisering. Hvilke fordeler og ulemper medfører i så fall dette?

En fordel kan være at nye medlemmer uten nettverk i klubben lettere kan ta på seg roller, både fordi kvalifikasjon skal ligge til grunn for valg, og fordi klubben tilbyr utdanning av nye tillitsvalgte og trenere. Hvis «klubben er sjef», blir organisasjonen også mindre personavhengig. Det kan redusere sårbarheten. Samtidig forutsetter det at det er nok frivillige å «ta av».

Hva skjer med ildsjelene som har definert sin egen rolle og gjort mye av de samme oppgavene i flere år? De kan muligens føle seg fremmedgjort, ved at de i større grad enn tidligere blir satt inn i spesifikke rolle- og arbeidsoppgaver. Selv om de i prinsippet har kompetansen som trengs, må de muligens kvalifisere seg formelt gjennom kurs. Denne studien viser til at det er en utfordring mellom frivillighet og profesjonalisering.

5 Avslutning

I denne kvalitative studien har jeg hatt som formål å avdekke følgende problemstilling:

«Hvilke sportslige og organisatoriske konsekvenser har NFFs kvalitetsklubbprosjekt for fire breddeklubber i Telemark?»

For å avdekke de sportslige og organisatoriske perspektivene, har studien tatt utgangspunkt i å få nærhet til den daglige og praktiske driften. Hvilke innvirkninger prosjektet har hatt på klubbene og effektene av det.

På det overordnede plan er klubbenes positive erfaringer med kvalitetsklubb på det organisatoriske området et hovedfunn. Et annet er utfordringene ved implementeringsprosessen og å levendegjøre styringsdokumentene ut i praksis, som hovedfunn nummer to.

Hovedinntrykket er helt klart at de aller fleste informantene ikke angret på at deres klubb gikk i prosess og ble sertifisert. En rimelig tolkning av dette vil være at breddeklubbene opplever at resultatene av arbeidet står til forventingene. I det videre arbeidet er de samstemte rundt potensialet knyttet til kvalitetsklubb og at deltakelsen i prosjektet vil heve kvaliteten i norske fotballklubber. Studien viser samtidig mange interessante utfordringer når man snakker mer konkret med klubbene om arbeidet rundt kvalitetsklubb.

Det er i stor grad enighet mellom informantene, på tvers av klubber og roller, at prosessen og sertifiseringen av kvalitetsklubb har bidratt til å løfte det organisatoriske nivået. Betragtninger som går igjen i dybdeintervjuene er at kvalitetsklubb har ført til en mer planmessig og ordnet drift. Ut ifra min analyse indikerer det en økt bevissthet rundt klubbdrift, økt kompetanse og kunnskap gjennom kurs og utdanning, og tydeligere roller på grunn av arbeidsbeskrivelser. Klubbene ønsket å bli mer klubbstyrt og på den måten få mer kontroll over egen organisasjon. Dette viser tegn til at prosjektet har «truffet» og at det utgjør en forskjell. Aktivitetene gjennom året dokumenteres og systematiseres på en slik måte at det blir enklere overføre kompetanse og erfaringer både fra ett år til neste, og fra én tillitsvalgt til den neste. Det kommer tydelig frem i studien at planarbeid og dets arkivering er et viktig utgangspunkt for å drive en fotballklubb. Det er til å forstå at det reduserer omfanget av aktiviteten og at klubbstyringen blir mindre personavhengig. Utviklingen kan medføre en større bevissthet i klubbhverdagen og at det ikke er tilfeldigheter som avgjør, men at klubben er sjef over egen aktivitet (NFF, u.d. a).

Selv om informantene i hovedtrekk viser til positive erfaringer med innføringen av kvalitetsklubb på det organisatoriske plan, er det flere som også påpeker negative sider ved dette. Flere styringsdokumenter og rolle- og arbeidsbeskrivelser, har ikke bare vært positivt for rekruttering av fremtidige tillitsvalgte til ulike verv i klubbene. For at dette skal være gjennomførbart, bør disse dokumentene være korte, konsise og ikke for omfattende. I tillegg må de arkiveres på en oversiktlig måte, slik at tillitsvalgte med enkelhet kan bruke dem.

På det sportslige området er funnene mer sprikende, og informantene mener i større grad at forventningene til kvalitetsklubb ikke er oppfylt. Å gjøre styringsdokumenter om til det praktiske på feltet har ikke fungert som ønsket. Den sportslige biten viser seg å være det mest utfordrende. .

Effektene av sportsplanen i det daglige arbeidet har ikke nødvendigvis gått som planlagt. Flere informanter peker helt konkret på utfordringen med å sette sportslige mål ut i live, for lagene og spillerne. Informantene gir tydelig uttrykk for at de er fornøyd med kvalitetsklubb i hele tidsløpet, fra klubben var i prosess til godkjent sertifisering. Men etter en positiv startfase, stopper det opp. Det er et bevis på at kontinuiteten og formidlingen ikke er god nok i fotballforbundet, kretsen eller klubbene selv. Hva må på plass? Etter sertifiseringen mangler det et ledd for å implementere kvalitetsklubb ut i praksis, særlig på det sportslige plan.

Sportsplanen i seg selv har potensialet til å være nøkkelen til at kvalitetsklubbprosjektet kan lykkes. For flere av klubbene er opplevelsen at sportsplanen er avansert. I fremtiden kan løsningen være å forenkle planen eller redusere ambisjonene noe. Har ikke forbundet vært gode nok? Har ikke kretsen gitt nok råd? Har klubbene gjort en dårlig jobb?

Her er kommunikasjon viktig. Trenerveilederrollen blir trukket frem som et alternativ til å forbedre kommunikasjonen innad i klubbene og det har nok informantene rett i. Rollen har viktige prinsipper og verdier som kan komme godt med i en implementeringsprosess. Ved å være en kommunikasjonskanal mellom styret og ledelse, og praksisen ute på feltet, kan det være bindeleddet som trengs. Samtidig kan trenerveilederrollen med sine oppgaver, påvirke at flere i og rundt klubben følger samme mål. Masterstudien til Fosby (2015) viser til noenlunde like oppfatninger i sin undersøkelse om implementering innenfor frivillig sektor. Hun poengterer at forvirring rundt mål og strategi, vil gjøre det vanskelig å samkjøre de ulike delene innenfor organisasjonen.

Når det gjelder frivillig arbeid opp mot kvalitetsklubb som et profesjonaliseringsarbeid, er dette en annen utfordrende case. Ut ifra hva informantene forteller kan det i fremtiden slå positivt ut, men i en overgangsfase er det vanskelig å se klare endringer. Informanter viser til at kvalitetsklubbprosjektet i bunn og grunn bidrar til en profesjonalisering av klubbene, noe som stadig krever mer av tillits- og ressurspersoner. På den andre siden kan avklarte og tydelige roller, gjøre deler av rekrutteringsarbeidet enklere og mer oversiktlig. Nye tillitsvalgte vil i større grad vite hva de går til og hvilke forventninger og krav de skal forholde seg til.

I studien kommer det frem at de utvalgte klubbene hadde et potensial i å bli flinkere til å melde tilbake til krets og forbund, om hva de mener er bra og mindre bra med prosjektet. Når det gjelder krets og forbund kan en løsning være å utvikle en mindre og enklere versjon av kvalitetsklubb. Dette for å få fange opp de små og lite ressurssterke fotballklubbene.

Studien til Veibust (2017) indikerer at det vil gagne implementeringsprosessen dersom klubbene aktivt bruker ressursene inn mot oppfølging, kompetanseheving og kontrollering av aktiviteten.

Med tanke på samarbeidet mellom krets og klubb er det delte meninger. Informantene er fornøyd, samtidig som de savner en oppfølging og veiledning som potensielt kan gjøre klubbene i stand til å drive bedre. Det er delte meninger om kursene er bra nok og i sum kommer det frem at det er tidkrevende. Det kan tenkes at i årene fremover vil dette arbeidet utvikles til det bedre, på grunn av at man har rukket å prøve og feile i en oppstartsfase av kvalitetsklubbprosjektet.

Et annet perspektiv er om fotballforbundet og krets er for mye opptatt av det organisatoriske kontra det sportslige? På en annen måte kan det tenkes at det sportslige tar lenger tid å forankre enn det organisatoriske.

Resultatene viser at kvalitetsklubbprosjektet er nyttig og spennende, men ikke minst utfordrende. De fire utvalgte klubbene tydeliggjør at de drev godt før de ble kvalitetsklubb, men at ting ble satt mer i system etter sertifiseringen. Ser man på de store linjene i kvalitetsklubbarbeidet fører tiltakene til en hel rekke positive effekter når det gjelder det organisatoriske. Det kan ikke utelukkes at en positiv effekt ute på banen, vil være en «senvirkning» av at konseptet fører med seg en sterkere organisatorisk kvalitet i alle ledd.

Dilemma med kvalitetsklubb

I oppgavens innledning ble det nevnt at NFF består av i underkant 1800 klubber, mens antallet kvalitetsklubber ligger rett over 300. I tillegg er det i underkant av 200 klubber som er i sertifiseringsprosess (NFF, u.d. c). Det bemerkes at prosjektet ikke passer eller er løsningen for en del klubber. Omtrent hver sjettede klubb har tatt del i kvalitetsklubb på godt over fem år, hva skjer med resten? Organisasjonen NFF forsøker åpenbart å utvikle seg, men når litt over 80% av klubbene ikke har tatt del i klubb utviklingen, betraktes dette som urovekkende.

En 1/3 av NFFs medlemmer er tilknyttet en kvalitetsklubb i dag, noe som også betyr at forbundets mål er innfridd. Dette viser samtidig at det i hovedsak er de større klubbene som deltar. Tallene viser dermed at de større klubbene med flest medlemmer knytter seg prosjektet. I Telemark har det siden oppstarten av prosjektet vært 20 klubber i prosess (NFF Telemark, 2020). Videre kommer det frem at disse klubbene alene utgjør over halvparten av fotballspillerne i Telemark. Da det totalt er over 60 klubber i Telemark, belyser også dette at det er de større klubbene som blir kvalitetsklubb først. Basert på forbundets ambisjon om at hele organisasjonen skal med i prosessen, kan det ut ifra empirien hevdes at det er passivt og vagt av NFF å ikke ha klarere strategier for måloppnåelse.

Kvalitetsklubb påvirker også aktørene rundt, fra krets til sponsorer. Spørsmålet er hva som skjer med klubbene som ikke blir kvalitetsklubber og som blir stående så og si tomhendte. Konsekvensen kan bli et klasseskille ettersom at noen klubber blir og andre blir ikke kvalitetsklubb. Dette er trolig ikke en gunstig måte å drive fotballforbundet på. Med NFFs visjon «Fotballglede, muligheter og utfordringer for alle», kan man spørre seg om kvalitetsklubb som satsingsprosjekt er for alle (NFF, u.d. c). Det kan tenkes at konseptet kvalitetsklubb ikke oppfyller NFFs visjon.

På bakgrunn av dette kan det tenkes at forskjellene utvides blant fotballklubber. Da kvalitetsklubb er et prosjekt klubber selv velger å være del av, risikerer man at avstanden på en rekke områder både organisatorisk og sportslig utvides til de ikke-sertifiserte klubbene. Hvilket betyr at det er de sertifiserte klubbene som oppnår NFFs sine ønsker.

Begrensninger og veien videre

Det foreligger ingen garanti for at de positive endringene informantene i mine studie beskriver, ikke ville funnet sted også uten kvalitetsklubb. Det er viktig å påpeke at intervjuer med andre sentrale

personer i kvalitetsklubbprosjektet, kunne fått frem andre perspektiver. Andre roller kunne for eksempel vært; spillere, trenere, lagledere eller personer fra krets og forbund.

Videre forskning på tema kan være å se på hvilken retning kvalitetsklubbprosjektet tar norsk fotball på breddenivå. Burde kvalitetsklubb vært delt opp ut ifra klubbenes nivå istedenfor tre satte nivåer som nå?

NFF reviderte kvalitetsklubbprosjektet i februar 2020. Jeg påpeker at min studie har tatt for seg de seks første årene og den reviderte utgaven er dermed ikke tatt hensyn til. Således hadde det vært interessant og undersøkt nøyere om mine funn er tatt «høyde» for i den reviderte utgaven.

Min studie er i hovedsak basert på klubber som tidlig ble med i kvalitetsklubbprosjektet, og funnene er i utgangspunktet representativt for tidlig sertifiserte kvalitetsklubber. Likevel er det å forvente at klubber som senere er blitt en del av prosjektet, har hatt og har de samme tankene og utfordringer. På bakgrunn av alt bunner det ut i spørsmålet, hvordan legge til rette for at bredde-Norge forbedres? I lys av dette vil jeg fremheve et godt eksempel, hvor eliteserietrenere uttalte at talentutvikling ikke er en spurt, men en maraton (Sæther, 2017). Det samme kan relateres til klubb utvikling, det tar tid, nye prosjekter tar tid. Den reviderte utgaven av kvalitetsklubb og den nye handlingsplanen som har byttet navn til strategiplan for årene 2020-2023 innebærer videreutvikling av kvalitetsklubb, og personlig mener jeg dette sender signaler på at forbund og krets har tro på prosjektet. Med andre ord kan man si at kvalitetsklubb er ferdig med sin startfase og forhåpentligvis er kommet for å bli.

6 Referanser

Amateur FA. (u.d.). *FA Charter Standard*. Hentet fra amateur-fa.com: 01.05.2020.

<http://www.amateur-fa.com/leagues-and-clubs/charter-standard>

Augestad, P., & Telseth, F. (2020). *Telemarksmodellen - en analyse av talentutviklingsmiljøet på Skagerak arena*. Bø: Universitetet i Sørøst-Norge .

Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode* . Oslo: Universitetsforlaget.

Drageset, S., & Ellingsen, S. (2011, 2 11). Å skape data fra kvalitativ forskningsintervju. *NYTT OG NYTTIG - Forskning 04/10*, ss. 332-335. Hentet fra Forskning.

Enjolras, B. (2012). *Norsk Idrett - organisering, felleskap og politikk*. Oslo: Akilles.

Erikstad, M. K. (2019). «*Developing Expertise in Football*» - *Practice engagement, self-regulation of learning, basic needs satisfaction and perceptions of the sport environment in Norwegian youth football*. Kristiansand : Doktoravhandling ved Universitetet i Agder.

Fjørtoft, J. Å., Homlong Abrahamsen, A.-K., Nesteng, A., Zahl Pedersen, C., Tollånes, I., Degerstrøm, J., . . . Sandbakk, Ø. (2017). *Den norske idrettsmodellen inn i en ny tid*. Oslo: Rapport fra Strategiutvalget for idrett. Avlevert til Kulturdepartementet.

Fosby, A. (2015). *Implementering av kvalitetsikringsystemer i frivillig sektor*. Oslo: Fakultet for samfunnsvitenskap. Institutt for Handelshøyskolen - NMBU.

Foss, A. (2018). *Spillerutvikling er best lokalt! - Hva kjennetegner utviklingen av fotballspillere i et lokalt utviklingsmiljø? En kvalitativ undersøkelse av hvordan klubbene i et lokalt område samarbeider og jobber med spillerutvikling*. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet - NTNU.

Fullan, M. (2004). *The new meaning of educational change. 4th Edition*. New York : Teachers College Press .

Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gulbrandsen, T., & Ødegård, G. (2011). *Frivillige organisasjoner i en ny tid - utfordringer og endringsprosesser* . Oslo/Bergen: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.

Hemmestad, L. (2013). *Balansekunst: ledelse, læring og makt i håndballandslaget for kvinner senior*. Oslo: Doktorgrad ved Norges Idrettshøgskole.

Hvaal, A. (2019). *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* . Oslo: Masteroppgave i idrettsvitenskap. Seksjon for Kultur og Samfunn. Norges idrettshøgskole,.

- Johannessen, M. H. (2006). *Organisasjon og sivilsamfunn i endring*. Universitet i Oslo - Det samfunnsvitenskapelige fakultet: Masteroppgave i sosiologi .
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Larsen, Ø. (2011). *Flest mulig, lengst mulig, best mulig*. Oslo: Akilles forlag.
- Michalsen, A. B., & Owren, L. (2010). *Implementeringsstudie - En studie av lederroller ved implementering av LUS ved Berg Skole*. Oslo: Masteroppgave i utdanningsledelse - Institutt for Læreutdanning og Skoleutvikling .
- NFF. (2011). *Handlingsplan 2012-2015*. Oslo: NFF.
- NFF. (2015). *Handlingsplan 2016-2019*. Oslo: NFF.
- NFF Telemark. (2020). *Årsmelding NFF 2019*. Skien: Kretsting.
- NFF Telemark. (u.d.). *Krets ansatte*. Hentet fra fotball.no: 24.04.2020
<https://www.fotball.no/kretser/telemark/om-kretsen/personer-i-krets/ansatte/>
- NFF. (u.d. a). *Kvalitetsklubb Nivå 1*. Hentet fra fotball.no: 16.04.2020 <https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kvalitetsklubb/kvalitetsklubb-niva-1/#Toppen>
- NFF. (u.d. b). *NFF og kvalitetsklubb*. Hentet fra fotball.no: 15.04.2020 <https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kvalitetsklubb/2020/kvalitetsklubb-revidert-utgave-1/>
- NFF. (u.d. c). *Statistikk og historikk*. Hentet fra fotball.no: 25.04.2020
<https://www.fotball.no/tema/om-nff/statistikk-og-historikk/>
- NFF. (u.d. d). *Strategiplan 2020-2023*. Hentet fra fotball.no: hentet 04.09.2020
<https://www.fotball.no/tema/strategiplan-2020-2023/>
- NFF. (u.d. e). *"Drømmetrener"- prosjektet*. (NFF-Sunnmøre) Hentet 2020 fra fotball.no:
<https://www.fotball.no/kretser/sunnmore/klubb-leder-og-trener/drommetreneren2/#Toppen>
- NFF. (u.d. f). *Trenerutdanning*. Hentet fra fotball.no: Hentet 06.05.2020
<https://www.fotball.no/trener/2016/om-nff-trenerutdanning/>
- NIF. (u.d. a). *NIF og politiattest*. Hentet fra idrettsforbundet.no: 23.04.2020
<https://www.idrettsforbundet.no/klubbguiden/politiattest/>
- NIF. (u.d. b). *Om Norges idrettsforbund*. Hentet fra idrettsforbundet.no: 14.04.2020.
<https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/om-norges-idrettsforbund/>
- Railo, W. S. (1986). *Motivasjon og læring*. Oslo: Universitetsforlaget .

- Sande, E. (2014). *Han har trolig Fotball-Norges viktigste jobb*. Hentet fra Nettavisen: Hentet fra <https://www.nettavisen.no/sport/fotball/han-har-trolig-fotball-norges-viktigste-jobb/8476236.html>
- Smeland, F., & Seippel, Ø. (2015). *"For vi kommer ikke til å sitte i styret i all evighet" - En studie av norske fotballklubbens arbeid med Kvalitetsklubb*. Oslo: Forskningscenter for barne- og ungdomsidrett.
- Sæther, S. A. (2017). *De norske fotballtalentene. Hvem lykkes og hvorfor*. Oslo: Universitetsforlag.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative Forskningsmetoder*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Veibust, A. K. (2017). «*Klubben er sjef. Punktum.*» *Ein kvalitativ studie av utfordringar knytt til implementering av sportsplan i kvalitetsklubbar*. Masteroppgåve, Sogndal: Høgskulen på Vestlandet og Norges Idrettshøgskole.

7 Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykke skjema

Vil du delta i forskningsprosjektet «masterprosjektet»?

Bakgrunn og formål

Mitt navn er Sondre Lindgren Larsen og fra høsten 2019 til mai 2020 skriver jeg masteroppgave ved Universitet i Sørøst-Norge. Temaet for oppgaven er NFFs modell «kvalitetsklubb» og hvilke sportslige og organisatoriske konsekvenser dette har på utvalgte fotballklubber i Telemark. Jeg ønsker å undersøke hvorfor klubbene har valgt å bli kvalitetsklubb og hvilke implikasjoner det å være kvalitetsklubb har for klubbens sportslige og organisatoriske drift.

Opplysningene som jeg innhenter vil bli brukt til mitt masterprosjekt og i ett større talentutviklingsprosjekt på Universitet i Sørøst-Norge, avdeling Bø, hvor professor Pål Augestad (tlf. 955 26 492) ved USN leder prosjektet.

Hvem er ansvarlig for dette forskningsprosjektet?

Ansvarlig for prosjektet er Sondre Lindgren Larsen og veileder Frode Telseth (414 73 239) fra Universitet i Sørøst-Norge, campus Bø.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg spør deg om å delta i denne undersøkelsen fordi du er en del av eller har en rolle i en kvalitetsklubb (i Telemark) eller har en funksjon tilknyttet NFF Telemark. Jeg ønsker et utvalg på rundt 10 personer til å delta i undersøkelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Intervju på omtrent 45 min – 60 min, hvor vi samtaler om dine opplevelser rundt kvalitetsklubbmodellen og klubben din. Informasjonen jeg innhenter fra intervjuet vil bli brukt i mitt

prosjekt for å kartlegge hvordan kvalitetsklubb påvirker klubbene i fylket, sportslig og administrativt.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Når du velger å delta og skriver under på dette skjemaet, kan du like fullt når som helst trekke samtykket tilbake, uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Dine opplysninger vil bli behandlet av masterstudent Sondre Lindgren Larsen, veileder Frode Telseth og prosjektleder Pål Augestad. Intervjuet og informasjonen jeg innhenter vil først bli tatt opp som lydfil og anonymisert. Lydfilen vil heller ikke være tilgjengelig for andre enn meg og min veileder om nødvendig. Etter prosjektets planlagte avslutning vil samtlige lydopptak bli slettet fra mine enheter.

Siden dette er en del av et større forskningsprosjekt om «Telemarksmodellen» ved USN, vil jeg beholde de transkriberte notatene frem til 2020. Notatene vil også her være anonymisert slik at dere ikke kan bli gjenkjent i prosjektet. Etter prosjektslutt i 2020 vil alle data bli slettet.

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. På oppdrag fra Universitet i Sør-Øst Norge avdeling Bø har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Har du spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Masterstudent: Sondre Lindgren Larsen, TLF: 99155365, Mail: sondre_larsen95@hotmail.com
- Veileder: Frode Telseth, TLF: 41473239, Mail: frode.telseth@usn.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Frode Telseth
(veileder)

Sondre Lindgren Larsen
(student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «kvalitetsklubb i Telemarksfotballen», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*
- at *opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes*
- at *mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt til bruk i det større prosjektet som forklart tidligere.*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide med kvalitetsklubbansvarlig

Karakteristikk av *kvalitetsklubb* i Telemark

Undersøkelsen skal ta rede på modellen kvalitetsklubb. I den forbindelse skal jeg forsøke å avdekke hvordan dette er organisert, i et utvalg fotballklubber i Telemark.

Mitt hovedspørsmål: hvordan har modellen påvirket hver enkelt klubb. Jeg er derfor ute etter forventningene og formålet klubbene hadde til prosjekt. På hvilken måte har det påvirket klubbene i forhold til før, under og etter kvalitetsklubb.

Intervjuguide for kvalitetsklubbansvarlig	
Introduksjon:	Prosjektets formål Informere om at intervjuet vil bli tatt opp Samtykkeskjema – undertegne dette Presentere temaet – problemstilling
Bakgrunn:	Kan du forklare kort hvem du er? Intervjupersonens fotballbakgrunn og relevant utdanning? Hvilken klubb kommer du fra og kan du si litt om den? Hvordan fikk du rolla/funksjon i klubben? Beskriv hvordan en vanlig dag i arbeidet ditt er?
Kvalitetsklubb:	Hva er <i>kvalitetsklubb</i> for deg?
Før kvalitetsklubb:	Når ble klubben <i>kvalitetsklubb</i> ? Hva var bakgrunnen/formålet med at klubben ville ta del i modellen?
Planleggingen av kvalitetsklubb:	Fortell kort om hvordan klubben var organisert før <i>kvalitetsklubb</i> ? - Hvordan fungerte dette? Si kort noe om etableringsfasen av modellen og hvem hadde den formelle ledelsen?

	<p>Hvilke forventinger hadde klubben til modellen? - Kort om dine personlige forventinger?</p> <p>Si kort noe om hvordan <i>kvalitetsklubb</i> ble introdusert til medlemmer og lages trenere og ledere. På hvilken måte ble de involvert?</p> <p>Hva legger du i ordet rollefordeling?</p> <p>Overgangsspørsmål: Jeg ser på arbeidet som gjøres fra NFF og NFF Telemark sin side. Kretsen har et ansvar for <i>kvalitetsklubb</i> i klubbene. Hvordan oppfatter du deres arbeid? - Kan du si noe om forholdet klubb og NFF Telemark fra starten av? - Eventuelt kunne noe vært gjort annerledes? I hvilken grad kontrolleres det og eventuelt, hvilken måtte gjøres det på?</p> <p>Hva tenker du når jeg sier oppfølging og veiledning av kretsen? - Veileder? Kan du trekke fram hendelser som var viktige, eventuelt hendelser som burde vært fremhevet eller gjort annerledes?</p>
<p>Livet som kvalitetsklubb:</p>	<p>NFF har mål om at kvalitetsklubb skal gi en større helhet og en klarer struktur for klubbene. På hvilken måte gjenkjenner klubben deres dette? - Mer eller mindre kontroll? Dine tanke om at klubber blir «likere» med en slik modell?</p> <p>Kan du si noe om det har blitt lettere å delegere ansvar og oppgaver? - Eventuelt hvorfor ikke?</p>

<p>Erfaringer og hva kvalitetsklubb har bidratt til:</p>	<p>Føler du personer som er involvert bruker mer eller mindre tid enn før i og rundt klubben?</p> <p>Har kompetansen endret seg i klubben? - Eventuelt hvorfor ingen endring?</p> <p>Kan du si noe om kvaliteten er bedret (mer ut av ressursene og tiden)? - Eventuelt hvorfor ikke?</p> <p>Hvordan opplever du spillere, trenere og ledere? - Trives mer eller mindre?</p> <p>Klubbens miljø før og etter <i>kvalitetsklubb</i>, noen form for endringer?</p> <p>Tenker du at det har blitt lettere å få hjelp og bistand utenfra (foreldre, frivillighet osv.)?</p> <p>På hvilken måte har modellen påvirket det sportslige i klubben? - Trening og kamp</p> <p>Kan du si litt om hvordan modellen har påvirket klubbens målsettingsarbeid?</p> <p>I hvilken grad er det modellen sin «skyld» at dere er der dere er i dag?</p> <p>Tilbake til rollefordelingen i klubben. Er det noen endring i forhold til før og etter <i>kvalitetsklubb</i>?</p> <p>Har hele klubben forstått modellen (drar i samme retning)?</p>
---	---

- Forankring og dialog med medlemmene

Er det noen forskjell på hvordan ledelse utøves, før, under og etter *kvalitetsklubb*?

Fortell meg litt om drivkraften for at de ulike rollene/funksjonene til ansvarsoppgavene deltar?

- Lønn kontra frivillighet? (Eventuelt fordeling mellom ulønnede og lønnede?

- Fordi de blir ansatt i en stilling?

- Fordi interessen er genuin?

NFF og modellen er opptatt av stor rollefordeling, på den måten unngå at klubbene blir personstyrt, heller klubbstyrt.

Har dere lyktes med fordeling av mange arbeidsoppgaver, eventuelt hvorfor ikke?

Hvilke eventuelle endringer ser du fra, før, under og etter prosjekt?

Kan du si litt om i hvilken grad modellen har vært målbar i deres klubb?

- Flere sone-og kretsspillere?

- Bedre eller dårligere sportslige resultater?

- Frafallet?

I gjennomsnitt, bruker trenere mer eller mindre tid på klubben etter modellens innføring?

I gjennomsnitt i 2019, hvor mange timer/dager har du brukt på din rolle/funksjon?

Fortell litt om hva klubben har lært av *kvalitetsklubb*?

- Tenker du klubben hadde vært lengre bak, like langt eller lengre framme uten modellen?

	I forhold til modellens krav, kan du si litt om den er gjennomførbar og realistisk? Eventuelt hvorfor den ikke er det?
Tidsramme/veien videre:	Fortell kort, er dette riktig/suksessfull modell for fotballen i Norge? - Eventuelt, hva burde endres på?
Sluttprodukt	Kan du beskrive følelsen når klubben ble en kvalitetsklubb? Ga dette en ny gnist?
Avslutningsvis	Er det noe jeg ikke har tatt opp eller spurt om som du mener er relevant? - Har jeg forstått deg riktig? - Informere om mitt videre arbeid - Takk for at du tok deg tid til å delta - Bare ta kontakt hvis det skulle være noe du lurer på

Vedlegg 3: Intervjuguide med sportslig ansvarlig

Karakteristikk av kvalitetsklubb i Telemark

Undersøkelsen skal ta rede på modellen *kvalitetsklubb*. I den forbindelse skal jeg forsøke å avdekke hvordan dette er organisert, i et utvalg fotballklubber i Telemark.

Mitt hovedspørsmål: hvordan har modellen påvirket hver enkelt klubb. Jeg er derfor ute etter forventningene og formålet klubbene hadde til prosjekt. På hvilken måte har det påvirket klubbene i forhold til før og etter *kvalitetsklubb*.

Intervjuguide for sportslig ansvar/leder eller trenerveileder	
Introduksjon:	Prosjektets formål Informere om at intervjuet vil bli tatt opp Samtykkeskjema – undertegne dette Presentere temaet – problemstilling
Bakgrunn:	Kan du forklare kort hvem du er? Intervjupersonens fotballbakgrunn og relevant utdanning? Hvilken klubb kommer du fra og kan du si litt om den? Hvordan fikk du rolla/funksjon i klubben? Beskriv hvordan en vanlig dag i arbeidet ditt er?
Før kvalitetsklubb:	Hvilken rolle hadde du før <i>kvalitetsklubb</i> ? - Hvordan fungerte dette?
Kvalitetsklubb:	Hva er <i>kvalitetsklubb</i> for deg?
Planleggingsfasen:	Kan du forklare litt om din rolle i dag? Hvordan fikk du rollen i klubben? Beskriv hvordan en vanlig dag i arbeidet ditt er?

	<p>Kan du sette ord på hva som gjorde at du er i rollen eller takket ja til rollen?</p> <p>Kan du si noe om prosessen det var å starte i rollen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hva var ditt formål? <p>Hvilke sportslige tiltak begynte dere å implementer fra modellen til klubben?</p> <p>Hvilke forventninger følte du klubben hadde til din rolle?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke personlige forventninger hadde du? <p>Forklar på hvilken måte modellen er gjennomførbar, sportslig?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realistisk eller ikke? <p>Overgangsspørsmål: På hvilken måte har NFF Telemark påvirket dere som klubb i forhold til kvalitetsklubb?</p> <p>En veileder fra NFF Telemark skal hjelpe til og samtidig følge opp klubben. Hvordan har det påvirket sportslig?</p> <p>En sentral ting for en trenerveileder er i følge NFF, rekruttering og oppfølging av trenere.</p> <p>Hvor godt kjenner du til kriteriene til en trenerveileder og hva tenker du om dem?</p> <p>Kan du si litt om hvordan det jobbes for å gjennomføre disse kriteriene?</p> <p>Er det noen andre kriterier du ønsker å trekke fram som viktige?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Møter - Planer
<p>Livet i rollen:</p>	<p>På hvilken sportslig måte har <i>kvalitetsklubb</i> endret dere som klubb?</p>

<p>Erfaringer og hva rollen har bidratt til:</p>	<p>En trenerveileder skal i følge NFF, kartlegge kompetansen til klubbens trenere. På hvilken måte er dette blitt gjort i klubben?</p> <p>Det skal legges til rette for at alle får den nødvendige utdanningen. Hvordan har klubben gått fram?</p> <p>Rekruttering er viktig for NFF. Hvordan er det jobbet for å rekruttere flere trenere?</p> <p>Et annet kriteriet NFF er opptatt av er trenerforum. På hvilken måte har trenerforum fungert?</p> <p>Har det vært en slags form for oppfølging av trenere ute på feltet, i praksis?</p> <p>Hva tenker du når jeg sier sportsplan og hvordan fungere dette i deres klubb?</p> <p>I kvalitetsklubb nivå 1 står det at trenerveileder har ansvar for å gjennomføre konkrete tiltak for realisering av sportsplan. Hvordan har dere implementert sportsplanen i praksis?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kjenner trenere og ledere til planen og deres vilkår, begrunn? <p>Hvor stor påvirkning har modellen hatt på det sportslige i klubben?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trening og kamp - Sone- og kretsspillere - Frafall - Statistikk <p>Fortell litt om hva du har lært av din rolle?</p> <p>Bruker du mer eller mindre tid enn før i klubben?</p>
---	--

	<p>Føler du klubben og medlemmene vet at dere er en kvalitetsklubb og hva det innebærer?</p> <p>Kan du sette ord på om kompetansen til trenerne har økt?</p> <p>- Hvis ja, på hvilken måte? – hvis nei, hvorfor?</p> <p>Hvor mange timer bruker du på feltet i uka?</p> <p>- Mer eller mindre enn før?</p> <p>Hvor stor påvirkning har denne modellen hatt på deg?</p> <p>I så fall, på hvilke områder har det berørt deg?</p> <p>Hva har din rolle bidratt med til at klubben er en <i>kvalitetsklubb</i>?</p> <p>Fortell litt om hva klubben har lært av <i>kvalitetsklubb</i>?</p> <p>- Tenker du klubben hadde vært lengre bak, like langt eller lengre framme uten modellen?</p> <p>I forhold til modellens krav, kan du si litt om den er gjennomførbar og realistisk? Eventuelt hvorfor den ikke er det?</p> <p>Kort oppsummert, hva er de positive som negative opplevelsene, før og etter din rolle?</p>
Tidsramme/veien videre:	Tror du dette er riktig konsept/modell for fotballen i Norge?
Sluttprodukt Avslutningsvis	<p>Ga dette en ny gnist – rollen din?</p> <p>Er det noe jeg ikke har tatt opp eller spurt om som du mener er relevant?</p> <p>- Har jeg forstått deg riktig?</p> <p>- Informere om mitt videre arbeid</p> <p>- Takk for at du tok deg tid til å delta</p> <p>- Bare ta kontakt hvis det skulle være noe du lurer på</p>