



Bacheloroppgave

IDR600 Sport Management

Kvalitetsklubbprosjektet

Andreas Theigmann Hanssen

Totalt antall sider inkludert forside: 28

Molde, 24.05.2013



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiattrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Hallgeir Gammelsæter

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 23.05.2013

Antall ord: 6350

Forord

Første gang jeg hørte om kvalitetsklubbprosjektet, var i forbindelse med litt forarbeid før jeg sendte søknad om utplassering vinteren 2012. Jeg fattet umiddelbart interesse. Hva var dette egentlig? Det sto litt om prosjektet på Nordmøre & Romsdal Fotballkrets sin hjemmeside. Her sto det hvilke klubber som akkurat var blitt sertifiserte som kvalitetsklubber. Etter å ha ledd i lengre tid på internett, uten å finne noe, økte nysgjerrigheten ytterligere. Jeg kunne ikke vente på å finne ut mer. Men det var et mysterium hvorfor det nesten ikke fantes noe som helst på internett, ikke engang Norges Fotballforbund hadde skrevet noe om prosjektet.

Jeg var så heldig å få være utplassert hos den overnevnte fotballkretsen fra januar 2013. Helt siden første arbeidsdag har jeg prøvd å grave etter nyttig informasjon om prosjektet. Og dag for dag har jeg blitt mer opplyst om prosjektet. Det faktum av at prosjektet virket litt mystisk, ettersom at det var vanskelig å finne informasjon om prosjektet, var med å skape nysgjerrighet, men jeg tror også mine erfaringer fra idretten har vært viktig.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Hallgeir Gammelsæter, Nordmøre og Romsdal fotballkrets og kvalitetsklubbene i fotballkretsen for alle bidragene til oppgaven.

Det å være leder er likt det å være spiller. Du må «score mål» og «vinne kamper» for å ønske og være med til neste år.

1. Innledning	6
1.1 Starten	6
1.2 Problemstilling	7
2. Bakgrunn	8
2.1 FA Charter Standard	8
2.2 Kvalitetsklubb	9
3. Teori	14
3.1 Arketypeteori	14
4. Metode	15
4.1 Valg av Metode	15
4.2 Utvalg	16
4.3 Gjennomføring	17
5. Resultat	18
5.1 Klubb	18
5.2 Krets	20
5.3 Diskusjon	23
6. Konklusjon	24
6.1 Den spennende veien videre	25
7. Litteraturliste	26
Vedlegg	27

1. Innledning

1.1 Starten

I 2008 var forbundsstyret i Norges Fotballforbund på besøk i Yorkshire, England. Her var de på klubbesøk hos en liten lokal klubb. Grunnen til at akkurat denne klubben var plukket ut, var at de var en såkalt *Charter Standard Club*. Charter Standard prosjektet ble startet opp av FA (det engelske fotballforbundet) i 2001. Grunnlaget for prosjektet var at FA ønsket å øke kvaliteten ute i klubbene, på alle felter. Prosjektet er fortsatt gående og hele 80%¹ av klubbene i England er i dag regnet som Charter Club.

Tilbake i Norge synes forbundsstyret at prosjektet var så bra at man tok med seg prosjektet hjem til Norge og begynte å forme det til en «norsk modell». I 2009 ble prosjektet satt på dagsorden i forbundsstyret og fikk aksept. Med tunge sponsorer i ryggen, bla DnB og Norsk Tipping, var alt klart for utrulling. Men i 2010 ble forbundsstyret skiftet ut, og dermed ble prosjektet lagt på is.

Stig Nergård, medlem av forbundsstyret i NFF fram til 2010 og medlem av kretsstyret i Nordmøre og Romsdal fotballkrets *nesten* sammenhengende fra 1997, var en av foregangspersonene for å få til dette prosjektet i Norge. Da fotballforbundet valgte å legge det på is, tok Nergård med seg notatene hjem og begynte å bearbeide ytterligere på egenhånd. Det som var gjort på forhånd var tilpasset iverksettelse fra forbundet sentralt, men Nergård trengte å forme prosjektet til et prosjekt som kunne iverksettes fra krets. Ideen var hentet fra England og ønsket var å oppnå positive virkninger lik de som man kunne se på balløya. Han hadde blant annet sett hvordan kontakten mellom klubb og krets hadde fungert i England og ønsket å adoptere det til Norge.

¹ Pr. 28. februar 2013, Mick Baikie – FA National Clubs Services Manager

1.2 Problemstilling

Jeg ønsker å finne ut:

Hva er avgjørende for å lykkes med kvalitetsklubbprosjektet, slik klubblederne og involverte fra fotballkretsen opplever det?

Dette gjelder både hva som kreves av klubbene og hva som kreves av kretsen, og hva de forskjellige oppfatter som avgjørende faktorer.

2. Bakgrunn

2.1 FA Charter Standard

I 2001 startet The Football Association (stiftet 1863, heretter forkortet FA) opp et prosjekt kalt FA Charter Standard. I ryggen har de McDonalds, som har bidratt med enorme summer til prosjektet. Formålet med prosjektet er å sette fokus på ting som de mener er viktige i en fotballklubb. Prosjektet ble brukt for å belyse disse viktighetene og gjennom deltakelse i prosjektet ønsket FA å gi klubbene anerkjennelse og belønne dem for det gode arbeidet som skulle legges ned. De viktigste punktene for FA er at klubber som skal oppnå anerkjennelse må drives godt, være bærekraftige og sette fokus på kvalitetstrenerne, barnevern, trygghet og sikkerhet. For å få klubber med på prosjektet legger FA vekt på de «skjulte» fordelene. For ved å være sertifisert som en Charter Standard Club viser du til medlemmer, foreldre, samarbeidspartnere, sponsorer og det offentlige samfunnet ellers, at klubben er velorganisert, trygg og med et tilbud til alle.

Det er lagt opp slik at alle klubber har mulighet til å oppnå FA Charter Standard status, uavhengig av størrelse. Mange av kriteriene kan være vanskelige å oppnå, men ikke umulige. Når man har oppnådd anerkjennelsen fra FA betyr ikke det at man beholder kvalitetsstemplet for alltid. Hvert år må klubbene gjennom en såkalt «health check», for å sørge for at klubben fortsatt holder den standarden som kreves.

Programmet er delt inn i tre forskjellige nivå:

1. FA Charter Standard Club
2. FA Charter Standard Development Club
3. FA Charter Standard Community Club

Gjennomsnittlig antall lag i klubbene på de forskjellige nivåene:

1. Adult Standard	2
Youth Standard	8
2. Development	14
3. Community	21

I sitt arbeid er FA veldig opptatt av det målbare. Det prøver å sette målbare verdier på alt. Grunnet til det er at tallene skal brukes inn mot sponsorer/samarbeidspartnere. FA har sett at det er store penger å hente i dette prosjektet, og tallene skal være med å vise organisasjoner utenfra at dette virkelig er verdt å støtte. Men de er også opptatte av å vise de som ønsker å være med å støtte prosjektet hva pengene går til. Altså fremme og skryte av hva de har fått til gjennom arbeidet de siste 12 årene.

Som tidligere nevnt så er McDonalds den største bidragsyteren. McDonalds bidrar blant annet med midler til klubbene som øremerket brukes til utvikling av trenere gjennom trenerkurs, trygghetsprogram og vedlikehold av baner/betaling av leie. Den amerikanske utstysleverandøren Nike er en annen sponsor som har bidratt. Nike har et samarbeid med FA om å levere matchballer i flere av de øverste divisjonene i voksenfotballen i England, men Nike ønsket også at det skulle benyttes Nike-baller i barne- og ungdomskamper. Gjennom Charter Standard-prosjektet får klubbene som har barne- og ungdomslag baller gratis av Nike. FA er også bevisste på sitt samfunnsansvar, både når det gjelder å inkludere, men også i form av å støtte ideelle organisasjoner. Som en del av prosjektet blir alle spillere som pådrar seg gule- eller røde kort bøtelagt, helt fra barnefotballen. Pengene som samles inn gjennom bøtene gis uavkortet videre til veldedige formål.

2.2 Kvalitetsklubb

Norges Fotballforbund har et mål om å rulle ut Kvalitetsklubbprosjektet i hele landet i løpet av 2013. På samling i slutten av februar ble kretsene samlet på Ullevål, der det prosjektet ble presentert for kretsledere, daglige ledere og klubbutviklere fra (nesten) alle de 18 fotballkretsene vi har i Norge. Prosjektet er forankret i fotballforbundets egen handlingsplan, som streker seg fra 2012 til 2015. I handlingsplanen kommer det fram i klar tekst at NFF har som et av sine hovedmål for perioden å innføre et kvalitetsklubbssystem. NFF håper i samarbeid med en arbeidsgruppe, bestående av utvalgte fra fotballkretsene, å dele det komplette prosjektet i løpet av sommeren 2013. Mens vi venter på det, velger jeg å presentere kvalitetsklubb slik Nordmøre og Romsdal Fotballkrets har utarbeidet det. Det er viktig å understreke at det sannsynligvis vil være enkelte forskjeller mellom det NRFK har utarbeidet og det som NFF presenterer til sommeren.

Det er utarbeidet en oversiktlig og grei oversikt over fokusområder for prosjektet. Det legges vekt på at klubben har fokus på de mest sentrale områdene i norsk breddefotball: Utvikling, utdanning og Fair play.

Gjennom prosjektet ønsker man å se utvikling i klubben. I dag er det mange klubber der lagene styrer seg selv, på flere måter. Det som er ønsket er at klubbene skal gå fra å være lagstyrte til å være klubbstyrte. Altså at ledelsen i klubben har ansvaret for organiseringen videre nedover i klubben. Utrykket *Klubben som sjef* benyttes for å beskrive dette. Dette vil si at klubben skal: legge til rette for trenere slik at de kan gjennomføre god fotballaktivitet for sine spillere og trenere og andre involverte i klubben skal forholde seg til verdiene og rammeverket klubben har (Norgesfotballforbund, 2012).

I tillegg til å utvikle klubben, skal det være fokus på å utvikle dommere. Det gjelder altså å utvikle dommere som allerede er i klubben, både for å stimulere til større aktivitet og for å få lysten til å ta videre steg. Det er også viktig å utdanne flere nye, både dommere, trenere og ledere. Her har også kretsen et ansvar for å legge til rette slik at det er mulig med økt utdanning.

Tankene er at prosjektet skal motivere og inspirere for flere enn bare de som har direkte tilknytning til klubben. Fotballen har også et samfunnsansvar. Gjennom å ta ansvar og

vise seg fram i lokalsamfunnet med tiltak som virker stimulerende og inkluderende, er det også tenkt at dette skal kunne bidra til å generere større inntekter. Det positive som kommer gjennom prosessen skal hjelpe klubben med å knytte til seg varige samarbeidspartner(e) som kan bidra til å dekke kostnader. I første omgang i forbindelse med prosjektet, som man senere kan jobbe med å utvikle til noe enda større. Kretsen ønsker også å bistå klubben til å oppnå målrettede og eventuelle avstemte tiltak, tilrettelagt på klubbens premisser og behov.

Prosjektet er delt inn i tre klubbnivåer. Det er en naturlig progresjon i hva som kreves for å komme opp på nivåene. Kravene for å bli en nivå 2 klubb er mer krevende enn på nivå 1, mens kravene på nivå 3 er enda strengere enn kravene på nivå 2. Nivå 1 kalles «Standard klubb», nivå 2 kalles «Utviklingsklubb», mens nivå 3 kalles «Ressurs klubb». Det er viktig at det skal være rom for alle, uavhengig av størrelse.



Nordmøre og Romsdal fotballkrets, 2010

Siden 2010 har Nordmøre og Romsdal Fotballkrets, med Nergård i spissen, utviklet Kvalitetsklubbprosjektet. Fotballkretsen opprettet en «utviklingskomite» som har jobbet med prosjektet. Etter eget utsagn ble det brukt 16 utkast for å komme fram til den malen de følger i dag på nivå 1. Mye tid og mange kilometere er lagt bak seg for å komme dit man er i dag.

I Nordmøre og Romsdal ble alle klubbene invitert til et informasjonsmøte, der alle som var interessert fikk muligheten til å komme. Representanter fra 15 klubber deltok på det første informasjonsmøtet. Av de klubbene som møtte opp, så var det enkelte klubber som ikke ønsket å følge opp prosjektet. Det var 9 klubber som valgte å starte opp med prosjektet i første omgang. Noen klubber hoppet av underveis, andre fikk ikke godkjent arbeidet som var blitt gjort, og man sto tilslutt igjen med 6 klubber som ble lisensiert som standardklubber det første året. Gjennom det andre året med prosjektet ble ytterligere 4 klubber lisensiert som standardklubber, mens 4 klubber, som ble lisensiert som standardklubber den første runden, ble lisensiert som utviklingsklubber.

Medlemmer av utviklingskomiteen²

Leder:	Evy Austad	(Sunndal IL Fotball)
Medlemmer:	Eli Fanghol	(Ekko/Aureosen)
	Stig Nergård	(Sunndal IL Fotball)
	Magnus Vågen	(Bud IL)
Administrasjon:	Erik Hals	
	Lisbeth Rød	

² Pr. 16.04.2013

Lisensierte *Standardklubber*

Autorisert i år

- Rival SK (2011)
- Clausenengen FK (2011)
- Elnesvågen IL (2012)
- Dahle IL (2012)
- Surnadal IL (2012)
- Sjøya IL (2012)

Lisensierte *Utviklingsklubber*

Autorisert i år

- Molde FK (2012)
- Sunndal FK (2012)
- Averøykameratene (2012)
- Bud IL (2012)

Under følger en liste over hva Nordmøre og Romsdal har lagt vekt på, på de forskjellige nivåene.³

Standardklubb

- Klubblover
- Organisering og instruksjer
- Politiattest
- Styre og leder styrt – *klubben som sjef!*
- Økonomistyring

³ Hentet 16.04.13, kan ha forekommet endringer etter dette.

- Handlingsplan Fair Play
- Handlingsplan for utvikling
- Registrere spillere og tillitsvalgte i FIKS
- Etablere trener- og dommerkoordinator
- Utdanningskrav (ledere og trenere)

Utviklingsklubb

- Oppfylt kravene til standardklubb, godkjent av krets
- Handlingsplan for utviklingsområder
- Frivillighetskoordinator
- Funksjonsbeskrivelse for styrets medlemmer
- Utvikle plan for å rekruttere og beholde frivillige
- Utvikle plan for omdømmebygging og kommunikasjon
- Antidoping, forankret i klubben
- Rutiner – turnering-/ kamparrangement
- Utdanningskrav (ledere og trenere)

Ressursklubb

- Oppfylle kravene til utviklingsklubb, godkjent av krets
- Plan for kommunikasjon og markedsføring i lokalsamfunnet
- Iverksette plan for omdømmebygging
- Daglig leder i 100 % stilling
- Bidragsyter og ressursklubb for klubber i området
- Regional ressursklubb for krets på utdanning, spillerutvikling og dommerutvikling
- Mønsterklubb for Fair play
- Utdanningskrav (ledere og trenere)

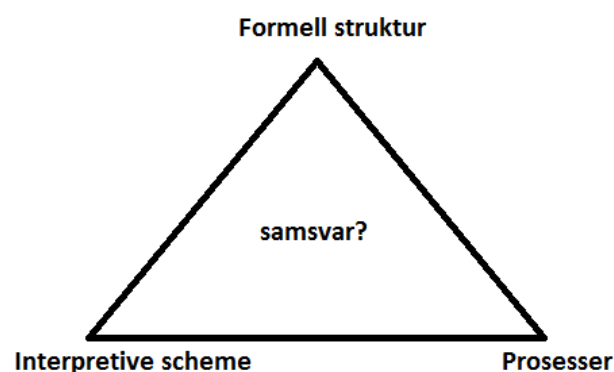
3. Teori

3.1 Arketypeteori

Som teoribit i min oppgave velger jeg å bruke arketypeteori, fordi jeg mener denne teorien er relevant i forhold til å belyse problemstillingen i oppgaven. Arketypeteori kjennetegnes med at det er en kobling av formell struktur til verdier og overbevisning hos de som jobber i og for organisasjonen. Arketype består av en konsistent sammensetning av mening (ideer, overbevisninger, verdier) og struktur (regler og systemer) (Gammelsæter, 2012).

Formelle strukturer ligger til grunn i de aller fleste organisasjoner. Meningen med formelle strukturer er å skape klarhet, forutsigbarhet og trygghet. Formelle strukturer er grunnleggende for å tilrettelegge for spesialisering av oppgaver, standardisering av regler og sentralisering av beslutninger i organisasjonen (Gammelsæter, 2012).

Organisasjoner er ikke bare formet gjennom formelle strukturer. Organisasjonen er også formet og omgitt av overbevisninger, normer og doxa som deles blant ansatte. Disse fungerer også som strukturer. Dette kalles interpretive scheme innenfor arketypeteori. Disse kan gi begrensninger, men begrensninger kan gi mening i seg selv (Gammelsæter, 2012). Personer som er del av en organisasjon søker etter meningen med det som gjøres og hva målet med arbeidet er. Man tenker også over hva som bør gjøres, og hvordan det bør gjøres for at arbeidet skal bli det man oppfatter som effektivt. Svært mange organisasjoner er opptatte av å være målbare, og personer i organisasjonen er dermed opptatte av hvordan bør man måle det man gjør.



Gammelsæter, H.2012.

Arketypeteori går ut på at strukturen innad i organisasjonen er i samsvar med det medlemmene finner meningsfullt. Samsvar mellom de formelle strukturene, interpretive scheme og prosesser som foregår i organisasjoner er noe som er svært relevant i forbindelse med kvalitetsklubbprosjektet. Noe av det første klubbene må gjøre i prosjektet, er å få på plass en formell struktur. Mange klubber har en eksisterende struktur, men det er ikke sikkert den er hensiktsmessig for dagen situasjon i klubben. Men som teorien sier, så handler det ikke bare om å ha den formelt på plass, det må også gi mening for de som er tilknyttet organisasjonen og være hensiktsmessige i forhold til prosessene som foregår i organisasjonen. Når man har det formelle på plass, burde man se hvordan det fungerer. Det kan være nyttig å ha en dynamisk tilnærming, der man kan endre underveis i prosessen og gjøre endringer som framstår som nødvendige. Ved å la personer tilknyttet klubben få komme med innspill gjennom struktureringen, vil man kunne skape tillit og sørge for at strukturen oppleves som meningsfull. Det er ønskelig med en struktur som er hensiktsmessig i forhold til de prosessene som foregår i klubben.

4 Metode

4.1 Valg av metode

Metode er en måte å samle inn data om virkeligheten (vitenskapelig kalt empiri), og angir hvilke framgangsmåter vi bruker for å kartlegge virkeligheten. Uansett hva slags empiri det dreier seg om, bør den tilfredsstillende to krav: (Jacobsen 2005)

1. Empirien må være gyldig og relevant (valid).
2. Empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel).

Det finnes to måter å samle inn empiri på. Man kan enten bruke en kvantitativ tilnærming eller en kvalitativ tilnærming. Ved å bruke en kvantitativ tilnærming, samler man inn empiri gjennom spørreundersøkelser med konkrete svaralternativer. Gjennom en kvantitativ undersøkelse sitter man igjen med tall som resultat. Ved å bruke en kvalitativ tilnærming, samler man inn empiri gjennom observasjoner og/eller intervjuer. Da sitter man igjen med dype meninger og ord.

For å finne svar på min problemstilling, velger jeg å bruke en kvalitativ tilnærming. Jeg ønsker å finne ut hva som har vært avgjørende for å lykkes med prosjektet, og de skal jeg finne gjennom en blanding av observasjon og intervju/samtale. Jeg er opptatt av at innsamlingen skal skje i naturlige omgivelser, enten hos klubbene eller gjennom andre sammenkomster i regi av fotballkretsen gjennom halvåret. Når jeg er samler inn empiri, legger jeg stor vekt på å få til «vanlige samtaler», framfor en ren utspørring. Ved å gjøre dette, håper jeg at personene jeg snakker med føler seg tryggere og åpner seg opp.

Etter å ha dannet meg et inntrykk gjennom denne prosessen, har jeg kontaktet noen utvalgte klubber og sendt ut en epost med noen spørsmål. Dette gjør jeg både for å se om mine inntrykk stemmer overens med deres oppfatning, og i håp om å kanskje få enda mer utfyllende informasjon og eventuelt hvis det skulle være noe som ikke har kommet fram enda. Det er naturlig å tenke at man svarer mer reflektert når man får spørsmålene nedskrevet og god tid til å besvare dem.

4.2 Utvalg

Utvalget består av Nordmøre og Romsdal fotballkrets (administrasjon + medlemmer av utviklingskomiteen) og klubbene i kretsen som er blitt kvalitetsklubber. Det er totalt 10 klubber som har oppnådd kvalitetsklubbstemplett. I første del av innsamlingen har jeg samlet informasjon fra klubber jeg har møtt gjennom prosessen. Jeg hatt direkte kontakt med 8 av klubbene ved forskjellige sammenkomster som jeg har vært tilstede på gjennom min utplassering i fotballkretsen. Enkelte klubber har hatt representanter på sammenkomster i regi av fotballkretsen, andre klubber har arrangert temakvelder der kretsen har deltatt, og noen få klubber har også oppsøkt meg av nysgjerrighet om oppgaven/studiet.

I den andre delen av innsamlingen, har jeg sendt epost til 4 av de 10 klubbene. Grunnen til at jeg valgte akkurat disse klubbene er klubbene har vært åpne om prosjektet, og jeg hadde derfor størst tro på at de skulle tørre å si sin ærlige mening om hvordan arbeidet med prosjektet har vært.

I begge utvalgene var det både standardklubber og utviklingsklubber. I de klubbene jeg har hatt kontakt med gjennom prosessen har det variert hvilke roller personene har hatt i klubben. Det vil si både styreledere, styremedlemmer, daglig leder, samt noen med andre frivillige verv.

4.3 Gjennomføring

I den første delen av innsamlingen har jeg møtt klubbene i sammenkomster i regi av klubbene/fotballkretsen. Klubbesøkene har blitt gjort gjennom barnefotballkvelder, et arrangement i samarbeid med fotballkretsen, og trenerkurs, også i regi av kretsen. På barnefotballkveldene har jeg primært gjort observasjoner, da prosjektet har blitt omtalt i dialoger. På trenerkurset fikk jeg god tid til å snakke med personer fra enkelte klubber. På kretstinget som ble avholdt i februar, ble det både observasjon og samtaler med personer som representerte klubber fra prosjektet. Jeg har også vært tilstede på lederkurs i regi av fotballkretsen, der jeg har hatt samtaler med personer fra flere klubber i fotballkretsen.

Når jeg har samlet inn empiri fra fotballkretsen sitt ståsted, har jeg benyttet meg av min utplassering i fotballkretsen til å ha nær kontakt med de ansatte og benytte dem så mye som jeg har hatt behov for. For å skaffe empiri fra utviklingskomiteen har jeg brukt de samme arenaene som nevnt i avsnittet over. I tillegg har jeg vært så heldig å få være med på 2 oppstartsmøter med nye klubber som skal starte opp med prosjektet, oppstartsmøtet i regi av Norges Fotballforbund på Ullevål i februar, samt framdriftsmøte med komiteen i april.

I prosessen der jeg sende ut epost, skaffet jeg meg epostadressene gjennom klubbsidene på internett, samt *Fotballens informasjons- og kommunikasjonssystem* (FIKS). Gjennom den første delen av prosessen ble jeg kjent med mange personer fra klubber som har deltatt i prosjektet, og basert på dette bestemte jeg meg for hvem jeg ønsket å utspørre pr. epost.

5. Resultat

5.1 Klubb

Etter mange observasjoner, gode samtaler og intervju pr epost, har jeg samlet sammen informasjon om hva klubbene selv mener var avgjørende for å lykkes med kvalitetsklubbprosjektet.

Det aller første klubbene tok tak i, var å få på plass en formell struktur. Noen klubber hadde en tilfeldig og *obligatorisk* (eksisterende klubbstyre) struktur fra før av, uten at de hadde lagt noe spesielt i det. Disse klubbene tok selv initiativ til å få strukturen på plass, som et første ledd i prosessen. Andre klubber hadde mer struktur, men prosjektet var et bra tidspunkt for å endre på enkelte punkter og gjøre den enda mer hensiktsmessig for deres drift av klubben. Daglig leder i en av klubbene som har deltatt i prosjektet argumenterte med at det var viktig for dem å få satt ting i system, og beskrev prosjektet som «... *en knagg å henge ting på*». Arbeidet med formell struktur har vært med på å få ting på plass, og flere klubbledere mener at dette har vært med på å samle klubben. Selv om alle klubbene har fått på plass en formell struktur, har ingen av klubbene den samme strukturen. Man har hentet inspirasjon fra hverandre gjennom prosessen, men sluttproduktene er ulike og strukturene er tilpasset hver enkelt klubb.

Flere klubbledere sa at det daglige arbeidet føles som enklere, og mente at dette kom gjennom prosessen med prosjektet, der man laget roller i klubben og definerte hva hver enkelt rolle innbar gjennom rollebeskrivelser. Dette sørget for at hver enkelt viste konkret hva de skulle gjøre. Flere hadde opplevd at dette hadde vært problematisk tidligere. På grunn av manglende instruksjoner (og til dels kommunikasjon internt), hadde enkelte arbeidsoppgaver blitt gjort dobbelt opp, mens andre oppgaver ikke var blitt gjort i det hele tatt. Gjennom personlige observasjoner og tilbakemeldinger, var det blitt en felles oppfatning av at klubbene framsto som grundige og strukturerte. Personer som hadde vært involvert i klubbene over lengre tid, sa også at klubbene nå framsto som *mer* strukturerte enn tidligere.

En av de større klubbene som har deltatt i prosjektet, har tatt dette enda et skritt videre. Klubben jobber for tiden med å få på plass en ny sportslig struktur som et av sine

utviklingsmål. Den strukturelle modellen er laget med inspirasjon fra Tyskland, Nederland og Spania. Klubben valgte å starte med lagene for de eldste i klubben og arbeide seg nedover. Arbeidet med det formelle er man kommet godt i gang med, men ikke helt spikret da man har tatt høyde for nødvendige endringer som kan dukke opp i underveis i arbeidet. Hvis ting går etter planen, skal den nye strukturen være iverksatt på alle årstrinn i klubben i løpet av 2015. I denne klubben har det vært litt uroligheter rundt det sportslige rammeverket. Personer involvert i den sportslige biten av klubben savnet en klarere styring sentralt på områdene hospitering, topping av lag og treningstider. Etter at den nye planen ble lagt fram, har dette blitt tatt hånd om i større grad, og man er veldig tilfreds internt i klubben for at man har blitt tatt på alvor.

Dahle I.L. har opplevd veldig mange positive ting de siste årene. Dette skyldes i stor grad endringene som har skjedd på ledersiden i klubben. Klubbleder Julian Vangen trekker fram enkeltpersoner som tok initiativ til å gjøre endringer, og dette skjedde akkurat i den perioden kvalitetsklubbprosjektet ble startet opp. Prosjektet ble brukt som et hjelpemiddel til å utvikle klubben. Vangen trekker fram forankringen av prosjektet i klubben som viktig. Klubben klarte å knytte til seg flere nye frivillige, inkludert han selv, gjennom å skape en forståelse for hva som måtte gjøres i klubben. Dette arbeidet fikk de gjort over tid gjennom bidrag fra flere, der man utnyttet klare rollebeskrivelser for å hente inn personer med riktige egenskaper for å løse oppgavene.

Ingen av klubblederne sier at prosjektet har kostet noe ekstra økonomisk, og synes det er bra. I oppstarten av prosjektet følte alle klubbene at det tok ekstra tid og krevde ekstra menneskelige ressurser. Men dette fikk de derimot svært godt nytte av etter hvert. En klubbleder sa at man følte at man sparte inn igjen den tiden man la ned i oppstarten etter hvert som prosessen fortsatte i klubben fordi man hadde klart for seg hvordan ting skulle gjøres i fortsettelsen, samt arbeidsfordeling. Ingen av klubbene hadde mottatt ekstra ressurser fra eksterne samarbeidspartnere, på bakgrunn av deres jobb med kvalitetsklubbprosjektet, på undersøkelses tidspunktet. En av klubblederne mente at de fortsatt har en vei å gå med markedsføring for å øke tilsiget av eksterne midler, og håper at når prosjektet i framtiden blir nasjonalt, skal bli mer synlig og bidra til at de som kvalitetsklubb blir mer attraktiv å samarbeide med. Men er klar på at det også er noe de selv

må sørge for. Dette er også forankret i prosjektet, og klubbene har også tilgang til trykkmerker og lignende som de kan bruke på drakter og treningstøy for å synliggjøre kvalitetsmerke, noe som brukes i økende grad.

Alle klubbene har fortalt at de har hatt et svært godt samarbeid med fotballkretsen. I alle sammenkomstene og møtene mellom klubbene og fotballkretsen har kretsen stilt opp mannsterke. Kretsen har tydelig vist at prosjektet er viktig for dem og dette har ført til at klubbene har følt at de ble tatt på alvor. Leder i Surnadal Idrettslag Erling Fiske følte dette var veldig bra. *«Både kretsstyret og administrasjonen har stilt opp mannsterke hver gang. De har tydelig vist at dette vil de noe med.»* Som en del av prosjektet har fotballkretsen forpliktet seg til å hjelpe klubbene, noe flere klubbledere trekker fram som svært viktig. Gjennom tett kontakt har klubbene benyttet ressursene i kretsen til hjelp med både sportslig- og administrativt arbeid. På den sportslige biten har kretsen bidratt med innspill i forhold til utformingen av en sportsplan, spillerutvikling og gjennom opplæring/ bevisstgjøring av aktivitet i barnefotball.

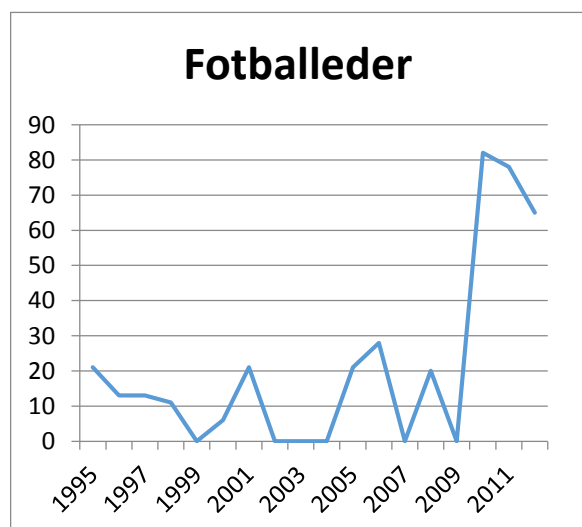
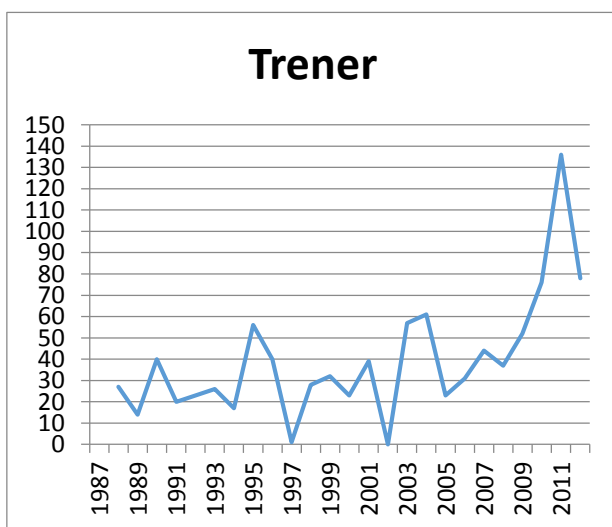
Det er utdanningskrav til ledere og trenere i klubbene, som en del av prosessen med å bli en kvalitetsklubb. Denne kursingen som har vært i regi av fotballkretsen, har bidratt til å øke kompetansen rundt om i klubbene, og flere sier at disse kursene har inspirert. Flere av de jeg har snakket med, sier at de har tatt med seg det de har lært tilbake til klubben og prøvd å spre ut den kunnskapen de har tilegnet seg. I tillegg har disse sammenkomstene vært en samlingsplass, der man har møtt personer fra andre klubber som holder på med kvalitetsklubbprosjektet. Her har man blitt kjent med hverandre og utvekslet tanker og erfaringer fra arbeidet med prosjektet. Enkelte sier at de har opplevd å få ut noe positivt av å høre om andre klubber som har de samme utfordringene og problemene som deg selv.

5.2 Krets

Når vi ser problemstillingen fra fotballkretsens ståsted, så er det flere ting personer som jobber med prosjektet i kretsen mener at ligger til grunn for at man skal lykkes med kvalitetsklubbprosjektet.

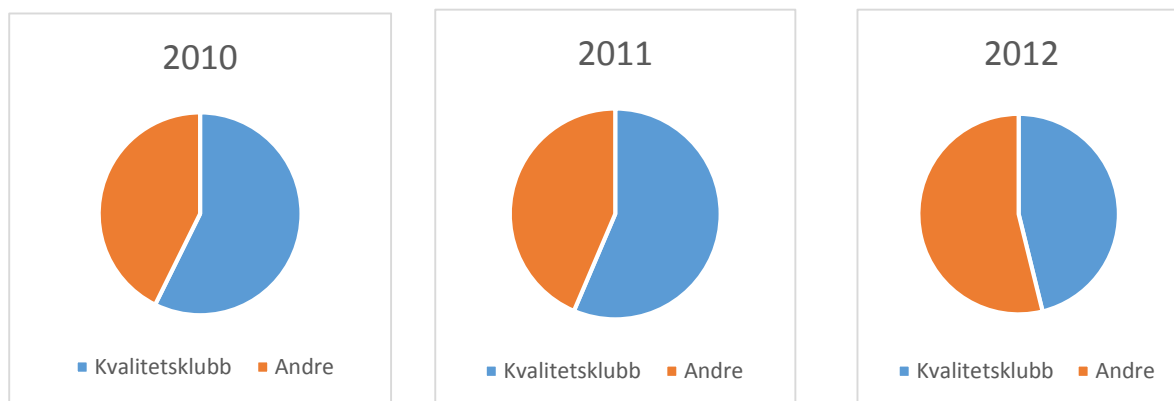
Daglig leder i fotballkretsen Erik Hals forteller at det han opplever som aller viktigst for at prosjektet skal bli en suksess, er oppfølging av klubbene. Klubbene som har vært med i prosjektet har lagt ned en enorm egeninnsats og vist utholdenhet som har vært over all forventning, noe som har gjort jobben til fotballkretsen enklere og mer motiverende. Grunnen til dette kan være at klubbene har funnet en nytteverdi av å være med på prosjektet. Men det er viktig og kommer til å være minst like viktig i framtiden med oppfølging av klubbene, for å bidra til at arbeidet som er lagt ned gjennom prosjektet ikke blir lagt bort. Hensikten er ikke å tvinge klubbene til noe, men å hjelpe dem med å fortsette med de gode prosessene som er satt i gang i klubbene som har vært med i prosjektet så langt. Det er også viktig for fotballkretsen å gi bistand til klubbene, hvis det er behov/ønsket. Det kan være konkrete ting i forbindelse med arbeidet med prosjektet eller andre ting.

Gjennom prosjektet kan det se ut som klubbene og fotballkretsen opparbeidet seg en nærhet, som man svært gjerne ønsker å beholde, og på sikt vil være positivt i arbeidet med oppfølging. Tilstedeværelsen og arbeidsmengden som er blitt lagt ned av involverte fra begge parter har vært nøkkelen til å skape disse båndene. Representanter fra både kretsen og klubbene har følt gjennom prosessen at man har blitt kjent på en annen måte. Lisbeth Rød, klubbutvikler i fotballkretsen, mener at man har oppnådd dette både gjennom møtene man har hatt med klubbene hos klubbene, samt et stort aktivitetsnivå på leder- og trenerkurs. Det har vært svært positive tall for fotballkretsen. Tabellene under viser utviklingen av antall utdannede trenere og ledere i Nordmøre og Romsdal fotballkrets fra 1987/1995 fram til 2012.



Totalt antall utdannede / årstall

Kakediagrammene under illustrer hvor personene som har vært på *lederkursene* kommer fra.



	Kvalitetsklubber	Andre klubber	Total
2010	47	35	82
2011	44	34	78
2012	30	35	65
Total	121	104	225

Tallene viser at det totalt er et knapt flertall av representanter fra kvalitetsklubber, men det vil samtidig ikke mulig å dele dem i to båser, ettersom at det er langt flere klubber som ikke er kvalitetsklubber i kretsen (10 kvalitetsklubber av 54 aktive klubber totalt i fotballkretsen)

Stig Nergård forklarte at prosjektet må være ordentlig forankret i klubben om man ønsker å bli en kvalitetsklubb. Det vil si at oppgavene og arbeidet i klubben må fordeles mellom flere personer, slik at det ikke sitter igjen en person som gjør alt. Selv om denne personen skulle klare å utfylle alle kravene på vegne av klubben, skal ikke klubben bli stemplet som kvalitetsklubb på grunn av mangel på forankring. Ved et soloarbeid vil det være stor fare for at arbeidet knyttet til prosjektet vil stoppe opp hvis denne personen forsvinner fra klubben. Han understreker at det er viktig at kommunikasjonen mellom personene som gjør en jobb for klubben er god, slik at hvis noen slutter, er det enkelt for en ny å ta over arbeidet på samme sted som personer før sluttet. Det har allerede vært klubber med i prosjektet som tilsynelatende hadde det meste på plass, men manglet forankringen i klubben. De fikk ikke godkjent sitt arbeid, og ble dermed ikke lisensiert som kvalitetsklubb.

5.3 Diskusjon

I denne delen av oppgaven kommer jeg til å se på resultatene fra undersøkelsen knyttet opp arketypteori. Jeg velger å se på klubben som en arketype, med hovedvekt på om det er samsvar mellom de tre elementene formell struktur, interpretive scheme og prosesser.

Gjennom arbeidet med min oppgave har jeg sett klare fordeler med hvordan klubbene har valgt å arbeide, og en kan si at samsvaret mellom de tre elementene har vært viktig for å lykkes. Elementene henger nøye sammen. Den formelle strukturen har bidratt til å gjøre prosessene som foregår klubben bedre og samtidig fungert som et nyttig hjelpemiddel. For å få folk over tid til å bidra med arbeidet i klubben, må man føle at den innsatsen man legger ned er meningsfull. Klubbene har lyktes med å skape rammeverk som har lagt til rette for dette. Gjennom et trivelige miljø, med åpenhet og stor takhøyde, slik at dette også skal vare over tid. Eksemplene under underbygger viktigheten av samsvar mellom de tre elementene.

Ved oppstart av prosjektet, valgte samtlige klubber å starte med og få på plass formell struktur i klubben. I starten var ikke dette en konkret del av prosjektet, men mulig å velge som personlige utviklingsmål. Etter hvert som alle valgte å ta tak i strukturen, gjorde fotballkretsen om på prosjektet, slik at organisering og struktur ble en av hovedpunktene i prosjektet. Gjennom arbeidet ble det delt inn i konkrete rollebeskrivelser for hver enkelt rolle i klubben. Personer som er involvert i klubber er veldig tilfredse med dagens situasjon. Arbeidet som legges ned i klubben føles som meningsfullt, noe som har ført til at flere frivillige har kommet til med et ønske om å bidra. Dette et trekk som går igjen i alle klubbene.

Jeg vil trekke fram Dahle I.L. som eksempel på en klubb der man har lyktes med å skape et samsvar mellom formell struktur, interpretive scheme og prosesser. Klubben har lagt ned en stor innsats, vært åpne og lyttet til flere involverte i klubben gjennom arbeidet. Med dette har de oppnådd at *klubben er sjef*, blitt oppfattet som meningsfull for personer tilknyttet klubben og hensiktsmessig for aktiviteten som drives i klubben.

En av de større klubbene som har vært med i prosjektet opplevde uro på bakgrunn av at deler av det sportslige i klubben manglet styring. Det fantes en plan for hvordan klubben ønsket å løse oppgavene, men det fungerte ikke i praksis. Som tidligere nevnt i oppgaven (under 5.1), valgte klubben å legge til grunn en helt ny sportslig struktur. Underveis i arbeidet tok man seg tid til å finne ut av hvilke behov man hadde i klubben, slik at man kunne dekke disse, i tillegg til å bruke impulser fra utlandet. Den nye formelle strukturen legger grunnlaget for prosessene som skal skje i klubben på en hensiktsmessig måte, noe de involverte er fornøyde med. På grunn av et langt perspektiv, er det for tidlig å konkludere med at det har vært total suksess, men basert på tilbakemeldinger underveis har klubben lyktes veldig godt så langt. Involverte i klubben er tilfredse med hvordan situasjonen ser ut i dag, og er fornøyde med at man har fått løst i en del av problemene som var i klubben tidligere.

6. Konklusjon

Til slutt ønsker jeg å trekke noen konklusjoner om kvalitetsklubbprosjektet etter mitt arbeid med denne oppgaven og se på veien videre i framtiden.

Det er kommet fram helt konkrete ting som løftes fram som avgjørende for at man skal lykkes med kvalitetsklubbprosjektet, samtidig er det også kommet fram konkrete ting som man må jobbe med i framover. En ting som har gått igjen gjennom hele prosjektet, er at man får akkurat den samme oppfatningen av ting fra klubbene og fra fotballkretsen. De løfter begge fram den gode prosessen med og rundt prosjektet som helt avgjørende for å få ting slik man ønsker. Oppfølgingen av klubbene er også som tidligere nevnt svært viktig for at prosjektet skal bli en suksess. Dette må også gjøres inn i framtiden. Noe som understreket inntrykket med at de begge har de samme oppfatningene, var da jeg utfordret fotballkretsen på noen av de forbedringsmulighetene som klubbene løftet fram i intervjuene. Det viste seg at kretsen hadde sett at det kanskje trengtes noen små endringer på akkurat disse punktene, og var allerede i gang med å planlegge hvordan de skulle løse dette. Kanskje er det tilfeldigheter, men jeg tror dette viser hvor viktig dette er for begge parter, hvor tette de står og at de er innstilte på å få til arbeidet med prosjektet på en best mulig måte. Det vil kreve vilje fra begge parter i framtiden.

6.1 Den spennende veien videre

I skrivende stund har ikke prosjektet i regi av NFF enda startet. Det blir veldig spennende å se hvordan prosjektet blir utviklet videre i fotballkretsene og om alle kretsene er klare og *gode nok* til å drifte et velgående kvalitetsklubbprosjekt. Framtiden vil også vise om klubbene rundt om i landet er motiverte og klare til å sette i gang med prosjektet, og hvordan prosjektet blir mottatt blant klubbene. Det blir også spennende på sikt om det er mulig å merke noen målbar effekt av prosjektet.

Framtiden for prosjektet i Nordmøre og Romsdal fotballkrets ser lys ut. Fotballkretsen jobber med å få med flere nye klubber i prosjektet, samtidig som man ønsker å fortsette og utvikle klubbene som allerede er med i prosjektet. Flere nye klubber har vist nysgjerrighet for prosjektet og ser på mulighetene for å starte opp. Tilbakemeldingene fra disse klubbene er at de opplever trygghet rundt prosjektet, både hvordan prosjektet har blitt organisert/administrert, men ikke minst ved å se på hvordan det har gått med klubbene som har vært med i prosjektet. De ønsker også å oppleve de positive effektene som andre klubber har opplevd gjennom deltakelse i prosjektet. Kretsen jobber med å utvikle et konsept rundt oppfølgingen av klubbene i prosjektet, samt å utvikle prosjektet i sin helhet. Som en del av dette arbeidet har fotballkretsen bestemt seg for å utvide utviklingskomiteen som arbeider med kvalitetsklubbprosjektet.

Jeg gleder meg til å se hvordan prosjektet utvikler seg nasjonalt de neste årene. Hvis prosjektet når sitt fulle potensiale, kan vi få til det samme som i England, altså at man ikke setter noen sluttdato for arbeidet. Jeg håper at NFF og fotballkretsene får til å utvikle prosjektet og legge bra til rette for at klubbene skal få best mulig nytte av å delta i prosjektet og at vi i framtiden kan høste frukter i norsk fotball på bakgrunn av prosjektet. Det blir spennende å se!

7. Litteraturliste

Bøker

- Jacobsen, D.I. 2005. «*Hvordan gjennomføre undersøkelser?*», Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Norgesfotballforbund, 2011. «*Flest mulig – lengst mulig – best mulig*», Oslo: Akilles

Forelesning

- Gammelsæter, H., 2012. «*Endringsprosesser i idretts organisasjoner*»

Andre kilder

- The Football Association:
<http://www.thefa.com/my-football/football-volunteers/Runningclub/Runningclub/CharterStandard> (Hentet 15.04.2013)
- Sander, K., 2004:
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2994/1/Hva-er-struktur-og-hvorfor-trenger-vi-en-organisasjonsstruktur/Viktige-definisjoner-og-betraktninger-om-organisasjonsstrukturens-formal.html> (Hentet 07.05.13)
- Norges Fotballforbund, 2012. «*Handlingsplanen 2012-2015*».
- Nordmøre og Romsdal fotballkrets. «*Årsberetning og regnskap -, Budsjett -*». Fra 1987 til og med 2012

Vedlegg

Spørreundersøkelse sendt ut pr epost til utvalgte klubber:

Beskriv kort hvorfor dere valgte å være med på kvalitetsklubbprosjektet

-

Hvordan er hverdagen:

Hvordan vil du beskrive situasjonen i klubben nå i forhold til før dere begynte med kvalitetsklubbprosjektet?

-

Merker du noe til kvalitetsklubb i det daglige arbeidet i klubben?

-

Hva har kvalitetsklubbprosjektet kostet dere? (Tid, penger, flere personer, andre ting)

-

Hva kunne vært annerledes:

Er det noe som du føler at mangler i prosjektet?

-

Er det noe i prosjektet som det burde vært mindre fokus på?

-

Samarbeid med fotballkretsen

Hvordan synes du samarbeidet med fotballkretsen har vært?

-

Føler du at fotballkretsen har bidratt på den måten de har lovet?

-

Er det andre som har bidratt lokalt? (Kommune/sponsor)

-

Hvilke reaksjoner har dere fått fra andre utenfor klubben om at dere er med i prosjektet?

-

Hva mener du var viktig for at dere ble godkjent som en kvalitetsklubb?

-

I hvilken grad er dere i klubben fornøyd med situasjonen slik den er i dag?

-