



# Bacheloroppgave

**IDR600 Sport Management**

**Allianseidrettslag, en vei å gå sportslig for norske idrettslag? En casestudie på Molde håndballklubb**

**Torstein Steien Jakobsen**

**Totalt antall sider inkludert forsiden: 36**

**Molde, 29.05.17**



## 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 checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" 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. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Solveig Straume

## 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: 08.05.17

**Antall ord: 6504**

## **Forord**

Med denne oppgaven avslutter jeg mine tre år på høgskolen i Molde. Jeg har vært en del av en fantastisk gjeng med mange flotte mennesker.

Jeg vil takke Molde håndballklubb for den sjansen jeg fikk til å være med å se og lære hvordan et norsk idrettslag drives.

Videre vil jeg også takke min veileder Solveig Straume som hjalp meg over kneiken.

Takker også familie og samboer for støtten jeg har fått i løpet av denne perioden.

## **Sammendrag**

**Innledning:** Moldehåndballklubb i dag et allianseidrettslag bestående av Molde håndballklubb og Molde håndballklubb-Elite. De har vært igjennom en endringsprosess for å omorganisere seg til dette allianseidrettslaget. Denne studien prøver å rette fokus mot en omorganisering innenfor norske idrettslag. Denne studien er aktuell for videre forskning og for andre idrettslag som vurderer en omorganisering.

**Teori:** Litteratur på norske idrettslag og endringsledelse har blitt lagt fram og inkludert i studien.

**Metode:** Studien er basert på kvalitative forskningsintervjuer og er et casestudie på Molde håndballklubb.

**Resultat, diskusjon og konklusjon:** Studien bygges på teori fra Enjolras, Seippel og Waldahl (2005), Enjolras og Waldahl (2009), Jacobsen og Thorscik (2013), Busch og hans kollegaer (2007) og Jacobsen (2012) og knyttes opp mot MHK og endringsprosessen. Studien viser hvordan idrettsklubben overgangen til allianseidrettslag har påvirket klubben.

**Nøkkelord:** allianseidrettslag, klubbledelse, endringsledelse

## Innhold

<b>1.0</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstilling .....	2
1.2	Molde Håndballklubb sin historie .....	3
<b>2.0</b>	<b>Bakgrunn .....</b>	<b>4</b>
2.1	Allianseidrettslag .....	4
<b>3.0</b>	<b>Teoretisk rammeverk .....</b>	<b>5</b>
3.1	Den norske idrettsmodellen .....	5
3.2	Oppbygning av norske idrettslag .....	5
3.2.1	Ulike typer idrettslag .....	5
3.3	Klubbledelse .....	6
3.4	Utfordringer for idrettslag .....	6
3.5	Dugnadsøkonomi .....	6
3.6	Endringsledelse .....	7
3.6.1	Organisasjon .....	7
3.6.2	Endringsteori .....	7
3.6.3	Endringsprosessen .....	7
3.6.4	Timing .....	9
3.6.5	Motstand .....	9
<b>4.0</b>	<b>Metode .....</b>	<b>10</b>
4.1	Hva er metode .....	10
4.2	Kvalitativt forskningsintervju .....	10
4.2.1	Semistrukturerte intervju .....	11
4.2.2	Observasjon .....	12
4.2.3	Analysen .....	12
4.3	Validitet og reliabilitet .....	13
4.3.1	Etikk .....	14
<b>5.0</b>	<b>Resultater og diskusjon .....</b>	<b>15</b>
5.1	Splittelsen .....	15
5.2	Endringen .....	19
<b>6.0</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>24</b>
<b>7.0</b>	<b>Styrker og svakheter .....</b>	<b>25</b>
<b>8.0</b>	<b>Referanseliste .....</b>	<b>26</b>
	<b>Vedlegg - intervjuguide .....</b>	<b>28</b>

## **Liste over figurer**

Figur 1: Endring som et resultat av prosess (Jacobsen 2012).....	8
Figur 2: De sentrale elementer i en teori om planlagt endring (Jacobsen 2012).....	8
Figur 3: Dagens organisering av MHK.....	16
Figur 4: Tolkning av endringsprosessen.....	21

## **Liste over tabeller**

Tabell 1: Oversikt over informanter og deres stilling.....	11
--	----

## 1.0 Innledning

Det har blitt lagt mye mer fokus på hvordan norske idrettslag drives i forhold til økonomi, styring og sportslige resultater i løpet av de siste årene. Det finnes retningslinjer fra NIF om hvordan et idrettslag skal være bygget opp og styres (NIF 2015). Derimot står det ikke hvordan en klubb skal håndtere de utfordringene de kan støte på under driften av idrettslaget. Det er ingen hemmelighet at økonomi, sportslige resultater og frivillighet er utfordringer som de fleste idrettslag støter på.

I et hvert idrettslag er det valgt fram et styre som skal ta avgjørelser på vegne av medlemmene i klubben. Disse avgjørelsene blir som oftest tatt for å sikre klubben og sørge for at den skal ha en trygg fremtid.

For et idrettslag som har et tilbud innenfor både bredde og elite kan man ofte se at de største økonomiske utgiftene hører til eliteavdelingen. Disse økonomiske utgiftene kan påvirke klubbens økonomi som en helhet og går da utover bredde. I slike situasjoner må styret vurdere hvilke tiltak som kan iverksettes slik at den innkommende økonomien ikke bare skal dekke utgiftene en elitesasting fører med seg, men at den i tillegg skal dekke idrettslagets behov. I enkelte klubber velger da styret å legge frem forslag om å opprette et allianseidrettslag. På denne måten kan de splitte klubben slik at det blir en breddeavdeling og en eliteavdeling med hvert sitt selvstendige styre. Da har disse avdelingene kontroll over egen økonomi og alle avgjørelsene som blir tatt i en av avdelingene påvirker ikke direkte den andre.

Allianseidrettslag har blitt en mer vanlig vei å gå for idrettsklubber som har et seniorlag på herre- eller kvinnesiden i de to øverse divisjonene innenfor en idrettsgren.

Molde håndballklubb kom til et stadie der store deler av de økonomiske midlene klubben hadde til rådighet måtte dekke den satsingen på damelaget som de startet med sesongen 2013/2014. Dette skapte mye støy i klubben slik at styret kalte inn til generalforsamling der de la fram et forslag om å omorganisere seg til å bli et allianseidrettslag. Dette ble vedtatt og prosessen ble satt igang. De skilte lag mai 2015 og var nå blitt et allianseidrettslag.



Molde Håndballklubb som en helhet blir heretter referert som MHK, mens eliteavdelingen blir referert som MHK-Elite og breddeavdelingen som MHK-Bredde.

Denne studien er bygget opp på følgende måte. Først vil det bli en presentasjon av problemstilling og deretter kommer Molde håndballklubb sin historie. Videre vil det bli beskrevet bakgrunn for valg av oppgave, etterfulgt av aktuell teori og valg av metode i datainnsamlingsprosessen. Til slutt vil resultat og diskusjon bli presentert før studien avsluttes med en konklusjon.

## **1.1 Problemstilling**

I følge studien til Enjokras og Seippel (2001) er det veldig få idrettsklubber som har gjennomført organisatoriske endringer siden de ble stiftet. Dette kan ha forandret seg det siste tiåret, og det er et vel så interessant tema nå som før å se hvordan en idrettsklubb gjennomfører en stor organisatorisk endring.

MHK var en klubb som kom opp i en situasjon der endring sannsynligvis var nødvendig. Det er da interessant å se på hvordan de gjennomførte dette, tankegangen bak det og hva som ble sluttproduktet.

Var det riktig tidspunkt for en slik endring? Har begge sider av MHK fått noen fordeler ved å gjøre en slik endring, eller hjalp den kun én av sidene? Har denne endringen skapt et skille mellom MHK-Bredde og MHK-Elite? For å få svar på blant annet disse spørsmålene har jeg laget en problemstilling som omfavner helheten av endringen.

Ifølge Jacobsen (2005) er kravene til en problemstilling at den skal være spennende, enkel og fruktbar. Jeg mener at min problemstilling faller innenfor kravene som den refererte forfatteren har laget.

Så derfor valgte jeg denne problemstillingen:

*I hvilken grad har endringsprosessen og overgangen til allianseidrettslag påvirket Molde håndballklubb?*

## 1.2 Molde Håndballklubb sin historie

Molde Håndballklubb (MHK) ble stiftet 20. Januar 1961 og er byens eldste håndballag med 220 registrerte medlemmer ved 2015/2016 sesongen. MHK har et veldig bredt spekter når det kommer til aldersbestemte lag, og jobber godt med egenutvikling av spillere både på jente- og guttelag. MHK har som målsetting å vokse som en klubb, men først og fremst er det viktigst for dem å være en av de beste håndballklubbene i fylket (MHK 2016). Med dette har de utviklet en filosofi som lyder slik: “Gjennom vinnervilje, lagspill, innsats og omsorg skal Molde Håndballklubb være en av Møre og Romsdals beste klubber i elite og bredde” (MHK 2016, 5).

Sesongen 2013/2014 ble det satset mye for å oppnå opprykk for damelaget fra 2. til 1. divisjon. Denne satsingen ga klubben et bra utbytte da damelaget var klare for Grundigligaen sesongen 2015/2016. Denne satsingen gikk hardt utover MHKs økonomi, og før 2015/2016-sesongen valgte de å opprette en allianseavtale der de skilte elite og bredde hver for seg (MHK 2016).

Sesongen 16/17 endte med 2.plass og opprykk til Grundigligaen for damelaget.

## **2.0 Bakgrunn**

Før presentasjon av teori blir det en forklaring på hva allianseidrettslag er.

### **2.1 Allianseidrettslag**

Når et idrettslag oppnår deltagelse innenfor sin idrett sine to øverste divisjoner, beregnes dette som eliteidrett. Dette kan skape stor økonomisk risiko for resten av idrettslaget. Da blir gjerne den delen av idrettslaget som beregnes som eliteidrett splittet fra resten, og en idrettslagsallianse blir opprettet (NIF 2016). Jf. NIFs lovhefte § 10-7 (1):

En idrettslagsallianse kan opprettes der det foreligger en særskilt grunn knyttet til organisering av idretten i laget. Alliansen skal bestå av et allianseidrettslag og ett eller flere idrettslag. Alliansen kan ikke bestå av mer enn ett idrettslag innen hver særiddrett (NIFs lovhefte 2016).

NIFs beskriver idrettslagsallianse som en organisasjonsmodell der idrettslagene i alliansen deler logo- og navneprofil og til dels sammenfallende medlemskap (NIF 2016).

## **3.0 Teoretisk rammeverk**

I denne studien vil det teoretiske rammeverket gå inn på forfatterne Enjolras, Seippel og Waldahl (2005) og Enjolras og Waldahl (2009) sine studier som vil poengtere hvordan norsk idrett drives på klubbperspektiv. Disse forfattere har forsøkt å illustrere hvilke utfordringer norske idrettsklubber møter på dagligbasis. Studien vil også ha fokus på endringprosessen ved hjelp av Jacobsen og Thorsvik (2013), Busch og hans kolleger (2007) og Jacobsen (2012) og de vil vise hvilke prosesser en organisasjon gjennomgår når den gjennomfører endringer. I studien har jeg valgt å fokusere på utfordringene MHK har, og hvordan endringen fra et idrettslag til et allianseidrettslag lot seg gjøre.

### **3.1 Den norske idrettsmodellen**

Den norske idrettsmodellen er bygd opp på at idrett skal være tilrettelagt for alle nordmenn, uansett alder, nasjonalitet og ferdighetsnivå. Deltagelse i norsk idrett skal være med å gi en god sosial helsemessig effekt og skal jevne ut forskjeller blant nordmenn (Det Kongelige kulturdepartement 2012). Når vi ser på rapporten fra Strategivalget for idrett (Regjeringen 2017) som ble avlevert til kulturdepartementet, lever den norske idrettsmodellen i beste velgående. Likevel tar rapporten opp dagsaktuelle temaer som bør fokuseres på i fremtiden, som for eksempel klubblelese.

### **3.2 Oppbygning av norske idrettslag**

De norske idrettslagene er bygd opp på tre grunnverdier: Medlemskap, mål og demokrati (Enjolras, Seippel og Waldahl 2005). De fleste lag er organisert innen Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité, eller forenklet Norges idrettsforbund (NIF). Idrettslagene må danne et regelverk som samsvarer med NIFs lovnormer og retningslinjer (NIF 2015).

#### **3.2.1 Ulike typer idrettslag**

Idrettslag kan grupperes i sær-idrettslag og fleridrettslag. Det grunnleggende skillet går ut på om idrettslaget består av en eller flere sær-idretter. I følge Enjolras og Seippel (2001) er omtrent halvparten av norske idrettslag sær-idrettslag, mens den andre halvparten er fleridrettslag.

### **3.3 Klubbledelse**

Som tidligere nevnt er demokrati en sentral faktor innenfor organisasjonsstrukturen i norske idrettslag, men det som kjennetegner norsk idrettsdemokrati er at det er representativt. Dette vil da si at det er medlemmene som stemmer på noen utvalgte til å sitte i et styre (Enjolras og Waldahl 2009). Disse utvalgte sitter da med styringen, avgjør beslutninger og sørger for at de blir iverksatt. Dette gjelder jo da helst de små idrettslagene som unngår å ha noen i den daglige driften eller ikke har økonomi til dette. I følge Enjolras, Seippel og Waldahl (2005) har det blitt en utvikling i organisasjonsform innenfor idrettslag, som ligner mer på den man ser i det private næringsliv. Der man kan finne tydelige tegn på et skille mellom de i styret og de som sitter med den daglige driften.

### **3.4 Utfordringer for idrettslag**

Å skaffe nok frivillige har alltid vært utfordrerne for idrettslag, skal man tro det Enjolras, Seippel og Waldahl (2005) finnes det også andre utfordringer som kan virke mer pressende. Med dette menes utfordringer rundt økonomi, anlegg og kommunikasjon med andre aktører innenfor idrett. Den som blir sett på i dag som den mest kritiske utfordringen og burde rettes mer oppmerksomhet mot, er deltagelse rundt årsmøtene. I følge Enjolras og Waldahl (2009) er engasjementet av medlemmer når det kommer til formelle møter lavt. Dette kan føre til utfordringer når gjelder å få medlemmer til blant annet å stille til styreverv eller delta på generalforsamlinger for idrettslaget

### **3.5 Dugnadsøkonomi**

Det er ikke noe nytt at økonomien i de fleste lag er bygget opp på dugnadsarbeid. Enjolras, Seippel og Waldahl (2005) mener det er en fin blanding mellom markedsinntekter og frivillig arbeid. Markedsinntekter vil være blant annet kontigenter og sponsorer, mens frivillig arbeid er det dugnadsarbeidet medlemmene gjør for klubben. Dette kan være alt fra kiosksalg til salg av dopapir.

## **3.6 Endringsledelse**

Jacobsen (2012) definerer endring som en normaltilstand, som man må forholde seg til uansett hvilken sektor og bransje man jobber innenfor, mens Busch og hans kollegaer (2007) mener at endringsledelse er ledelsesmessige grep som må gjøres for å sikre organisasjonens eksistens og ønskede utvikling.

### **3.6.1 Organisasjon**

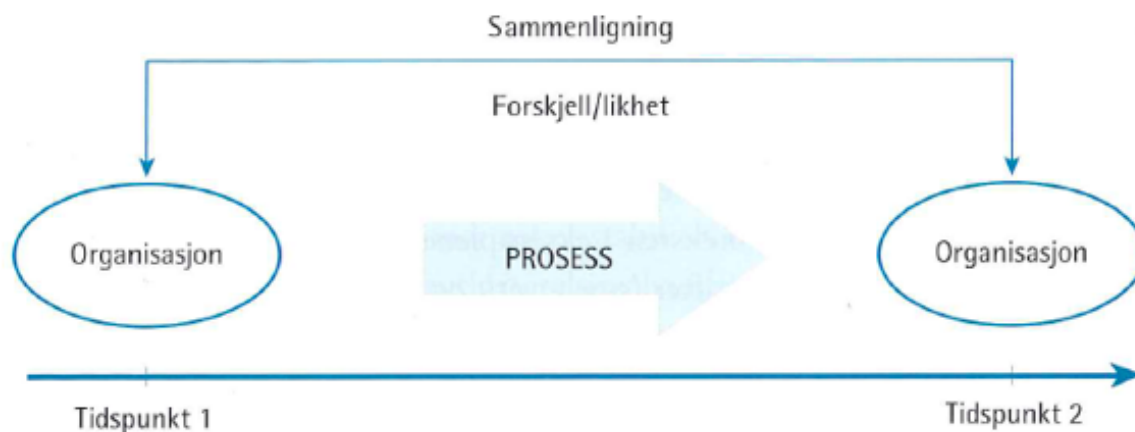
Jacobsen og Thorsvik (2013) har en definisjon som går ut på at en organisasjon er der deltagere/medlemmer har oppgaver og mål som de har prosedyrer eller retningslinjer som knytter arbeidet sammen mot realisering av fastsatte mål. Enjolras, Seippel og Waldahl (2005) forklarer at idrettslag blir sett på som en frivillig organisasjon der medlemskap er frivillig og avgjørelser blir tatt på en demokratisk måte.

### **3.6.2 Endringsteori**

Det finnes mange forskjellige typer for endringsteorier. Antonsen og Beck-Jørgensen (2000, sitert i Busch et al., 2007, 40) hevder at man kan gruppere endringsteorier ned til to primærgrupper: planlagt og ikke planlagt endring eller toppstyrt eller initiert av medlemmer i organisasjonen. Hvis man ser på dette for et norsk idrettslags perspektiv vil enten endringsforslag komme fra styret eller fra medlemmene under formelle møter. Teoriene til de refererte forfatterne faller derfor litt utenfor her, men likvel mener Busch og hans kollegaer (2007) at dette faller innefor planlagte, men ikke toppstyrt endring. Der medlemmene i organisasjonen blir enige om at endringen er nødvendig.

### **3.6.3 Endringsprosessen**

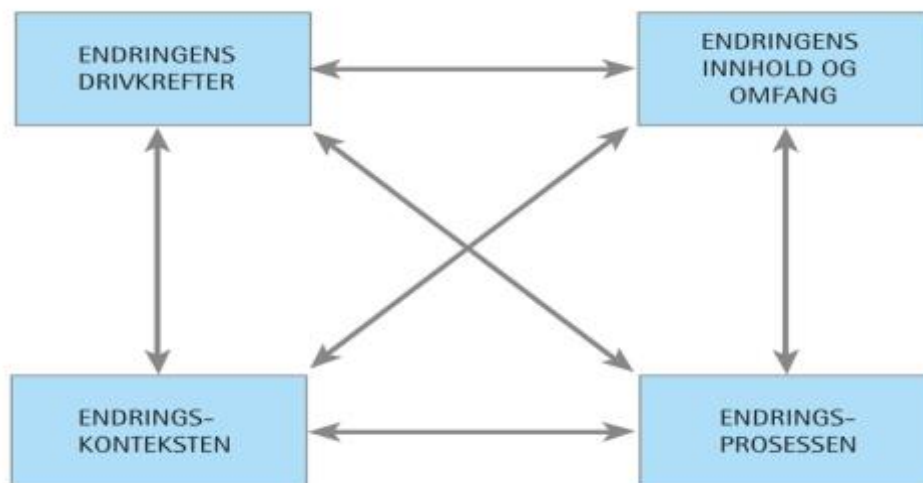
Jacobsen (2012) definerer en endringprosess som ulike trekk man kan finne hos en organisasjon på to ulike tidspunkt. Som tidligere nevnt tar organisasjoner grep for sin eksistens og utvikling, men også den funksjonen den utgjør.



Figur 1: Endring som et resultat av prosess (Jacobsen 2012, 25)

Videre mener Jacobsen (2012) at det er vanskelig å gjennomføre en endring helt etter planen. Dette innebærer også at man ikke vet hvilke konsekvenser som kan forekomme, hvordan en endring påvirker menneskene i organisasjonen og om resultatet fra endringen kan regnes som vellykket med det første.

For å kartlegge endringsprosessen fra start til slutt har Jacobsen (2012) trukket fram fire hovedelementer som innvirker hverandre fra starten av endringen til slutten.



Figur 2: De sentrale elementer i en teori om planlagt endring (Jacobsen 2012, 32)

Det modellen viser at hver av de fire hovedelementene påvirker hverandre gjennom hele endringsprosessen. Jacobsen (2012) mener at modellen kan bli sett på som et rammeverk

for å understreke at endring er mer komplekst enn en enkel organisasjonforandring, men det er ingen direkte mal for organisasjonsendringer.

#### **3.6.4 Timing**

Jacobsen (2012) mener videre at når en organisasjon skal gjennomføre et større endringstiltak, bør man også ha fokus på timingen. At lanseringen av endringer må komme tydelig fram til organisasjonens målgruppe og ikke forsvinne eller kun blir sett som mindre omgruppering av organisasjonen er også viktig.

#### **3.6.5 Motstand**

Som tidligere nevnt er organisasjoner bygd opp av medlemmer, og når en demokratisk organisasjon vil endre seg, er sjeldent alle medlemmene enige i den prosessen. Busch og hans kollegaer (2007) mener motstand skaper ubelanse ved endring, og utfordringer å gjenopprette denne i etterkant. Videre definerer Jacobsen (2012) at motstand er et fenomen man kan kategorisere ned i flere grupper, der ”faglig enighet/uenighet” er et av de mest sentrale fenomenene. Der blir det stilt spørsmål om endringen er nødvendig eller om det er løsningen på problemet. Uenighet blir sett på som motstand. Dette fordi ikke alle er enige nye retningen eller føler dette ikke kan gi goder til andre i organisasjonen.



## 4.0 Metode

I dette kapitlet blir det først tydeliggjort på hvilken måte innsamling av data har foregått. Før datainnsamlingprosessen blir redgjort, blir informantene presentert.

### 4.1 Hva er metode

Kvale og Brinkmann (2009, 324) definerer metode som: ”en systematisk prosedyre (mer eller mindre regelbasert) for iakttagelse og analyse av data”. Mens Jacobsen (2005, 24) mener metode er et ”hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkligheten”

### 4.2 Kvalitativt forskningsintervju

I denne studien ønsker jeg gå dypere inn på hvordan et idrettslag har blitt påvirket med å gjennomgå en organisatorisk endring der de har splittet seg, og opprettet et allianseidrettslag. På grunnlag av dette har jeg valgt en kvalitativ tilnærming der jeg gjennomførte intervjuer med styrelederne på begge sider av klubben, MHK-Elite og MHK-Bredde. Dette fordi de var sentrale roller da endringen fant sted, og det ville gi best svar på i hvilken grad endringen har påvirket MHK.

I et kvalitativt forskningsintervju blir kunnskap og data samlet på en sosial måte der intervjuer og intervjuerperson samhandler. Det er viktig at samtalen har struktur og et formål, i tillegg til at intervjuer må ha god kunnskap om tema slik at man får gode oppfølgingsspørsmål. Formålet med et kvalitativt forskningsintervju er å innehente folks erfaringer og avdekke et bestemt fenomen (Kvale og Brinkmann 2009).

MHK er et allianseidrettslag der de har skilt klubben i en bredde- og eliteavdeling. Breddeavdelingen består av aldersbestemte lag på jente- og guttesiden og et herrelag i 3.divisjon. Eliteavdelingen består kun av damelaget som sesongen 2016/2017 har spilt i 1. divisjon der de havnet på 2. plass og de er klare for Grundigligaen sesong 2017/2018. Begge avdelingene har hvert sitt styre, men kun MHK-elite har en ansatt i den daglige driften som sportslig leder i en 50% stilling. I både i MHK-Bredde og MHK-Elite ligger mye av den daglige driften på styret, noe som gjorde det lett for meg å få kontakt med

både styrelederen i MHK-Elite og MHK-Bredde. Selv om jeg var utplassert kun hos MHK-Elite i min praksisperiode fikk jeg noe innblikk i MHK-Bredde sin hverdag.

Per Gjerde har en lang fartstid innefor håndballen. Han startet som spiller for MHK og begynte som trener i ungdomsårene. I voksen alder har vært inno m mange forskjellige norske klubber som trener, både på dame- og herresiden. Han flyttet tilbake til Molde etter noen år utenfor byen. Han var med på å starte en samarbeidsklubb med lokale håndballlag i Molde, og det skulle være et tilbud på seniornivå både på dame- og herresiden. Dette var et prosjekt som kun varte noen få år. Etter dette tok Gjerde et par år fri fra håndballen, før han kom tilbake som trener og etterhvert styreleder for MHK. Han satt som styreleder før klubben valgte å omorganisere seg, og sitter per dags dato som styreleder for MHK-Elite

Tom Arne Utnes har vært involvert i MHK i mange år som lagleder og en del av treningsteamet der hans datter spilte. Utnes viste mye engasjement for klubben, og ble valgt inn som nestleder i det første styret som ble satt i breddeavdelingen. I 2016 tok han over som styreleder for MHK-Bredde.

Mine informater har samtykket for at deres navn brukes i oppgaven, noe som gjorde at jeg fikk det klubb-perspektivet jeg var ute etter for å svare på problemstillingen.

<b>Informanter</b>	<b>Nåverede rolle</b>
Per Gjerde	Styreleder for MHK-Elite
Tom Arne Utnes	Styreleder i MHK-Bredde

Tabell 1: Oversikt over informater og deres stilling

#### **4.2.1 Semistrukturerte intervju**

I følge Kvale og Brinkmann (2009, 47) er et semistrukturert intervju ”...verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale”. Det lages på forhånd en intervjuguide og forslag til spørsmål som omhandler bestemte temaer, og man ønsker å få en forståelse ut ifra intervju personens egne perspektiver. I følge Sparkes og Smith (2014) er det viktig å ikke bruke akademiske ord og uttrykk på en slik måte at man kan forvirre intervju personen. Via intervjuet søker man kvalitativ kunnskap gjennom vanlig språkbruk.

I ettertid er det vanlig å transkriberere intervjuet slik at man ender opp med materiale som senere analyseres (Kvale og Brinkmann 2009). På grunn av det semistrukturerte intervjuet sin fleksible struktur kan analyseringsprosessen bli mer krevende enn ved et strukturert intervju (Sparkes og Smith 2014).

#### **4.2.2 Observasjon**

I følge Jacobsen (2005) er observasjoner man foretar seg direkte knyttet opp til det stedet problemstillingen har sin opprinnelse. I min praksisperiode jobbet jeg sammen med MHK-Elite sin sportslige leder. I løpet av denne perioden har jeg gjennomført to intervjuer, men i tillegg har jeg hatt mange uformelle samtaler med styremedlemmer på begge sider av klubben, foreldre og ildsjeler. På denne måten har jeg fått bedre innblikk i hva medlemmene av klubben synes om den endringen klubben gjennomførte frem til det dags dato. Disse samtaler kunne holde sted når og hvor som helst, enten om det var under kamper, på dugnad eller etter trening når foreldrene skulle hente sine barn. På denne måten gjennomførte jeg noe som Jacobsen (2005) kaller ”skjult observasjon”. Der de man har samtale med ikke visste at de blir undersøkt, og ville sannsynlig være ærlig og ikke oppføre seg unormalt.

#### **4.2.3 Analysen**

Etter intervjuprosessen var fullført begynte jobben med å transkribere og analysere, før besvarelsen fra informantene ble satt inn i flere kategorier. På denne måten fikk jeg en kategorisk oversikt, og kunne på denne måten finne de ønskelige nøkkelsitatene.

Det kan være lurt å tenke gjennom hvordan intervjuene skal bli analysert før man utfører dem. Man burde altså velge analysemetode før man planlegger et intervju og utformer en intervjuguide. På denne måten vil analyseprosessen begynne allerede før intervjuet starter og man kan tolke informasjonen underveis. Denne analysemetoden vil gjøre selve prosessen med å analysere innsamlet data enklere (Kvale og Brinkmann 2009).

### 4.3 Validitet og reliabilitet

De to begrepene validitet og reliabilitet blir sett på som to krav som må ha blitt oppfylt under datainnsamlingen, som under et intervju. Validitet kan bli sammenliknet med ordet gyldighet (Kvale og Brinkmann 2009). For at den kvalitative forskningen skal gi gyldig, vitenskapelig kunnskap er det viktig å vurdere ”i hvilken grad våre observasjoner faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene som vi ønsker å vite noe om” (Pervin 1984, sitert i Kvale og Brinkmann, 2009, 251). Begge jobber innen MHK og har gjort det gjennom tiden det ble foreslått og vedtatt at idrettsklubben skulle omorganisere seg til å bli et allianseidrettslag. Studiens forsker har vært utplassert hos MHK-Elite og har på denne måten observert en del selv og fått informasjon om klubbens ståsted. Informasjonen som blir oppgitt fra intervjupersonene må en anta at er korrekt.

Reliabilitet omhandler forskningsresultatenes konsistens og troverdighet/pålitelighet. Med andre ord kan reliabiliteten si noe om resultatet kan bli det samme på andre tidspunkter og av andre forskere ved å bruke den samme metoden (Kvale og Brinkmann 2009). I mitt tilfelle ble intervjuene gjort muntlig der jeg underveis improviserte med enkelte oppfølgerspørsmål og måten spørsmålene ble stilt. Dette kan ha vært med på å gjøre det vanskeligere for noen senere å få eksakt samme resultat, men det kan ha hatt en positiv innvirkning på data som ble samlet inn ved at intervjuet er mer åpent for tenkning og variasjon. Det var samtidig viktig å ha en strukturert samtale som ikke ble for flytende, slik at intervjuet fulgte medfølgende intervjuguide (se vedlegg 1).

I mitt tilfelle ble det ene intervjuet gjort via telefon, mens det andre ble gjennomført da begge fysisk var sammen. Under telefonintervjuet ble det et visst tidspress, da intervjupersonen hadde begrenset med tid. Dette kan ha påvirket svarene, pga stressfaktor. På den andre siden ble intervjuene holdt under deres premisser med tanke på tidspunkt, plass og hvilken måte de ble gjennomført. Dette ville være med på å gjøre dem mer komfortable under intervjuprosessen. Selve intervjuprosessen ble gjennomført på slutten av min praksisperiode, dette på grunn av at undertegnende hadde fått en fot innenfor miljøet, og det gjorde selve intervjuprosessen mer komfortabel for både intervjuer og intervjupersonene.

### 4.3.1 Etikk

Før man skal gjennomføre en intervjuundersøkelse burde man tenke gjennom hvilke etiske problemstillinger man kan komme over hvilke retningslinjer som skal følges. De etiske retningslinjene som tradisjonelt nevnes er:

- Informert samtykke
- Fortrolighet
- Konsekvenser
- Forskerens rolle

(American Psychological Association 2002, sitert i Kvale og Brinkmann, 2009, 86)

De etiske retningslinjene burde brukes som et verktøy og som en etisk påminnelse. Under et kvalitativt forskningsintervju oppstår det assymetrisk maktrelasjon der intervjueren klart står sterkere enn intervjupersonen (Kvale og Brinkmann 2009). Jacobsen (2005) mener videre det er forsker sin rolle å avdekke de data man er ute etter, uten av man ødelegger hva de menneskene involvert står for og tror på.

Før intervjuene ble informatene opplyst over studiens omhandling, og om dem ønsket anonymitet og muligheten til å gjøre opptak av selve intervjuet. Ingen av informantene følte anonymitet var nødvendig med tanke på deres stilling i klubben. Forhold til konfidensiell informasjon var dette er punkt som det ble lagt mindre fokus på, dette på grunn av at besvarelsen informatene avga, omhandlet et tema som er åpent for offentligheten fra før. Ettersom min praksisperiode kun var rettet mot MHK-Elite, var fokuset i intervjuprosessen rettet mot MHK i sin helhet, i tillegg til styrelederene for MHK-Bredde og MHK-Elite sine tanker om de ulike avdelingene. Risikoen for å skadeliggjøre deltagerne var betydelig lav. Under selve intervjuene hadde jeg en god moralsk holdning, og ville ikke lede intervjuen innom et felt som kunne såre eller fornærme informant på noen som helst måte.

## 5.0 Resultater og diskusjon

I dette kapitlet vil jeg redgjøre mine funn fra datainnsamlingmetodene og knytte det opp mot teorien. Studiens formål er å gi svar på problemstillingen. I tillegg til problemstillingen er det ønskelig å besvare følgende spørsmål: Var det riktig tidspunkt for en slik endring? Har begge sider av MHK fått noen fordeler ved å gjøre en slik endring, eller hjalp den kun én av sidene? Har denne endringen skapt et skille mellom MHK-Bredde og MHK-Elite?

Studien er basert på semistrukturerte intervjuer med en kvalitativ tilnærming.

I denne delen av studien vil det først bli en presentasjon og diskusjon om splittelsen av MHK, etterfølgende av resultatene av endringen av MFK og diskusjon rundt dette.

### 5.1 Splittelsen

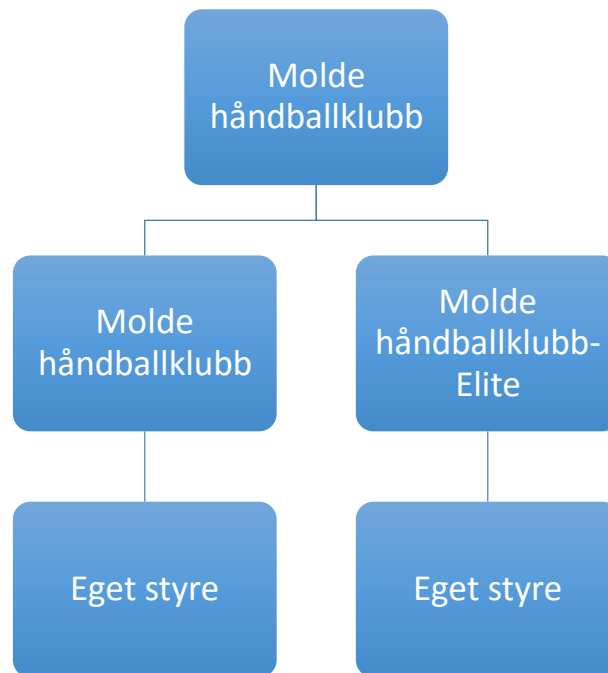
Som tidligere nevnt er demokrati innenfor idrettslag et av de tre grunnverdiene som Enjolras, Seippel og Waldahl (2005) tar for seg, og at det er representativt der det er medlemmenes stemmer som er avgjørende i beslutningsprosesser. Da styret i MHK kalte inn til generalforsamling i 2015, var agendaen for møtet allerede satt.

”Det var en prosess der vi informerte veldig mye til medlemmene hva som var på gang, slik at det kom ikke som noen overraskelse på generalforsamlingen at vi faktisk ville det” (Per Gjerde).

Forslaget som ble lagt fram var da at styret i klubben ønsket å omorganisere og opprette et allianseidrettslag der de ville skille damelaget fra resten av klubben. Dette på grunn av den økonomiske tilstanden klubben hadde havnet i etter satsingen de hadde vært gjennom de to forgående årene. Utgiftene som hadde forekommet sammen med denne satsingen hadde satt klubben i en dårlig økonomisk situasjon der faren for konkurs ikke direkte var til stede, men en mulig realitet i fremtiden. Det ble ikke en enstemmig avgjørelse under generalforsamlingen, men flertallet var for å gjennomføre skillet.

Under generalforsamlingen ble det vedtatt å danne MHK-Elite. De ble da stående som et selvstendig organ og et eget styre ble valgt inn for å drive denne avdelingen. I denne

prosessen valgte noen av de daværende styremedlemmene i MHK, som ønsket at denne omorganiseringen skulle gjennomføres, å stille til verv kun for MHK-Elite. Som da betydde at det i tillegg måtte settes et nytt styre for MHK-Bredde.



Figur 3: Dagens organisering av MHK

Gjennomførelsen av generalforsamling ble nok gjort på en god idrettsdemokratisk måte der de fremmøtte fikk god innsikt i MHK sitt daværende styre sitt forslag om å omorganisere seg. MHK føler selv at de redegjorde seg godt og forberedte sine medlemmer på klubbens endringsprosess, men likevel den dag i dag er det fremdeles medlemmer av MHK-Bredde som tror at klubben ennå deler økonomi med MHK-Elite. Dette er et løpende spørsmål der medlemmer tror at deres inntekter fra dugnadsarbeid går rett i lomma på damelaget.

Veien videre for de nysatte styrelederne var å sette seg ned for å lage en samarbeidsavtale mellom MHK-Bredde og MHK-Elite. Her måtte de gå gjennom konkrete punkter som hørte til de ulike avdelingene og dele ansvar og oppgaver. Det var viktig for dem å få god oversikt over daværende budsjett og de måtte finne løsninger for hvordan de skulle dele utgiftene. Viktigheten av å få til et godt samarbeid var kritisk på dette punktet.

Jeg sammenligner dette med et ekteskap der man skal skilles, også skal man samles igjen og en skal klare å diskutere og det blir en periode der dere skal dele litt på penger. Hvem sin regning var det her? Og hvem sin regning er dette? (Tom Arne Utnes).

Dette var en pågående utfordring i en lang periode etter omorganiseringen. Både Utnes og Gjerde hadde samme oppfatning av denne startfasen.

Det har vært utfordringer å få på plass avtalen og det har vært utfordringer i etterkant, og å leve opp til den avtalen som ble gjort. Man har jo mange gode tanker når man setter seg ned og lager en sånn avtale, men så er det ikke nødvendigvis sånn at man oppfyller de kriteriene man selv har laget, både fra bredde sin side og fra elite sin side (Per Gjerde).

Som Utnes sier så var det som et ekteskap som skiltes der de måtte lære seg å samarbeide på nytt igjen, noe som med stor sannsynlighet førte til utfordringer og konflikter. Det var en stor splittelse mellom avdelingene som skapte støy, ikke bare innad i de to avdelingene, men i hele MHK. Dette førte igjen til at partene valgte å sette seg ned og revurdere den originale avtalen. ”Den ble jo nå korrigeret etter to år til en mer fornuftig fordeling. Så da korrigererte vi nå i vår og alle parter er nå fornøyde med den avtalen vi nå har signert”, uttalte Gjerde seg.

Selv om timingen for denne omorganiseringen skjedde på et riktig tidspunkt i forhold til at det var mellom to sesonger, så var kanskje prosessen noe forhastet. Tidsrammen gjorde at enkle administrative oppgaver, som burde vært løst på et tidligere tidspunkt, var en unødvendig stressfaktor mellom de nye avdelingene. De burde satt mer fokus på å rydde opp i utestående utgifter. Vi ser i ettertid at avdelingene har stått og ”pekt fingeren på hverandre” og skjøvet ansvaret på den andre avdelingen.

Per dags dato er det kun MHK-Elite som har ansatt en sportslig leder i den daglige driften. Selv om dette kun er i en 50% stilling, så dekker det akkurat behovet MHK-Elite har i dag. Enjolras, Seippel og Waldahl (2005) konkluderer med at det har blitt vanligere i mindre idrettsklubber at man har et styre som tar de større avgjørelsene, mens man har ansatte som driver den daglige driften. Hos MHK-Bredde har det ikke skjedd en slik utvikling der de



har et styre som står for den daglige driften. Grunnen til at MHK-Bredde ikke har en betalt ansatt for å dekke den daglige driften er kun grunnet økonomi. Utnes nevner at det hadde vært ideelt å ha en person ansatt i en 20-30 % stilling på grunn av den arbeidsmengden som blir lagt på ham og de andre styremedlemmene.

MHK-Bredde sin økonomi baseres stort sett på sponsoravtaler og dugnadsarbeid.

”Dugnadsøkonomi” blir beskrevet som ”et slags kompromiss mellom markedsinntekter og frivillig innsats” (Enjolras, Seippel og Waldahl 2005, 43). Den gode, gamle dugnadsånden er litt på vei vekk. Dette merker idrettsklubben ved at det er vanskeligere å få folk til å stille som trenere, til verv og frivillig arbeid. På grunnlag av dette har MHK-Bredde nå lagt inn et styrevedtak som sier at de er nødt til å betale trenere i form av økonomisk godtgjørelse.

”Så vi går jo da fra å være en dugnadsklubb til å bli en klubb der vi ser vi må bruke penger på trenere, og jeg mener det kanskje er rett og riktig og for at trenere som ikke har noen i klubben ikke skal betale sin egen diesel for å kjøre på treninger og kamper. Så det blir jo de små skalaene, men det er nå en ny vei det har gått” (Tom Andre Utnes).

Slik som MHK-Bredde sin styreleder sier, så ville det hjulpet et hvert idrettslag å ha en ansatt i den daglige driften i en mindre stilling. På denne måten kunne man avlaste styret for arbeidsoppgaver, noe som igjen kunne skapt en bedre stabilitet i styret ved at de beholder sine verv over en lengre periode. Samtidig ønsker MHK-bredde å bygge på det tradisjonelle, norske idrettslagsfilosofien. MHK-Bredde har havnet i en situasjon der de er nødt til å gi ut noen økonomiske goder til trenere. Dette kan på en måte være en god utvikling, men samtidig ser man at dugnadsånden gradvis forsvinner. Det er enklere å sitte hjemme og betale en viss sum penger enn å selge lodd eller kalendere, som trolig var mer vanlig før.

MHK-Elite har skaffet egne markedsavtaler som sikrer en større del av økonomien deres enn det MHK-Bredde har. Men man kan i tillegg se dugnadsbiten hos dem, som for eksempel når A-lagsspillerne stiller opp på dugnad. MHK-Elite fikk nylig en ny lokal sponsor som har sagt seg villig til å sponse klubben med et stort pengebeløp.

Noen av de mest sentrale utfordringene for idrettsklubber er i følge Enjolras, Seippel og Waldahl (2005) er økonomi, anlegg og kommunikasjon med blant annet lokale idrettskretser og forbund. Gjerde mener den største utfordringen for MHK-Elite må være den organisatoriske biten for å bygge opp eliteavdelingen, og å finne engasjerte mennesker som ønsker å være med i oppbygningsfasen over lengre tid. Utnes der imot føler at MHK-Bredde sin største utfordring er å få nok folk til å stille til verv og dugnad.

Et annet kritisk punkt er engasjementet av medlemmer når det gjelder formelle møter (Enjolras og Waldahl 2009). For MHK-Bredde sin del, i etterkant av splittelsen, så legger Utnes merke til at oppmøte på årsmøter er betydelig lavere nå som det ikke er like mye støy og usikkerhet i klubben som før splittelsen. For MHK-Elite er situasjonen en helt annen da det kun er styremedlemmene som i prinsippet er medlemmer i MHK-Elite, og de eneste som er med på formelle møter.

De utfordringene hver av avdelingene sitter med i dag går på to vidt forskjellige ting. Man ser et stort skille mellom avdelingene der MHK-Bredde har en nokså vanlig utfordring i forhold til å få medlemmer til å stille på dugnadsarbeid og jobbe frivillig, mens MHK-Elite sin største utfordring er den organisatoriske utviklingen som de ønsker seg, der de ønsker å få inn personer i sentrale posisjoner som kan være med på å forme MHK-Elite som klubb og sørge for en stadig utvikling i forhold til at det er en eliteorganisasjon. Etter skillet forsvant mye av støyen som var i MHK, noe som gjorde at engasjementet og oppmøtet på formelle møter gikk drastisk ned. Dette kan stagnere MHK-Bredde sin utvikling og det vil ikke komme noe ”frisk pust” inn med tanke på at medlemmene ikke sier sin mening.

## **5.2 Endringen**

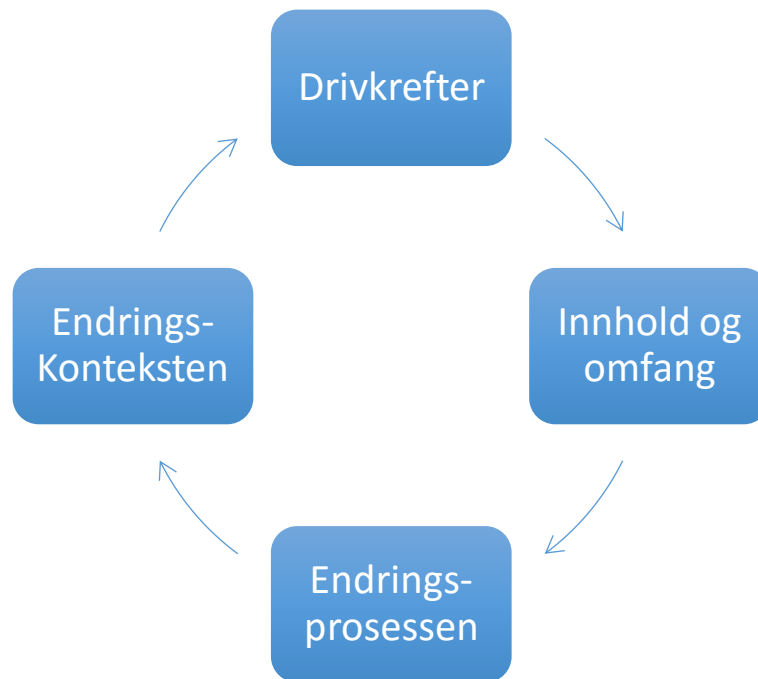
Som tidligere nevnt var MHK i en utfordrende posisjon der kombinasjonen av sportslig satsing og breddetilbud økte risikoen for å gå konkurs. For å sikre en organisasjons eksistens mener Busch og hans kollegaer (2007) at det er nødvendig for ledelsen å ta grep

for å endre organisasjonen. MHK og det daværende styret kom frem til at de måtte ta ledelsesmessige grep for at klubben skulle komme helskinnet ut av situasjonen.

MHK sin endring faller under Antonsen og Beck-Jørgensen (2000, sitert i Busch et al., 2007, 42) sin endringsteorigruppe ”Planlagte, ikke-hierarkisk styrte endringer”. Gjerde forteller at MHK hadde et tett samarbeid med Møre og Romsdal idrettskrets, Idrettsforbundet og Håndballforbundet, og at de sammen kom frem til at opprettelsen av et allianseidrettslag ville bli den beste løsningen. Forslaget ble presentert på generalforsamlingen mai 2015. Det var oppe til avstemning og fikk flertallet av stemmene. ”Om det ikke var et enstemmig årsmøte, så var det et stort flertall for å skille” (Per Gjerde).

Når man ser på MHK sin endringsprosess, så startet det med at det var én idrettsklubb til at det ble et allianseidrettslag. Hvis man ser på tidsperspektivet, så var ikke endringsprosessen langvarig. Gjerde kom inn i MHK februar 2015 og han forteller at: ”Vi skilte lag i mai 2015, så det var ingen lang prosess, men en nødvendig prosess”.

Det er vanskelig å forutse hvordan en endring utspiller seg og om den blir sett på som vellykket med det første (Jacobsen 2012). For MHK-Bredde og MHK-Elite tok det lang tid før begge avdelingene var fornøyde med sluttresultatet fra endringsprosessen. Jacobsen (2012) nevner fire punkter som påvirker hverandre under hele endringsprosessen: Endringens drivkrefter, endringens innhold og omfang, endrings-konteksten og endringsprosessen.



Figur 4: Tolkning av endringsprosessen

Utnes mener MHK-Bredde sin største drivkraft for splittelsen gikk på den økonomiske biten. Gjerde derimot mener at den største drivkraften for endring var "...et brennende engasjement for å få Molde håndballklubb og vårt område opp på elitenivå i håndball".

Når man ser på de ulike meningene de to styrelederne har angående drivkraften til å omorganisere seg til et allianseidrettslag, så er de på hver sin side av skalaen. Der MHK-Bredde kun ville få økonomien tilbake på plass og sørge for at de har et idrettslig tilbud for hovedsaklig barn og unge. Mens for MHK-Elite handlet det kun om engasjementet. Engasjementet om å bli best. Det handler om heder og ære, og det å sette Møre og Romsdal på det norske "håndballkartet".

Ved et spørsmål om klubbkultur, så viste det seg at de to styrelederne har ulik oppfatning av hvordan endringens innhold har påvirket klubbkulturen.

Det første året var et krevende år der spillerne var usikre på hvem som bestemte, hvordan økonomien var og hva de kunne forlange. Og det var en utfordring i forhold til at vi (styret) var "dem" og spillerne var "vi". Den kulturen har endra seg siste året ved at vi er en gjeng som jobber for samme mål. De skal spille og vi skal

legge forholdene til rette for det beste for dem. Og den vi-kulturen har blitt veldig fremtredende det siste året. (Per Gjerde)

Utnes fokuserer mer på at det har vært lite kontinuitet blant styreledere og derfor vært lite fokus på dette området. Men han mener dette kan bedre seg for MHK-Bredde fremover fordi de nå har et mer ”sammensveiset” styre som er enige om den sportslige planen og holdningen de ønsker at klubben skal stå for.

En stor del av endrings-konteksten hos MHK gikk på det økonomiske og at idrettsklubben ikke hadde en trygg fremtid hvis det ikke ble omgjort til et allianseidrettslag. Dette gjorde det mest sannsynlig enklere for dem å foreta endringen. Med tanke på at det også er en liten organisasjon, så gjorde dette det lettere å endre på.

Som nevnt tidligere i studien var endringsprosessen fra da MHK gikk over til å bli et allianseidrettslag kortvarig, men hele prosessen er ikke ferdig før alle brikker faller på plass. De har gjort endringer i etterkant av splittelsen og utviklet seg som individuelle avdelinger. Det var flere som kom frem til at det var en nødvendighet å gjøre denne endringen og de jobbet for å sørge for at gjennomføringen ble satt iverk.

Jacobsen (2012) poengterer at timing er en viktig faktor for en vellykket endring. Det er også nødvendig at lanseringen viser omfanget av endring. MHK la frem et forslag om omorganisering på generalforsamlingen 2015 der de presenterte muligheten for endring og forklarte hvorfor det var nødvendig. ”Timingen i forhold til skillet var helt nødvendig” (Per Gjerde).

Jeg vet jo at personer hadde ønsket å gjøre dette tidligere, men det kunne ikke kommet noe seinere, for da hadde ikke denne klubben sett ut som den gjør i dag. Det er jeg helt sikker på (Per Arne Utnes).

Motstand kan skape ubalanse ved endringer i en organisasjon, og utfordringen er å gjenopprette denne balansen i etterkant (Busch et al. 2007). MHK hadde forventet større motstand da de la frem forslaget om omorganiseringen på generalforsamlingen og de medlemmene som var tilstede viste stor faglig enighet i forslaget. Likevel er det medlemmer den dag i dag som ikke er klar over hvilken endringsprosess MHK har vært

gjennom. De viser, som Jacobsen (2012) kaller, ”faglig uenighet” der de mener at endringen var unødvendig.

MHK var flinke til å iverksette og gjennomføre endringsprosessen, men likevel tok det bemerkelsesverdig lang tid før noen av avdelingene var enige i at dette var en vellykket endringsprosess. Begge styrelederne føler at utbyttet av endringen har vært en positiv utvikling for MHK i sin helhet der begge nå står sterkt økonomisk og klarer å samarbeide bedre på daglig basis, da det er mindre støy å ta hensyn til. De føler nå at de kan fokusere mer på det som er morsomt med håndballen og det som er på det sporslige plan.

## 6.0 Konklusjon

*I hvilken grad har endringsprosessen og overgangen til allianseidrettslag påvirket Molde håndballklubb?*

Overgangen til å bli et allianseidrettslag har hatt en positiv påvirkning på Molde håndballklubb. Både MHK-Elite og MHK-Bredde har hatt en god vekst innenfor deres satsningsområder. Økonomien for allianseidrettslaget har snudd og den er sikrere enn den var i løpet av årene før splittelsen. Den sportslige utviklingen har ført med seg goder i form av at nye investorer ønsker å bidra til en økt satsning for Molde håndballklubb. Forholdet og samarbeidet mellom avdelingene har blitt bedre enn noen gang, og det ser ut til at beslutningen klubben tok var det beste for klubben.

## 7.0 Styrker og svakheter

Denne studien omhandler et felt det har blitt skrevet lite om. Det er et dagsaktuelt tema, spesielt fordi flere norske idrettslag vurderer denne typen organisasjonsendring for sitt lag. Studien kan være av nytte for andre lignende idrettslag som ønsker en utvikling i forhold til sportslige resultater.

Det finnes flere svakheter ved denne studien. Det kan være vanskelig å gjenskape denne studien da forskeren var utplassert hos idrettsklubben. Bruken av kun to informanter kan begrense studien sitt resultat. Det har heller ikke blitt gjennomført noen dokumentanalyse. Den manglende tilgangen til styrepapirer er en begrensning i seg selv, men det er litt kjent hos norske idrettslag at styrepapirer og avtaler ikke blir arkivert på samme sted.

En svakhet kan være at resultatet i studien ikke har blitt sammenlignet med andre studier i dens sjanger. Det kunne vært interessant i en slik oppgave å være med fra starten av endringsprosessen og følge utviklingen under omorganiseringen.



## Referanseliste

Busch, Tor, Erik Johnsen, Stein Jonny Valstad og Jan Ole Vanebo. 2007. *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget

Det Kongelige kulturdepartement. 2012. *Den norske idrettsmodellen*. Mld. St. 26 (2011-2012)

<https://www.regjeringen.no/contentassets/aaf9142d54e344608cc20d4e5fa752e0/n/pdfs/stm201120120026000dddpdfs.pdf>

Enjolras, Bernard, Ørnulf Seippel og Ragnhild Holmen Waldahl. 2005. ”Idrettslagenes organisering og virkemåte”. I *Norsk idrett – organisering fellesskap og politikk*, 33-49. Oslo: Akilles

Enjolras, Bernard og Ørnulf Seippel. 2001. ”Norske idrettslag 2000: Struktur, økonomi, frivillig innsats”

<https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/177643>

Enjolras, Bernard og Ragnhild Holmen Waldahl. 2009. ”Idrettens representative system”. I *Idretts demokratiet – makt og styring i idretten*, 30-54. Oslo: Akilles

Jacobsen, Dag Ivar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføringen i samfunnsvitenskapelig metode*, 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, Dag Ivar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*, 4. utgave. Bergen: fagbokforlaget

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*, 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk

MHK – Molde Håndballklubb. 2016. ”Årsmelding for Molde Håndballklubb 2015”

NIF. 2015. "Lovnorm for idrettslag". Lest 23.03.2017

[https://www.idrettsforbundet.no/klubbguiden/enklere\\_idrettslag\\_2016/](https://www.idrettsforbundet.no/klubbguiden/enklere_idrettslag_2016/)

NIF. 2016. "Idrettsallianser – Hva og hvordan?"

<https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/idrett/lov-og-bestemmelser/veileder--idrettslagsallianser-20161213.pdf>

Regjeringen. 2017. "Den norske idrettsmodellen inn i en ny tid". Lest 26.03.2017.

[https://www.regjeringen.no/contentassets/c6f90b4a8a2a4c20b8a9c3a012888ed4/de-rapport2\\_fra\\_strategiutvalget\\_for\\_idrett-den\\_norske\\_idrettsmodellen\\_inn\\_i\\_en\\_ny\\_tid-050117.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/c6f90b4a8a2a4c20b8a9c3a012888ed4/de-rapport2_fra_strategiutvalget_for_idrett-den_norske_idrettsmodellen_inn_i_en_ny_tid-050117.pdf)

Sparkes , Andrew C. and Brett Smith. 2014. *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. London: Routledge.

## Vedlegg - intervjuguide

<p><i>Åpningsspørsmål</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvor lenge har du vært involvert i MHK?             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Din rolle i klubben?</li> </ul> </li> <li>- Kan du fortelle litt om hvordan elite/bredde er bygget opp?</li> </ul>
<p><i>MHK – Forhold</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan var forholdet mellom bredde og elite før klubben valgte å dele seg?             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Har forholdet blitt bedre/verre i dag enn det var før?</li> <li>▪ Hvorfor tror du det?</li> </ul> </li> </ul>
<p><i>MHK – struktur elite/bredde</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kan du fortelle meg hvordan elite/bredde er strukturt?</li> <li>- Hvilke strukturelle forskjeller vil du si finnes mellom elite/bredde</li> <li>- Hvordan vil du si at elite/bredde har fungert etter oppdelingen</li> </ul>
<p><i>Klubbledelse</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvem er det i hovedsak som står for den daglige driften i elite/bredde</li> <li>- Hvorfor har/har ikke dere noen?</li> <li>- Hadde det vært ønskelig med en ansatt med det ansvaret?             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hvorfor/hvorfor ikke?</li> </ul> </li> <li>- Har den daglige driften hatt en effekt på den daglige driften i elite/bredde?             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Positiv/negativ?</li> </ul> </li> </ul>
<p><i>Utfordringer</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva vil du si er elite/bredde sin største utfordring per dags dato?             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Har denne utfordringen blitt mindre/større etter oppdelingen?</li> </ul> </li> <li>- Har engasjementet på formelle møter blitt bedre/verre</li> </ul>

	<p>siden oppdelingen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hvorfor tror du det?</li> </ul>
<i>Endringsledelse/prosess</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva var drivkraften til oppdelingen? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hvor fikk dere ideen fra?</li> <li>▪ Var det motstand blant medlemmene om å dele opp?</li> </ul> </li> <li>- Har oppdelingen forandret klubbkulturen på et hvis? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hvordan da?</li> </ul> </li> <li>- Var endring fra å være en samlet lag til bli et allianseidrettslag vanskelig? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hvordan?</li> <li>▪ Hvorfor?</li> </ul> </li> <li>- Når bestemte dere for oppdelingen, så du/dere muligheten for at elite/bredde kunne vokse? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ På hvilken måte?</li> </ul> </li> <li>- Hvor lang tid brukte dere for å det endringen gjennomført</li> <li>- Hva var den mest sentrale grunnen til endringen? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hvorfor akkurat det?</li> </ul> </li> <li>- Følte dere mye motstand når endringen ble presentert?</li> <li>- Timingen av endringen, var den planlagt?</li> <li>- I slike endringer kan klubben miste sin identitet, føler du at elite og bredde har mistet hverandre der? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hvorfor/hvorfor ikke?</li> </ul> </li> </ul>
<i>Avslutningsspørsmål</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ville du som styreleder anbefalt andre idrettslag som vil satse sportslig og opprette et allianseidrettslag? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hvorfor/hvorfor ikke?</li> </ul> </li> </ul>