

## Kvalitet som masteridé i idretten

En studie av «kvalitetsklubb» som masteridé i norsk fotball

Are Strømmand

VEILEDER

Charlotte Kiland

**Universitetet i Agder, 2021**

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

## Sammendrag

Organisasjonskonseptet «kvalitetsklubb» er blitt en viktig del av norsk fotballs klubb utvikling for å sørge for at barn og unge opplever god fotballaktivitet i trygge rammer, uavhengig av hvor i Norges land man befinner seg og hvilke ressurser som er tilgjengelig. Denne studien ser på hvordan Norges Fotballforbund (NFF) og norske breddeklubber opplever arbeidet med kvalitetsklubbkonseptet og hvordan det har påvirket klubbene.

Det teoretiske rammeverket er bygget på ny-institusjonell teori, institusjonell isomorfisme, spredning av masterideer, institusjonelle logikker og institusjonell pluralisme. Det skal bidra til å skape en forståelse for konseptets vei fra NFF til breddefotballklubbene og hvordan konseptet kan være med og styrke breddefotballklubbenes legitimitet.

Studien bygger på kvalitative intervju med nøkkelpersoner knyttet til organisasjonskonseptet i NFF sentralt og lokalt, og lokalt undersøkes to breddefotballklubber.

Kvalitetsklubbkonseptet har vært en positiv introduksjon for både NFF og breddefotballklubbene, til tross for noen utfordringer underveis. NFF er blitt mer relevant for klubbene når det er oppstått en bedre kommunikasjon, et tettere samarbeid og klubbene har større forståelse for hva NFF, og spesielt den lokale kretsen, kan hjelpe klubben med. For klubbene er den store gevinsten å få klare rammer og retningslinjer for drift og aktivitet med styringsdokumenter forankret i klubben. Klubbenes legitimitet er i hovedsak styrket internt blant de med tilknytning til kvalitetsklubbkonseptet og til NFF, men de uttrykker et ønske om at kvalitetsklubbkonseptet skal gi større legitimitet også i resten av klubben og blant sponsorer, foreldre og lokalmiljø.

Forhåpentligvis kan denne studien være et interessant supplement til NFFs egne undersøkelser og gi klubber som vurderer å bli kvalitetsklubb et innblikk i hvordan andre kvalitetsklubber opplever konseptet.

## Forord

Etter å ha lagt bort masterstudiene i nærmere 5 år, føles det veldig spesielt å nå endelig kunne fullføre mastergraden i statsvitenskap og ledelse ved Universitetet i Agder. Med et, foreløpig, langt liv i fotballen både som spiller og i seinere tid med verv som trener, sportslig koordinator og mange andre roller som følger med som en del av en fotballklubb ble det naturlig at prosjektet på en eller annen måte ble koblet til fotball. Etter gode diskusjoner med det som ble min veileder endte vi på en studie som undersøker kvalitetsklubbkonseptet til NFF litt nærmere.

Jeg må først og fremst takke min veileder fra Universitetet i Agder, Charlotte Kiland, som har gjort det mulig for meg å komme i mål med dette prosjektet. Hun har kyndig klart å veilede meg gjennom alle fasene av prosjektet på en ypperlig måte, og selv når man har lite fremdrift har hun over zoom-møter fra hjemmekontor klart å rettlede og motivere meg videre i prosessen. Tusen takk for innsatsen!

Jeg må også takke alle informantene som velvillig har stilt opp til digitale intervjuer og satt av tid til å bidra med å dele av sine erfaringer og refleksjoner for å gjøre oppgaven min best mulig. Det har vært veldig interessant å høre deres tanker om kvalitetsklubbkonseptet og norske breddefotballklubber.

Mine venner og familie fortjener også en stor takk som har støttet meg gjennom hele studietiden og underveis i dette prosjektet. Med Covid-19 som har preget samfunnet gjennom hele prosjektet og det faktum at jeg har levd mye i min egen boble i hektiske perioder under prosjektet har dere sett enda mindre til meg enn vanlig.

Forhåpentligvis kan jeg nå med en bachelorgrad i Statsvitenskap og en mastergrad i Statsvitenskap og ledelse legge universitetsstudier litt bak meg og gå inn i en ny fase i livet.

Kristiansand, 16.06.2021

Are Strømmland

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	2
Forord .....	3
Innledning.....	6
1.1 Presentasjon og begrunnelse for valg av tematikk .....	6
1.2 Presentasjon av problemstilling.....	7
1.3 Videre oppbygging av oppgaven.....	7
1.4 Introduksjon til norsk fotballs organisering og kvalitetsklubbkonseptet.....	8
1.4.1 Norsk fotballs organisering .....	8
1.4.2 Kvalitetsklubbkonseptet .....	8
Teoretisk rammeverk.....	11
2.1 Ny-institusjonell teori som teoretisk tilnærming .....	11
2.2 Institusjonell isomorfisme .....	13
2.2.1 Tvangsmessig isomorfisme .....	13
2.2.2 Normativ isomorfisme.....	14
2.2.3 Imiterende isomorfisme.....	15
2.3 Spredning av masterideer .....	15
2.3.1 Virksomhetseksterne faktorer .....	17
2.3.2 Virksomhetsinterne faktorer.....	18
2.3.3 Legitimering av masterideer.....	18
2.4 Institusjonelle logikker i idretten.....	19
2.5 Institusjonell pluralisme .....	21
Metode.....	23
3.1 Valg av design og metode .....	23
3.2 Begrunnelse for valg av case og informanter .....	24
3.3 Kvalitative intervju som datainnsamlingsmetode.....	25
3.3.1 Utforming av semistrukturert intervjuguide.....	25
3.3.2 Hensynet til nærhet og avstand .....	26
3.4 Analytisk fremgangsmåte .....	27
3.5 Ethiske hensyn.....	28
3.6 Hensyn til validitet og reliabilitet .....	29
Resultater.....	30
4.1 Kvalitetsklubbkonseptet i norsk fotball.....	30
4.2 Kvalitetsklubbkonseptet sett fra forbund- og krets nivå.....	31
4.2.1 Arbeidet med å etablere kvalitetsklubb .....	31
4.2.2 Opplevelser av betydningen med kvalitetsklubb .....	32
4.2.3 Sertifiseringsprosessen .....	34

4.2.4	Intern skepsis og motstand mot kvalitetsklubbkonseptet.....	35
4.2.5	Profesjonaliseringens konsekvenser.....	36
4.2.6	Erfaringer med konseptet .....	37
4.2.7	Veien videre for kvalitetsklubbkonseptet.....	38
4.3	Klubb A sin vei fra breddefotballklubb til kvalitetsklubb .....	39
4.3.1	Klubbens utvikling de siste årene.....	39
4.3.2	Sertifiseringsprosessen .....	41
4.3.3	Betydningen av kvalitetsklubb for klubben .....	42
4.3.4	Kvalitetsklubbs betydning for rekrutteringsprosessen og møtet med frivillige .	43
4.3.5	En form for profesjonalisering? .....	45
4.4	Klubb B sin vei fra breddefotballklubb til kvalitetsklubb .....	46
4.4.1	Begrunnelsen for å bli kvalitetsklubb.....	46
4.4.2	Sertifiseringsprosessen .....	47
4.4.3	Forankringen av konseptet .....	47
4.4.4	Konseptets betydning for klubben.....	49
4.4.5	Kvalitetsklubbkonseptets betydning for klubbens omdømme .....	51
4.4.6	Rekrutteringsutfordringer og evnen til å kombinere flere tanker samtidig .....	52
4.5	Oppsummering av hovedfunn .....	54
	Drøfting .....	56
5.1	Kvalitetsklubbkonseptet som masteridé .....	56
5.2	Spredning og legitimering av kvalitetsklubbkonseptet .....	57
5.3	Organisasjoner søker legitimitet gjennom kvalitetsklubbkonseptet.....	59
5.4	Breddefotballklubbers mange hensyn .....	61
	Konklusjon .....	64
	Litteraturliste .....	66
	Vedlegg .....	69
	Vedlegg 1 Intervjuguide 1 (Klubb) .....	69
	Vedlegg 2 Intervjuguide (NFF).....	71
	Vedlegg 3 Intervjuguide (Samhandlingsaktører) .....	73
	Vedlegg 4 NSD-vurdering .....	75
	Vedlegg 5 Samtykkeskjema .....	76

# Innledning

## 1.1 Presentasjon og begrunnelse for valg av tematikk

Tematikken i denne studien omhandler norsk fotball sitt arbeid med organisasjonskonseptet «kvalitetsklubb». I norske fotballklubber i dag er spørsmål rundt profesjonalisering av drift og tiltak for klubb utvikling en sentral debatt. For klubber som i stor grad er drevet gjennom frivillighet er arbeid med å profesjonalisere driften ikke uproblematisk da det stiller krav til kompetanse og ressurser. Spørsmålet er da hvordan man best kan organisere det frivillige arbeidet og sikre kvalitet i drift og aktivitet.

Kvalitetsklubb er et organisasjonskonsept Norges Fotballforbund (NFF) innførte i 2014 forankret i NFFs handlingsplan for 2012-2015 (Norges Fotballforbund, u.å, a) og formålet med kvalitetsklubb er å stimulere til god klubb utvikling. I handlingsplanen står det også at tiltak for å rekruttere og beholde spillere, trenere og ledere skal gis høy prioritet; «En klubb med god styring og struktur sikrer kontinuitet på ledersiden og god rekruttering og utvikling for sine aktive».

Motivasjon for å gjøre denne studien er å få en bedre forståelse for hvordan frivillige organisasjoner, i dette tilfellet breddefotballklubber, forholder seg til organisasjonskonsepter fra et mer organisasjonsteoretisk perspektiv. Utviklingen innen frivilligheten og barne- og ungdomsidretten har gått i en retning hvor det stilles stadig økte krav til organisering og styring av det frivillige arbeidet, og stadig mer av virksomheten profesjonaliseres gjennom utvikling av organisasjons- og styringsstrukturer. En breddefotballklubb som frivillig organisasjon er en viktig produsent av folkehelse, og under koronasituasjonen har betydningen av den arenaen for både fysisk og psykisk helse blitt synliggjort og forsterket med et stort fokus i mediene.

Er den gode driften bare selvopplevd innad i klubbens indre liv? Det er mange forskjellige aktører som gjør seg opp formeninger om en fotballklubb, alt fra foreldre med sine forventninger til sponsorene som vil profileres og anleggsarbeideren i kommunen som vedlikeholder klubbens anlegg. Hvor viktig er det for en klubb at de blir oppfattet som godt drevet?

På bakgrunn av det ønsket jeg å gjøre en studie av to kvalitetsklubber som også definerer seg som breddeklubber og se på hvilke erfaringer og effekter de opplever knyttet til å være sertifisert. Jeg er også nysgjerrig på hvor stor rekkevidde kvalitetsklubbkonseptet har, spesielt mot offentlige instanser som har et ansvar for å tilrettelegge for folkehelse og aktivitet i frivillige organisasjoner. Møtet mellom krets og klubb er også et interessant område å se på, da jeg har inntrykk av at det er veldig stor forskjell på forskjellige klubbers engasjement inn mot kretsen.

## 1.2 Presentasjon av problemstilling

I denne studien skal følgende problemstilling undersøkes:

"Hvordan opplever lokale breddefotballklubber arbeidet med konseptet 'kvalitetsklubb' i regi av Norges Fotballforbund?"

Studien er avgrenset til to lokale breddefotballklubber, men innlemmer også NFF på forbunds- og krets nivå.

## 1.3 Videre oppbygging av oppgaven

I den videre struktureringen av oppgaven presenteres det teoretiske rammeverket i kapittel to. Her baseres studien på den delen av organisasjonsteorien som omtales som ny-institusjonell teori, der jeg utleder forskningsspørsmål som skal forfølges videre i studien. I kapittel tre gir jeg en redegjørelse for metodiske valg og overveielser. Valg av design, begrunnelse for valg av case, informanter og redegjørelse for datainnsamling og analytisk fremgangsmåte presenteres. Jeg redegjør også for hensyn jeg har tatt knyttet til studiens validitet og reliabilitet. Kapittel fire presenterer studiens hovedfunn, og disse diskuteres opp mot det teoretiske rammeverket og tidligere forskning i drøftingskapittel fem. Avslutningsvis gis en konklusjon og refleksjoner rundt implikasjoner av funnene i studien, kapittel seks.

## 1.4 Introduksjon til norsk fotballs organisering og kvalitetsklubbkonseptet

### 1.4.1 Norsk fotballs organisering

Norges Fotballforbund (NFF) er et særforbund som tilhører Norges Idrettsforbund (NIF). NFF har tre styringsnivåer; 1) Det øverste nivået er forbundet, men kalles ofte for NFF (eller NFF sentralt hvis man skal skille mellom styringsnivå 1 og 2). Hovedoppgavene til NFF sentralt er å utarbeide strategi- og handlingsplaner for norsk fotball og har ansvaret for de mest omfattende kursene NFF tilbyr, i tillegg til at de drifter de nasjonale divisjonene i seriesystemet som defineres som toppfotball (de tre øverste divisjonene for herrer og landsdekkende ungdomsserier, samt de to øverste divisjonene for kvinner) i tillegg til alle landslag. 2) På nivået under er 18 regionale kretser (som i denne oppgaven omtales som NFF lokalt for å skille mellom styringsnivå 1 og 2) som hver har ansvaret for alle seriene for barn, ungdom og voksne i sin region som ikke styres av NFF. I tillegg har de ansvar for kretsintern utvikling av spillere, dommere, trenere og ledere gjennom kursing og aktiviteter. De er også en viktig bidragsyter til å iverksette NFFs handlingsplaner og bistår klubber. Spesielt relevant til denne studien er det verdt å merke seg at det er den lokale kretsen som bistår klubbene underveis og som sertifiserer klubbene som blir kvalitetsklubb. 3) Det siste nivået er klubbene selv som drifter alt som skjer internt i egen klubb og påvirkes av det som gjøres på krets- og forbundsnivå. Klubbene har påvirkningskraft til de øvrige styringsnivåene gjennom Kretsting og Forbundsting som alternerer hvert år.

### 1.4.2 Kvalitetsklubbkonseptet

«Kvalitetsklubb» er et organisasjonskonsept NFF innførte i 2014 etter å ha blitt satt i gang som et pilotprosjekt i Nordmøre og Romsdal Fotballkrets i 2011. Inspirasjonen til konseptet er primært hentet fra det Engelske Fotballforbundet som har et konsept de kaller *The FA Charter Standard Programme*. Dette konseptet innebærer noen standarder som forbundet ønsker klubbene på grasrotnivå skal møte.

Konseptet ble forankret i NFFs handlingsplan for 2012-2015 (Norges Fotballforbund, u.å, a). Hovedmålet for klubb utvikling i den perioden var satt til å være å «styrke klubbens plan-, struktur-, og strategiarbeid som fundament for aktivitet», under mantraet «Klubben som sjef!». I handlingsplanen står det også at tiltak for å rekruttere og beholde spillere, trenere og



ledere skal gis høy prioritet; «En klubb med god styring og struktur sikrer kontinuitet på ledersiden og god rekruttering og utvikling for sine aktive». Kvalitetsklubbserifisering i norsk fotball er frivillig for klubber å gjennomføre, men det krever et sett kriterier oppfylt og baserer seg på krav knyttet til fire områder i klubbdriften (Norges Fotballforbund, u.å, b) som NFF omtaler som «søylar».

Kvalitetsklubbkonseptet har siden innføringen operert med tre forskjellige sertifiseringsnivåer. Jeg har tatt utgangspunkt i nivå 1, som er nivået begge klubbene jeg har undersøkt befinner seg på, men vil også kort beskrive hvilke endringer som ligger i nivå 2. Et mindretall av klubber er sertifisert til nivå 2, mens nivå 3 er ingen sertifisert til og nivået er fjernet fra NFFs nettsider. Det tyder på at det kommer til å skje en omstrukturering av konseptet som jeg vil komme nærmere inn på i kapittel 4.2

Tabellen viser «de fire søylene» som er aktivitet, organisasjon, kompetanse og samfunns- og verdiarbeid, med hvilke områder av klubbdriften knyttet til hver søyle som det må oppfylles kriterier til for å bli sertifisert som kvalitetsklubb nivå 1. (Norges Fotballforbund, u.å, b)

Tabell 1 Oversikt over de fire søylene i kvalitetsklubb nivå 1.

<b>Aktivitet</b>	<b>Organisasjon</b>	<b>Kompetanse</b>	<b>Samfunns- og verdiarbeid</b>
Rekruttering	Klubbhåndbok	Lederkompetanse	Verdier
Sportsplan	Organisasjonskart	Trenerkompetanse	Hjemmekamper
Sportslig ledelse	Økonomistyring		Fair play-ansvarlig
Trenerveileder	Årshjul		Trygge rammer
Dommerutvikling	Politiattester		
Sesongplanlegging og kampavvikling	Kvalitetsklubbansvarlig		
	FIKS-ansvarlig		

Endringene fra nivå 1 til nivå 2 slik det er nå handler primært om 2 ting, 1) litt mer spesifikke og omfattende krav innenfor områdene som allerede ligger i nivå 1, spesielt knyttet til kompetanse og 2) noen nye områder som inkludering med inkluderingsansvarlig,

frivillighetskontakt, kommunikasjonsstrategi og ekstra aktivitetstilbud som skal være åpent for alle som for eksempel fotballfritidsordning.

# Teoretisk rammeverk

## 2.1 Ny-institusjonell teori som teoretisk tilnærming

Denne studien plasseres innenfor den retningen av organisasjonsteorien som omtales ny-institusjonell teori, og som ser på hvordan organisasjoner utvikler seg spesielt i lys av forholdet mellom organisasjoner og deres omgivelser. Det er en teoretisk retning som legger særlig vekt på organisasjonsstrukturer og prosesser innenfor bestemte organisasjonsområder og hvorfor disse blir så homogene eller likeartede i utforming og organisering. Den teoretiske retningen tar avstand fra den rasjonelle tilnærmingen som fremhever betydningen av individers nyttemaksimerende valg. I stedet vektlegges andre faktorer som kan forklare at strukturer reproduseres, blir selvforsterkende og opprettholdes (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 250). I denne studien baserer jeg meg både på klassiske bidrag fra Meyer og Rowan (1977) og Di Maggio og Powell (1983) som er sentrale teoretikere i dette feltet. I tillegg baserer jeg også rammeverket på den delen av ny-institusjonell teori som gjerne omtales som skandinavisk ny-institusjonalisme (Røvik, 2007; Czarniawska-Joerges og Sevon 1996). Røvik (2007, s. 37-38) skriver at denne retningen i stor grad handler om ideenes mottaksside, altså organisasjoner og deres prosesser, tradisjoner, verdier og teknologier og erfaringsbaserte innsikter i møtet med eksterne reformideer. Man er opptatt av både hva som skjer med virksomheten og hva som skjer med ideene som følge av slike «møter». Samlet utgjør disse bidragene det teoretiske rammeverket for denne studien.

Institusjon og institusjonalisering er sentrale begrep innenfor denne teoretiske retningen. Begrepet institusjon sier Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll (2014) kan ha forskjellige tolkninger og det utvikler seg konstant. Det henspeiler på bestemte spilleregler (både formelle og uformelle) og rammebetingelser for bestemte aktører i samfunnet. Innenfor organisasjonsteorien kan man se en institusjon som et mønster for kollektiv handling (Czarniawska-Joerges, 1997, sitert i Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 247) som kjennetegnes av å være kollektivt og varig over tid. Lammers og Barbour (2006) definerer en institusjon som sammensetning av etablerte praksiser styrt av varige, formaliserte og rasjonelle overbevisninger som strekker seg ut over organisasjonen og situasjoner (s. 357). Felles for definisjonene av institusjon i institusjonell teori er gjentatte handlinger og kollektiv oppfatning (Hatch, 2011, s. 102).

Institusjonalisering henspiller på en prosess og defineres av Meyer og Rowan (1977, s 341) som ”the processes by which social processes, obligations, or actualities come to take on a rule-like status in social thought and action”. De bruker legeprofesjonen som eksempel på institusjonalisering. Leger er institusjonalisert gjennom å være en beskyttet profesjon i tillegg til å være den man oppsøker for å behandle sykdom. Det er tatt for gitt som en regel at man oppsøker lege når man er syk. På samme måte er det akseptert som en regel i samfunnet at hvis man ønsker å spille organisert fotball i Norge så oppsøker man en fotballklubb eller et idrettslag som driver med fotball.

Meyer og Rowan (1977) mener mange formelle organisasjonsstrukturer kommer av rasjonaliserte institusjonelle regler, ofte som en konsekvens av utvidelse eller økt kompleksitet i de formelle organisasjonsstrukturene. Institusjonelle regler fungerer da som myter organisasjonene tar inn over seg for å få legitimitet, ressurser, stabilitet og økte sjanser for overlevelse. Disse mytene kan være knyttet til omgivelsenes normer, verdier, mål og logikker. Meyer og Rowan (1977) vektlegger også i sine teorier at organisasjoner må vise fremgang, fornyelse og rasjonell drift for å aksepteres i de institusjonelle omgivelsene. Institusjonaliserte produkter, ytelser, programmer og så videre, kalles ofte «myter» i litteraturen. Disse mytene innlemmes ofte i organisasjoner som ønsker å tilpasse seg sine institusjonelle omgivelser. Dette gjøres ofte for å øke sin legitimitet. I de institusjonelle omgivelsene er en organisasjons legitimitet avgjørende for overlevelse og ressurstillgang (Meyer og Rowan 1977). Organisasjoner konkurrerer ikke bare om ressurser og kunder, men om politisk makt og institusjonell legitimitet, for å vise sosial og økonomisk styrke (Di Maggio og Powell 1983).

Organisasjonene befinner seg i såkalte organisasjonsfelt. Di Maggio og Powell (1983) beskriver organisasjonsfelt som bestående av organisasjoner som arbeider med samme type vare eller kunnskap og også samarbeidspartnere til organisasjonene. Fotballklubber og idrettslag som driver med fotball vil naturlig befinne seg i samme organisasjonsfelt. Organisasjoner som tilhører samme felt er ganske like i struktur og symbolikk og deler ganske like motiver for å oppnå legitimitet (Lammers og Garcia 2017).

Di Maggio og Powell (1983) hevder at når et organisasjonsfelt oppstår finner man store ulikheter blant organisasjonene i tilnærming og form, men når feltet har etablert seg ser man

en nærmest ustoppelig kraft som skyver organisasjonene mot homogenisering. Konseptet som best forklarer organisasjoners homogenisering, er institusjonell isomorfisme. «Isomorfisme er en begrensende prosess som tvinger en enhet til å etterligne andre enheter som møter de samme miljømessige omgivelsene» (Hawley 1968, referert i Di Maggio og Powell, 1983, s. 149). En slik tilnærming hevder at organisasjoners karakteristikk formes i retning av å tilpasses omgivelsene.

## 2.2 Institusjonell isomorfisme

Institusjonell isomorfisme er som nevnt Di Maggio og Powells (1983) konsept som forklarer homogenisering av organisasjoner, altså at organisasjoner blir like hverandre, ofte gjennom å etterligne hverandre. De deler inn i tre former for isomorfisme. Tvingende isomorfisme, normativ isomorfisme og imiterende isomorfisme. De hevder at institusjonell isomorfisme sikrer suksess og overlevelse for organisasjoner (Di Maggio og Powell, 1983).

Uten at det er beviselig at det gjør organisasjonen mer effektiv forventes det likevel at etterligningen skjer, fordi gevinsten ligger i å bli like andre organisasjoner i organisasjonsfeltet. Det kan gjøre det lettere å samhandle med andre organisasjoner, tiltrekke seg personell, få legitimitet og omdømme, samt å kvalifisere til å motta tilskudd eller skaffe seg avtaler (Di Maggio og Powell, 1983, s. 153).

### 2.2.1 Tvangsmessig isomorfisme

«Coercive isomorphism», som Di Maggio og Powell (1983) kaller det, kommer av formelt og uformelt press på organisasjonen fra andre organisasjoner som man er avhengig av og fra kulturelle forventninger i samfunnet organisasjonen er en del av. (s. 150). De bruker blant annet regler og direktiver fra myndigheter som eksempler på press som kan skape tvangsmessig isomorfisme. Her kan man tenke seg at korona-restriksjoner for gjennomføring av idrettsaktivitet er en form for tvangsmessig isomorfisme. Kulturdepartementet har gitt forbud og anbefalinger til Norges Idrettsforbund og Norges Fotballforbund, som igjen har måttet sørge for at idrettsklubbene justerer seg til gjeldende regler. Di Maggio og Powell (1983) sier et sânt press kan oppleves som en kraft, en overtalelse eller som en invitasjon til samarbeid. De observerer to kjennetegn ved politisk påvirkning. 1) De som tar avgjørelsene erfarer ikke konsekvensene av handlingene direkte. 2) Avgjørelsene gjelder over hele organisasjonsfeltet, som gjør avgjørelsene mindre tilpasningsdyktige og mindre fleksible.

Det vil være interessant i denne oppgaven å undersøke i hvor stor grad klubbene kjenner på et slikt press fra myndigheter og forbund og hvordan de påvirkes av det. Å bli en kvalitetsklubb gir i seg selv en del regler og føringer man må følge og det fører kanskje også med seg et uformelt press gjennom å ha sertifiseringen som kvalitetsklubb?

## 2.2.2 Normativ isomorfisme

«Normative isomorphism» (Di Maggio og Powell, 1983, s. 152) handler i hovedsak om profesjonalisering, med utgangspunkt i at profesjonalisering er en kollektiv kamp om å gjøre sitt arbeid til en profesjon gjennom definerte arbeidsoppgaver, arbeidsmetoder og legitimitet. Di Maggio og Powell (1983, s. 152) trekker frem to særlig viktige trekk ved profesjonaliseringen som bidrar til isomorfisme, nemlig formell utdanning og profesjonsnettverk. Disse bidrar til utviklingen av normer og regler for hvordan profesjonen skal opptre og arbeide i organisasjoner. De peker også på at dette skaper stor likhet mellom individer på tvers av og innad i organisasjoner.

Det som kanskje er mest styrende for normativ isomorfisme er utvelgelsen av personell (Di Maggio og Powell, 1983). I mange organisasjonsfelt skjer ansettelse av personell innen samme fagfelt gjennom samme utdanningsinstitusjon. Overført denne studien hvor breddefotballklubber er tema er det verdt å merke seg at formell utdanning til rollene i klubben skjer gjennom NFFs kurs både på ledersiden og trenersiden, som er de to delene av klubben de rekrutterer personell til. Også interessant for denne oppgaven er det at kvalitetsklubbkonseptet stiller krav til at klubbene oppfyller et gitt krav til at en utvalgt del av klubbens personell med leder- eller trenerverv skal ha fullført en bestemt andel av relevante kurs til sin rolle, som NFF tilbyr. Dette vil i stor grad gi personellet nøyaktig samme kunnskap og opplæring, som gir stor normativ isomorfisme blant trenere og ledere i klubben. Det samme vil man anta er tilfellet i alle klubber som er kvalitetsklubb. Et interessant spørsmål blir hvordan dette kommer til uttrykk hos trenere og ledere.

### 2.2.3 Imiterende isomorfisme

«Mimetic isomorphism» er en prosess hvor usikkerhet er drivkraften for imitasjon. Når organisasjonen opplever at den har tvetydige mål eller det oppstår symbolsk usikkerhet i omgivelsene søker organisasjoner etter å imitere andre organisasjoner (Di Maggio og Powell, 1983, s. 151). Det kan skje uten at den imiterte organisasjonen er klar over det og typiske måter det kan skje på er gjennom nytt personell, gjennom konsulentselskaper eller felles foreninger (Di Maggio og Powell, 1983). Organisasjoner imiterer ofte lignende organisasjoner i sitt eget felt som de oppfatter at er mer legitime og suksessfulle (Di Maggio og Powell, 1983, s. 152). De bruker eksempelet hvor Japan moderniserte seg på slutten av 1800-tallet gjennom å imitere vestlige prototyper på blant annet politi, postsystem, banksystem og kunstutdanning. Imitasjonen av andre skjer for å forsøke å forsterke sin legitimitet og for å vise at det gjøres et forsøk på å forbedre arbeidet (Di Maggio og Powell, 1983, s. 151).

Disse tre begrepene skal benyttes som utgangspunkt for å undersøke hvordan informantene reflekterer rundt innføringen av kvalitetsklubbkonseptet. Forstår de dette organisasjonskonseptet som en viktig del av klubbens legitimitet og omdømme, og rett og slett som viktig for klubbens eksistens eller suksess? Hvilke andre klubber har de sett til for å hente inspirasjon og etterligne? Hvilke argumenter og refleksjoner ligger bak innføringen av kvalitetsklubbkonseptet, både på sentralt nivå i NFF, og ned til de lokale klubbene?

### 2.3 Spredning av masterideer

Spredning av masterideer kan forstås gjennom to ulike tilnærminger. Gotvassli og Vannebo (2016, s. 20) forklarer diffusjonsteorien som en rasjonell tilnærming hvor utgangspunktet for endring kommer av erkjennelsen av et behov, mens translasjonsteorien tar utgangspunkt i at masterideen definerer konkrete utfordringer i organisasjonsfeltet og samtidig tilbyr løsninger på disse utfordringene som presenteres.

Masterideer defineres som populariserte ideer om hvordan en moderne organisasjonsstruktur bør utformes, hvordan virksomheter bør styres og ledes og hvordan organisasjonenes kjernevirksomheter bør organiseres, styres og ledes, og hvordan planer og rutiner skal utarbeides og iverksettes (Røvik 2014). Typiske eksempler på masterideer er kvalitetsledelse, accountability, evidensbaserte metoder og evidensbasert praksis (Røvik 2014, s. 67).

Masteridéer beskrives med fem typiske kjennetegn av Røvik (2014, s.54). De har stor utbredelse, uklare opphav, er selvbegrunnende, reformutløsende og eklektiske.

Utbredelsen er kanskje det mest typiske trekket ved masteridéer. De har enorm spredningskraft og kan sette preg på diskurser overalt i verden og i alle organisasjoner. De kan også prege den offentlige samtale og i noen tilfeller populærkulturen, for eksempel i fotball hvor kjennetegn på lag og ledere med suksess løftes frem som «best practice» uavhengig av årsakssammenheng.

Uklare opphav forklares med at det ikke er enkeltpersoner på et bestemt sted til en bestemt tid som er oppfinner, men at prosesser foregår parallelt i tid på mange arenaer med ulike aktører og institusjoner utløser ideen. Likevel er det ikke uvanlig at fortellinger knytter ideer til opphavsmenn med bestemte bakgrunner og historier.

Ideene er selvbegrunnende som et uttrykk for at de er blitt institusjonalisert og dermed tas for gitt som beste virkemiddel for å oppnå organisatorisk og samfunnsmessig effektivitet og fremgang. Dette gjør det vanligvis vanskelig å argumentere mot masterideer.

Masterideer er ofte reformutløsende ideer, ikke bare gjennom å betraktes som løsninger, men gjennom å være problembeskrivende for organisasjoner. De definerer ofte veldig tydelig et problem som finnes i organisasjonen og kan i kraft av det være utløsende for reformaktivitet. Ideene kjennetegnes også for å være eklektiske ideer. De er ikke nødvendigvis presise, standardiserte oppskrifter, men filosofier med normative undertoner. Det retter oppmerksomheten mot bestemte områder og problemstillinger som man for å løse vanligvis har frihet til å gjøre lokale tilpasninger i ulike kontekster.

Masterideer spres på forskjellige måter. Røvik (2007) skiller mellom virksomhetseksterne- og virksomhetsinterne forhold som bidrar til å fremme spredning av organisasjonsidentiteten. Dette danner grunnlaget for å undersøke spredningen av kvalitetsklubbkonseptet og hvordan breddefotballklubber blir kjent med nye masterideer.



### 2.3.1 Virksomhetseksterne faktorer

Røvik (2007) deler de virksomhetseksterne spredningsfaktorene i tre: 1) spredning som følge av organisasjonsteoriens ekspansjon bl.a via utdanningssystemet, 2) spredning via eksterne utviklingsarenaer og 3) spredning gjennom moderniserings- og reformideologien.

Spredningen som følge av organisasjonsteoriens ekspansjon skjer ofte gjennom at organisasjonsvitenskapelig forskning formidles gjennom forelesninger, seminarer og bøker, men kanskje først og fremst gjennom publikasjoner i fagtidsskrifter (Røvik 2007). Også gjennom utdanningssystemet blir ideene spredt. Eksempelvis er organisasjonsteori etablert som selvstendig fag og er blitt en del av mange utdanningsløp. Derfra går mange studenter videre til forskjellige yrkesgrupper og profesjoner som blir det Røvik (2007, s. 86) kaller viktige agenter for institusjonen «organisasjon».

Spredningen via eksterne utviklingsarenaer knytter Røvik (2007) til mer eller mindre regelmessige kurs, konferanser, seminarer og etter- og videreutdanningsstudier. Eksempler på dette fra fotballens verden kan være trener- og lederkurs arrangert av Norges Fotballforbund eller fagseminaret Cupfinaleseminaret som arrangeres årlig av Norsk Fotballtrenerforening. Det etableres stadig flere slike arenaer, og det viktige for spredning av ideer er at det legges til rette for diskurser om temaene organisasjon og ledelse. Undersøkelser viser at selv om arenaene fokuserer på fag- og virksomhetsspesifikke emner, får organisasjon, ledelse, omstilling av organisasjoner og populære organisasjonsideer stadig større plass (Røvik 2007).

Spredning gjennom moderniserings- og reformideologien bygger på sterke normer om at individer og organisasjoner må demonstrere vilje og evne til omstilling og fornyelse (Røvik 2007). Måten ideologiene kommer til uttrykk er gjerne gjennom språk og retorikk, særlig i måten man stiller diagnoser og beskriver hva som «feiler» systemer. Dette gjøres ofte på en måte hvor tidstypiske, standardiserte og påtrengende beskrivelser tar opp «ledelsesproblemer», problemer med styringssystemer, uhensiktsmessig formell organisasjonsstruktur, dårlig organisasjonskultur og svake informasjonssystemer (Røvik 1992, referert av Røvik 2007). Tilsvarende kommer retorikken til uttrykk i de standardiserte løsningene, eller grepene, som har forestillingen om en velfungerende organisasjon som målestokk (Røvik 2007).

### 2.3.2 Virksomhetsinterne faktorer

Den virksomhetsinterne spredningsfaktoren beskriver Røvik (2007) som «utviklingsenheter» i en virksomhet. Begrepet «utviklingsenhet» brukes om organisasjonsinterne enheter med oppgaver knyttet til ett eller flere av områdene organisasjon, ledelse og personalpolitikk. Han sier ansatte i disse enhetene forventes å være idéarbeidere som tenker, utreder og planlegger og man derfor ventes å være pådrivere for gjennomføringen av vedtatte endringer. Og man fremstår derfor både i retorikk og i handlinger som det Røvik (2007, s. 92) kaller «moderniserings- og reformideologiens lokale spydspisser». Man drar også fordel av å være en del av virksomheten og kan sørge for jevn fremgang i prosessene, i motsetning til for eksempel eksterne endringsagenter som konsulentselskaper.

### 2.3.3 Legitimering av masterideer

Røvik og Pettersen (2014) skriver om tre ganske tydelige fellesnevner som indikerer hvordan masterideer er legitimert. De er universalisert, vitenskapeliggjort og sosialt autorisert. Universaliseringen indikerer at det er idéer som kan og bør brukes overalt. De presiserer viktigheten av at til tross for åpenbare ulikheter i organisasjoner finnes det også sterke likheter. Så når organisasjoner omtales toner man ned ulikheter og systemlikhetene fremheves.

Vitenskapeliggjøring innebærer at ideene kan kobles til et ideal om rasjonalitet og vitenskapelighet som grunnlag for organisatorisk og samfunnsmessig utvikling. I tillegg kan man gjennom forskning få inntrykk av at ideen er basert på et årsak-virknings-forhold, hvor man legger til grunn at de med stor sannsynlighet vil virke på omtrent samme måte, uavhengig av kontekster (Røvik og Pettersen 2014).

Sosial autorisering er en spredningskraft gjennom at de assosieres positivt til ulike aktører, nettverk, og institusjoner med høy autoritet og anseelse. Henvisning til forskning og velrennomerte forskningsinstitusjoner er en effektiv måte å skape legitimitet på, men som kan gjøre sosial autorisering vanskelig å skille fra vitenskapeliggjøring. Det Røvik og Pettersen (2014) beskriver som veldig effektivt for å autorisere ideene sosialt er å assosiere ideene med

mange innflytelsesrike aktører i tillegg gjennom fortellinger om hvor og hvordan ideene ble utviklet.

Jeg skal i denne studien undersøke om kvalitetsklubbkonseptet i idretten kan forstås som en masteride, i hvilken grad konseptet er fanget opp i klubbene og hvordan konseptet er fanget opp. Blir konseptet mer eller mindre kopiert som en ferdig oppskrift, fremgangsmåte eller løsning, eller skjer det i større grad en translasjon eller oversetting til den bestemte lokale konteksten (Røvik, 2007)? Hvor stor grad av legitimitet har kvalitetsklubbkonseptet fått i klubbene. Hvor utbredt er kjennskapen til kvalitetsklubbkonseptet, og hvor stor utbredelse og legitimitet er det forventet at konseptet skal skape utad til NFF og klubbenes omgivelser (f.eks medlemsmasse, samarbeidspartnere som for eksempel offentlige instanser etc).

## 2.4 Institusjonelle logikker i idretten

Begrepet institusjonelle logikker ble introdusert av Alford og Friedland (1985) for å beskrive motstridende praksiser og overbevisninger i institusjoner. Thornton og Ocasio (1999) bygger på Alford og Friedlands arbeid og definerer institusjonelle logikker som

“the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space and provide meaning to their social reality”  
(1999, s. 804).

Altså, alle historiske mønstre, antakelser, verdier, tro og regler som individer skaper eller gjensker i arbeidet for å være meningsfulle i deres sosiale realitet. På den måten bringer institusjonelle logikker inn en link mellom en persons oppfatninger og handlinger, samt personens tilhørighet til organisasjoners strukturer og regler (Gammelsæter 2010). Det mener Gammelsæter (2010) betyr at utøvere og idrettsorganisasjoner antakeligvis reflekterer logikker man finner i sport som institusjon, i sine egne normer og verdier.

Gammelsæter (2010) har identifisert syv logikker han finner i europeiske kommersialiserte sportsklubber (s. 575). Alle disse er ikke relevante for min oppgave da breddefotballklubbene i Norge ikke er kommersialisert, men jeg skal trekke frem de som likevel kan finnes i norske breddefotballklubber. De syv logikkene han beskriver er idealism, identity, autotelism,

entrepreneurialism, managerialism, bureaucracy og politics. Logikker som er fokusert rundt profitt og sportslige resultater henspiller mer på toppfotball, som er den delen av norsk fotball som i konkurranse ikke faller inn under breddefotballdefinisjonen i NFFs breddereglement (2014, § 1-1). Breddefotball defineres der som 4.divisjon og lavere for menn, 2.divisjon og lavere for kvinner samt aldersbestemte klasser. Mange klubber som ligger høyere i divisjonssystemet vil identifisere seg med breddefotball gjennom aldersbestemt fotball i klubben. Klubber som er drevet mer som en business er likevel også påvirket av klubbens opprinnelse tuftet på ideelle verdier. Dette gjør at ideell frivillighet også finnes i klubber som har betalte ansatte.

Skirstad og Chelladurai (2011) presenterer i en studie av Kongsvinger Idrettslag (KIL) logikker de knytter til det jeg definerer som en breddeklubb. Studien tar for seg KILs utvikling fra å være amatører og frivillige til å også skulle hensynta at de blir en del av toppfotballen og må ta inn over seg en kommersiell logikk og en profesjonell logikk. Verdier de identifiserte at hang sammen med amatørlogikken var autonomi, demokrati, lojalitet, tilhørighet og fair play (s. 346). Profesjonaliseringen av KIL hang sammen med sportslige resultater og opprykk til øverste nivå. Dermed medfulgte utgifter til lønninger, større omsetning og ansatte i administrasjonen. Tidligere hadde alt dette vært tuftet på frivillighet.

Gammelsæters (2010) logikker som jeg mener kan knyttes til breddefotballklubber er i hovedsak identitet, idealisme og entrepreneurialism (entreprenørskap). Entreprenørskap kan i sammenheng med breddeklubber ses på som det å lage seg en karriere og bygge egen status. I kommersielle klubber kan dette knyttes til eiersiden, men i breddeklubber er det spillere, trenere og ledere som kan tenkes å ha egne mål som ikke deles av klubben eller ambisjoner enten om å løfte klubben nærmere toppfotballen eller selv ta steget til en annen klubb med høyere status, for eksempel i toppfotballen. Identitet kan knyttes til medlemsmassen som har sin påvirkningskraft gjennom årsmøtet og uformelle kanaler. Geografisk tilhørighet er en annen del av identitetslogikken, klubben kan skape en tilhørighet i lokalsamfunnet noe som fører med seg lojalitet. Idealisme handler om å jobbe for en god sak. I denne sammenheng er folkehelse en veldig viktig del av norske breddefotballklubber, og statlige initiativ kan også være med og sette fokus på dette (Gammelsæter, 2010, s. 575). Det som blir interessant i oppgavens undersøkelser er å se om disse logikkene kommer til syne i klubbene gjennom mine intervjuer, og om det kan identifiseres noen andre logikker gjennom mine funn.

Bettis & Prahalad (1995) bruker begrepet «dominerende logikk» om de logikkene som styrer hva organisasjoner tar til seg av informasjon og hvordan de dataene påvirker endringer i organisasjonen. De mener at når noen logikker blir dominerende kan det gjøre at bare informasjon som regnes som relevant ut fra logikken tas inn i organisasjonen og at annen data bare ignoreres. De dominerende logikkene filtrerer dermed informasjon og tar med seg det relevante inn i organisasjonens strategi, systemer, verdier, forventninger og oppførsel, som igjen er med og forme logikkene. I idretten generelt kan man se topp- og breddeidrett som to institusjonelle logikker. I fotballsammenheng ser man dette særlig tydelig i de strategiske diskusjonene rundt satsning og organisering av topp- og breddefotball som to ulike dominerende logikker. Et interessant spørsmål er hvilken dominerende logikk som preger klubbene i utvalget i denne studien. Et annet spørsmål er hvordan innføringen av kvalitetsklubbkonseptet bygger opp under slike dominerende logikker?

## 2.5 Institusjonell pluralisme

Institusjonell pluralisme definerer Kraatz og Block (2008) som situasjonen som oppstår når en organisasjon opererer i flere sfærer eller institusjonelle felt samtidig.

Kraatz og Block (2008) argumenterer for at ingen bestanddeler blir helt fornøyde i en organisasjon som karakteriseres av mange aktører, mange formål og mange logikker, fordi dette kan trigge konflikt og maktkamper. I tillegg utfordrer det mulighetene for å skape legitimitet. På den annen side kan institusjonell pluralisme bidra til å gi organisasjoner viktige muligheter for å skape legitimitet. Det trekkes frem fire muligheter for å skape legitimitet som følge av institusjonell pluralisme (Kraatz og Block, 2008, s. 15).

Den første er å skape konflikt i og rundt organisasjonen knyttet til de som forsøker å underminere legitimiteten. Det kan marginalisere eller i beste fall utslette motstanden organisasjonen må kjempe mot. Det kan også fjerne logikken fra organisasjonen og «løse» problemet som skapte konflikten i utgangspunktet. Den andre er å dele opp aktører og skille de ut hver for seg, men de tror det er mer symbolsk enn praktisk da det vil være umulig at de ikke kjenner til de andre delene av organisasjonen. Den tredje er å prøve å balansere eventuelle konflikter mellom logikker eller finne løsninger om samarbeid til de kulturelle og politiske spenningene som måtte finnes. Den fjerde og siste er at organisasjonen har skapt en egen varig identitet og dermed er i stand til å legitimere sine egne valg innenfor visse grenser

(Kraatz og Block, 2008, s. 19). I denne studien blir det dermed interessant å undersøke om ulike logikker skaper konflikt og maktkamp i organisasjonene (klubbene), eller om en slik pluralisme tvert imot kan bidra til å styrke klubbenes legitimitet. Hvilke logikker balanserer de, og hvordan kan logikkene bygge opp under hverandre og styrke klubbenes legitimitet?

## Metode

### 3.1 Valg av design og metode

I denne oppgaven er jeg opptatt av å undersøke refleksjoner og erfaringer rundt innføringen av kvalitetsklubbkonseptet. Derfor har jeg valgt en kvalitativ tilnærming med casestudie som design. Kvalitative tilnærminger kan gi en forståelse og fordypning i det man undersøker ut fra måten man analyserer og tolker dataene man innhenter (Thagaard, 1998).

Andersen (1997) sier det er en forholdsvis utbredt oppfatning at casestudier som tilnærming er best egnet til å besvare hvordan noe skjer og hvordan det oppleves, men egner seg ikke like bra til å gi forklaringer på hvorfor. Nettopp derfor er dette en god tilnærming til min problemstilling som handler om hvordan kvalitetsklubbkonseptet er blitt en del av klubbene og hvilke erfaringer og opplevelser som er knyttet til konseptet og klubbene. Casestudier fokuserer på kontekst og samspillet mellom mennesker og kontekst (Jacobsen, 2015), og nettopp konteksten og omgivelsene klubbene jeg undersøker befinner seg i er en viktig del av denne oppgaven. Som datainnsamlingsmetode har jeg benyttet kvalitative individuelle intervju, som jeg kommer tilbake til seinere i metodekapittelet.

Jeg har valgt et teoretisk tolkende prosjekt. Det kjennetegnes ifølge Bukve (2021) av å bruke teorier og faglige begrep som ramme for å analysere og gi mening til fenomenene som studeres (s. 91). Man skal ikke nødvendigvis utvikle nye teorier og begreper, men benytte teoriene som best hjelper til med å tolke data og sette dem inn i en sammenheng. Det jeg har valgt er en tolkende rekonstruksjon (Bukve, 2021) som er kjennetegnes av å starte med datainnsamling og på grunnlag av det velge teorier og begreper som gir best forståelse og tolkning. Dette er en fleksibel tilnærming som kan ta prosjektet i en retning man ikke forestilte seg i utgangspunktet. For min del har dette betydd at jeg i datainnsamlingen har måtte gå ganske bredt ut både med informanter og tema i intervjuene. Det har videre i prosessen vist seg at noen informanter og noen temaer i intervjuene ble mindre relevante enn andre.

### 3.2 Begrunnelse for valg av case og informanter

Jeg har tatt for meg en tilnærming med undersøkelse av to case der utgangspunktet er to breddefotballklubber som har erfaring med innføring av kvalitetsklubbkonseptet. Grunnen til at jeg valgte to klubber har litt å gjøre med totalomfanget av oppgaven og mengde datamateriale jeg ville ende opp med. Det er også valgt med formål å velge to klubber som tilhører samme geografiske område(kommune) og fotballkrets. Viktigheten av at de tilhørte samme kommune hang sammen med mitt valg om å starte med datainnsamling gjennom intervjuer før jeg valgte teorier. Som nevnt valgte jeg å gå bredt ut i valg av informanter der jeg ønsket å få en forståelse av hvordan klubbenes offentlige og frivillige samarbeidspartnere opplevde klubber og hvordan kvalitetsklubbkonseptet eventuelt var med og preget samspillet.

Det ble foretatt en strategisk utvelgelse (Bukve, 2021) av informanter basert på min egen kjennskap til hvem som kunne sitte på relevant kunnskap om kvalitetsklubbkonseptet og klubbene i tillegg til å rådføre meg med veileder og andre personer i mitt nettverk. Noen informanter kom også som følge av innspill jeg fikk under andre intervjuer, som i ett tilfelle var en form for teoretisk metning (Bukve, 2021). Alle er valgt ut fordi jeg mener de innehar roller relevante til oppgavens tema og besitter god kjennskap til temaene jeg ønsket å undersøke. Informantene ble rekruttert gjennom forespørsel via mail med informasjon om prosjektet og hva det ville innebære å være informant.

Med ønske om dybde i datamaterialene fra de to klubbene valgte jeg derfor to informanter fra hver klubb, i tillegg krevde som nevnt mitt forskningsdesign at jeg gikk ganske bredt ut, noe som gjorde at jeg hadde ytterligere 5 andre informanter i tillegg. Selv under koronasituasjonen opplevde jeg stor positivitet knyttet til å delta som informant. Forespurt representant for Agder Fylkeskommune vurderte ikke temaene i oppgaven som relevant for dens instans og ønsket ikke å delta.

Det strategiske utvalget består av informanter angitt i oversikten nedenfor i tabell nr. 1.



Tabell nr. 1 Oversikt over informanter

<b>Informant</b>	<b>Organisasjon</b>	<b>Rolle/verv</b>	<b>Benevnelse i tekst</b>
A	NFF	Fagansvarlig klubb utvikling	Fagansvarlig klubb utvikling NFF sentralt
B	NFF lokal krets	Kretsansvarlig klubb utvikling	Kretsansvarlig klubb utvikling NFF lokalt
C	Klubb A	Daglig leder	Daglig leder Klubb A
D	Klubb A	Kvalitetsklubbansvarlig	Kvalitetsklubbansvarlig Klubb A
E	Klubb B	Leder fotballstyret	Leder Klubb B
F	Klubb B	Sportslig leder	Sportslig leder Klubb B
	Lokal Kommune	Leder idrettsetaten	Leder Idrettsetaten
	Lokal Kommune	Tidligere leder av idrettsetaten	Tidligere leder Idrettsetaten
	Idrettsrådet lokalt (NIF)	Daglig leder	Daglig leder Idrettsrådet

### 3.3 Kvalitative intervju som datainnsamlingsmetode

Som nevnt har jeg benyttet individuelle kvalitative intervju som datainnsamlingsmetode. Datainnsamlingen ble gjennomført mellom 15.02.2021 og 04.03.2021. Intervju som datainnsamling gir et godt grunnlag for å få innsikt i informanters erfaringer, tanker og følelser. De begivenheter og erfaringer det fortelles om er gjenfortellinger av hendelser og preges derfor av informantens forståelse av hendelsen (Thagaard, 1998, s. 87). Formålet med et intervju er å få fylldig og omfattende informasjon om menneskers opplevelse og perspektiv på temaer som blir tatt opp i intervjuet.

#### 3.3.1 Utforming av semistrukturert intervjuguide

Jeg valgte en semi-strukturert tilnærming på intervjuene. Det betyr at spørsmålene og rekkefølgen i stor grad ble utformet på forhånd, men informanten ble gitt stor frihet til å

reflektere og fortelle underveis. Det ga også rom for at informanten kunne bringe opp temaer på eget initiativ og jeg kunne følge opp med tilleggsspørsmål eller utdypende spørsmål. Dermed kom vi også inn på enkelte tema som jeg ikke hadde tenkt på i forkant (Thagaard, 1998). Dette anså jeg som veldig nyttig tatt i betraktning at min brede tilnærming i starten av prosjektet. Jeg hadde utformet en intervjuguide (Vedlegg 1 og 2), men denne ble i noen grad tilpasset de enkelte informantenes ulike roller. Jeg forberedte meg derfor godt i forkant av hvert intervju slik at jeg tok ulike hensyn, og benyttet meg samtidig av en fleksibilitet underveis til å navigere meg gjennom alle de viktigste tema og spørsmål. Intervjuene ble tatt opp på bånd for å kvalitetssikre dataene, og forenkle analysejobben. Dermed kunne jeg også fokusere mer på selve dialogen underveis i intervjuet.

Det å være intervjuer var en ny situasjon for meg så jeg vil redegjøre for noen utfordringer jeg stod overfor og hvordan jeg forsøkte å håndtere dem. Måten man stiller spørsmål på kan være avgjørende for hvor informative svar man får fra informanten og også hvordan man gir respons underveis i svaret. Ved å signalisere interesse og oppmuntrende tilbakemelding, *prober* kaller Thagaard (1998, s. 91) det, viser man at man ønsker mer informasjon og oppfordrer informanten til å utdype svaret sitt underveis. Små oppfølgingsspørsmål som direkte ber om mer informasjon eller spør hva informanten mener med noe av det som ble sagt kan også ha en god effekt på hvor utfyllende informasjon man får. Selv opplevde jeg at alle informantene jeg intervjuet var villige til å dele mye informasjon og snakket mye og lenge om hvert tema. Intervjuene hadde en varighet på 33 minutter til 1 time og 30 minutter.

### 3.3.2 Hensynet til nærhet og avstand

En utfordring i denne studien er min tidligere erfaring som aktiv fotballspiller i regionen og at jeg for tiden har en trenerrolle i en klubb utenfor denne studien. Jeg har derfor hatt kjennskap til noen av informantene fra før. Etter å ha vært noen år involvert i fotballen på Agder er det naturlig at man har kjennskap til en del personer i den sfæren. Jeg opplevde ikke at det var en hindring for informantene. Tvert imot opplevde jeg at erfaringen min ga meg aksess til flere av informantene og at mine egne erfaringer kunne benyttes som utgangspunkt for det som omtales som en form for aktiv informantintervjuing (Andersen 2006). Ettersom jeg har en del kunnskap om klubber og organisasjonslivet innenfor fotball ble det også lettere for meg å stille relevante oppfølgingsspørsmål og holde en aktiv dialog i gang under intervjuet. Ettersom temaet som undersøkes ikke er å betrakte som et veldig sensitivt tema antar jeg også

at intervjuereffekten (Jacobsen, 2015) er begrenset, selv om jeg må være åpen for at det også kan ha medført at informantene ville ordlagt seg annerledes enn om en annen hadde gjennomført intervjuene. Thagaard (1998) mener det er viktig at forskeren så godt det lar seg gjøre unngår at informanten svarer på spørsmålene ut fra en oppfatning av forskerens verdier og synspunkter. Informantens atferd vil alltid preges av relasjonen som etableres til forskeren, så en helt tilfredsstillende løsning på dette problemet finnes ikke (s. 105). Derfor er det viktig å reflektere over hvilken betydning jeg har hatt for hvordan informanten svarer.

Det faktum at intervjuene ble gjennomført digitalt kan ha vært en ekstra utfordring for intervjusituasjonen. Siden koronasituasjonen rammet samfunnet for fullt er mange nå blitt vant med å håndtere og kommunisere over digitale plattformer. Heldigvis opplevde vi ingen nevneverdige teknologiske utfordringer knyttet til intervjuene. Alle intervju bortsett fra ett ble gjennomført via den digitale plattformen Teams. Det siste ble etter informantens ønske gjennomført via telefon.

### 3.4 Analytisk fremgangsmåte

For å starte analysen av datamaterialet måtte jeg først transkribere rådataen fra intervjuene. Fordelen med det er at datamaterialet er lettere å håndtere og gjøre analyse av. Det gir også mest mulig korrekt gjengivelse av informantens refleksjoner og synspunkter. Idealet er at intervjuer skal skrives ut i sin helhet (Jacobsen, 2015). Ulempen er at det er veldig tidkrevende. Jeg valgte likevel å transkribere intervjuene, men tillot meg å være litt selektiv og ikke skrive ut alt av passasjer fra intervjuene slik som ‘small talk’, personlige opplysninger, momenter som ikke blir berørt i denne studien og som jeg vurderte ikke hadde relevans for oppgaven. Dermed effektiviserte jeg transkriberingsprosessen i noen grad, og sikret at transkripsjonene var mest mulig relevante.

Datamaterialet ble analysert i tråd med det som omtales som en temasentrert innholdsanalyse (Jacobsen, 2015). Det innebærer at jeg analyserte og sammenlignet datamaterialet for hvert tema fra alle intervjuene. Det kan gi en dyptgående forståelse av hvert enkelt tema (Thagaard, 1998). Den temasentrerte innholdsanalysen ble basert på en kategorisering av datamaterialet. Med utgangspunkt i temaene i intervjuguiden og sentrale tema og kategorier med utgangspunkt i teori, lot jeg disse styre første gjennomgang av analysen, og strukturerte

datamaterialet i henhold til valgte tema og kategorier. Dermed ble det enklere å sammenligne utsagn fra de ulike informantene. Denne første runden dannet grunnlag for neste analysefase, hvor jeg forsøkte å brette opp datamaterialet i underkategorier. Dette var en arbeidsintensiv fase, der analysen ble gjort manuelt. Utfordringen var særlig knyttet til det å både komme nok inn i materialet for å se flere lag, samt det å klare å holde overblikket for å se sammenhenger. Analyseprosessen gikk derfor gjennom flere runder.

### 3.5 Etske hensyn

Jeg har allerede i metodekapittelet (kapittel 3) redegjort for vurderinger og avveielser som er gjort underveis i prosjektet. Thagaard (1998, s.23) presiserer at «all vitenskapelig virksomhet krever at forskeren forholder seg til etiske prinsipper som gjelder internt i forskningsmiljøer så vel som i forhold til omgivelsene». Det er også viktig å utvise redelighet og nøyaktighet i behandlingen og presentasjon av resultater.

Dette forskningsprosjektet er meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) hvor prosedyrer for gjennomføring, oppbevaring av datamateriale og hensyn til personvern og anonymitet ble lagt frem. Forskningsprosjektet ble godkjent 27.01.2021 (Vedlegg 2) og datainnsamlingen gjennom intervju ble påbegynt 15.02.2021, som nevnt tidligere. Og gjennom hele prosjektet har NSDs retningslinjer blitt fulgt.

Denne studien er basert på informert samtykke. Prinsippet om informert samtykke (Thagaard, 1998, s. 26) baserer seg på respekt for at hvert enkelt individ skal ha kontroll over hvilke opplysninger om seg selv andre har tilgang på og at samtykket er skjedd uten ytre press. I tillegg skal informanten være informert om hva det innebærer å være deltaker i prosjektet. Dette prinsippet er ivaretatt gjennom at alle informantene fikk tilsendt et samtykkeskjema (Vedlegg 3) over mail før intervjuet som inneholdt informasjon om prosjektet og hva det ville innebære å delta som informant i prosjektet.

Hensynet til anonymitet innebærer at datamaterialet må behandles slik at informantens identitet forblir skjult, i tillegg må informantene anonymiseres når resultatene av undersøkelsen presenteres (Thagaard, 1998, s. 27). Dette er hensyntatt gjennom at jeg har

oppbevart intervjuene passordbeskyttet på en pc uten å knytte navn til filene og i resultatkapittelet (kap. 4.0) er informantene kun referert til som roller (se også tabell nr 1).

### 3.6 Hensyn til validitet og reliabilitet

Jacobsen (2015) forklarer at dataene man samler inn bør tilfredsstillende to krav. Den må være gyldig og relevant (validitet), samt pålitelig og troverdig (reliabilitet). Validitet er knyttet til om man faktisk undersøker det man ønsker å undersøke, at studien oppfattes relevant og om det vi får av data fra noen få kan generaliseres til å gjelde for flere. Jacobsen (2015, s. 19-20) deler validitetsbegrepet i tre: 1) Begrepsgyldighet, som er hvorvidt begreper og spørsmål i undersøkelsen gjenspeiler problemstillingen og det teoretiske rammeverket, 2) intern gyldighet, som handler om konklusjonene vi trekker har dekning i datamaterialet, 3) ekstern gyldighet, som er hvorvidt man kan si at funnene kan generaliseres og gjelde også i andre sammenhenger. I dette forskningsprosjektet hviler begrepsgyldigheten på om jeg har spurt og fått svar på det jeg ønsket å undersøke i problemstillingen og knytter teori som passer til temaene. Den interne gyldigheten må vurderes ut fra hvorvidt mine konklusjoner kan slutes ut fra datamaterialet jeg har samlet inn og derfor er det viktig at jeg redegjør for databehandlingen jeg har gjort og hvilke strategier jeg har valgt i databehandlingen og analysen. Hvorvidt funnene i dette prosjektet kan generaliseres og gi ekstern gyldighet kan være begrenset av casene og konteksten de er plassert i.

Reliabilitet handler om at undersøkelsen er til å stole på og at samme undersøkelse skal kunne gjøres to ganger med samme resultat (Bukve, 2021, s. 104). Her er redegjørelsen for metoden jeg har brukt viktig for å vise fremgangsmåte og avveininger som er gjort for å forsøke å unngå feil som gir uriktige resultater. Bukve (2021, s. 219) sier det er avgjørende for at prosjektet skal samle inn pålitelige og reliable data og for at andre skal kunne vurdere reliabiliteten, at prosedyrene for datainnsamlingen er nøye gjennomtenkt og dokumentert.

## Resultater

I dette kapittelet skal jeg presentere datamaterialet basert på utvalgte dokumenter og data fra intervjuene. Jeg starter med en kort oppsummering av kvalitetsklubbkonseptet som jeg presenterte i kapittel 1.4.2 og slik det fremkommer gjennom dokumenter, nettkilder og i intervjudata. Deretter presenteres hovedfunn strukturert med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket. Kapittelet er strukturert etter informantenes organisatoriske tilhørighet, og en diffusjonslogikk, der intervjudata fra Norges Fotballforbund som initiativtager til kvalitetsklubbkonseptet presenteres først, og deretter data fra informanter i de to utvalgte fotballklubbene A og B.

### 4.1 Kvalitetsklubbkonseptet i norsk fotball

Kvalitetsklubb (kap. 1.4.2) er et organisasjonskonsept for klubb utvikling som NFF innførte i 2014. Kvalitetsklubbserifisering i norsk fotball er frivillig for klubber å gjennomføre, men krever et sett kriterier oppfylt og baserer seg på fire områder i klubbdriften (Norges Fotballforbund, u.å, b) De fire søylene som er beskrevet i kapittel 1.4.2 oppsummeres kort her: 1) Aktivitet, som er knyttet til hva som skjer på banen slik som treneroppfølging, dommeroppfølging, sportsplan, rekrutteringsplan, samt kamparrangement og -gjennomføring, 2) Organisasjon, som innebærer organisasjonskart, klubbhåndbok, økonomi, årshjul og politiattest for de med verv knyttet til arbeid med barn og unge, 3) Kompetanse, som er knyttet til trener- og lederutdanning, og 4) Samfunns- og verdierarbeid, som innebærer klubbens verdier, fokus på fair play (fair play er et samlebegrep for norsk fotballs verdierarbeid både på og utenfor banen) og «trygge rammer» for aktiviteten, som blant annet innebærer fokus på å forebygge mobbing, skader, overgrep og trakassering. For å oppnå sertifisering må man vise til planverk og gjennomføring av strategier og tiltak innenfor disse fire nevnte delene av klubben. Det følges også tett opp av de lokale kretsene som sørger for at arbeidet vedlikeholdes og utvikles.

I intervjuene med Fagansvarlig klubb utvikling NFF sentralt (Informant A) og Kretsansvarlig klubb utvikling NFF lokalt (Informant B) kommer det frem at konseptet er under utvikling der de venter at det kommer endringer på nivå 2 og 3 for å gjøre det mer relevant for klubbene å ta fatt på. Basert på intervjudata viser erfaringene fra informantene i de lokale klubbene som

er sertifisert til nivå 1, at de har hatt en tanke om å gå videre til nivå 2, men spurte seg om det ville være særlig poeng i det da forskjellen på nivå 1 og 2 er veldig liten og bare innebærer små endringer eller forbedringer innenfor hver av de fire «søylene». NFF arbeider nå med å lage et nivå 2 som åpner for å spesialisere seg i større grad innenfor en eller flere av søylene i nivå 1 i stedet for å måtte gjøre forbedringer innenfor alle.

## 4.2 Kvalitetsklubbkonseptet sett fra forbund- og krets nivå

Jeg har intervjuet to representanter fra NFF. Informant A (Fagansvarlig klubb utvikling NFF sentralt) er ansatt i forbundet sentralt og har vært tilknyttet kvalitetsklubbkonseptet fra det ble lansert og frem til i dag, syv år, som fagansvarlig for klubb utvikling i NFF. Informant B (Kretsansvarlig klubb utvikling NFF lokalt) har vært veileder for klubber i sertifiseringsprosessen siden 2014 og har nå ansvar for klubb utvikling på krets nivå hvor arbeidsoppgavene hovedsakelig er knyttet til kvalitetsklubbkonseptet. Med andre ord har begge informantene lang erfaring med dette konseptet.

### 4.2.1 Arbeidet med å etablere kvalitetsklubb

Som redegjort for i kapittel 4.1 ble kvalitetsklubb lansert i 2014 etter å ha blitt satt i gang som et pilotprosjekt. NFF var tidlig ute, sammenlignet med andre fotballforbund i Europa, både når det kommer til handlingsplaner og utviklingstrekk (Intervju, informant A). Fagansvarlig Klubb utvikling NFF sentralt forteller at kretsenes organisering og økonomi gjorde at det var litt tilfeldig hvor godt disse ble ført videre til krets og klubb:

«Det dukket opp et behov, for kretsene har vært litt autonome og hatt ulik økonomi og organisering som utgjør en forskjell på hvordan klubber blir fulgt opp i sin krets. Ønsket ble da å samle fagene, slik at man fikk tydelige faglinjer fra det man bestemte sentralt, eller på fotballtinget. Slik at det ikke skal være noen forskjell på å være barn i Finnmark eller i Agder, man skal bli sett på samme måte med samme ressurser»  
(Intervju, informant A).

Fagansvarlig klubb utvikling NFF sentralt forteller videre at konseptet i starten var ment som et prosjekt, men at det nå er blitt et hovedkonsept og en hovedtanke for klubb utvikling i NFF. Konseptet oppstod etter at fagpersoner i krets og forbund så på andre sammenlignbare

nasjoner og vurderte hvordan dette kunne organiseres i Norge. De endte opp med det som er en avart av konseptet man bruker i England, *The FA Charter Standard Programme*, hvor tanken er at man skal oppnå en standard gjennom å fylle et kriteriesett. Det umiddelbare resultatmålet som ble satt var at 1/3 av barn og unge som spiller fotball i Norge skal være del av en sertifisert kvalitetsklubb.

Fagansvarlig klubb utvikling NFF sentralt (Intervju, informant A) peker på noen viktige faktorer som informant anser som avgjørende for muligheten til å kunne få lansert konseptet på en god måte. Gjennom at det kom flere kunstgressbaner og fotball ble mer en helårsidrett og kommersielle avtaler økte ble det mulig å legge mer ressurser og penger i bredden av norsk fotball. Samtidig var det viktig å få forankret konseptet politisk både i kretser og forbund, spesielt med tanke på de nevnte utfordringene knyttet til kretsenes autonomi og varierte organisering, i tillegg til at det måtte følge ressurser og penger med som var øremerket kvalitetsklubb. Det var viktig for å få på plass nødvendige roller i krets som kretsansvarlig for klubb utvikling samt veilederkorps til å hjelpe klubbene gjennom prosessene. Fagansvarlig klubb utvikling NFF sentralt (Intervju, informant A) viser spesielt til to faktorer som gjorde at de lyktes:

- 1) Alt er knyttet til fotball og hva NFF har kompetanse på og kan hjelpe klubbene med, som f.eks kursing av leder- og trenerkompetanse som NFF er tilbyder av, og
- 2) NFF har en merkevare i bredden og det er et godt tillitsforhold som skapte godt samarbeidsklima da NFF oppsøkte klubbene og ønsket å gi bedre tilgang til sine ressurser som de nå hadde samlet på en bedre måte.

#### 4.2.2 Opplevelser av betydningen med kvalitetsklubb

Om hva som er klubbens motivasjon for å bli sertifisert kvalitetsklubb viser Fagansvarlig klubb utvikling NFF sentralt til anerkjennelse for eget arbeid og ønsket om å være bedre enn andre klubber:

«Det å få en anerkjennelse for det de har gjort, at de kan smykke seg med et kvalitetsstempel. En type sertifisering kan brukes i innsalg av klubben til andre, man kan vise at man følger en standard. [...] Når naboklubben har fått det til, da skal jagg vi også få det til. Det ligger en underliggende konkurransestructur i norske klubber.



Nå skal vi bli litt bedre enn naboklubben eller vise omverden hvor gode vi er»  
(Intervju, informant A).

I tillegg fremhever informanten at goder tilknyttet sertifiseringen som fagsamlinger, turer og lett tilgang til ressurser, ikke er kommunisert tydelig nok og derfor ikke oppleves som et gode knyttet til kvalitetsklubb på lik linje med flagg og plakett som er de synlige bevisene på fullført sertifisering. Informanten sier også at «det er underkommunisert at kursing nesten er gratis og veldig lavterskel» (intervju A). Det vises til det informanten beskriver som veldig lav pris og at mye av kursingen kan skje digitalt samt at kursdeltakere nå kan gjennomføre kurs i egen klubb uten å bruke ekstra tid på reise, som har vært tilfellet tidligere med mer regional kursing.

NFFs egen grunntanke var at kvalitetsklubber signifikant skulle kunne skilles fra klubber som ikke er kvalitetsklubb, samtidig som man ikke skulle oppleve arbeidet som overveldende. Fagansvarlig klubb utvikling NFF sentralt forteller:

«Når man skulle sertifisere og gi kvalitetsstempel til en klubb så skulle den klubben signifikant være bedre enn den klubben som ikke har gjort det. Samtidig var det en idé at det ikke skulle være så omfattende at man ikke føler man kan få det til. Den balansen kan man diskutere om man har fått til, det får tiden vise» (Intervju, informant A).

Videre oppsummerer informanten kort konseptets «fortelling» og viser måten konseptet ble lansert på uten så mange argumenter:

«Man lager et nasjonalt konsept, bygger det med de fire søylene og så legger man på politisk beslutningskraft og ressurser, og så trækker man det ut i alle kanaler og «sier *dette er bra!*» før man egentlig vet om det er bra eller ikke» (Intervju, informant A).

Fagansvarlig klubb utvikling NFF sentralt trekker frem et argument for konseptet som ble benyttet. Det knytter seg til de fire søylene og forklarer at det kjennetegner en god klubb å ha struktur på disse områdene:

«I en god klubbkontekst har klubben struktur på dette her» (Intervju, informant A).

Kretsansvarlig klubb utvikling NFF lokalt (Intervju, informant B) opplever at det viktigste med kvalitetsklubbkonseptet er at kvaliteten i aktiviteten barna opplever skal være tilnærmet like god uavhengig av hvilken klubb man tilhører. Informanten nevner da trenerkompetanse, som er en del av kriteriesettet i konseptet, som en nøkkel til at barn opplever å få være del av gode fotballtreninger og forteller at «vi ser en klar økt andel deltakere på trenerutdanning lokalt de siste årene» (intervju, informant B). Også det å ha gode rammer for alt som skjer i klubben trekkes frem som medvirkende på hvordan kvaliteten til slutt blir i aktiviteten barn og unge deltar på.

#### 4.2.3 Sertifiseringsprosessen

Kretsansvarlig klubb utvikling NFF lokalt forteller at prosessen med å utvikle seg til å bli kvalitetsklubb starter med at det skapes interesse for konseptet i klubben. Deretter oppsøker kretsansvarlig for klubb utvikling i NFF lokalt den lokale klubben, gjerne på et styremøte, og presenterer konseptet. Hvis da klubben ønsker å bli kvalitetsklubb må den gjennom en søknadsprosess hvor klubben må legge frem et styrevedtak på at avgjørelsen er forankret i klubben og de ønsker å starte sertifiseringsprosessen. Deretter foregår prosessen med innføring av kvalitetsklubb i et samarbeid med veileder fra den lokale kretsens veilederkorps gjennom møter og dialog digitalt. Informanten beskriver sertifiseringsprosessen som:

«en omstrukturering av klubben som skal sette ting i system og skape god struktur. Det som tar mest tid er klubbhåndbok og sportsplan» (intervju, informant B).

Kretsens oppgave er å hjelpe klubben på veien. Fagansvarlig Klubb utvikling NFF sentralt forteller at gjennomføringsplanen av sertifiseringen var uklar i starten:

«Da vi startet konseptet manglet vi en klar gjennomføringsplan. Den tok det litt tid før vi fikk landet, men jeg er ikke så sikker på at vi kunne laget den godt nok til å begynne med, for vi var så forskjellige i utgangspunktet» (intervju, informant A).

I ettertid har gjennomføringsplanen for sertifisering fått en detaljert beskrivelse i kvalitetsklubbhåndboka, som er rammeverket for kvalitetsklubbkonseptet. Selve prosessen

beregnes i utgangspunktet å ta 12-18 måneder, men kan ta kortere tid for klubber som har mange av elementene på plass allerede før prosessen starter.

#### 4.2.4 Intern skepsis og motstand mot kvalitetsklubbkonseptet

Informantene beskriver at kvalitetsklubbkonseptet ikke bare er «en dans på roser», og at arbeidet med dette konseptet også har møtt motstand internt i klubbene. Fagansvarlig klubb utvikling NFF sentralt beskriver noen av utfordringene konseptet har møtt underveis både internt i egen organisasjon og hos klubber:

«I og med at vi ikke har snakket så mye om effektene så har det kanskje blitt sett på som mye papirarbeid når de bare har lyst til å ut og spille fotball. [...] Også internt i organisasjonen har det vært litt mistro til at dette faktisk har en effekt, så det har vært en dissonans både i organisasjonen og utenfor om man bruker for mye tid på det som ikke er viktig» (intervju, informant A).

Kretsansvarlig klubb utvikling NFF lokalt forteller om noe motstand knyttet til at klubben nå skal legge føringer for all aktivitet i klubben, og at dette kan skape motstand hos trener eller foreldre på lag hvor man ikke lengre kan gjøre akkurat slik man selv ønsker eller mener er hensiktsmessig. Informanten sier også det har vært endel motstand internt i klubben knyttet til at kvalitetsklubb oppfattes som en krevende profesjonalisering av klubben der trenere «tvinges» til å gjennomføre trenerutdanning, samt at små klubber av og til vegrer seg for å forplikte seg til det de oppfatter som et ressurskrevende konsept. Informanten trekker frem at omfang og tidsbruk knyttet til frivilligheten kan skape slik skepsis:

«Små klubber bruker gjerne litt lengre tid på å bestemme seg for om de vil være med i konseptet fordi alt drives frivillig og de tenker de ikke har kapasitet til det. Men det som er litt av poenget er at etter sertifiseringsprosessen er ting satt mer i system» (intervju, informant B).

Etter sertifisering er det meste overlatt til kvalitetsklubben selv, med oppfølging og rapportering til veileder fra kretsen. Men Kretsansvarlig klubb utvikling NFF lokalt forteller at «planen før korona var å skape møteplasser for de forskjellige rollene i klubbene» (intervju,

informant B). Dette skulle gi muligheter for å diskutere utfordringer, effekter og erfaringer sammen med andre i tilsvarende rolle fra andre klubber. Informanten understreker også betydningen av konseptets forankring i klubben og viktigheten av at flere personer er involvert i prosessene, både under sertifisering og i etterkant.

#### 4.2.5 Profesjonaliseringens konsekvenser

I organisasjoner basert på frivillighet vil det alltid være utskiftninger av personer med roller og verv, og i fotballklubber er det oppstart av nye årganger stort sett årlig. Det understreker viktigheten av rekrutteringsprosessen, både av trenere, ledere og barn og unge. Kretsansvarlig klubb utvikling NFF lokalt merker en tendens til at det er vanskeligere å få tak i trenere nå enn tidligere og relaterer dette spesielt til ungdomsfotballen (13-19 år). Informanten gir en mulig forklaring på det med krav til økt tidsbruk med økt antall treningsøkter, samt at trenere i større grad krever kompensasjon for arbeidet kan gjøre det vanskeligere å rekruttere trenere i ungdomsfotballen. Størrelse, med tanke på medlemsmasse, mener informanten også kan være medvirkende til hvor utfordrende rekrutteringsprosessen er:

«De minste klubbene har kanskje vanskeligere for å rekruttere inn frivillige til klubben enn de store klubbene med større medlemsmasse å rekruttere fra, men jeg mener likevel at i en kvalitetsklubb skal den oppgaven være lettere» (intervju, informant B).

Dette kan også knyttes til lederroller, som for eksempel å bli med i styret, men Kretsansvarlig klubb utvikling NFF lokalt mener rekrutteringen skal være enklere som kvalitetsklubb når man har klare rollebeskrivelser og arbeidsinstruksjoner:

«Mange vegrer seg kanskje for å si ja, fordi man er usikker på arbeidsoppgaver og omfang, så det å være konkret på hva personene skal gjøre vil gjøre det lettere å få folk inn i de forskjellige rollene» (intervju, informant B).

Kvalitetsklubb skal også gjøre veien inn i klubbroller lettere selv ved store utskiftninger, sier Kretsansvarlig klubb utvikling NFF lokalt:

«Det er mye enklere for de nye å finne sin plass og sin rolle når rammeverket allerede ligger der og det er tydelig hva man skal gjøre, hva det forventes av vedkommende og hva man kan forvente av klubben» (intervju, informant B).

#### 4.2.6 Erfaringer med konseptet

Selv om NFF ikke hadde målte effekter å kommunisere da konseptet ble lansert har de nå gjort seg mange erfaringer. Fagansvarlig klubb utvikling NFF sentralt forteller at: «klubbene blir mer klar over seg selv, altså ideen om hvorfor de er her» (intervju, informant A). I tillegg nevner informanten at klubbene er mer klar over hva NFF kan bidra med, spesielt som utviklingspartner for spillere, trenere, ledere og dommere. Informanten forteller også om økning i antall kvinner i ledelsen. I tillegg «vet vi at kvalitetsklubbkonseptet er positivt for utviklingen av norsk jentefotball. Det blir flere jenter i klubbene. Det skaper bedre jentemiljø» (intervju, informant A), forteller Fagansvarlig klubb utvikling NFF sentralt.

Kretsansvarlig klubb utvikling NFF lokalt forteller at det er blitt enklere å nå ut med informasjon til klubbene når man kan kontakte konkrete personer tilknyttet det spesifikke ansvarsområdet. Samtidig forklarer informanten, med utgangspunkt i sin rolle knyttet til kvalitetsklubb, at «Jeg har mye mer kontakt inn mot de klubbene som er med i kvalitetsklubb, enn de som ikke er» (intervju, informant B).

Knyttet til støy som kan oppstå i en klubb, som nevnt med at klubben skal legge rammer for aktiviteten, forteller Kretsansvarlig klubb utvikling NFF lokalt at «rammeverket er likt og sportsplanen har noen minimumskrav for alle som gjør at mange klubber har noen likhetstrekk, som har gjort at det er mindre støy» (intervju, informant B).

Det at relasjonen mellom klubb og forbund, gjerne gjennom krets som operasjonaliserer forbundets fagplan, er styrket var en uventet effekt av kvalitetsklubbkonseptet forteller Fagansvarlig klubb utvikling NFF sentralt:

«Det at relasjonen mellom klubb og forbund har blitt enda sterkere er en effekt vi ikke hadde tenkt så mye over, men som er en naturlig konsens av at vi begynner å være nærmere hverandre. Så vi ønsket bedre kvalitet ut i barne- og ungdomsklubbene med

klar retning på kompetanse, men så god relasjon som vi har fått til klubbene tror jeg ingen hadde sett for seg. At vi kan nærmest på dagen få svar fra klubbene, og særlig kvalitetsklubbene. [...] Den røde tråden fra faglig gruppe klubb utvikling med Ullevaal og kretsene i spissen og helt ut til klubb er mye tydeligere nå enn den var før vi startet med dette prosjektet» (intervju, informant A).

Profesjonalisering av klubbene har aldri vært intensjonen med lanseringen av kvalitetsklubbkonseptet, forteller Fagansvarlig klubb utvikling NFF sentralt, som mener det i stor grad handler om hvordan klubbene oppfatter seg selv og hvordan man løser sine egne behov:

«Det har aldri vært intensjonen med prosjektet, men at det kan være en naturlig, potensielt unaturlig, utvikling fordi enkelte ser det som nødvendig å få på plass ansatte, kanskje. [...] Det handler litt om at strukturene som begynner å komme på plass, både naturlig og unaturlig fører til en bedre kunnskap om hva man har og hva man trenger» (intervju, informant A).

#### 4.2.7 Veien videre for kvalitetsklubbkonseptet

«Vi ønsker at klubbene er flinke til å markedsføre dette ut» (intervju, informant B), sier Kretsansvarlig klubb utvikling NFF lokalt om hvor bredt kjennskapet til kvalitetsklubbkonseptet skal nå. Ut fra refleksjonene fra informantene fra breddeklubbene samt andre intervjuer gjort i dette prosjektet kommer det frem at det i hovedsak er NFF og de som jobber med kvalitetsklubbkonseptet i egen klubb som har god kjennskap til det. Samarbeid med sponsorer og offentlige instanser virker å foregå upåvirket av hvorvidt klubben er kvalitetsklubb eller ikke. Inntrykket fra informantene fra klubbene er at de kan bruke det overfor sponsorer, men de antar sponsorene er opptatt av å gi tilbake til lokalsamfunnet og ville gjort det uavhengig av kvalitetsklubbstatus.

Fagansvarlig Klubb utvikling NFF sentralt sier det er vanskelig å kommunisere kvalitetsklubb og at forbundet har et ansvar for å sette klubbene i stand til å kommunisere dette bedre, og innrømmer at den jobben ikke har vært gjort godt nok:

«Klubb utvikling er vanskelig å kommunisere, hva er det egentlig? Det er litt ullent å kommunisere. Og det har vi ikke gjort godt nok, så det er et av hovedmålene for den kommende perioden å kommunisere konseptet og særlig effektene av det. [...] Vi må gjøre klubbene i stand til å kommunisere effekten av den jobben de har gjort» (intervju, informant A).

Informanten sier klubbene kanskje må få noe fra forbundet som de kan benytte til å kommunisere dette videre til sponsorer, kommune og andre samarbeidspartnere.

Konseptet sier Kretsansvarlig klubb utvikling NFF lokalt at «er kommet for å bli» (intervju, informant B). Og Fagansvarlig klubb utvikling NFF sentralt forteller at det skal fortsette å være hovedkonseptet for klubb utvikling, men presenterer noen endringer. Nivå 1 skal bestå, men nivå 2 og 3 slås sammen til å kun være nivå 2, hvor «vi skal la klubbene bli, ikke nødvendigvis generelt gode på alt, men slippe til klubbidentiteten» (intervju, informant A) gjennom å gi mulighet til å spesialisere seg innenfor en eller flere av de fire søylene. I tillegg vil det komme et lavterskel-verktøy til klubber utenfor konseptet kalt «Alle kort på bordet» hvor forskjellige elementer i kvalitetsklubb er presentert i en kortstokk og så kan klubbene vurdere hvordan de står seg i forhold til kvalitetsklubbkravene ved hjelp av fargekoder. Dette forteller Kretsansvarlig klubb utvikling NFF lokalt (intervju, informant B) at vil være et veldig nyttig analyseverktøy, spesielt for små klubber, for å vurdere status for nye klubber som ønsker å bli kvalitetsklubb eller hjelpe klubber som velger å stå utenfor konseptet til å ha så gode rammer som mulig for klubbdriften og aktiviteten.

#### 4.3 Klubb A sin vei fra breddefotballklubb til kvalitetsklubb

I tilknytning til klubb A, som er et fleridrettslag, har jeg hatt to informanter som har vært tett på kvalitetsklubb hele veien. De to informantene har henholdsvis rollene daglig leder (informant C) og kvalitetsklubbansvarlig (informant D) i klubben som ble sertifisert høsten 2016. Klubben definerer seg som en ganske stor breddeklubb og har omtrent fem årsverk der tre er knyttet direkte opp til drift av klubben.

##### 4.3.1 Klubbens utvikling de siste årene

Daglig leder klubb A kom inn i klubben like etter kvalitetsklubbprosessen var i gang, mens Kvalitetsklubbansvarlig klubb A har lang fartstid i klubben gjennom å ha fulgt barna i klubben og vært en del av «styre og stell» siden ca. 2008. Kvalitetsklubbansvarlig klubb A beskriver klubbens utvikling siden han kom inn med to nøkkelord, vekst og profesjonalitet:

«Administrasjonen og styringen av klubben har nok utviklet seg ganske mye siden jeg kom inn i 2008-2009. [...] og administrasjonen har vokst, klubben har vokst, og også litt profesjonaliteten i disse ulike organene i klubben har blitt bedre. [...] Vi har vært heldige i den forstand at klubben har vokst geografisk og fått mange nye medlemmer til klubben, så den biten har gjort at vi har fått god økonomi og godt tilfang av ivrige foreldre som vil være trenere. Som igjen vil ha medført at vi kan ha en større administrasjon» (intervju, informant D).

Informanten forteller også om en klubb som nå holder på å fornye og restrukturere organiseringen:

«Vi har nå nærmest re-etablert fotballutvalget, nå kaller vi det for sportslig utvalg fotball [...] Så da ble det egentlig en god prosess, vi fikk re-etablert, vi fikk inn noen jenter blant annet – det var kjempebra» (Intervju, informant D).

Daglig leder klubb A presenterer de forskjellige aktørene de må forholde seg til og presiserer viktigheten av å «ha orden i eget hus»:

«Det er en enorm utfordring for oss, som et idrettslag. Vi er mellom barken og veden hele tiden. Vi har veldig mange vi skal forholde oss til. Du har det offentlige, særforbundene våre og de frivillige. Det henger ikke sammen, men man må få det til å henge sammen. Det er en av de største oppgavene våre egentlig» (intervju, informant C).

Informanten reflekterer videre hvorfor kvalitetsklubb er et viktig virkemiddel for klubben for å nettopp «ha orden i eget hus»:

«Når man kommer opp i en slik størrelse som oss er, med så mange trenere, med så mange å forholde seg til, så er det dette med at klubben – vi er jo 100% avhengige av



de frivillige, og må være gode på dette med tilrettelegging for de frivillige. Og at vi har en sjef i klubben (klubben som sjef), at det er noen rammer som alle kan forenes i og stort sett greie å forholde seg til» (Intervju, informant C).

#### 4.3.2 Sertifiseringsprosessen

Om sertifiseringsprosessen sier daglig leder klubb A at man kanskje hadde tatt litt lett på det og beskriver det som «mer omfattende enn man hadde trodd og så gikk man i den fellen at man trodde det var en person som kunne kjøre nesten hele prosjektet alene» (intervju, informant C). Likevel trekker informanten frem at mange av elementene i sertifiseringsprosessen fantes allerede i klubben i en løs form, og det i stor grad handlet om å systematisere og strukturere det.

At det ble tatt litt lett på oppgaven i starten underbygges av Kvalitetsklubbansvarlig klubb A som reflekterer rundt prosessen:

«Det som jeg ser kanskje var svakheten var at i begynnelsen, helt første gangen, så var vi kanskje litt for få som jobbet dypt med det. Og det husker jeg vi fikk klar melding om, at det var en typisk fallgruve at det var noen få personer som satt med dette her. Og da ville det ikke bli godt nok. Så jeg tror selve skrivejobben og de tingene der var fordelt på litt for få personer. Typisk daglig leder i klubben, leder av fotballutvalget og meg. [...] Det vi heldigvis gjorde var at vi hadde det oppe som sak da vi hadde møter i fotballutvalget og på en måte informerte om hva som skjedde» (intervju, informant D).

Når det gjelder klubbens vei videre med kvalitetsklubb er begge informantene opptatt av å være veldig gode på nivå 1 før de eventuelt begynner på nivå 2. De har også registrert at det kan skje endringer med utformingen av konseptet som gjør at de avventer mer informasjon om det før de tar stilling til det. Daglig leder klubb A mener konseptet passer bra til klubben og sier det virker å være tilrettelagt for organisasjoner og klubber av en viss størrelse og peker på en omfattende prosess og mange roller som skal fylles som argumenter for at det er en fordel å være av en viss størrelse.

### 4.3.3 Betydningen av kvalitetsklubb for klubben

Kvalitetsklubbansvarlig klubb A har registrert «en grunnleggende positivitet knyttet til klubben», som han tror kvalitetsklubb er med og bidra til. Informanten har også gjort seg noen tanker om hvorfor kvalitetsklubbkonseptet passer så godt inn i klubbens profil:

«Lederne i klubben og styret har typisk vært folk som har lederansvar i næringslivet. Jeg tror det appellerer litt til alle de som er med at det er litt orden og struktur. Jeg tror det passer godt inn hos mange av de som har verv eller som er delaktige i klubben. Jeg tror det passet godt, og passer inn i profilen vår» (Intervju, informant D).

Daglig leder klubb A ser veldig god læring for klubben i å gå gjennom prosessene knyttet til kvalitetsklubb:

«Det er jo en god læring for klubben også, å greie å delegere og få fordelt flere oppgaver rundt på flere i klubben. Det er jo lett for at det er noen som gjør veldig mye. Det er vel sånn – det du lærer fortest er at du ikke kan gjøre dette alene, man må få fordelt oppgaver sånn at man får frem alle perspektivene i klubben. [...] Vi har holdt på med dette i 5 år og holder enda på med det. Du blir jo aldri ferdig med det, det er et levende dokument. [...] Men nå har dette gjort at vi kan få folk raskere inn i rollene. Fordi vi har fått veldig tydelige rollebeskrivelser og veldig godt opplegg rundt alle de viktige rollene i klubbene. Så egentlig har dette vært veldig bra» (Intervju, informant C).

Informanten understreker videre betydningen av å ha disse rammeverkene på plass for klubben og mener det kunne blitt stilt enda tøffere krav fra NFF når det kommer til hvordan de skal drifte klubben med tanke på økonomi, den sportslige aktiviteten og også med tanke på det etiske knyttet til drift av aktivitet for barn og unge. Informanten opplever det som veldig viktig at de som idrettsklubb blir sertifisert som kvalitetsklubb (intervju, informant C).

Kvalitetsklubbansvarlig klubb A trekker også frem effekten kvalitetsklubb, og da spesielt sportsplanen, har for klubbens kommunikasjon med trenere eller foreldre, og forteller at å være gode til å kommunisere den ut kan være med og forebygge frustrasjoner og unødvendige diskusjoner:

«Det er et viktig verktøy – både for administrasjonen og oss i fotballutvalget. Det å kunne vise til at vi har noe nedfelt som klubbens måte å gjøre ting på er kanskje det viktigste, synes jeg. At vi har den diskusjonen, blir enige «sånn gjør vi det hos oss». Og så vet vi at det er ikke alle som er 100% enige i det, men da må vi bruke det verktøyet. [...] på de årene jeg har vært her så har det vært helt fra den ekstreme spissingen og mer sånn forlate bredde og bli en sånn farmerklubb for toppspillere – til det helt motsatte hvor du har hatt veldig sterke krefter med at dette er bredde, bredde, bredde. [...] Så jeg har på en måte sett hele spekteret av krefter som har søkt å påvirke med styrke - klubbens profil. I alle de sammenhengene så er det veldig greit å ha et policy-dokument(sportsplanen) i klubben, som er forankret. Ellers er det veldig krevende å håndtere sterke foreldre, trenere eller grupperinger» (intervju, informant D).

#### 4.3.4 Kvalitetsklubbs betydning for rekrutteringsprosessen og møtet med frivillige

Den viktigste oppgaven for administrasjonen i klubben er å tilrettelegge for de mange frivillige i klubben, og for å klare å tilrettelegge best mulig for de frivillige ser Daglig leder klubb A på kvalitetsklubb som et veldig bra virkemiddel gjennom at det gir noen rammer man kan jobbe ut fra:

«Vi har en administrasjon som tilrettelegger for de frivillige. Uten de frivillige så er vi ingenting. Vi har i løpet av et år så er vel 5-600 frivillige innom klubben på en eller annen måte. [...] Hvis vi som klubb ikke greier å tilrettelegge for dette, så gjør det at frivilligheten blir vanskeligere å få til. Vår viktigste oppgave i administrasjon og klubben er å tilrettelegge for alle de som skal hjelpe oss rett og slett. Der gjør kvalitetsklubbprosjektet den jobben enklere for oss med det at vi har noen rammer som vi kan bruke som veldig mange skjønner og er innforstått med» (intervju, informant C).

På den måten ser man også at klubben tar over styringen av aktiviteten i klubben og former den slik klubben har bestemt:

«For at vi skal få lov å være en kvalitetsklubb må vi gjøre sånn og sånn og det er klart det bruker vi for alt det er verdt når vi har møter med trenere og foreldrekontakter og dommere, så bruker vi det – ikke som et pressmiddel – men et alibi for det vi gjør. [...] Vi starter ikke opp noen grupper, treningsgrupper uten at det er så og så mange foreldre som kan være trener, foreldrekontakt osv. Så det er 100% avhengig av at de foresatte stiller opp som trener. Vi har kun foreldretrenere og det er kun foreldre som er foreldrekontakter» (intervju, informant C).

Utfordringer knyttet til rekruttering spesielt til trenerroller mener Daglig leder klubb A i stor grad kommer av ønsket om sportslig satsing, spesielt når lagene når ungdomsalder, det sportslige får et mye større fokus og det dukker opp problemstillinger man ikke hadde tidligere i barnefotballen. Og da vil ikke kvalitetsklubb være noe særlig til hjelp for å rekruttere nye trenere. Informanten tror likevel det vil bedre seg over tid når folk forstår hvordan ting nå henger sammen i klubben og at man «er en del av en større organisasjon. Mange tror det bare er ett lag i klubben og det er sitt lag» (intervju, informant C).

Daglig leder klubb A trekker også frem en del positive ting kvalitetsklubb bringer med seg i rekrutteringsprosessen:

«Man kan vise til at man har god struktur i klubben, at det er klare definerte rollebeskrivelser på det å være en foreldrekontakt, foreldretrener, god struktur på hvordan barneidretten i klubben er bygget opp [...] og ikke minst avgrense/begrense aktiviteter, at man ser at man kan være i en klubb uten å drepe seg helt på frivilligheten, det er nok litt viktig» (intervju, informant C).

Stillingsbeskrivelsene og kravene klubben har til de frivillige kan også være et hinder i rekrutteringen hvis vedkommende ikke ønsker å drive etter klubbens retningslinjer. Daglig leder klubb A ser på det som et positivt problem at de som ikke vil passe inn i klubbens måte å arbeide på heller ikke ønsker å påta seg verv i klubben. Informanten viser til at de «har hatt flere trener som ikke har passet inn i den rammen og må finne andre ting å gjøre (intervju, informant C).

#### 4.3.5 En form for profesjonalisering?

Med nye krav både til klubben og fra klubben til de frivillige mener Daglig leder klubb A å ha registrert en endring i samspeilet og kommunikasjonen mellom klubben og de frivillige hvor autonomien er tatt bort fra de frivillige som i større grad bare utfører en jobb. Dette er noe informanten mener klubben må være bevisst på å balansere på en god måte så ikke de frivillige mister tilhørigheten til det arbeidet de utfører:

«Den største utfordringen for oss som driver med dette er at vi får veldig lite tilbakemeldinger egentlig. Det er kanskje sånn vi ønsker det også, men det er en utfordring at vi føler folk nå bare forventer at det er sånn. At dialogen/kommunikasjonen blir litt mer enveis at vi tilrettelegger og de gjør. Og alt det som var så strukturert at man ikke tenker så mye lengre, man bare gjør det man får beskjed om og det som er forventet. Innspill til klubben med tanke på drift og alt dette er blitt som det er i alt næringsliv at det er blitt så profesjonelt og så mye folk at folk føler de ikke har noe tilknytning til det. Det er ikke bra. Så det er en balansegang for oss som er veldig viktig å tenke på, at det må ikke bli for profitt, for tilrettelagt. Man må ha noe forankring, noe tilhørighet til det vi holder på med. Det er en vanskelig balansegang, føler vi» (intervju, informant C).

Også blant barn og unge mener Daglig leder klubb A å ha observert en endring som han mener gjenspeiler samfunnet generelt, og han mener utfordringen det gir klubben kan lettes av å ha forbundene og kvalitetsklubb i ryggen, men opplever likevel utviklingen går i feil retning. Også tiltak i NFF mener han er med på å skape denne endringen og peker på spillerutviklingstiltak som presser frem tidligere spissing og spesialisering:

«Før var man barn og man var ungdom lenge og så ble man voksen. I dag er man barn og så er man voksen. Og foreldrene agerer og oppfører seg som om barna er voksen. Det er en kjempeutfordring for klubb. [...] uten Norges idrettsforbund med barne-/idrettsbestemmelser så hadde det vært veldig tøft i mange kamper, men så blir NFF, NHF mer og mer profesjonelle. Mer og mer landslagsskoler, utviklingsmiljøer. Du må lengre og lengre ned i alder og skal spisses og spesialiseres mye før enn tidligere, så det går litt «feil vei» (intervju, informant C).

#### 4.4 Klubb B sin vei fra breddefotballklubb til kvalitetsklubb

Klubb B er et fleridrettslag som kun er drevet på dugnad og ble sertifisert høsten 2016. De beskriver seg selv som en liten breddeklubb. De to informantene knyttet til denne klubben har begge vært tett knyttet til sertifiseringsprosessen, men der Sportslig leder klubb B (informant F) har vært utenfor klubben i perioder har Leder klubb B (informant E) vært involvert og drevet prosessene hele veien gjennom roller i hovedstyret, fotballstyret, som trener og andre roller knyttet til klubben. Begge har lang fartstid i klubben og kom inn i styret i forkant av arbeidet med kvalitetsklubb.

##### 4.4.1 Begrunnelsen for å bli kvalitetsklubb

Leder klubb B forteller at klubben var preget av negativitet, spesielt knyttet til egen størrelse da de begynte å se på muligheten for å bygge opp strukturer på nytt, og trekker frem et behov som kvalitetsklubb presenterte en løsning på og et behov de ikke opplevde kvalitetsklubb hadde en løsning på:

«Det var mye negativitet, folk mente det var så vanskelig å være så små så de ville legge ned. Vi ønsket å vise at her var det godt grunnlag for å gjøre noe og at størrelsen på nedslagsfeltet vårt og det at vi var en breddeklubb ikke skulle være en hindring for å kunne lage et godt sportslig tilbud. [...] *Klubben er sjef!* er et mantra som hamres i kvalitetsklubb og det var det et behov for, fordi det var mange klubber i klubben før vi startet vårt arbeid. [...] Det som er fordelen med kvalitetsklubb er at vi har et rammeverk som vi kan vise tilbake til i klubbhåndboka eller sportsplanen hvis det kommer opp noen stridigheter og sånt. Men det var mange fine ting i reklamen for dette og jeg husker en ting som spesielt ble lagt vekt på da vi holdt på, at dette skulle gjøre det så mye enklere å rekruttere frivillige til verv og sånne ting, og det har det ikke. Vi har ikke sett noe særlig effekt av det» (intervju, informant E).

Klubbens motivasjon for å bygge opp strukturer på nytt forteller Leder klubb B at kom av et forslag om å legge ned fotball- og håndballavdelingen, hvilket skapte stort engasjement blant

en del av medlemmene for å stille opp og bygge fotballgruppa opp på nytt. At prosessene resulterte i kvalitetsklubbssertifisering skjedde litt tilfeldig, forteller Leder klubb B:

«Vi begynte med mye av det kvalitetsklubbkonseptet bygger på, vi begynte å bygge miljø og lage klubbhåndbok og dokumenter før vi tilfeldigvis oppdaget kvalitetsklubb og begynte med de prosessene» (intervju, informant E).

#### 4.4.2 Sertifiseringsprosessen

Prosessen til klubb B gikk veldig lett, først og fremst fordi de allerede var i gang med arbeidet før de startet selve kvalitetsklubbssertifiseringen. I tillegg kunne de i hovedsak bare bygge videre på kulturen de allerede hadde etablert og basere klubbhåndbok og sportsplan på allerede gjeldende praksis (intervju, informant E). Dermed brukte de mye kortere tid enn ved en normal sertifiseringsprosess.

Sportslig leder klubb B forteller at prosessen var effektiv og trekker frem at den lokale kretsen har spilt en god rolle i sertifiseringsprosessen både gjennom å skape oppmerksomhet om konseptet i klubben og ved å være lett tilgjengelig til å bidra med veiledning og til å dele av sine kompetanser (intervju, informant F).

Sportslig leder klubb B beskriver noen utfordringer knyttet til organiseringen av klubben som de ønsket å løse gjennom prosessene knyttet til kvalitetsklubb:

«Vi så at det vi trengte var strukturelle endringer og få orden på saksganger og jobbeskrivelser som en ordentlig organisasjon. Mer enn målet med å heve kvaliteten på fotballen var å heve kvaliteten på klubben. [...] ikke hadde vi mange lag, ikke klarte vi å holde på spillere, ikke klarte vi å rekruttere spillere, vi mistet spillere hele tiden. Så vi fant ut vi måtte ha en ordentlig organisasjon for å klare å ta vare på utøverne våre» (intervju, informant F).

#### 4.4.3 Forankringen av konseptet

Selve prosessen med å bli kvalitetsklubb var det ikke så mange personer som deltok i, selv om de forsøkte å involvere så mange som mulig gjennom høringer for å motta innspill. Leder klubb B beskriver hvordan prosessen var i starten slik og reflekterer videre om forankringen av konseptet er bred nok:

«Jeg var drivkraften, og så var det et par tre andre som var med og var referansegruppe. Jeg lagde utkast, og så diskuterte vi og så endret vi på utkastet og sånt. Og så prøvde vi å involvere flest mulig, vi hadde dokumentene på høring, altså sendte de til trenere og lagledere og sånn, men det var ingen tilbakemeldinger på ting de ville endre. [...] Vi er såpass små og med såpass få nøkkelpersoner at i det øyeblikket jeg forsvinner og andre forsvinner, så kan det bli vanskelig å opprettholde. Det er der vi ikke har hatt den effekten vi hadde håpet på med at det skulle bli lettere å rekruttere og flere å fordele ansvaret på» (intervju, informant E).

Sportslig leder klubb B beskriver prosessen ganske likt og bygger opp under Leder klubb B sin rolle som drivkraft og hovedperson. Alt administrativt arbeid ble gjort av Leder klubb B, mens Sportslig leder klubb B stod bak de sportslige vurderingene:

«Vi var fire i fotballstyret, det vi gjorde sammen alle var idésideen rundt sportsplanen og hovedtanker i den i tillegg til rollebeskrivelser, så lagde nåværende leder i fotballstyret klubbhåndboka. Fordelingen var gjerne at det som gikk på sport gjorde jeg, mens det administrative gjorde nåværende leder i fotballstyret, og alt som er ført i pennen står han bak» (intervju, informant F).

At Leder klubb B spilte og spiller en veldig stor rolle knyttet til klubben og kvalitetsklubb kommer veldig tydelig frem i intervjuene og det trekkes frem at utfordringer med å rekruttere folk inn i roller i klubben. Leder klubb B sin rolle forsterkes ytterligere når Sportslig leder klubb B beskriver at Leder klubb B i tillegg til å ha mange roller, også gjør de oppgavene det er vanskelig å rekruttere folk til:

«Han er en regelrytter og tar seg av at alle kan og følger retningslinjer, og sørger for at offisielle ting skal være ordentlig og strukturen skal være ordentlig. Og så har han «en milliard» roller. Vi er et lite idrettslag og så står det noe i kvalitetsklubb om at det skal bli lettere å rekruttere folk, og det er en hyggelig tanke, men sant er det ikke. Så i



mangel av å få tak i nok folk til å gjøre ting så blir det at de som stiller opp blir tynt litt ekstra. Men nå er rollene i hvert fall godt beskrevet, men når det er vanskelig å få folk til å gjøre det så gjør han det» (intervju, informant F).

Sportslig leder klubb B forteller at han er litt bekymret for hvis Leder klubb B skulle forsvinne ut av klubben, men understreker at det først og fremst handler om kvaliteten han bidrar med i arbeidet og på spørsmål om klubbens drift er personavhengig oppsummerer han at: «En vellykket klubbdrift hos oss er alt for personavhengig av han (Leder klubb B). Men systemet og strukturene er bygget opp slik at hvem som helst skal kunne gjøre det» (intervju, informant F).

#### 4.4.4 Konseptets betydning for klubben

Motivasjonen for å bli en kvalitetsklubb forteller Leder klubb B handlet mye om å vise til at man oppfyller en standard, og et håp om at det ville følge med noen goder:

«Kanskje det viktigste var å bygge noe som viste at vi oppfylte noen minstekrav som klubb og møtte visse standarder. Og så trodde vi også at det kanskje ville ha flere fordeler og følgegoder enn det faktisk har gitt. At det ville gi mer anerkjennelse i kretsen eller blant andre klubber. For eksempel at du ville få tilgang til noe som var eksklusivt for de som var kvalitetsklubb og viste en minstestandard. Sånne ting trodde vi det skulle være mer av. [...] Vi hadde et ønske om å ha ting på stell, være en klubb som var ordentlig og fulgte regler. Det var nok også en del av motivasjonen» (intervju, informant E).

Sportslig leder klubb B trekker frem noen utfordringer knyttet til å implementere planverket og retningslinjene, spesielt knyttet til sportslige balanseringer mellom topp og bredde som klubben lager retningslinjer for, men som likevel kan være en utfordring å håndtere som trener:

«Det har ikke vært uproblematisk. [...] Det gikk veldig fint til det var sertifisert, og når vi begynner å håndheve sertifisering så har det ikke bare vært hyggelig. [...] Vi kan ikke ha bredde på bekostning av topp, og vi kan heller ikke ha topp på bekostning av bredde» (intervju, informant F).

Informanten viser til at utfordringene primært oppstår i aktiviteten og fort kan komme til overflaten i kampens hete. Selv om rammene for aktiviteten allerede finnes, så kan fokuset på å vinne kampen komme i konflikt med breddefotballfokuset klubben står for:

«De som merker det mest er trenerne, få de til å forholde seg til at de faktisk må gjøre som klubben sier. [...] Det oppleves veldig ryddig, men det er jo ikke alltid man er enig. Hvis kampen står uavgjort og så skal man gjøre byttene sine og bytter seg til fant og så taper du når du kunne vunnet kampen med å bruke de beste spillerne hele kampen. Men klubben har bestemt at vi skal bytte slik at alle får spille» (intervju, informant F).

De siste årene har klubben opplevd en stor økning i antall medlemmer, noe som er veldig positivt for tilbudet klubben kan gi. Leder klubb B tror det kommer som en følge av kvalitetsklubb, og peker på bedre planer for rekruttering av spillere og etablering av nye årganger. Utfordringen som da kan oppstå i en liten klubb er at man kan miste litt oversikt i klubben:

«Vi har blitt mye større. Det er nok vanskelig å peke direkte på kvalitetsklubb, men jeg tror det kommer av det. Nøkkelpersonene er med fremdeles. [...] Tilbudet er mer stabilt og mindre sårbart enn det var tidligere. Og dette kommer kanskje av kvalitetsklubb som stiller krav til plan for rekruttering og etablering av nye årganger. Nå er det automatikk i det og blir bedre og bedre for hvert år. Utfordringen er at vi er blitt så store at oversikten forsvinner litt» (intervju, informant E).

Sportslig leder klubb B viser til mange års erfaring som trener og ser hvordan man kan merke om man er på besøk hos en kvalitetsklubb eller ikke når man spiller bortekamp. Som trener kan kvalitetsklubbkonseptet også være med å gi en trygghet blant annet i kampsituasjon:

«Når du kommer til en kvalitetsklubb som gjør det de skal, så er det ofte hyggeligere å komme på kamp og det oppleves litt mer proft. [...] Du blir tatt imot, folk oppfører seg ordentlig rundt banen og dommerne får være litt mer i fred. [...] Og som trener, når systemene er på plass med hva jeg kan og ikke kan gjøre med tanke på hospitering,

hvor mye skal hver enkelt spille, så kan jeg si med klubben i rygg at «vi gjør slik vi har fått beskjed av klubb», hvis for eksempel noen klager» (intervju, informant F).

#### 4.4.5 Kvalitetsklubbkonseptets betydning for klubbens omdømme

Sportslig leder klubb B mener kvalitetsklubbkonseptet gir et bedre omdømme for klubben og mener det er en fordel at de store klubbene sertifiserer seg og går foran som gode eksempler:

«Før de store klubbene i byen begynte å bli sertifisert og være i prosess så var det ikke viktig å være kvalitetsklubb. Nå som de er det er det blitt mer status å være kvalitetsklubb» (intervju, informant F).

Leder klubb B har også en del betraktninger om hva som kan være med å løfte omdømmet for kvalitetsklubb, og skape større oppmerksomhet rundt det til et bredere publikum både innad i klubben til medlemmer og foreldre, men også utad til lokalmiljøet, sponsorer og samarbeidspartnere:

«Informasjonen ligger på hjemmesiden, vi ønsker oss en flaggstang hvor vi kan flagge flagget vårt, og vi skulle gjerne hatt et klubbhus hvor vi kunne skrudd opp plaketten også. Det hadde jo vært litt kult hvis det var slik at de som var kvalitetsklubb – sånn som i Champions League, hvor de har lov til å ha en stjerne på drakta. At de klubbene som var kvalitetsklubb kunne faktisk ha brukt logoen også på drakt for eksempel. Slike ting kunne kanskje være med å høyne anerkjennelsen. Også blant barn og unge kunne det høyne oppmerksomheten på det» (intervju, informant E).

Sportslig leder klubb B beskriver kravene i kvalitetsklubb som «relativt enkle» og overkommelige (intervju, informant F). Leder klubb B mener det bør følge noe mer eksklusivt med sertifiseringen, men ser også andre vinklinger og trekker frem at kravene egentlig bør være et minstekrav for alle:

«Dette er egentlig minstekravet du bør kunne stille til enhver klubb. Det krever litt arbeid å få ting ned på papir. [...] Hvis kvalitetsklubb var noe som det burde vært krav om at alle var gjennom så er kravene helt greie, men hvis det skal være noe som er

ekstra flott å være så burde det være litt tøffere som viser at du har utført noe ordentlig» (intervju, informant F).

Videre har klubben i utgangspunktet tenkt seg videre til nivå 2, men har vært avventende grunnet snakk om endring i konseptet (som beskrives i kap. 1.4.2, 4.1 og 4.2.7). Leder klubb B mener man allerede oppfyller det meste av krav, men Sportslig leder klubb B er mer usikker på om det er noe poeng for en klubb av klubb B sin størrelse og sertifiseres til nivå 2 (intervju, informant F).

#### 4.4.6 Rekrutteringsutfordringer og evnen til å kombinere flere tanker samtidig

Rekruttering av frivillige forteller begge informantene at er en utfordring, spesielt i lederroller og trenerroller til eldre ungdomslag. Leder klubb B mener det er en trend i samfunnet at det er vanskeligere å rekruttere til de rollene og reflekterer rundt kvalitetsklubbs rolle i rekrutteringen:

«Det skulle gjøre det enklere, og det kan være det hadde vært enda vanskeligere hvis vi ikke hadde rammeverktøyet, at det hadde vært enda vanskeligere å få folk til å stille. Nå har vi i hvert fall rollebeskrivelser til vervene og det kanskje uten det ville vært enda vanskeligere. Jeg vet jo ikke – men jeg tror ikke det. Jeg tror det er en trend vi er inne i uansett. [...] Det virker som jo eldre de blir jo mindre gidder foreldre å engasjere seg i ungdommen, og det en slags naturlig utvikling at ungdommen blir mer selvstendige» (intervju, informant E).

Sportslig leder klubb B trekker frem fordelene med å ha gode beskrivelser på hva man faktisk skal gjøre og hva som er jobbeskrivelsen når man velger å påta seg et verv i en kvalitetsklubb, men fremhever at det oppleves ikke som at det blir lettere å rekruttere folk til å påta seg verv av den grunn (intervju, informant F).

Informanten peker også på en tosidighet i klubben, som igjen knytter seg til topp og breddefotball, som kan gjøre det ekstra vanskelig å få tak i spesielt trenere til klubb B sin ungdomslag som er tuftet på breddefotballtanker. Spesielt når trenere i større grad stiller krav til god kompensasjon i tillegg til at de ønsker å trene en spillergruppe med ambisjoner:

«I klubben så har vi en tosidighet i det. Det ene er at vi har ingen lag med voldsomme ambisjoner og når man kommer til de eldre ungdomsklassene har trenerne begynt å få litt ambisjoner, som gjør at spillergruppa ikke er like spennende å trene. [...] og de unge som gjerne tar disse trenerjobbene har store krav til kompensasjon [...] og for det andre prøver vi å gjøre det så rimelig som overhodet mulig for medlemmene. Så økonomiske krav matcher ikke med vår profil» (intervju, informant F).

Leder klubb B knytter utfordringene ved denne tosidigheten til det å være en breddeklubb som må ha flere tanker i hodet samtidig:

«Vi er en breddeklubb men vi skal gi et så godt tilbud som vi kan til alle, og det er en utfordring med å være en breddeklubb å ha et veldig stort sprik innad i troppene. 60% vil kanskje trene minst mulig og spille mest mulig kamp, og en liten fjerdedel ønsker å trene mye og bli så gode som de kan. Det å skulle tilfredsstille alle på en gang, det er vanskelig» (intervju, informant E).

#### 4.4.7 Økt profesjonalitet og krav til klubben

Leder klubb B gjør seg noen tanker om kravene klubben får fra forskjellige forbund gjør det utfordrende å drifte klubben på frivillig basis. Informanten trekker frem at det hadde vært mye mer behagelig med heltidsansatte som tok seg av drift, men påpeker at klubben ikke er avhengig av det for å løse oppgavene og trekker frem fordelene med kvalitetsklubbverktøyet som avgrensner hver rolle og oppgave som kan gjøre det overkommelig for de som har påtatt seg vervet:

«Det er vanskelig med alle kravene som kommer fra idrettsforbundet, fotballforbundet og alle andre forbund å drifte klubben som frivillige. Men det er jo del av en samfunnsutvikling. Og det blir kanskje lite fokus på kjerneoppgavene for du får så mye annet å måtte gjøre – men jeg skal ikke svartmale så mye, det er ikke så mye som skal rapporteres. Men på frivillig basis må du følge opp at alle i klubben følger de retningslinjene som ligger i idretten, så det hadde vært utrolig behagelig å ha en heltidsansatt person som tok seg av driften, men vi er ikke avhengig av det. Og der kan kanskje kvalitetsklubbverktøyet være til hjelp at hvis du klarer å begrense og avgrense

arbeidsoppgavene til den enkelte så blir det overkommelig for den enkelte» (intervju, informant E).

Informanten trekker frem et nylig eksempel der Norges idrettsforbund i forbindelse med restriksjoner som ble pålagt aktiviteten under korona formidlet at ansvaret ved brudd på retningslinjene lå hos trener og klubb. Det gjorde at de valgte å utsette oppstarten av aktiviteten en periode fordi de ønsket å skjerme sine frivillige fra det ansvaret (intervju, informant E).

#### 4.5 Oppsummering av hovedfunn

Fra NFFs side har ambisjonen vært å få et bedre samarbeid fra forbund til klubb via krets, og påvirke til en kvalitetsheving strukturelt og knyttet til aktivitet. Konseptet ble forankret i forbundet og lansert med en positiv og optimistisk tilnærming uten klare effekter å vise til, men som klubbene likevel har hatt en forventning om, spesielt knyttet til rekruttering hos klubb B som også kan være en utfordring som kommer av mindre medlemsmasse og mindre geografisk nedslagsfelt. NFF sentralt og NFF lokalt virker fornøyd med utviklingen av konseptet som har gått seg litt til underveis med å blant annet standardisere sertifiseringsprosessen og det som blir en endring i sertifiseringsnivåene i et forsøk på å forbedre konseptet og gjøre det mer relevant for klubbene som allerede er sertifisert til nivå 1.

Et veldig interessant funn er at NFF sentralt opplever seg selv mye mer relevant i sitt samarbeid med klubbene med at kvalitetsklubbeneklubbene i større grad er bevisst på hva NFF kan bidra med og hjelpe de med. NFF lokalt opplever også en bedre kommunikasjon til klubbene.

Klubbene i studien er like i den form at de er fleridrettslag og breddefotballklubber med breddefokus som ønsker å skape aktivitetstilbud som skal være for alle. En viktig motivasjonsfaktor hos begge klubbene har vært et ønske om å ha noe å vise til som beviser at man driver med kvalitet. Forskjellene mellom de to klubbene er tydeligst gjennom at klubb A er en ganske stor klubb ut fra medlemsmassen og sitt geografiske nedslagsfelt, mens klubb B er en ganske liten klubb. Klubb B er også drevet helt på frivillig basis, mens klubb A har en administrasjon med fem ansatte hvor tre av de er knyttet til klubbens drift. Begge klubbene opplever likevel å ha blitt en bedre klubb som kvalitetsklubb der klubb B har fått et mye mer

robust og stabilt aktivitetstilbud og klubb A har fått hjelpemidler til å kunne tilrettelegge for frivilligheten best mulig.

Kvalitetsklubbkonseptet har blitt innført i klubbene etter en oppskrift som inneholder noen minstekrav til hva som må være med, samtidig som klubbene har stått fritt ut over det. Det gjør at vi finner mange likhetstrekk i klubbenes organisering og hvordan de driver ut fra sine forutsetninger. I klubb A er jobben med å implementere konseptets innhold stor, og en kontinuerlig prosess, men det virker godt forankret i klubben. I klubb B ser vi en forankring hvor færre personer er involvert, og det uttrykkes også bekymring for hva som vil skje om nøkkelpersoner ikke lenger er en del av klubben.

Vi ser at begge klubbene er veldig fornøyde med å ha rammeverk og styringsdokumenter som klubbhåndbok og sportsplan på plass, da dette sørger for at klubben har en plan for hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres. Disse dokumentene er med å skape en klubb hvor ting gjøres tilnærmet likt uavhengig av hvilke personer som er involvert. Dette er paradoksalt nok med på å skape støy, spesielt knyttet til tosidigheten med at noen tenker toppfotball og klubben har bestemt breddefotball, samtidig som det er med på å dempe støy da klubben kan vise til sine dokumenter med retningslinjer for organisering og gjennomføring av aktiviteten.

Det kommer frem at positiviteten og omdømmet knyttet til å være kvalitetsklubb først og fremst oppnås internt i klubben blant de som jobber tett med konseptet og de som var med i sertifiseringsprosessen, i tillegg til i samarbeidet med NFF lokalt og sentralt. Klubbene skulle gjerne ønske de oppnådde mer utad til sponsorer, samarbeidspartnere, foreldre og andre som er interessert i klubben.

## Drøfting

### 5.1 Kvalitetsklubbkonseptet som masteridé

Røvik (2014, s. 54) beskriver fem typiske kjennetegn for masterideer. De har stor utbredelse, uklare opphav, er selvbegrunnende, reformutløsende og eklektiske. Utbredelsen er knyttet til spredningskraft og å prege diskurser. Kvalitetsklubbkonseptet har utviklet seg til å bli NFFs store satsning på klubb utvikling og beskrives som et konsept som er «kommet for å bli», der stadig flere klubber har et ønske om å sertifisere seg til å bli kvalitetsklubb.

Konseptets opphav kobles av NFF til The FA Charter Standard Programme, men som så er blitt tilpasset norsk fotball og testet ut gjennom et pilotprosjekt. Hvor engelsk klubb fotball har hentet konseptet fra er ukjent for informantene.

Det er mange trekk ved konseptet som gjør at det kan kategoriseres som selvbegrunnende (Røvik 2014). Måten NFF formidlet konseptet på i starten, indikerer at det ble tatt for gitt at konseptet ville medføre en effektiv drift av klubbene og løse noen av de tydeligste utfordringene klubbene hadde, til tross for at det ikke forelå dokumentasjon på effektene av kvalitetsklubbkonseptet. Det ble kommunisert at kvalitetsklubb skulle gi klubben god struktur, det skulle gi barna aktivitet av bedre kvalitet og det skulle gjøre det lettere å rekruttere trenere og ledere inn til verv i klubben.

I sammenheng med de selvbegrunnede effektene nevnt over ble man klar over problemer som kan finnes i klubber, som nå ble identifisert og måtte løses. Klubber ble bevisstgjort problemer i egen klubb og så dermed på det som motivasjon for endring og transformasjon i klubben. Det er interessant at Klubb B allerede hadde identifisert utfordringer i sin klubb og var i gang med å reformere klubben da de ble oppmerksomme på kvalitetsklubbkonseptet. Til en viss grad hadde de startet med sin egen masteridé parallelt med NFFs konsept og holdt på å løse mange av problemene som også beskrives i kvalitetsklubbkonseptet. I Klubb A så vi tydeligere at kvaliteten i arbeidet og ha gode strukturer på plass var mer reformskapende, og det trekkes frem av informant D at klubbens nedslagsfelt og medlemmer kjennetegnes av personer fra næringsliv som er vant til struktur og orden.



Kvalitetsklubb som masteride fremstår eklektisk (Røvik 2014) på den måten at det ligger en overordnet oppskrift på hvordan de forskjellige kravene skal oppfylles. I den oppskriften finnes det en del friheter klubbene kan tilpasse til sin lokale kontekst. Dette forsterkes av endringen i konseptets nivå 2 og 3, hvor det nå i større grad skal legges opp til å få frem hver enkelt klubbkultur hvor man kan spesialisere seg mer innenfor den eller de søylen(e) som klubbene kjennetegnes av eller ønsker å bli kjennetegnet av.

Ut fra Røviks (2014) kjennetegn på masterideer finner man i denne studien at kvalitetsklubbkonseptet har mange elementer i seg som gjør at det kan beskrives som en masteridé. Man ser også i studien at kvalitetsklubbkonseptet har utviklet seg underveis, fra at det i starten ikke var noen klar felles oppskrift for klubbens sertifiseringsprosess, men at den oppskriften nå er beskrevet i kvalitetsklubbhåndboka. Etter hvert som NFF gjør seg erfaringer vil konseptet sannsynligvis utvikle seg videre, slik vi allerede ser av omstruktureringen av sertifiseringsnivå 2 og 3.

## 5.2 Spredning og legitimering av kvalitetsklubbkonseptet

I denne studien mener jeg vi finner begge tilnærmingene Gotvassli og Vannebo (2016) presenterer for å forklare spredning av masterideer. NFF og Klubb B har allerede definert sine utfordringer og søker etter endring for å løse utfordringene, som kjennetegner diffusjonsteorien (Gotvassli og Vannebo, 2016). NFF beskriver kretsens autonomi som skaper noen ulikheter og vanskeligheter med å operasjonalisere handlingsplaner og strategier som sin utfordring, mens Klubb B stod i fare for å legge ned driften og så etter muligheter for å bygge miljø og et rammeverk for klubbdriften for å vise at klubbens størrelse ikke var et hinder for å kunne gi et godt sportslig tilbud. Dermed var både NFF og Klubb B på leting etter en endring som kunne løse sine utfordringer og klarte hver for seg å komme frem til et konsept med mange likheter.

Klubb A, derimot, viser tegn til translasjonsteorien (Gotvassli og Vannebo, 2016) gjennom at de beskriver at det meste av kvalitetsklubbkonseptets innhold hadde de allerede på plass og måtte dokumentere og strukturere. De viser også til at motivasjonen for å bli kvalitetsklubb i større grad var preget av å oppfylle kvalitetsklubbs formål med å skape en god klubb med gode strukturer og at de er opptatt av og avhengige av å «ha ting på stell» for å sikre god aktivitet i en stor klubb med mange medlemmer.

Kvalitetsklubbkonseptet kom til begge klubbene gjennom informasjon fra sin lokale krets. Ingen informanter kunne med sikkerhet si på hvilken måte, men ut fra Røviks (2007) beskrivelser av virksomhetseksterne spredningsfaktorer kan man tenke at det har skjedd gjennom eksterne utdanningsarenaer hvor trenere eller ledere har vært på kurs eller konferanser i NFFs regi, hørt om kvalitetsklubb og bragt informasjonen med seg tilbake til klubben. Klubb B kan også relateres til modernisering- og reformideologien som Røvik (2007) beskriver som at individer og organisasjoner må demonstrere vilje og evne til omstilling og fornyelse, særlig etter å ha stilt en diagnose og funnet «feil» i systemet. Dette har likhetstrekk med diffusjonsteorien som nevnt over.

Internt i klubbene er det de som jobber tettest med kvalitetsklubbkonseptet som blir «utviklingsenheter» i det Røvik (2007) omtaler som virksomhetsinterne spredningsfaktorer. Det forventes at disse er pådrivere for vedtatte endringer det kan tenkes at det er her utfordringen for klubbene oppstår når de opplever at det i stor grad kun er de som jobber med konseptet som har kjennskap til og bryr seg om konseptet. Kanskje det kommer av denne forventningen til «utviklingsenhetene», som gjerne er ansatte eller frivillige som har oppgaver og verv knyttet til områdene kvalitetsklubbkonseptet skal påvirke, om at de skal legge alt til rette og de frivillige bare utfører bestillingsverket. Slik det beskrives at det er blitt mer enveiskommunikasjon med de frivillige og at det kan distansere de frivillige som mister litt av tilhørigheten til prosessen.

Derfor vil forankring av konseptet i klubben være viktig for å skape tilhørighet blant frivillige og skape større forståelse og aksept for kvalitetsklubb innad i egen klubb. Man kan som foreslått i studien la kvalitetsklubber ha et eget kvalitetsklubb-merke på drakta, slik som man har i Champions League. Dette kan være med å øke bevisstheten rundt konseptet og skape blest blant barn og unge. Ellers peker NFF på viktigheten i å ha mange personer involvert i prosessene for å gjøre forankringen bred og god nok. Det er også viktig å være gode til å kommunisere viktige dokumenter som sportsplan og klubbhåndbok til trenere, medlemmer og for å skape bred forståelse for aktiviteten klubben driver og forankre kvalitetsklubbkonseptet i klubben.

Røvik og Pettersen (2014) beskriver tre fellesnevner som er med å gi masterideer legitimitet: Universalisering, vitenskapeliggjort og sosialt autorisert. Vi ser i studien at NFF omtaler

kvalitetsklubbkonseptet som et universelt organisasjonskonsept som kan passe for alle klubber, uavhengig av størrelse og om man har ansatte i klubben eller er fullstendig dugnadsbasert. Kretsansvarlig klubb utvikling NFF lokalt viser til at det gjerne kan være vanskeligere for mindre klubber å få rekruttert folk til da de forskjellige rollene, gjerne fordi de har færre å ta av, men konseptet skal passe for alle klubber, og det skal heller ikke være noen forutsetning at man må ansette folk for å klare å drifte en kvalitetsklubb.

Den andre fellesnevneren Røvik og Pettersen (2014) fremhever, vitenskapeliggjøring, er koblet til et forskningsbasert årsak-virknings-forhold. Kvalitetsklubbkonseptet hadde ingen vitenskapelige bevis for effektene de kommuniserte ut at de ønsket å oppnå med innføringen av konseptet. Likevel har klubbene tillagt antakelser og forventninger til det som ble kommunisert, om at det beviselig vil merkes en effekt. Neste steg for å tillegge kvalitetsklubbkonseptet større legitimitet kan tenkes å være å kommunisere ut noen vitenskapelig beviste effekter man kan se etter disse årene.

Kvalitetsklubbkonseptet har vært gjennom en form for sosial autorisering (Røvik og Pettersen, 2014). Viktigheten av å være kvalitetsklubb fikk særlig betydning etter at de store klubbene i lokalområdet også ble sertifisert kvalitetsklubb. Dette viser at sosial autorisering tillegges vekt, der viktigheten av å kunne assosieres positivt med andre klubber med et særlig godt omdømme tillegges vekt. Dette kan også betraktes som et ønske om homogenisering (Di Maggio og Powell, 1983).

### 5.3 Organisasjoner søker legitimitet gjennom kvalitetsklubbkonseptet

Meyer og Rowan (1977) vektlegger at organisasjoner må vise fremgang, fornyelse og rasjonell drift for å oppnå legitimitet, som er avgjørende for overlevelse og ressurstilgang. I denne studien ser vi tegn til at klubbene bruker kvalitetsklubbkonseptet som virkemiddel for fremgang, fornyelse og rasjonell drift. I klubb A så vi en fremgang og fornyelse gjennom å få strukturert og dokumentert alle prosessene og dokumentene som allerede fantes i klubben og implementert det som en klar retning fra klubbens side for å oppnå rasjonell drift og spesielt legge godt nok til rette for alle de frivillige, som kanskje er den viktigste oppgaven klubben har. I Klubb B så vi at klubben nærmest gjenoppstod med ny giv, tydelige planer for veien videre og en drift som har gitt stor vekst og som nå har et stabilt aktivitetstilbud.

I jakten på institusjonell legitimitet ser man ifølge Di Maggio og Powell (1983) at organisasjoner innenfor samme felt skyves med en nærmest ustoppelig kraft mot homogenisering. De bruker begrepet institusjonell isomorfisme for å forklare homogenisering. I denne studien ser vi at kvalitetsklubbkonseptet er ment å kunne passe for alle norske fotballklubber. Det innebærer at alle klubbene som blir kvalitetsklubb følger samme oppskrift og får mange av de samme føringene og retningslinjene som andre kvalitetsklubber, i tillegg til de forskjellige rollene klubbene må organiseres med knyttet til ansvarsområder i «de fire søylene».

Det er også mye som tyder på en form for tvangsmessig isomorfisme (Di Maggio og Powell, 1983), gjennom kravene som ligger til grunn for å kunne bli kvalitetsklubb og presset klubbene opplever om å bli sertifisert. Det kan forstås som både et formelt press fra NFF og som et uformelt press på klubbene fra andre aktører i norsk fotball. Dermed skapes det en type kulturelle forventninger om at lokale klubber skal innføre kvalitetsklubb og bli sertifisert. Selv om ikke informantene eksplisitt poengterer at de opplever et press for å bli kvalitetsklubb, fremhever de likevel at konseptet har fått en økt status i fotballen. Konseptets omdømme kan dermed bidra til et uformelt press om å bli kvalitetsklubb.

Profesjonalisering i klubbene bidrar i utviklingen av normer og regler for hvordan de opptrer, og kan forstås som en type normativ isomorfisme (Di Maggio og Powell, 1983). Utviklingen av slike normer og regler kan skje gjennom utdanning og nettverk. I denne studien ser vi at NFF er en tilbyder av arenaer for både utdanning og nettverk. NFF tilbyr utdanning i form av kurs for både trenerverv og lederverv, samtidig som det er et ønske om å legge til rette for en arena hvor de forskjellige rollene i kvalitetsklubb kan møtes og skape et nettverk. Dette kan være med å utvikle en profesjonsforståelse innad i hver enkelt rolle, som for eksempel kvalitetsklubbansvarlig. De har allerede de samme arbeidsoppgavene i klubbene sine og får en arena hvor de lærer om hvordan NFF ønsker at de skal drifte klubben og aktiviteten og hva som er NFFs hovedprioriteringer. De kan også utveksle tanker og erfaringer om arbeidsmetoder og hvilke normer og regler som er knyttet til sin rolle. Dette kan skape stor likhet og homogenisering mellom individer på tvers av organisasjoner, men også innad blant for eksempel trenere. I kvalitetsklubbssertifiseringen ligger et krav om at en viss andel personer i gitte roller må oppfylle et krav til utdanningsnivå på NFFs kurs, dette skaper en tvangsmessig isomorfisme som er med å bidra til normativ isomorfisme.

Imiterende isomorfisme kjennetegnes av usikkerhet hvor organisasjoner søker å imitere andre for å forsterke sin legitimitet. Av studien kommer det frem at NFF sentralt opplever at klubber som er kvalitetsklubb har blitt mye tryggere på hva de kan og er gode på, samtidig som de også i større grad forstår hva den lokale kretsen kan bidra med. Det er med andre ord ikke preget av usikkerhet, men resultatet er at klubbene opplever en større trygghet på at det de driver med er bra, og den uventede effekten som kommer frem er at relasjonen helt fra forbundet på toppen og helt ned til klubbene er betydelig bedre etter innføringen av kvalitetsklubb. Spesielt er kommunikasjonen enklere mellom krets og klubb, noe som har styrket samarbeidet.

I intervjuene kom det frem at likheten og homogeniseringen som oppstår blant klubbene fremheves som en viktig faktor for å dempe støy innad i klubben. En av de store styrkene til kvalitetsklubbkonseptet som fremheves av begge klubbene, er måten de kan håndtere støy og uenigheter internt på. De opplever at de har fått et mer profesjonalisert og tydelig rammeverk for drift og aktivitet i klubbene. Det gir en tyngde både til ledere og trenere når de blir møtt med motstand og uenigheter. Kvalitetsklubbkonseptet har møtt motstand og skepsis internt i NFF, og da særlig skepsis til om konseptet faktisk har en effekt. Også i klubbene har det oppstått uenigheter spesielt knyttet til aktivitetsgjennomføring og det sportslige rammeverket, da særlig etter at man er sertifisert og begynner å skulle implementere og håndheve retningslinjene som er bestemt. Men da fremheves kvalitetsklubb som et nyttig verktøy for å håndheve retningslinjene og vise til at klubben har bestemt at «slik gjør vi det hos oss».

#### 5.4 Breddefotballklubbers mange hensyn

Institusjonelle logikker beskriver Thornton og Ocasio (1999) som mønstre, antakelser, verdier, tro og regler som gjør at noe er meningsfullt i en persons oppfatning. Gammelsæter (2010) og Skirstad og Chelladurai (2011) har identifisert forskjellige logikker som kan knyttes til idrettslag og breddefotballklubber. I denne studien kan vi identifisere flere logikker som klubbene har og som de etterstreber. Begge klubbene har sitt eget nedslagsfelt som skaper en identitetslogikk (Gammelsæter, 2010) gjennom en geografisk tilhørighet og tilknytning til lokalsamfunnet. I klubb A ser vi at et ganske homogent nedslagsfelt reflekteres i at klubben ønsker å ha ting på stell og det reflekteres bra i medlemmene og lokalsamfunnet. Klubb B har jobbet med å bygge opp et stabilt miljø i et lite nedslagsfelt. Idealismen (Gammelsæter, 2010) står sterkt både hos NFF og klubbene i studien, det handler om å jobbe for en god sak og som

NFF påpeker er litt av formålet med kvalitetsklubbkonseptet er at det ikke skal være noen forskjell i fotballtilbudet man opplever i klubb uansett om man vokser opp i Finnmark eller Agder. For klubbene del handler det om å kunne tilby god aktivitet til alle som ønsker å være med uavhengig av ferdighet og forsøke å holde kostnader knyttet til deltakelse så lave som mulig.

Entreprenørskap er en logikk Gammelsæter (2010) trekker frem og beskriver det som at man lager seg karriere eller bygger status. I denne studien kan man se at det er trenere til ungdomslag det er vanskelig å rekruttere og de forventer ofte god kompensasjon for å påta seg jobben. Det er gjerne disse trenerne som motiveres av å skape seg en karriere, men som klubbene ikke ønsker å kompensere. Det kan også hende trenere som jakter karriere ikke passer i en breddeklubb da man må oppfylle retningslinjer som ivaretar alle spillerne og man kan oppleve det begrensende for egen status. Det faktum at kvalitetsklubb gjør en breddeklubb mindre attraktive for disse trenerne kan være positivt, da de sannsynligvis ikke er trenere som vil passe inn i en breddeklubbs rammer.

Viktigheten av å skape tilhørighet i en breddefotballklubb ble drøftet tidligere i sammenheng med innføringen av kvalitetsklubbkonseptet, men tilhørighet ser klubbene er viktig for å motivere og drive de frivillige, akkurat som Skirstad og Chelladurai (2011) så at da alt var tuftet på frivillighet i KIL, så var tilhørighet en veldig viktig motivasjonsfaktor for frivillige. Det samme var demokrati, autonomi og lojalitet. Sett i sammenheng med kvalitetsklubbssertifiseringen er det lagt opp til at man underveis i prosessen sender ting ut på høring til medlemmene for å skape en demokratisk prosess rundt utformingen av klubbens dokumenter og prosesser. Disse dokumentene og prosessene er styrende for alt som skjer i klubben, og det kan være en stor endring fra autonomien man har opplevd i breddefotballklubber tidligere. Det kan skape utfordringer når for eksempel trenere opplever at autonomien de har hatt tidligere forsvinner, det kan utfordre lojaliteten til konseptet som er en viktig del av å få en god forankring i hele klubben.

Toppfotball og breddefotball er to logikker informant F beskriver at klubb B opplever en veldig sterk tosidighet knyttet til. Toppfotball som knytter seg til å bli så god som mulig, oppnå så gode resultater som mulig og relateres gjerne til det man kaller «topping». Dette fremkommer mest fra ungdomsalder og oppover, som også er da foreldretrenere føler de har nådd sin grense for trenervervet og klubbene må rekruttere nye trenere, som de beskriver er utfordrende. Breddefotball som er opptatt av å ivareta alle og fokuserer på det sosiale rundt

idretten blir da en stor motsetning til toppfotball. Bettis og & Prahalad (1995) bruker begrepet «dominerende logikker» om logikker som dominerer organisasjonene gjennom å styre hva organisasjoner tar til seg av informasjon og påvirker endring. I studien ser vi at spørsmålet mellom toppfotball og breddefotball er veldig tydelig og begge klubbene definerer seg som breddeklubb og kjennetegnes av det, men møter også diskusjoner og utfordringer knyttet til toppfotball. På den måten blir de to motstridende dominerende logikker.

Som det fremkommer av studien brukes kvalitetsklubb til å legge lokk på, eller styre de dominerende logikkene gjennom tydelige strategidokument og klare rammer for aktiviteten. De forsøker å legge til rette for at alle skal ha et godt tilbud, samtidig som det skal være rom for ytterpunktene ferdighetsmessig og på ambisjonsnivå.

Kraatz og Block (2008) bruker institusjonell pluralisme som begrep når organisasjoner må operere på flere områder samtidig. For eksempel hvis flere formål skal dekkes eller mange logikker preger organisasjonen kan det utfordre organisasjonens legitimitet. Her ser vi som nevnt at både toppfotballlogikken og breddefotballlogikken tidvis finnes samtidig i klubbene og kan være grunnlag for konflikt. Det presenteres fire muligheter til å løse den institusjonelle pluralismen. Man kan marginalisere eller utslette «motstanden», noe man kan gjøre gjennom å utarbeide sportsplanen med retningslinjer slik at for eksempel toppfotballlogikken ikke kan eksistere i klubben. Slik klubb B har gjort med å regulere spilletid i sportsplanen. En annen løsning er å skille logikkene. I sammenheng med topp- og breddefotball kan man for eksempel organisere de som to forskjellige lag eller grupper, slik at gruppene domineres av hver sin logikk. En tredje løsning er å prøve å balansere konflikten mellom logikkene, dette var gjerne det som var utgangspunktet når hvert lag i klubben var drevet på sin egen måte med sin egen autonomi, men som kvalitetsklubb er klubben sjef og bestemmer hvordan lagene organiseres. Den siste mulige løsningen er at det har oppstått en identitet i klubben eller laget som lever litt sitt eget liv og legitimerer sine egne valg til en viss grad. Da har man kanskje over lang tid klart å håndtere logikkene og utviklet en kultur knyttet til det. I denne studien opplever jeg at begge klubbene har gått fra å prøve å balansere logikkene til å marginalisere toppfotballlogikken i sportsplanen med tydelige retningslinjer for utforming av lag, aktiviteter og spilletid under kamp. Med stor nok medlemsmasse vil det også være mulighet for å dele gruppene og skille logikkene, men klubbene i denne studien virker hovedsakelig å marginalisere toppfotballlogikken gjennom en sterk sportsplan.

## Konklusjon

Denne studien viser hvordan kvalitetsklubbkonseptet i norsk breddefotball kan forstås som en masteridé introdusert av NFF for å sikre kvalitet i klubbers drift og aktivitet, uten at man skal være avhengig av økonomiske ressurser. Måten klubbene strukturerer seg selv og aktiviteten sin gjennom sertifiseringsprosessen sørger for at NFFs regler og retningslinjer forankres i styringsdokumenter. Hensikten er at en kvalitetsklubb skal forenes om måten man driver klubben på og hvilke rammebetingelser som styrer aktiviteten. Denne studien viser at dette kan være utfordrende og at det i klubbene forekommer uenigheter knyttet til dette. Likevel opplever klubbene seg tryggere og sterkere når de kan henvise til vedtatte styringsdokumenter.

Kravene NFF pålegger klubbene gjennom sertifiseringen gjør at begge klubbene i denne studien har mange likhetstrekk i organisering og aktivitetsinnhold. Dette har gjort samarbeidet og kommunikasjonen i dialogen bedre, både fra NFF til krets, fra krets til klubb og motsatt. Men der NFF har hatt et ønske om å styrke klubbene internt med bedre struktur og aktivitet, har klubbene i denne studien ønsket at kvalitetsklubbssertifiseringen skal medføre fordeler som større legitimitet også utad til for eksempel sponsorer, samarbeidspartnere, kommunale og fylkeskommunale aktører, medlemsmasse, foreldre og lokalsamfunn. Funn fra denne studien tyder på at det ikke er tilfelle. Legitimiteten knyttet til kvalitetsklubbkonseptet slik det oppfattes i klubbene, finnes først og fremst internt; i NFF, i kretsene og blant de som har god kjennskap til konseptet innad i klubben. Hovedsakelig gjelder dette styret og ledere, og også enkelte av de som har påtatt seg frivillige verv knyttet til lag i klubbene.

I spillet mellom klubber kan vi se at hvis man oppfyller det man anser for minstekrav i kvalitetsklubbkonseptet har man en forventning om at alle andre skal gjøre det samme. Når man gjør noe ut over forventet aktivitet, så slår det inn en konkurransetenkning hvor klubbene ønsker å oppnå fordeler eller goder ved at man skiller seg ut fra andre breddeklubber ved å ikke se kvalitetsklubbkonseptet. Veien videre for kvalitetsklubb virker ikke å handle om fordeler eller goder, men å legge til rette for at klubbene skal kunne utvikle sin egen identitet i større grad enn tidligere. Og for kvalitetsklubber som har en del likhetstrekk kan dette være med på å fremheve hver enkelt klubbs særtrekk. Dette kan være med å gi større konkurransefortrinn og legitimitet utad, kanskje til og med regionalt og nasjonalt, når man for



eksempel kan vise til klubben er «best i klassen» på et eller flere områder, samt at hele klubbens organisering og aktivitet er tuftet på NFFs regler og retningslinjer.

Funnene fra denne studien viser hvordan NFF har fanget opp en masteride, og arbeidet med å forankre denne i krets og lokale breddefotballklubber. De lokale kvalitetsklubbene oppfatter at kvalitetsklubbkonseptet bidrar til å styrke klubbenes omdømme, og at driften er mer profesjonalisert, selv om konseptet ikke oppleves å ha svart til alle forventninger klubbene hadde. Fra klubbenes perspektiv medfører det å bli kvalitetsklubb at strukturen i klubben blir tydeligere, kompetansen økes både knyttet til ledelse og aktivitet, og klubbene opplever å komme styrket ut av sertifiseringsprosessen der viktige styringsdokument preger klubbenes arbeid.

Funnene i denne studien må forstås ut fra studiens teoretiske og metodiske valg, samt vurderinger og avgrensninger som er gjort knyttet til det empiriske materialet. Det finnes en rekke andre interessante vinklinger som kunne blitt undersøkt, men som er valgt bort eller ikke fanget opp.

Denne studien har satt søkelys på områder av en frivillig organisasjon som NFF selv kan hjelpe klubbene med å utvikle. De står selv for leder- og trenerutdanningen, har veilederkorps som veileder klubbene og skaper roller som skal gjøre klubben i stand til å skape best mulig aktivitet for barn og unge. I tillegg har de brukt ressurser på å styrke prosessen med å ansette personer dedikert til konseptet i hver eneste krets. Alt knyttet til sertifiseringsprosessen har dermed vært tydelige initiert og styrt fra NFF sentralt.

For en frivillig organisasjon med mange ulike aktører og ulike forventninger til klubbdrift ser det ut til at styringsstrukturene NFF har initiert har bidratt til å gi krets og klubber en klar felles retning, og utviklet en form for felles identitet. I tillegg kan det være en trygghet for frivillige å ha klare planer og retningslinjer for vervet de har valgt å påta seg. Men å profesjonalisere og «strømlinjeforme» frivillige organisasjoner som breddefotballklubber berører også noen viktige spørsmål knyttet til ulike motstridende logikker i idretten, som i sin tur kan komme til å stille breddefotballklubbene overfor nye utfordringer knyttet til identitet. I lys av innføringen av et slikt organisasjonskonsept som kvalitetsklubb, ville det vært interessant å undersøke organisasjonsidentitet i videre studier av breddefotball.

## Litteraturliste

Andersen, S.S. (1997) *Case-studier og generalisering: Forskningsstrategi og design*. Bergen, Fagbokforlaget.

Andersen, S.S. (2006) Aktiv informantintervjuing. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 2006(03), 278-298. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2936-2006-03-03>

Bettis, R., & Prahalad, C. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, vol 16, 5-14. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160104>

Bukve, O. (2021) *Forstå, forklare, forandre: Om design av samfunnsvitenskaplege forskningsprosjekt* (2.utg.). Oslo, Universitetsforlaget.

Czarniawska-Joerges, B. & Sevon, G. (2005). *Global ideas: how ideas, objects and practices travel in a global economy*. Denmark, Copenhagen Business School Press.

DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 2, 147-160.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., Woll, K. (2014) *Organisasjonsteori*. Oslo, Cappelen Damm Akademisk.

Greenwood, R., Oliver, C., Suddably, R., & Sahlin-Anderson, K. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London, Sage publications.

Gotvassli, K.-Åge, & Vannebo, B. I. (2016). Kvalitet som masteridé i barnehagesektoren. *Nordisk Tidsskrift for Pedagogikk Og Kritikk*, 2(1). <https://doi.org/10.17585/ntpk.v2.131>

Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo, Abstrakt forlag

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. Utg.). Kristiansand, Høyskoleforlaget

Kraatz, M., & Block, E. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. Illinois. I: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson & R. Suddaby (red). *The Handbook of Organizational Institutionalism*. London, Sage Publications.

Lammers, John C., & Barbour, Joshua B., (2006) An Institutional Theory of Organizational Communication, *Communication Theory*, Volume 16, Issue 3, 1 August 2006, Pages 356-377, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2006.00274.x>

Meyer, J., & Rowan, B. (1997). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83, 340-360  
<https://doi.org/10.1086/22655091>

Norges Fotballforbund. (u.å, a) Handlingsplan 2012-2015.Hentet fra <https://docplayer.me/902243-Handlingsplan-norgesfotballforbund-2012-2015.html>

Norges Fotballforbund. (u.å, b) *Kvalitetsklubb nivå 1*. Hentet fra <https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kvalitetsklubb-2/kvalitetsklubb-niva-1/>

NFF - Breddereglement. (2014). Norges Fotballforbund – Breddereglement (NFFFOR-2014-03-09-3). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NFFF/nfffor/2014-03-09-3>

Røvik, K. A. (2014). *Reformideer i norsk skole*. Oslo, Cappelen Damm Akademisk.

Røvik, K. A. (2007) *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21.århundrets organisasjon*. Oslo, Universitetsforlaget

Røvik, K.A, Pettersen, H.M. (2014) Masterideer. I K. A. Røvik, T. V. Eilertsen & E. M. Furu (Red.), *Reformideer i norsk skole: Spredning, oversettelse og implementering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk Fra: [https://www.researchgate.net/publication/318966757\\_Masterideer](https://www.researchgate.net/publication/318966757_Masterideer)

Skirstad, B. & Chelladurai, P. (2011) For “Love” And Money: A Sports Club’s Innovative Response to Multiple Logics. *Journal of Sport Management*, 25, 339-353.

Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. (3. utg.). Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Thornton, P. H. (2008). Institutional logics. I: O. S. Greenwood (red), *The Sage handbook of organizational institutionalism*. London, SAGE.

# Vedlegg

## Vedlegg 1 Intervjuguide 1 (Klubb)

### Introduksjon om informanten

- Rolle
- Oppgaver i klubben
- Varighet i rolle og klubb

Kort informasjon om temaer i oppgaven.

### **«Kvalitetsklubb» som organisasjonsside**

1. Hvordan ble klubben oppmerksom på konseptet «kvalitetsklubb»?
2. Hvem tok initiativet til å bli sertifisert?
3. Hvorfor ønsket klubben å bli sertifisert som kvalitetsklubb? (fleridrettslag?)
4. Hvilke personer var sentrale i sertifiseringsprosessen?
5. Hva slags rolle hadde du i denne prosessen?
6. Hvordan foregikk sertifiseringsprosessen i klubben?
7. Hvordan er kvalitetsklubbkonseptet implementert i klubben?
8. Hva betyr kvalitetsklubbkonseptet for denne klubben, hva har endret seg fra før konseptet ble innført?
9. Hvordan formidler klubben sertifiseringen utad?
10. Hvordan jobber klubben videre med kvalitetsklubbkonseptet? (neste nivå)

### **Samhandling med offentlige, frivillige og private aktører**

1. Hvilke offentlige, frivillige og private aktører er viktigst for dere?
2. Hvem/hvilken instans i kommunen og fylkeskommunen forholder klubben seg til?
3. Hvordan vil du beskrive klubbens samarbeid med kommunen og fylkeskommunen før og etter kvalitetsklubbkonseptet ble innført?
4. Har klubbens samarbeid med kommunen og fylkeskommunen endret seg på noen måte etter kvalitetsklubbserifiseringen? I så fall hvordan?
5. Opplever du at samarbeidspartners forventninger til denne klubben har endret seg etter innføringen av kvalitetsklubb, i så fall hvordan?

### **Frivillighet og «kvalitetsklubb»**

1. Hvilke oppgaver og roller trenger dere frivillige til?
2. Hvordan jobbes det med å rekruttere frivillige til klubben? (brukes kvalitetsklubb i innsalget?)
3. Hvordan opplever du samarbeidet med frivillige, og hvordan har det eventuelt endret seg etter kvalitetsklubbkonseptet ble innført? (lettere å rekruttere?)
4. Hvordan påvirker sertifiseringen kravene klubben stiller til de som tar på seg frivillige oppgaver og verv?
5. Hvilke forventninger opplever du at frivillige har til klubben som følge av sertifiseringen?
6. Hva opplever du er viktig for å lykkes med å rekruttere frivillige?

### **Avslutning**

Er det noe informantene ønsker å formidle som ikke er kommet frem?

Orienterer om tilbud om mulighet for sitatsjekk i ettertid

## Vedlegg 2 Intervjuguide (NFF)

### Introduksjon om informanten

- Rolle
- Oppgaver i rollen
- Varighet i rolle

Kort informasjon om temaer i oppgaven.

### **«Kvalitetsklubb» som organisasjonsside**

Fortell kort om hovedtrekk og krav i «kvalitetsklubb».

Hvor kom ideen om konseptet «kvalitetsklubb» fra?

Har NFF kjennskap til lignende konsepter i andre idretter?

Hvorfor ønsket dere å innføre konseptet i Norge? Formål.

Hvordan foregår sertifiseringsprosessen (kort fortalt)? Møter man motstand underveis?

Regionale forskjeller?

Hva er klubbenes motivasjon for å bli kvalitetsklubb? Følger det med noen goder?

Hva er viktig for å lykkes som kvalitetsklubb?

Hva betyr kvalitetsklubbkonseptet for klubber, hva endrer seg fra før konseptet ble innført?

Hvilke tilbakemeldinger får man fra klubber i etterkant av sertifisering?

Hvordan formidles «Kvalitetsklubb» og sertifiseringen utad? Hvem ønsker man skal vite om kvalitetsklubb og sertifisering? Samarbeidsaktører?

Hva er status på kvalitetsklubb akkurat nå, og hvordan ser fremtiden ut for kvalitetsklubb?

### **NFF lokalt**

Hva er status på «kvalitetsklubb» lokalt vs resten av landet?

Hvordan jobber man i sertifiseringsprosessen fra A til Å? (anslått tidsbruk?)

Hva er nøkkelprosessene underveis?

Hvilke utfordringer har man møtt på?

Har kretsen en rolle med tanke på implementering?

Hva kjennetegner klubber med god/dårlig(utfordrende) prosess?

Har noen klubber avbrutt sertifiseringsprosess? Hvorfor?

Hvordan foregår en resertifisering?

Finnes det klubber som har mistet sin sertifisering?

Hvilke tilbakemeldinger får man fra kvalitetsklubber i etterkant?

### **Avslutning**

Er det noe informantene ønsker å formidle som ikke er kommet frem?

Orienterer om tilbud om mulighet for sitatsjekk i ettertid



## Vedlegg 3 Intervjuguide (Samhandlingsaktører)

### Introduksjon om informanten

- Rolle
- Oppgaver (knyttet til idrettslag/fotballklubb)
- Varighet i rolle

Kort informasjon om temaer i oppgaven.

Fortell om din organisasjon og dens formål.

Hva er din organisasjons viktigste oppgaver?

Hvor er din rolle plassert i organisasjonskartet?

Hva vet du om NFFs «kvalitetsklubb»? Hvordan er organisasjonens kjennskap til konseptet?

Hvem er sentrale personer i kontakten med idrettslag/fotballklubber?

Hva samarbeider dere med fotballklubber om?

Hvordan vil du beskrive deres samarbeid med idrettslag/fotballklubber?

Hvilke forhold ved idrettslag er viktig for dere for å ha et godt samarbeid?

Hva kan være utfordringer eller hindringer i samarbeidet?

Har samarbeidsgrunnlaget/samarbeidsklimaet endret seg på noen måte de siste årene? I så fall hvordan?

Har organisasjonen opplevd at klubber har endret seg på noen måte de siste årene? I så fall hvordan?

Har parters forventninger til hverandre endret seg i samhandlingen? Hvilke krav stiller man til hverandre?

### Frivillige

Hvilke typer roller trengs det frivillige til i idrettslag, som dere kjenner til?

Hvordan rekrutterer idrettslag frivillige?

Hva opplever dere er viktig for å lykkes med rekruttering av frivillige? Hvilke utfordringer finnes?

Hvilke krav stiller idrettslag til frivillige? Hvilke krav stiller frivillige til idrettslag?

Har disse kravene endret seg?

Hva er viktige trekk ved idrettslag for å tiltrekke seg frivillige?

Hvilke trekk ved frivillige ønsker idrettslag å rekruttere?

## **Avslutning**

Er det noe informanten ønsker å formidle som ikke er kommet frem?

Orienterer om tilbud om mulighet for sitatsjekk i ettertid

## Vedlegg 4 NSD-vurdering

### Melding

27.01.2021 10:57

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 27.01.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: [nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema](https://nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.09.2021.

### LOVLIG GRUNNLAG

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

### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

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

### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Zoom og Microsoft Teams er databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Simon Gogl

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## **Vil du delta i forskningsprosjektet «Sertifiserte kvalitetsklubber i fotball sine erfaringer med innføringen av konseptet «Kvalitetsklubb»?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forstå hvordan sertifiserte kvalitetsklubber i fotball opplever innføringen av konseptet «Kvalitetsklubb». I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

I dette prosjektet skal følgende problemstilling undersøkes; «Hvordan opplever sertifiserte kvalitetsklubber i fotball innføringen av konseptet «kvalitetsklubb»? Formålet med denne studien er å øke kunnskapen om hvordan frivillige organisasjoner forholder seg til organisasjonsideer og hvordan frivillige aktører opplever innføringen av et slikt organisasjonskonsept. Studien gjennomføres som et studentprosjekt på masterstudiet i statsvitenskap og ledelse ved Universitetet i Agder. Data fra prosjektet vil kunne bli benyttet både til undervisningsformål og som data i vitenskapelig publikasjon.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

*Universitetet i Agder* er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

I forskningsprosjektet skal jeg foreta intervjuer med nøkkelinformanter. Det innebærer en strategisk utvelgelse av personer som antas å ha god oversikt og innsikt i spørsmålene som undersøkes. Det er derfor ønskelig å intervju aktører som vært sentrale i disse prosessene. I kraft av din rolle/funksjon blir du derfor spurt om å delta i denne studien.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltagelse i undersøkelsen vil skje gjennom kvalitative intervjuer, fortrinnsvis digitalt på zoom eller via teams. Det innebærer at vi ber deg sette av 45-60 minutter for et intervju. Temaer som vil bli belyst i intervjuet angår personlig bakgrunn, innføringen av kvalitetsklubb som organisasjonsside, arbeidet med sertifiseringsprosessen, samarbeidet med offentlige, frivillige og private aktører, og hvordan kvalitetsklubbkonseptet eventuelt har bidratt til endringer internt i klubben og i samarbeidet med andre.

Det er ønskelig å gjennomføre lydopptak av intervjuet dersom du samtykker til dette. Lydopptaket vil da transkriberes (skrives ut som tekst) og det vil ikke være koblet noen av dine personopplysninger til denne utskriften. Lydopptaket og det transkriberte intervjuet vil bli oppbevart på passord-beskyttet PC. Lydfilen vil bli slettet ved prosjektslutt.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du likevel når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Dette kan gjøres muntlig eller skriftlig. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Informasjonen din vil kun være tilgjengelig for undertegnede Are Strømmland (masterstudent) og Charlotte Kiland (veileder).
- Personopplysningene, f.eks. navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, dette vil forhindre at uvedkommende får tilgang til dine opplysninger.

I denne studien vil hensynet til anonymitet ivaretas. Det vil i den endelige publikasjonen ikke fremgå noen navn på klubber eller informanter. Dersom vi benytter direkte sitater fra intervjuet med deg i endelig publikasjon, vil du få tilbud om sitatsjekk og gjennomlesing.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes ca. 01.09.2021. Ved prosjektslutt vil personopplysninger og lydopptak bli slettet.

## **Dine rettigheter**

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

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

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Universitetet i Agder* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: *Universitetet i Agder ved Charlotte Kiland*, epost: [charlotte.kiland@uia.no](mailto:charlotte.kiland@uia.no), *Are Strømmland*, [are\\_stromland@hotmail.com](mailto:are_stromland@hotmail.com)

- Vårt personvernombud: *Rådgiver Ina Danielsen* +47 38 14 21 40
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Charlotte Kiland                      Are Strømmland

Prosjektansvarlig                      Masterstudent  
(Veileder)

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Sertifiserte kvalitetsklubber i fotball sine erfaringer med innføringen av konseptet «Kvalitetsklubb»*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg gir uttrykkelig samtykke til:

- Å delta i intervju
- At data fra intervjuene kan benyttes i studien.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, *01.09.2021*.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)