



«For vi kommer ikke til å sitte i styret i all evighet»

– En studie av norske fotballklubbers arbeid med *Kvalitetsklubb*

Frode Smeland og Ørnulf Seippel



«For vi kommer ikke til å sitte i styret i all evighet»

- En studie av norske fotballklubbers arbeid med Kvalitetsklubb

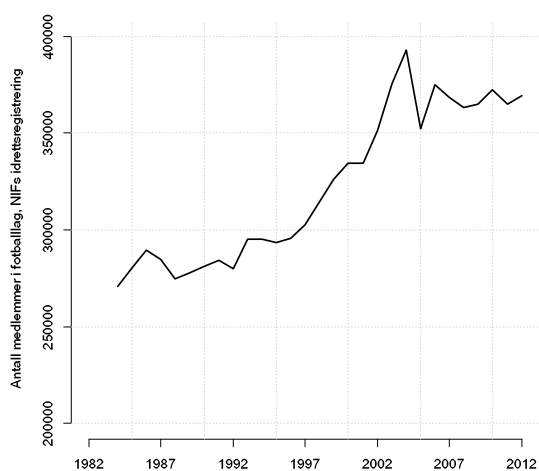
Innhold

| | |
|---|----|
| FORORD | 4 |
| 1. INNLEDNING | 6 |
| 2. DATA OG METODE | 10 |
| 2.1 Utvalg | 10 |
| 2.2 Intervjuer og dokumenter | 11 |
| 2.3 Analyse av datamaterialet..... | 12 |
| 2.4 Etiske betraktninger | 12 |
| 3. OM KLUBBENE | 13 |
| 3.1 Strukturelle kjennetegn..... | 13 |
| 3.2 Ledelse, kompetanse og samarbeid | 15 |
| 3.3 Omgivelser | 17 |
| 3.4 Hva kjennetegner din klubb? | 19 |
| 3.5 Verdier og visjoner | 20 |
| 4. HVORFOR <i>Kvalitetsklubb</i> ?..... | 22 |
| 4.1 Hvorfor: «For vi kommer ikke til å sitte i styret i all evighet» | 24 |
| Bedre struktur, rutiner og stabilitet | 25 |
| Rutiner og stabilitet | 25 |
| Styrke klubben: Klubbstyre og identitet | 26 |
| Konvensjoner, forventninger og situasjoner | 27 |
| 4.2 Kontrafaktisk: «... det hadde ikke blitt den helt store forskjellen ... eller jo, ...?» | 28 |
| Struktur (igjen)..... | 29 |
| Hvordan virker <i>Kvalitetsklubb</i> : Tid, disiplin, hjelpemiddel | 30 |
| Liten og stor forskjell | 31 |
| 4.3 Konkrete resultater av arbeidet med <i>Kvalitetsklubb</i> : «Det vil jo tiden vise ...» | 33 |
| Sportslig kvalitet | 33 |
| Frivillige | 34 |
| Rekruttering og økonomi..... | 35 |
| 4.4 Hvordan Hvorfor?..... | 36 |
| 5. HOVEDKRITERIENE | 37 |
| 5.1 Aktivitet | 38 |
| Rekrutteringsplan | 38 |
| Sportsplan..... | 39 |
| Treneransvarlig..... | 42 |
| 5.2 Organisasjon..... | 43 |

| | |
|--|----|
| Organisasjonskart med rollebeskrivelser | 44 |
| Økonomistyring | 44 |
| Oppstartsansvarlig..... | 46 |
| Klubbhåndbok..... | 46 |
| Dommerkoordinator | 48 |
| Fotballens informasjons- og kommunikasjonssystem (FIKS)..... | 48 |
| 5.3 Kompetanse | 51 |
| Lederkompetanse..... | 51 |
| Trenerkompetanse | 53 |
| 5.4 Samfunns- og verdiarbeid | 56 |
| Verdisett | 56 |
| Hjemmekampen | 57 |
| Retningslinjer for barne- og ungdomsfotball..... | 58 |
| Årlig møte | 59 |
| Politiattest | 60 |
| Trygge rammer | 60 |
| Skader og forsikring | 62 |
| 6. TILBAKEMELDINGER..... | 63 |
| 6.1 Oppfølging og veiledning..... | 63 |
| 6.2 Dokumentasjon | 65 |
| 6.3 Veien videre | 66 |
| 7. OPPSUMMERING | 68 |
| Hvorfor Kvalitetsklubb? | 68 |
| Arbeidet med hovedkriteriene | 69 |
| Oppfølging og veiledning | 70 |
| Appendiks A: Intervjuguide..... | 72 |
| Appendiks B: FAIR PLAY – | 76 |
| Foreldrevettregler..... | 76 |
| Litteratur:..... | 77 |

FORORD

Tilstrømningen av gutter og etter hvert stadig flere jenter til fotballen på 1960- og 70-tallet resulterte i en omfattende satsning på breddefotball for barn under 12 år. Trenings- og kamptilbudet nedover i aldersgruppene ble kraftig utvidet, og det som i tidligere tider var preget av «løkkefotball» ble i økende grad satt inn i organiserte rammer (Goksøyr, 2008). I dag har breddefotballen for både barn, unge og voksne høy prioritet, og i 2013 hadde Norges Fotballforbund (NFF) over 365.000 medlemmer, og er landets overlegent største særforbund¹. Selv om oppslutningen om den organiserte fotballen fremdeles er formidabel, viser tall fra Norges Idrettsforbunds idrettsregistrering og Norsk Monitor at antall aktive er i ferd med å stagnere eller avta.



Figur 1: Antall medlemmer i fotballag, NFFs idrettsregistrering.



Figur 2: Andel unge (15-20 år) som opplyser at de spiller fotball, Norsk Monitor.²

NFFs tall viser at antall medlemmer i norsk fotball har vokst kraftig fram mot 2002, sunket noe, for deretter å stabilisere seg. Tall fra Norsk Monitor viser at andelen unge fotballspillere i alde-

¹ <http://www.fotball.no/toppmeny/Om-NFF/NFF-i-tall/>

² Norsk Monitor er en landsrepresentativ spørreundersøkelse av befolkningen over 15 år, som IPSOS (tidligere Markeds- og Media-instituttet) har gjennomført annet hvert år siden 1985 Hellevik, Ottar. 2008. *Jakten på den norske lykken: Norsk monitor 1985-2007*. Oslo: Universitetsforlaget.

ren 15 til 20 år har vokst jevnt og trutt fram mot millenniumskiftet, for så å falle, like jevnt og trutt. Mye tyder altså på at norsk fotball har en utfordring med medlems- og aktivitetstall.

Om tallene er et uttrykk for at det nå jobbes for dårlig i norsk fotball eller om dette er en utvikling det er rimelig å forvente, lar vi ligge her. Sikkert er det i hvert fall at det skjer endringer i medlems- og aktivitetstallene som fotballen bør ta innover seg, og mot en slik bakgrunn er det naturlig å spørre seg hva man kan gjøre for å legge forholdene bedre til rette for fotballen i Norge. Et av svarene på denne utfordringen er *Kvalitetsklubb*, et klubb utviklingsprosjekt der målet er å få til et kvalitetsløft i norsk fotball på satsingsområdene organisasjon, aktivitet, kompetanse og verdier. For å bli en kvalitetsklubb, må klubbene tilfredsstillende kriterier som er konsentrert rundt krav på områder som trenerkompetanse, sportsplan og Fair play. Modellen er nasjonal og skal heve kvaliteten i hele norsk fotball (NFFs handlingsplan for 2012-2015). Styret i NFF understreker også viktigheten av prosjektet: «Kvalitetsklubbprosjektet er det viktigste utviklingsprosjektet i norsk fotball».

Hensikten med denne rapporten er å gi et tidlig innblikk i norske fotballklubbers arbeid med *Kvalitetsklubb*: Hva tror klubbene de kan få ut av arbeidet med *Kvalitetsklubb*? Hva gjør de faktisk i forhold til de mange kravene og forventningene som ligger i *Kvalitetsklubb*? Hva mener de NFF kan gjøre for å forbedre arbeidet med *Kvalitetsklubb*? Dette er noen av spørsmålene vi forsøker å besvare i denne studien. Rapporten er skrevet på oppdrag fra NFF og Forskningscenter for barne- og ungdomsidrett (FOBU) ved Norges Idrettshøyskole. I NFF har Kristoffer Vatshaug og Henrik Lunde lagt til rette for innsamling av data og ellers bidratt med nyttige tips og innspill. Ved FOBU har Lene Røe vært til god hjelp. Først og fremst vil vi imidlertid takke de 22 klubbene og 30 informantene som har tatt seg tid til å snakke om *Kvalitetsklubb* med oss: Det har vært nyttig, interessant og hyggelig.

Oslo 21. juni 2015

Frode Smeland og Ørnulf Seippel

Norges Idrettshøgskole

KAPITTEL 1

INNLEDNING

Kvalitetsklubb er et nasjonalt konsept for utvikling av norske fotballklubber, innført i januar 2014³ og forankret i NFFs handlingsplan for 2012-2015. Kvalitetsklubb har som mål at klubbene, som den sentrale tilretteleggeren for fotballaktivitet, skal få tydeligere strukturer og med det også bedre styring (NFF, 2011, s.17). Tanken er at dette skal skape en bedre klubbhverdag for de involverte medlemmene og frivillige.

Kvalitetsklubb er inspirert av liknende prosjekter i andre land og har særlig likheter med det britiske prosjektet *The Football Association (FA) Charter Club*.⁴ Prosjektet legger opp til en form for sertifisering av fotballklubber basert på at de har oppfylt et sett av krav. *Kvalitetsklubb* er bygget opp med tre nivåer, der man på hvert nivå kvalifiserer seg gjennom stadig mer omfattende krav. På nivå en (bronse) dreier det seg om: (i) *Aktivitet*, som så spesifiseres gjennom med en rekrutteringsplan, sportsplan og treneransvarlig; (ii) *Organisasjon* som mer konkret dreier seg om organisasjonskart, økonomistyring, oppstartsansvarlig, klubbhåndbok, dommerkoordinator og FIKS-ansvarlig; (iii) *Kompetanse* som handler om leder- og trenerkompetanse; (iv) *Samfunns- og verdiarbeid*: Verdier, hjemmekampen, retningslinjer for barn-ungdom, årlig møte, politiattest, skader og forsikring og trygge rammer. Tabell 1 gir en stikkordsmessig oversikt over hva som skal til for å bli kvalifisert til en kvalitetsklubb på nivå 1.⁵

³ I Nordmøre fotballkrets har *Kvalitetsklubb* blitt gjennomført som et prøveprosjekt i 2013.

⁴ <http://www.thefa.com/my-football/community/fa-charter-standard-programme>

⁵ Se <https://www.fotball.no/Utdanning-og-kompetanse/NFF-Kvalitetsklubb/Niva1/#panel-pageId27004> for mer informasjon om kriteriene i *Kvalitetsklubb*.

Tabell 1: *Kvalitetsklubb*, kriteriene på nivå 1.

| Hovedområde | Kriterier |
|---------------------------------|---|
| Aktivitet | Rekrutteringsplan |
| | Sportsplan |
| | Treneransvarlig |
| Organisasjon | Organisasjonskart |
| | Økonomistyring |
| | Oppstartansvarlig |
| | Klubbhåndbok |
| | Dommerkoordinator |
| | FIKS-ansvarlig |
| Kompetanse | Lederkompetanse |
| | Trenerkompetanse |
| Samfunns- og verdiarbeid | Verdier |
| | Hjemmekampen |
| | Retningslinjer for barne- og ungdomsfotball |
| | Årlig møte |
| | Politiattest |
| | Skader og forsikring |
| | Trygge rammer |

Kvalitetsklubb er frivillig, og klubbene må søke om opptak hos kretsen for å bli deltaker. Klubber som blir akseptert for opptak får utdelt en veileder som skal bistå i arbeidet frem til sertifisering. Klubbene som dokumenterer at alle kriteriene er oppfylt blir sertifisert som *Kvalitetsklubb*, men må hvert år dokumentere at kriteriene fremdeles er oppfylt for å bevare sin kvalitetsklubbstatus. I skrivende stund er 63 klubber godkjente som kvalitetsklubber, mens ytterligere 204 er i prosess.

Rapporten er basert på relativt omfattende intervjuer med personer som har ansvaret for arbeidet med *Kvalitetsklubb* i 22 fotballklubber. Dette er klubber som er med i *Kvalitetsklubb* og som har sagt seg villige til å være med i dette forskningsprosjektet. Det er dermed verken noe representativt utvalg av norske fotballklubber, eller av klubber som er med i *Kvalitetsklubb*.

Studien er heller ikke en evaluering som følger klubbene over tid: Dette er et øyeblikksbilde av hvordan et utvalg norske fotballklubber arbeider med og oppfatter *Kvalitetsklubb*, og for de fleste klubbene er dette tidlig i *Kvalitetsklubb*-prosessen. Ingen av klubbene var sertifiserte *Kvalitetsklubb*-klubber da vi intervjuet dem (selv om seks av dem er det i dag).

Formålet med denne rapporten er, med bakgrunn i intervjuer med fotballklubber, å gi en både brede og relativt inngående beskrivelse av hvordan disse klubbene jobber med og tenker omkring *Kvalitetsklubb*. Utvalget er stort nok til at vi mener å ha identifisert arbeidsmåter og oppfatninger som mange fotballklubber har, og funnene kan dermed være viktige for det videre arbeidet med *Kvalitetsklubb* - både for klubbene selv og andre klubber og for NFF, både sentralt og for kretser. Hvor utbredte de funnene vi trekker fram er, får eventuelle senere studier basert på større og mer representative utvalg avgjøre.

Økt kunnskap om *Kvalitetsklubb* er interessant av flere grunner. For det første er *Kvalitetsklubb* et nytt prosjekt som vi har lite kunnskap om. For det andre kan en systematisk gjennomgang av *Kvalitetsklubb* være nyttig for den videre utviklingen av prosjektet, både for klubber og NFF. For det tredje er *Kvalitetsklubb* et av flere eksempler på klubb utvikling i idretten og, mer generelt, et interessant tilfelle av profesjonalisering i frivillig sektor.

Videre i rapporten, kapittel 2, redegjør vi for studiens metodiske oppbygning og datamaterialet som ligger til grunn for studien. Som en bakgrunn for de videre analysene, beskriver vi i kapittel 3 klubbene som deltar i studien: Formelle og strukturelle kjennetegn, visjoner og verdier og mer uformelt, hvordan de oppfatter sin egen klubb som lik eller forskjellig fra andre klubber. I kapittel 4 ser vi på hva klubbene håper og forventer å kunne få ut av arbeidet med *Kvalitetsklubb*: Hvorfor er de med? Hva tror de blir forskjellig om de blir med? Tror de at spillerutvikling, organisasjon, frivillig innsats, sportslig resultater og økonomi vil endres gjennom arbeidet med *Kvalitetsklubb*? Alle klubbene er blitt intervjuet helt konkret om *Kvalitetsklubbs* ulike krav, og kapittel 5, den mest omfattende delen av studien, er en gjennomgang av hva klubben har fått gjort med disse kravene og hva de peker på som utfordringer og muligheter knyttet til dem. Klubbene ble spurt om hva de kunne tenke seg å melde tilbake til NFF om arbeidet med *Kvalitetsklubb*, og i kapittel 6 presenterer vi en del av klubbenes mer kritiske kommentarer til erfa-

ringer fra arbeidet med Kvalitetsklubb og tanker om hvordan man kan forbedre prosjektet. I kapittel 7 oppsummerer vi de viktigste funnene fra studien.

KAPITTEL 2

DATA OG METODE

Siden *Kvalitetsklubb* er et nytt prosjekt som det foreløpig finnes relativt lite systematisk kunnskap om, har studien et visst utforskende preg: Samtidig som vi forsøker å svare på ferdig formulerte spørsmål, leter vi oss også fram til hvordan klubbene jobber med og tenker rundt *Kvalitetsklubb*. For å finne fram til disse oppfatningene, har vi valgt å gjennomføre kvalitative intervjuer. En slik fremgangsmåte gir ikke grunnlag for store empiriske generaliseringer, men vil kunne gi økt innsikt i, og forståelse av, klubbenes arbeid med *Kvalitetsklubb*-prosjektet. Så får heller senere studier avgjøre hvor representative funnene i denne rapporten er.

2.1 Utvalg

For å få fram bredden i arbeidet med *Kvalitetsklubb*, har vi valgt å intervjuer relativt mange klubber. I samarbeid med NFF ble vi enige om et utvalg bestående av åtte klubber i fire kretser (totalt 32 lag), som vi antar representerer viktige sider ved det mangfoldet norsk fotball utgjør. På denne måten sikrer vi geografisk spredning, og at klubbene varierer langs flere dimensjoner: Fleridrettslag mot særiddrettslag, store klubber mot små, klubber med lag på høyt nivå versus utpregede breddeklubber. Det endelige utvalget endte på 22 klubber, noe som er relativt stort i en kvalitativ studie som dette. Bortfallet hadde i hovedsak to grunner: For det første var det enkeltklubber som var vanskelig å få tak i og ikke syntes særlig innstilt på å delta i undersøkelsen. For det andre er *Kvalitetsklubb* et nytt prosjekt og enkelte klubber i utvalget mente de ikke hadde vært med lenge nok i prosjektet.

Tabell 2: Fordelingen av kretser, klubber og organisasjonstilknytning

| | Krets A | Krets B | Krets C | Krets D | Totalt |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|--------|
| Fleridrettslag | 3 | 5 | 5 | 1 | 14 |
| Særiddrettslag | 1 | 2 | 0 | 1 | 4 |
| Allianseidrettslag | 3 | 0 | 1 | 0 | 4 |
| Sum | 7 | 7 | 6 | 2 | 22 |

To kjennetegn ved utvalget, som det er viktig å ha klart for seg når man leser analysene i denne rapporten, er at utvalget omfatter klubber som har valgt å ta del i *Kvalitetsklubb*, og at det klubbene har sagt seg villige til å være med i en undersøkelse om *Kvalitetsklubb*. Det er dermed rimelig å anta at klubbene i utvalget er mer positive til *Kvalitetsklubb* enn helheten av alle fotballag som deltar i *Kvalitetsklubb*.

At klubbene ikke har kommet like langt i kvalitetsklubarbeidet er både en fordel og en ulempe. På den ene siden er den innledende fasen i et slikt utviklingsarbeid svært viktig i forhold til å forstå andre klubbers inngang i prosjektet. Ved at klubbene har vært med i både kortere og lengre perioder sikrer at vi får tak i et mangfold av erfaringer. På den andre siden må vi understreke at dette ikke er en evaluering som følger klubbene over tid, noe som bedre enn vi gjør her kunne ha avdekket hva slags effekter det å delta i *Kvalitetsklubb* faktisk kan ha.

2.2 Intervjuer og dokumenter

Rapportens data består i hovedsak av halvstrukturerte intervjuer som tar utgangspunkt i en intervjuguide⁶. På denne måten får vi stilt spørsmål som dekker temaer som er tenkt ut på forhånd samtidig som vi oppnår en fleksibel intervjusituasjon der informantene har mulighet til å ta opp nye temaer som ikke er forutsett. Dette kan være gunstig når man studerer et fenomen man har lite kunnskap om på forhånd.

Intervjuene hadde en gjennomsnittlig lengde på 70 minutter og varierte fra 43 minutter til en time og 37 minutter. I transkribert form dreier det som om 376 sider med tekst. Intervjuene ble gjennomført med «den i klubben som er ansvarlig for klubbens arbeid med *Kvalitetsklubb*». I de fleste tilfellene var dette én person, men enkelte klubber stilte med både to og tre informanter. Selv om samtlige av de intervjuede var sentrale i sine respektive klubber, er det likevel ikke slik at de fullt og helt representerer klubben i ett og alt når det gjelder vurderinger av arbeidet med *Kvalitetsklubb*. Enkelte av sitatene vi bruker i rapporten er "pyntet" noe for å unngå et for oppstyltet og muntlig preg.

⁶ Intervjuguiden finnes som vedlegg bak i rapporten.

Med samtykke fra informantene ble intervjuene først tatt opp for så å bli transkribert. I tillegg til intervjudata baseres analysene også på dokumenter som sportsplan, klubbhåndbok og hjemmesider. Dette er viktige bidrag i analysen og supplerer intervjudataene med detaljkunnskap som informantene nødvendigvis ikke kommer opp med i intervjusituasjon. Gjennomgang av slike dokumenter har vært en sentral del av forarbeidet til intervjuene.

2.3 Analyse av datamaterialet

De transkriberte intervjuene er analysert ved hjelp av en såkalt temabasert koding og kategorisering. Målet er å identifisere sentrale temaer – Hva er klubbene opptatt av i forbindelse med *Kvalitetsklubb*? – for så å se hvordan klubben forholder seg – gjør, snakker, tenker og mener - til disse teamene. Eksempler på tematiske koder kan for eksempel være svar på et direkte spørsmål som alle klubbene fikk: Hvordan kom arbeidet med *Kvalitetsklubb* i gang? Nye og ofte mer overraskende temaer dukket opp ved at de ble gjentatt eller uttrykt av flere informanter uten at dette var forutsett. Et spørsmål som for eksempel meldte seg etter hvert som vi hadde gjennomført intervjuer med flere klubber var om klubbene rett og slett var litt selvgode: «Nå skryter jeg veldig her!» som en av klubbene meldte.

2.4 Ethiske betraktninger

Data brukt i denne rapporten er basert på informert samtykke og intervjuobjektene er anonymisert. Informert samtykke innebærer at informantene opplyses om formålet med forskningsprosjektet, at forskerne forsikrer seg om at de involverte deltar frivillig og klargjør at de kan velge å trekke seg når som helst (Kvale og Brinkmann 2009). Anonymitet betyr at identiteten til deltakere i studien ikke oppgis i rapporten.

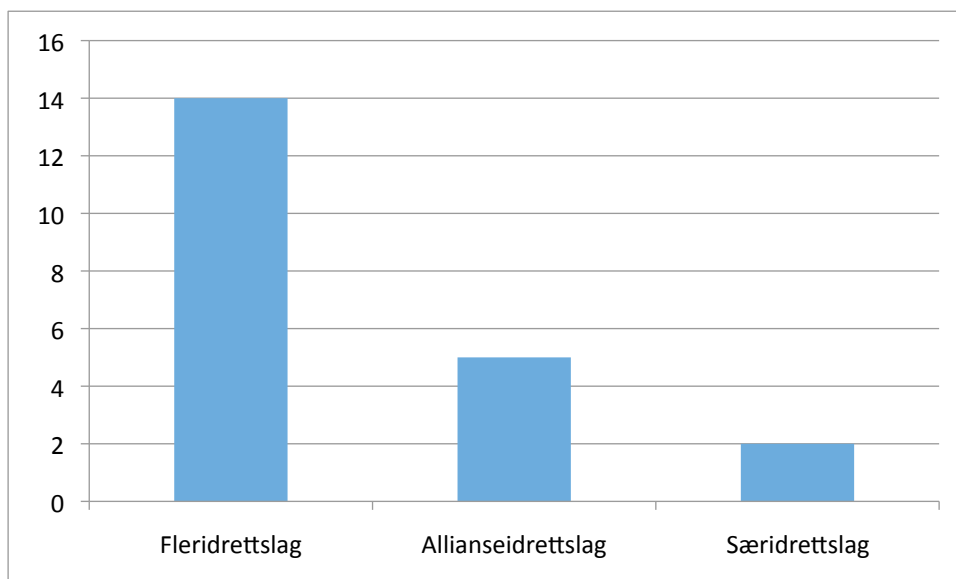
KAPITTEL 3

OM KLUBBENE

Skal man studere klubbenes forhold til *Kvalitetsklubb*, er det nyttig å ha en forståelse av hva som kjennetegner klubbene som deltar i studien. Vi starter med å presentere et utvalg strukturelle faktorer, før vi ser på hva klubbene oppgir å ha av kompetanse i styret og blant ansatte, og hvordan de vurderer forholdet mellom styret og ansatte. Vi ser også på kjønns sammensetningen blant styremedlemmer og ansatte. En viktig side ved klubbene når målet er organisasjonsutvikling og samfunns- og verdiarbeid, er hvordan de ser på seg selv: Hva er klubbens verdier og visjoner? Hva kjennetegner de ulike klubbene i forhold til andre klubber?

3.1 Strukturelle kjennetegn

Tidlig i intervjuene ba vi klubbene kort å beskrive sin egen klubb. Det innledende svaret på dette spørsmålet var som oftest strukturelle kjennetegn som organisasjonsform, antall medlemmer og antall idretter. Av figuren nedenfor ser vi at klubbene i studien både er sær-, fler og allianseidrettslag, men med en klar overvekt av fleridrettslag.



Figur 3: Organisasjonsform

Klubbene er ulike når det kommer til antall aktiviteter som tilbys, fra 1 til 14. Klubbene varierer også med hensyn til størrelse målt i antall medlemmer: Den minste klubben har 200 medlemmer, mens andre klubber er blant de største i Norge med mange tusen medlemmer. Samtidig ser vi rimeligvis også en sterk sammenheng mellom disse tre elementene: Fleridrettslag som tilbyr mange idretter har flest medlemmer.

At det er store strukturelle forskjeller mellom klubber er selvsagt, men flere utsagn minner like fullt om at dette er viktige forhold for hvordan klubben kan og bør drives:

«Vi er kun en ren fotballklubb. Det er en veldig stor fordel, mener jeg organisatorisk sett. Som dere vet, så er jeg borte i noen andre klubber også i forbindelse med jobben [den intervjuede er ikke ansatt i NIF/NFF-systemet!], og der er det mye rart. Det er mange som drar i forskjellige retninger. I tillegg er det forskjellige idretter. En ting er å ha både elite og bredde i samme klubb, det er vanskelig nok i seg selv. Har man volleyball der, og fotball der, så snakker de ikke sammen. Og når man skal være i samme idrettslag, så blir det en utfordring. Den slipper vi.» Klubb12

Dette peker videre mot noe som er sentralt i organisasjonsteori, nemlig at en organisasjons endringsevne er betinget av hvordan organisasjonens ulike deler samarbeider (Jacobsen og Thorsvik 2013). Dette er et forhold som kan være særlig krevende i frivillige organisasjoner, der ledelsen ofte har mindre autoritet, organisasjonen har færre økonomiske insentiver å basere seg på enn

andre organisasjoner og ulike deler er løst koblet sammen. Med dette som bakgrunn spurte vi informantene om i hvilken grad de ulike delene av klubben kjenner til hverandre. Enkelte informanter gir uttrykk for at klubben er løst koblet, og beskriver dette som en ulempe:

«Nei, altfor dårlig. Det er en stor utfordring med hensyn til det å skape én klubb, som vi for så vidt hadde som et delmål. Vi jobber ikke godt nok med det i dag.»
Klubb1

En av informantene oppga at de ikke kjente de ulike delene av klubben bra nok, men at dette ble tatt i tak i forbindelse med *Kvalitetsklubb*:

«Ja, det gjør de, men ikke godt nok. Og det er noen av de tingene vi har tatt tak i gjennom Kvalitetsklubbprosjektet.» Klubb18

I motsetning til sitatene overfor som beskriver løse interne koblinger, har en av klubbene innarbeidet en struktur som sørger for tett samarbeid mellom de ulike enhetene i klubben:

«Jeg føler at forholdet mellom utviklingsavdelingen og bredde, på den korte tiden jeg har vært her, har styrket seg. Man har fått flere treffpunkter på tvers i klubben og man har en uttalt målsetning fra klubben om at det skal bli en sterkere tråd. Man skal involvere seg mer på tvers av organisasjonen. Noe som gjør at man har en fot i hver leir. De møtepunktene blir egentlig ganske mange i praksis.» Klubb8

Informanten forteller at det er utviklet en struktur der folk arbeider sammen, der oppgaver flytter mellom grupper, og der det er store mengder av treffpunkter på tvers i klubben. Gjennom et slikt system, skapes en tett kobling internt i klubben.

3.2 Ledelse, kompetanse og samarbeid

En viktig faktor i arbeidet med *Kvalitetsklubb* er hva slags kompetanse man har i klubbene, i styret og eventuelle blant ansatte, og hvordan disse virker sammen. Som en del av de innledende spørsmålene minnet vi om hvor sentralt kompetanseutvikling for ledere og trenere er i *Kvalitetsklubb* og spurte deretter om hva slags kompetanse klubben hadde i styret og blant ansatte.

Mange av de mindre klubbene har ikke noe klart skille mellom styre og daglig drift, men flere av de større klubbene har en organisasjonsform som ligner mer på tradisjonelle bedrifter, der de opererer med både styre og administrasjon.

Når det gjelder styresammensetningen, beskriver de fleste informantene et styre med høy formell kompetanse. Ikke sjeldent oppgir informantene at styremedlemmer tar med seg sin fagkunnskap inn i klubben, og går inn i en kategori som Lorentzen (2013) omtaler som *frivillig fagfolk*: Revisoren har ansvar for regnskap, bedriftslederen er styreformann, økonomen har ansvar for marked og det pedagogiske overlates til læreren. Her er det selvfølgelig betydelige variasjoner, men hovedinntrykket er like fullt at det er mye formell kompetanse i norske fotballklubbers styrever.

En interessant side ved styrene er kjønnsammensetningen, og vi får her i det store og det hele bekreftet det som er velkjent: Norske idrettslag og fotballklubber er mannsdominerte (Enjolras, Seippel og Waldahl 2005; NFF 2014). En informant forteller at ledelsen i idrettslaget er svært skjevt sammensatt med hensyn til kjønnsammensetningen, og at å få til en balansert kjønnsammensetning er en utfordring:

«(...) Du sliter nok med å få folk til å være i ledelsen. Men det skal bli veldig spennende i år og se om flere stiller seg tilgjengelig til valg, nå som vi har gjort den jobben vi har gjort, og fått den entusiasmen vi har fått. Kvinner er en kjempeutfordring siden vi er en fotballklubb med gutter. Det er et krav om at to stykker i styret skal være kvinner. Jeg har kun en kvinne, og måtte da søke dispensasjon fra NIF og det fikk jeg. Vi måtte også ha dispensasjon i år. Men der står det klart, at det kunne man ikke forvente å få til neste år.» Klubb18

Etter hvert som vi hadde gjennomført flere intervjuer, var det slående hvor mange kvinner vi intervjuet i forhold til den godt dokumenterte situasjonen med et underskudd av kvinner i ledelsen i norsk idrett: Godt over en tredjedel av informantene i studien var kvinner, mens andelen ledere i norsk fotball ellers er 19 % (NFF 2014, s.8). Dette kan tolkes på flere måter. Enten kan man tenke seg at det mindre sportsnære, som organisasjonsutvikling, blir sett på som mindre viktig eller mindre spennende og dermed blir satt bort til de som er minst sentrale i det som anses som klubbens hovedanliggende (fotball). Eller man kan se på dette som et uttrykk for at kvinner, som på andre samfunnsområder, er i ferd med innta nye bastioner og med det styrke sin posisjon.

Sammenligner vi den formelle bakgrunnen til styremedlemmer og ansatte, var det flere klubber som pekte på relativt store forskjeller. Et mønster som gikk igjen var, svært forenklet, at

styret besitter høy formell kompetanse⁷ og lav idrettskompetanse, mens administrasjonen besitter høy idrettskompetanse og liten formell kompetanse. Disse ulikhetene kan føre til utfordringer ved at det oppstår spenninger og konflikter mellom frivillige og ansatte:

«Ja, der var du spot on. Det er vanskelig for meg å kommentere det, for jeg har vært midt oppe i det selv. Nå som vi har rykket ned så er det litt spesielt. Den kanskje største diskusjonen er hvor fort skal man klare å gjøre ting. Skal man fort opp igjen? Og hva gjør man for å komme fort opp igjen? Jo da må man faktisk hente spillere og det vil koste penger. Det handler om prioriteringer. Her har det vært en del strid om hvordan man skal gjøre dette. Noen ganger må man svelge noen kameler og si at OK, sånn blir det. Jeg skulle ønske at det var mer klare roller, mandater og fullmakter. Her har vi en jobb å gjøre.» Klubb1

«(...) Jeg ser at de [les ansatt på sport] ikke har noe administrativ tilnærming. Det er mer av det de har lært underveis. Sportssjefen hos oss, han har jo vært sportssjef det siste året, han har lært mye underveis under andre. Men jeg ser den profesjonaliseringen. Det å ha fokus på det langsiktige, det som ikke er så viktig akkurat her og nå, det har jeg vært veldig opptatt av. Å ikke drive med brannslukning hele tiden og hive seg på det nærmeste. Det er det læring rundt. Der kommer også kvalitetsklubbprosjektet inn, som jeg ser på som en bra ting.» Klubb2

Selv om enkelte beskriver et spenningsfylt forhold mellom styre og administrasjon, forteller andre at nettopp forskjellene i idrettskompetanse og formell kompetanse gir grunnlag for et mangfold av bakgrunn og perspektiver som styrker klubbens evne til å løse oppgaver:

«Jeg tror vi har en fin blanding, rett og slett. Jeg tror vi er avhengig av å ha et styre som har litt kommersiell retning og litt annen erfaring enn idrettslig bakgrunn, tror jeg. Det er alltid fint å ha noen som kan komme med innspill på det faglige (...)» Klubb10

Informanten gir klart uttrykk for at klubb 10 har nytte av en blanding av administrativ og sportslig kompetanse.

3.3 Omgivelser

Hvordan klubbene fungerer er langt på vei betinget av hva som skjer i omgivelsene og hvordan klubbene velger å forholde seg til disse for å skaffe seg ressurser i form av spillere, frivillige, tre-

⁷ Med formell kompetanse menes den kompetansen du har fått gjennom utdanning.

nere, kapital eller annet man trenger for å legge til rette for fotballaktivitet. Det er stor variasjon i hvilke deler av omgivelsene klubbene velger å trekke fram når de blir spurt om «hvem» som er den viktigste aktøren i omgivelsene for den daglige driften av deres klubb. Minst syv forskjellige aktører ble trukket fram. Flere av klubbene fortalte at de er avhengig av foreldrenes engasjement for å klare seg:

«De viktigste er foreldrene. Uten kommunen ville vi klart oss litt dårligere, uten sponsorer ville vi klart oss. Uten foreldre hadde det ikke vært noe.» Klubb7

Noen av klubbene hadde et mer sammensatt bilde av omgivelsene:

«Det er fotballkretsen og bymiljøetaten som er viktige i forhold til anleggene våre, både når det gjelder vedlikehold og utvikling av dem. Det er derfor viktig å ha en aktiv og god dialog med dem begge. Skolen, har vi også dialog med. Og aktivitetsskolen. Det er et tilbud om fotball etter skoletid. I forbindelse med anleggsutbygging så har vi også jobbet politisk.» Klubb5

Klubb5 forteller at fotballkretsen, bymiljøetaten, skolen og politikken er viktig aktører som klubben må følge opp og kommunisere med. Informanten vier også oppmerksomhet til samspillet mellom aktørene. For eksempel er samarbeidet mellom fotballkretsen og bymiljøetaten avgjørende når anlegg skal utvikles eller vedlikeholdes.

Idretten er avhengig av økonomisk støtte fra kommunen. Mens noen klubber er strålende fornøyd med samarbeidet med kommunen, er andre klubber svært frustrerte og opplever at samarbeidet mellom kommunen og idrettslaget fungerer dårlig:

«Kommunen skjønner ikke idrett. De er helt fraværende. Kommunen skryter av at de har flotte tur- og skiløyper. Skiløypene er mange hundre kilometer og blir kjørt opp hele vinteren. Det er noen ildsjeler som gjør det. De får 6000 kroner for å gjøre det, og jobber kanskje 1000 timer i året. Kommunen er ikke der. Kommunen skjønner det ikke, prioriterer det ikke. Så det er kanskje Norges dårligste kommune til slike ting, men de vil ikke innrømme det.» Klubb14

Informanten kritiserer kommunens holdning til idrett og manglende vilje til å yte bistand. Fra et økonomisk ståsted representerer dette et potensielt problem, fordi norske frivillige idrettslag i stor grad er tuftet på offentlige tilskuddsordninger. Et godt forhold til kommunen kan være avgjørende for å oppnå en tilfredsstillende fordeling av ressurser.

Det var påfallende få klubber som snakket om sponsorene som en viktig aktør i omgivelsene. Like fullt ble sponsorene trukket fram av enkelte klubber:

«Som flere andre klubber så sliter vi med å få inn en hovedsponsor, men vi har selvfølgelig sponsorreklame på drakta og har noen som gir oss midler fast. Vi er ikke helt uten det. Men etter det såkalte knekket som klubben hadde for tre år siden, så har det vært store problemer med å få gode tunge sponsorer.» Klubb15

Informanten forteller at klubben sliter med å få på plass hovedsponsor, men at sponsorinntektene likevel har betydning for økonomien og at sponsorer er viktige aktører. En av klubbene fremhevet naboklubbene som den viktigste aktøren fordi de bidrar til inntekter i forbindelse med utleie av hall:

«Jeg vil si at andre klubber er viktige i forbindelse med leie av hall.» Klubb8

Når det kommer til samarbeid med omgivelsene er det altså mange og ulike aktører som framstår som «spesielt viktige» for norske fotballklubber - foreldre, kretsen, kommunen, idrettsrådet, skolen, sponsorer og andre idrettslag.

3.4 Hva kjennetegner din klubb?

I en forlengelse av spørsmålet over, er det interessant å se hvordan klubbene presenterer seg selv: Hvordan tror de de tar seg ut i andres øyne? Vi har derfor bedt informantene beskrive klubbens særpreg og identitet: Det som gir klubben en posisjon i forhold til andre naboklubber. Fire temaer pekte seg ut som sentrale. Noen klubber uttaler at de først og fremst kjennetegnes av dugnadsånd og frivillig engasjement:

«For hos oss er det en ekstrem inngrodd tanke om at du må jobbe dugnad og det er ikke noe man betaler seg fra. Mens andre steder er det kanskje motsatt. Det er fortsatt stor oppslutning rundt dugnad. Det er kanskje det som er mest unikt med oss. Også kan man diskutere om det er bra eller dårlig.» Klubb1

Andre legger vekt på organisatoriske forhold:

«Vi er kanskje den eneste klubben i byen som er klubbstyrt. Hvor klubben faktisk bestemmer reelt ned gjennom lagene og har innflytelse der. Jeg har inntrykket av at mange av de andre klubbene drives mer sånn at lagene er veldig autonome. Vi er sterkere sentralt.» Klubb8

Informanten forteller at klubben, til forskjell fra klubbene i nærmiljøet, evner å sette premisser for det som skjer i den daglige aktiviteten: Klubben er sjef. Mange, de aller fleste, presenterte seg selv som en breddeklubb:

«I og med at vi er en av de bredeste klubbene så prøver vi å være litt koselige og høflige.» Klubb12

Forholdet topp-bredde er spenningsfylt. Selv om de fleste omtaler seg selv som en «breddeklubb», var det svært mange som like fullt la stor vekt på å gi muligheter til de som «vil noe ekstra»:

«Historisk har vi vært veldig gode på bredde, de siste årene har vi også prøvd å ta noen steg i forhold til dem som vil litt mer. Der har vi ikke vært gode nok. Vi har blitt bedre, men vi har fortsatt en vei å gå. Samtidig som man tar vare på de på det laveste nivået, selvfølgelig.» Klubb5

Noen klubber uttaler at forholdet mellom topp og bredde er utydlig:

«Det spørres nok litt hvem du spør. Vi er jo en toppklubb fordi vi er i 2. divisjon. Det er toppfotball derfra og opp. Men jeg føler vi er en breddeklubb, all driften tilsier det.» Klubb4

Informanten vurderer klubben som en toppklubb ut i fra et sportslig ståsted, men sier at den daglige driften tilsier at de er en breddeklubb. Andre klubber forteller at det er en utfordring å finne en balanse i dette spenningsforholdet:

«Vi har prøvd å ikke bry oss om de beste. Men når de beste forsvinner, så forsvinner de nest beste. Det er en fare, og da har du ingenting. Hvis du har de beste og klarer å tilby de, både hospitering opp og et akademitilbud, så blir de. Da blir de nest beste også. Det er både og. Ikke enten eller.» Klubb18

For å unngå at årganger faller bort, tilbyr klubb18 et ekstra sportslig tilbud til «de beste» spillerne.

3.5 Verdier og visjoner

Ved siden av struktur og materielle ressurser, trekkes organisasjonskultur, identitet eller verdiarbeid ofte fram som viktig for organisasjonsutvikling. Forskning tyder også på at en klar og overbevisende visjon kan være nyttig særlig ved endringer i en organisasjon (Martinsen et al.

2009). Dette gjelder også *Kvalitetsklubb*, og et viktig tema for mange klubber er visjoner som forteller om klubbens ønsker, interesser og verdier. Gjennom en hektisk og tidkrevende kvalitetsklubbprosess, vil en visjon være en rettesnor og hjelp til å koordinere arbeidet med prosjektet. Blant de mange spørsmålene klubbene tok opp i tilknytning til visjons- og verdiarbeid, var det tre forhold som pekte seg ut.

Alle klubbene hadde, selv om det for flere krevde litt arbeid der og da å finne fram til hva det egentlig var, en eller annet visjon utformet mer eller mindre slagordpreget:

«Ja, visjon har vi: "Flest mulig, lengst mulig, best mulig". Alle skal få plass. Alle har plass hos oss, om du er gutt eller jente, god eller dårlig. Jeg kaller det det, selv om kretsen sier øvd eller ikke øvd (...).» Klubb12

Flere av klubbene snakker også om mer idealistiske og langsiktig mål:

«Vi har jo et slagord om at fotball skal være gøy for alle. Vi har også en visjon om at vi skal engasjere flest mulig i fotballen og i klubben. Vi skal rekruttere trenere, spillere, og vi skal skolere trenere og spillere. Det skal være gøy å spille fotball og vi skal ha et godt omdømme. Det er vår visjon.» Klubb14

Av uttalelsen ser vi altså visjoner knyttet til fremme av inkludering og mestring. Motsetningen er et prestasjonsorientert fokus, hvor sportslige resultater er i sentrum.

For det tredje er det påfallende mange av informantene ikke husker klubbens verdier og visjoner. Det er derfor naturlig å tenke seg at verdier og visjoner i har en symbolsk rolle i forhold til klubbens omgivelser heller enn å fungere ledende i det daglige arbeidet:

«Slagordet, hva var det igjen? Det var så fint skrevet her et sted. Det var ... Det var ... Flest mulig, lengst mulig, best mulig, er slagordet.» Klubb9

«Vi kan godt ha et sett med verdier, men hvis vi ikke bruker dem så har vi ikke et sett med verdier, ikke sant?» Klubb7

En slik løs kopling trenger ikke nødvendigvis å være negativ, da en visjon kan, på en kort og lett-fattat måte, gi uttrykk for sentrale verdier for klubben. Dette oppfattes gjerne som et sterkt signal utad og kan bidra til å vinne legitimitet og omdømme i omgivelsene (Jacobsen og Thorsvik 2013).

KAPITTEL 4

HVORFOR *Kvalitetsklubb*?

I dette kapitlet undersøker vi hvordan klubbene opplever arbeidet med *Kvalitetsklubb* med utgangspunkt i det grunnleggende spørsmålet om *hvorfor* de er med på dette prosjektet: Hva ønsker de å oppnå? Hva slags forventninger har de til prosjektet? Å forstå hvordan klubbene selv ser på muligheter og utfordringer når det gjelder å jobbe med *Kvalitetsklubb*-prosjektet er viktig av to grunner. For det første vil det kunne bidra til en bedre forståelse av hvordan prosjektet faktisk fungerer: Hva skjer i klubbene? Når NFF målene sine? For det andre kan dette gi innsikt i hvordan de prosessene som prosjektet bidrar til å igangsette faktisk fungerer. Dette kan igjen gi viktig innsikt i hvordan NFF bør jobbe med denne typen klubb utvikling i framtiden for å nå klubbene på en god måte: Hva bør NFF stille opp med og hvordan kan de komme klubbene i møte?

‘Hvorfor’ er både et av de enkleste og mest liketille og vanskeligste spørsmålene man kan stille. Når vi spør klubbene om hvorfor de er med på *Kvalitetsklubb*, er dette da på den ene siden tilsynelatende et enkelt spørsmål. Vi antar, underforstått, at klubbene har klart formulerte mål og ideer om hva de bør gjøre for å nå disse målene: Vi gjør X (er med på *Kvalitetsklubb*) for å Y (bedre de sportslige resultatene/bedre klubbens omdømme/tiltrekke oss flere medlemmer, ...). Når det kommer til stykket, er det sjelden så «enkelt»: Beslutninger er mer sammensatte, og de er bare unntaksvis rasjonelle på den måten en slik umiddelbar forståelse av "hvorfor" innebærer.⁸

⁸ Her kunne det kommet en liten utredning om hvor lite rasjonelle vi er som beslutningstakere både i det daglige og i mer formelle (politiske, organisatoriske, økonomiske) sammenhenger. Det gjør det ikke, men se Kahneman, Daniel. 2011. *Thinking, fast and slow*. London: Penguin. Cohen, Michael D., James G. March, og Johan P. Olsen. 1972. "A Garbage Can Model of Organizational Choice." *Administrative Science Quarterly* 17(1):1-25, Simon, Herbert A. 1997. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Simon & Schuster.

Den amerikanske sosiologen Charles Tilly (2006) har mot en slik bakgrunn spurt seg hvordan folk faktisk svarer på spørsmålet «Why?», og han viser hvordan slike svar varierer langs to dimensjoner. På den ene siden varierer begrunnelser med hensyn til om de tilbyr en slags årsak-virkning forklaring eller om de «bare» viser til noe som utløser en handling: en vane, en regel, en forventning. På den andre siden varierer svarene med hensyn til hvor spesialiserte de er når de gjør det ene eller andre: om de gjør det med referanse til mer hverdagslig erfaringer eller med støtte i mer faglige argumenter. Ved å la hvorfor-svarene variere langs disse to dimensjonene, foreslår Tilly at man kan skille mellom fire måter å svare på «hvorfor?»

Tabell 3: Fire måter å svare på hvorfor-spørsmål, basert på Tilly (2006)

| | <i>Hverdagslig</i> | <i>Faglig</i> |
|-------------------------|--------------------|------------------------|
| <i>Hendelse/formler</i> | Konvensjoner | Koder |
| <i>Årsak-virkning</i> | Historier | Tekniske redegjørelser |

Når man svarer på hvorfor med *konvensjoner*, viser man til allmenne antakelser og forventninger. Man gjør det man gjør uten nødvendigvis å reflektere veldig grundig over hva som egentlig er målet for handlingen eller hvilke midler som er tilgjengelig og som vil utløse en ønsket virkning. *Historien* er den hverdagslige måte å ta for seg årsakssammenhenger: man forenkler, forestiller seg en sekvens av hendelser der man tilskriver noe(n) ansvaret for det som skjer uten å spesifisere hvordan ting mer spesifikt henger sammen. *Koder* representerer en mer faglig bruk av antakelser og forventninger: det er byråkratiske lover og regler eller tekniske bestemmelser som ligger til grunn for det man gjør. *Tekniske redegjørelser* er den mer forseggjorte utredningen vi ofte antar, men sjelden gjør. Her har man en klar formening om mål og midler og hvordan bruke av midlene faktisk bidrar til å nå mål.

For denne typen studie gir en slik typologi både en pekepinn om hva slags svar vi kan forvente fra våre informanter og om hvordan vi bør spørre etter og tolke begrunnelser for deltakelse i *Kvalitetsklubb*. Det kan også være interessant i seg selv å se hva slags typer av begrunnelser – konvensjoner, historier, eller mer tekniske redegjørelser - man faktisk får fra klubbene og spekulere omkring hva det kan si om deres deltakelse i et prosjekt som dette.

Gitt at begrunnelser for hva man velger å gjøre kan ta form på ulike måter slik Tilly har redegjort for, kan man forvente ulike typer av svar på spørsmålet om hvorfor man er med i et prosjekt som *Kvalitetsklubb*. Vi har valgt å spørre etter slike begrunnelser på flere måter. For det første har vi spurt rett fram og konkret om (i) *hvorfor* klubbene har blitt med på dette prosjektet. Som en utdyping og konkretisering av dette, har vi så spurt om *hvordan* arbeidet med *Kvalitetsklubb* kom i gang: Hva skjedde? I et forsøk på å få klubbene til å reflektere litt mer omkring hvorfor de er med og hva de venter å få ut av deltakelsen i *Kvalitetsklubb* har vi spurt (ii) om hva de tror ville vært annerledes om de ikke hadde vært med på *Kvalitetsklubb*? For til slutt å se om klubbene har forestillinger om de mer konkrete effektene av deltakelsen i *Kvalitetsklubb*, har vi så spurt om (iii) hvordan de faktisk ser for seg at *Kvalitetsklubb* kan ha betydning for sportslig kvalitet, økonomi og rekruttering av frivillige.

I det følgende skal vi presentere og tolke resultatene fra våre intervjuer med klubbene som deltar i *Kvalitetsklubb* i tre deler som svarer til disse tre måtene å spørre (og svare) om hvorfor man deltar i *Kvalitetsklubb*. Til slutt vil vi fortolke svarene i et mer overordnet perspektiv: Hvordan svarer klubbene på et spørsmål som "hvorfor" i forbindelse med sin deltakelse i et stort prosjekt som *Kvalitetsklubb*?

4. 1 Hvorfor: «For vi kommer ikke til å sitte i styret i all evighet»

Analysene som følger er i all hovedsak basert på svaret på et direkte spørsmål som et flertall av lagene ble stilt: Hvorfor er dere med på *Kvalitetsklubb*? I tillegg har vi også trukket inn enkelte svar som kommer fra andre deler av intervjuene i den grad de direkte og konkret kaster lys over dette spørsmålet. Vi har valgt å dele opp i to typer svar på dette spørsmålet. For det første har vi svar som går direkte på hva klubbene vil oppnå: bedre struktur, rutiner, stabilitet og et sterkere klubbstyre. For det andre har vi svar som i større grad kaster lys over det vi kan kalle utløsende årsaker: et spesifikt problem eller en situasjon.

Bedre struktur, rutiner og stabilitet

Det første og mest utbredte svaret på dette direkte spørsmålet er en eller annen versjon av at det trengs mer orden og struktur i klubben, og i de aller mest allmenne og minst forpliktende variantene sier klubbene:

«Nei, det er for å styrke organisasjonen da.» Klubb5

«... det ligger jo litt i ordet. Men det er for å få bedre kvalitet på alle felt.» Klubb4

«Det er for å oppnå en forbedring, kanskje. Av klubbdriften. En god prosess.» Klubb7

«Alle de tingene på hylla kan du ta ned og det arbeidet med å strukturere det til en helhet – det er vel egentlig det det handler om.» Klubb19

I tillegg til at svarene uttrykker noe litt selvsagt – «styrke», «bedre kvalitet», «forbedring» – er det også interessant å observere at de røper en viss usikkerhet – «Nei ...», «kanskje», «det ligger litt i ordet» og «vel egentlig».

Rutiner og stabilitet

Mange av klubbene reflekterer litt mer omkring hva som ligger i bedre struktur, og er litt mer konkrete med hensyn til hva man ønsker å få orden på. Den mest utbredte begrunnelsen, som dukker opp i litt ulike deler av intervjuene i forskjellige klubber, er altså en litt mer eksplisitt variant av å få orden på ting:

«Det viktigste var egentlig å få satt ting i system, rett og slett» Klubb13

«Det var utelukkende fordi vi ser behov for å systematisere oss» Klubb10

Begrep som "rutiner" og "stabilitet" går igjen når klubbene skal uttrykke hva de ønsker å oppnå ved å være med på Kvalitetsklubb:

«Klubb10 er nok ikke en klubb som har mange rutiner på plass» Klubb10

«Det er tilfeldig hvordan ting gjøres. Det er litt for tilfeldig om vi har fått med oss det de foran oss har gjort, og jeg føler vel egentlig at på enkeltområder er det gode rutiner, mens andre steder det ikke noe i det hele tatt.» Klubb17

«Også har vi, ikke sant, sakte men sikkert begynt å nøste opp i en del konflikter. En del strukturproblemer med mangel på strukturer og mangel på rutiner. De siste årene har vi jobbet med å lage arbeidsbeskrivelser og mandatbeskrivelser» Klubb13

«Det som er viktigst for oss er å få stabilitet i klubben, at folk skal kjenne godt til verdiene våre og at det skal være lett å identifisere folk som gjør de forskjellige oppgavene. Det skal også være lett og tre inn i en rolle» Klubb9.

Gjennomgangen overfor viser at en viktig grunn til å være med på *Kvalitetsklubb* er for å utvikle bedre organisatoriske strukturer, bedre rutiner og mer stabilitet i klubben.

Styrke klubben: Klubbstyre og identitet

En historie som flere av klubbene forteller på ulike måter går på at man ønsker å gjøre klubben uavhengig av enkeltpersoner:

«Og jeg har ikke tenkt å sitte her i masse år, men synes dette er artig akkurat nå, men det må være sånn at vi legger til rette for at folk kan fortsette inn i det og kan gå ut av det, så det er en rulling» Klubb10

Eller den litt mer dramatiske varianten:

«Det som er fint med kvalitetsklubb er at alt dette har vi på plass, ikke sant. Alt fungerer ganske bra. Men vi har det ikke på noe papir. Så hvis XX og jeg krasjer med bilen i morgen, så der det ganske tungt å fylle skoene våre ... Alt ligger nok mest i hue. Og vi har veldig mye inne huet. Og det jeg er mest fornøyd med med kvalitetsklubb er å få ting i system, ting som vi mener vi har i system» Klubb12

Det å legge forholdene til rette for at flere eller «andre» personer kan løse oppgaver i klubben er et mål som går igjen i veldig mange av samtalene med klubbene.

En annen variant av ønsket om å få orden på ting er å gjøre noe med måten klubben framstår eller fungerer på. Man ønsker å framstå mer samlet og med en identitet – klubbstyrt – mens man nå ofte gir inntrykk av å være en fragmentert og trenerstyrt klubb. En klubbrepresentant beskriver hvordan han opplevde arbeidet i klubben da han startet opp der:

«Klubben var pappastyrt. Jeg fant ut at det gikk ikke da jeg kom inn som leder. Vi måtte gjøre noe, og begynne å forstå det som foregikk rundt oss. På den bakgrunn kom vi inn på kvalitetsklubb» Klubb11

Andre klubber her en mer direkte beskrivelse av utfordringen:

«Så det er å drive mer profitt på den måten at det er styret og klubben som bestemmer, det anser jeg som viktig» Klubb10

«Vi er en klubb som begynner å bli veldig klubbstyrt og ikke trenerstyrt. Det er faktisk vi som bestemmer, det er ikke dere.» Klubb3

«Vi har sittet i klubben nå en god stund, og nå begynner det å nærme seg at vi skal ut. Når noen forsvinner er det viktig å dokumentere hvordan ting gjøres» Klubb17

Informanten mener det er viktig nedfelle kunnskap i skriftlig prosedyrer og tydelige strukturer for å lette arbeidet til etterfølgere. Det ligger i uttalelsen at kunnskap omkring arbeidsoppgaver og rutiner kun ligger hos få individer.

Konvensjoner, forventninger og situasjoner

Mens altså mange av klubbene ønsker en bedre struktur og større kontroll, er det også mange av svarene som peker mot at deltakelsen i kvalitetsklubb er noe som først og fremst er noe man gjør fordi det forventes av andre: NFF eller andre aktører.

Den mest utbredte fortellingen om hvordan man faktisk ble med er (selvfølgelig) at kretsen informerte om *Kvalitetsklubb* på en eller annen måte og at prosessen går der fra:

«Nei, det begynte med at vi hørte om det på et eller annet fora. Om det var på kaffe med kretsen eller hvor det var hen, det er jeg litt usikker på.» Klubb8

«Ja, det kom en henvendelse fra fotballkretsen til klubbene i «fylke» om å delta, også er det jo litt sånn tilfeldig.» Klubb1

Dette er en viktig del av prosessen som de fleste klubbene har vært med på, men i seg selv sier ikke dette så mye om hvorfor man ble med. Og det var heller ikke alle som fortalte historien på denne måten.

Et eksempel på at dette er noe man er med på fordi man føler at det er *forventet* fra «fotballen» og der egne interesser ble tonet ned, fant vi hos en av de ledende klubbene i en av kretsene vi var i:

«Det er jo forventninger om at klubb 8 skal være fremst i rekken der også. Så det er egentlig helt naturlig at vi blir med» Klubb8

Et eksempel på at man er mer opptatt av forventninger fra omgivelsene i det store og det hele finner vi i «Klubb1» som sier

«Vi ønsker jo, som gjennom Klubb1-akademiet vår for eksempel, å ... gjennom vår visjon å være flaggskipet i «landsdelen». Så vil jo være stolte av at vi får noe til».

Klubb1

Selv om de fleste er lite villige til å innrømme at de er opptatt av status – at man gjør noe fordi man ønsker å ta seg godt ut i andres øyne – og de fleste klubbene nekter for at de deltar i *Kvalitetsklubb* på grunn av omdømmet, er det når det kommer til stykket mange klubber som oppgir nettopp omdømme som grunn. Et eksempel som knyttes til det generelle spørsmålet om hvordan arbeidet kom i gang finner vi hos Klubb16 som på spørsmålet om «Hva slags argumenter som ble brukt for å starte opp dette prosjektet?» kort og godt svarer «Det var vel det å faktisk bruke kvalitetsmerket».

Flere klubber vektlegger at de var i en spesiell situasjon som gjorde det nærliggende å søke om å få være med på *Kvalitetsklubb*. Blant de mer forsiktige variantene har vi Klubb13 som sier:

«Det var helt åpenbart for oss at det her (les Kvalitetsklubb) var det hjelpemiddelet som vi jaktet på. Vi visste veldig godt at hva vi måtte gjøre, men også hvor vi ville. Men vi hadde ikke verktøyet. Her kom det en verktøykasse som vi egentlig bare kunne begynne å bruke. Det var egentlig veldig god timing på det hele». Klubb13

Dette er på mange måter det samme som over: at *Kvalitetsklubb* er et velkomment hjelpemiddel i en situasjon der man tenker at man har målene klart for seg.

Enkelte klubber uttrykte at de både visste hva de ville og hvordan de skulle gjøre det. De hadde egentlig mål og middel på plass, men de trengte *Kvalitetsklubb* som et middel som kunne hjelpe dem til å få brukt de midlene de visste de trengte for å nå sine mål. *Kvalitetsklubb* er bokstavelig talt et hjelpemiddel.

4.2 Kontrafaktisk: «... det hadde ikke blitt den helt store forskjellen ... eller jo, ...?»

Gitt at begrunnelsene for å delta i *Kvalitetsklubb* for mange av klubbene er litt diffuse og ikke så mange synes å ha veldig konkrete ideer om hvordan *Kvalitetsklubb* vil hjelpe utover et håp om at arbeidet i klubben vil bli mer strukturert og forenklet, ba vi klubbene reflektere omkring hva de tror ville blitt annerledes om de ikke hadde valgt å delta i *Kvalitetsklubb*. Ved å spørre på den

måten, var formålet altså å presse fram litt mer konkret refleksjon enn det direkte hvorfor-spørsmålet medførte.

Hovedinntrykket av svarene på spørsmålet om hva som ville vært annerledes var at de bekreftet og til dels utdypet de innledende og konkrete svarene på spørsmålet om «hvorfor». Det innledende sitatet representerer noe vi oppfattet som en slags grunnstemning blant klubbene: Arbeidet med *Kvalitetsklubb* vil ikke være banebrytende, kanskje skjer det ikke så mye, i hvert fall ikke noe andre vil se – men, noe vil kunne bli enklere ...

I det følgende har vi valgt å presentere disse refleksjonene i fem grupper. For det første har vi de som gjentok det som var hovedpoenget over: *Kvalitetsklubb* vil kunne gi mer struktur. For det andre var det en del klubber som viste til hvordan arbeidet med *Kvalitetsklubb* kunne virke. Dernest var det flere klubber som var opptatt av tidsaspektet ved arbeidet. Til slutt har vi tatt for oss to typer av svar som viste til at (i) arbeidet med *Kvalitetsklubb* var uten særlig betydning og (ii) at arbeidet hadde vært av nær uvurderlig betydning.

Struktur (igjen)

Det første og mest utbredte svaret på hva som ville vært annerledes om man ikke hadde deltatt i *Kvalitetsklubb* er nye variasjoner over struktur-svaret. En klubb sier at:

«Det hadde skuret og gått på vanlig måte, men vi hadde ikke fått den strukturen som vi er i ferd med å få nå. Klubben hadde gått videre uansett». Klubb12

En annen klubb vektlegger at:

«Det her skaper en framtid, fordi man må begynne å jobbe mer strukturert i forhold til veldig mange av de tingene som har vært litt løst tidligere» Klubb19.

Videre er det igjen noen som gir et litt mer konkret innhold til dette:

«Ja, om ikke annerledes, så vil det kanskje bli gjort likt fra år til år ... det skaper på en måte institusjonell hukommelse» Klubb7.

Spørsmålet om rutiner gjentas:

«At vi lager rutiner og rollebeskrivelser, gjør det lettere for en ny person å videreføre arbeidet» Klubb2.

Nok en gang understreker klubbene at de tror det kan være bra å gjøre seg mindre personavhengige:

«Igjen, det er veldig fint å ha det i hodet, men dør vi på turne nå på vei til Y, satt litt på spissen, så er det ikke en kjeft som vet om det» Klubb3.

Ved at man gjør seg mindre avhengig av personer tenker man også at det vil bli enklere å drive klubben:

«Og da er det lettere å få personer til å gå inn og ta et verv» Klubb11

«Ja, det blir lettere å rekruttere inn andre styremedlemmer. Å ikke gjøre personavhengig, slik som det er i dag» Klubb19

Nok en gang understreker klubbene at man er med på *Kvalitetsklubb* for å utvikle bedre organisatorisk struktur.

Hvordan virker *Kvalitetsklubb*: Tid, disiplin, hjelpemiddel

I tillegg til at man trekker fram hva man ønsker å oppnå, så er det også flere av svarene som på interessante måter antyder hvordan man faktisk oppnår målene: hva er det som gjør at *Kvalitetsklubb* virker?

Et svar som går igjen er at man har kommet «dit» raskere enn man ellers ville gjort, og man kan si at deltakelsen disiplinierer:

«Jeg tror ikke vi hadde kommet dit uten kvalitetsklubb. I hvert fall ikke nå» Klubb2

«Jeg tenker ting hadde tatt mye lenger tid ...» Klubb20

«Vi hadde ikke kommet så langt med å strukturere det, ja, vi hadde vært litt tregere» Klubb13.

Underforstått i disse tre sitatene og et inntrykk mange klubber ga: Vi hadde fått gjort det samme, men ikke så fort.

Dernest er det flere klubber som trekker fram nytten av at *Kvalitetsklubb* i seg selv er et middel – man får en liste med krav og forventinger, mål og midler – som er til hjelp:

«Vi trenger ikke å finne det opp Det står hva vi skal gjøre» Klubb20

«Men jeg ser jo det at det har vært veldig greit å ha disse punktene fordi man blir bevisst, ikke sant» Klubb1

Videre er det slik at *Kvalitetsklubb* hjelper en til å holde fokus på arbeidet med organisasjon og aktivitet:

«Men man blir jo bevisst på disse tingene når man kjører et sånt prosjekt» Klubb21
«Det ville fortsatt gått i det daglige uten at vi gjør noen særlig krav til oss selv» Klubb6

Et fjerde moment som trekkes fram er at *Kvalitetsklubb* ikke bare skjerper fokuset, det kan også brukes som en slags brekkstang:

«Det øker bevisstheten hos styret i hvert fall. Det veier tyngre i styret hvis vi sier at det her er noe stor greie i norsk fotball» Klubb7

«Vi hadde ikke fått noe fokus fra styret» Klubb5

Et bilde av hvordan disse faktorene på en god måte virker sammen blir gitt av en klubb som beskrev *Kvalitetsklubb* som:

«Både en gulrot og en pisk. Og gulroten var at det lå en struktur som vi bare kunne henge oss på, og samtidig pirken som fungerer slik at vi skynder oss litt mer» Klubb13

Oppsummert er det flere "sosiale mekanismer" som synes å være virksomme i de tilfellene der *Kvalitetsklubb* bidrar til at noe skjer i klubbene. For enkelte klubber skaper deltakelsen en handlingsforpliktelse (disiplinering) hos de involverte klubbene eller det hjelper det til å fokusere mer inngående på organisasjonsutvikling. For andre klubber er det et nyttig konkret hjelpemiddel, mens enkelt klubber oppgir at de mer strategisk bruker kvalitetsklubb-deltakelsen som et argument i forhold til andre aktører for å få dem til å bidra med klubbutvikling (brekkstang).

Liten og stor forskjell

Flere klubber understreket at *Kvalitetsklubb* ikke ville bety de helt store endringene, ofte med en tilføyelse om at, jo, tross alt, og igjen at det ville gått saktere om man ikke hadde vært med.

«Jeg tror ikke det er veldig stor forskjell, men jeg tror at det er lettere å finne fram til ting nå. Ting er litt mer synlig. At Klubben er sjef, det tror jeg kommer tydeligere fram, og det tror jeg er positivt». Klubb14.

En annen klubb sa at:

«For vår del tror jeg ikke det skjer noen kjempestore omveltninger bortsett fra at vi skal ha mer fokus på disse trygge rammene våre» Klubb3.

En litt mer avvendende tilnærming:

«... det hadde ikke blitt den store forskjellen, eller jo, forskjellen er at det blir mer struktur nå» Klubb17.

«Hvis vi ikke hadde vært med tror jeg vi hadde gjennomført veldig mange av de tingene vi skal gjøre. Men jeg tipper det vil tatt litte grann mer tid, og kanskje blir det litt bedre nå». Klubb4.

En annen og nedtonet variant av denne måten å se *Kvalitetsklubb* på er

«Nei, da hadde det humpa og gått som det har gjort, men ... spørsmålet er hvor merkbart det her vil bli. For andre enn oss selv. ... det her er med på å sette ned fokus på det og tvinge oss rett og slett til å ta tak» Klubb10.

Blant de litt mer distanserte:

«Vi kunne brukt kreftene direkte i klubben [latter]» Klubb17

Den klubben som uttrykker at den har hatt størst nytte av *Kvalitetsklubb* hevder kort og godt at om de ikke hadde vært med på *Kvalitetsklubb*:

«Da hadde vi gått til grunne, tror jeg. Jeg tror rett og slett at vi, om et par år ikke hadde vært der». Klubb 18

Dette skyldes selvfølgelig mer en spesiell situasjon klubben har vært i og sammenfallet mellom denne krisen og tilbudet om deltakelse i *Kvalitetsklubb* enn at *Kvalitetsklubb* egentlig reddet klubben. En litt mildere versjon av dette kommer til uttrykk hos klubben som

«Hvis vi ikke hadde blitt med så hadde vi fått en veldig nedtur etter hvert. Ressurspersoner vil etter hvert forsvinne, rett og slett fordi de blir brukt for mye og orker ikke mer» Klubb9

På spørsmål om *Kvalitetsklubb* vil føre til endringer i klubben, får vi altså et delt inntrykk. Mens noen understreket at dette ikke ville bety de helt store endringene, har andre klubber vært klare på at *Kvalitetsklubb* har vært avgjørende for klubbens videre eksistens.

4.3 Konkrete resultater av arbeidet med Kvalitetsklubb: «Det vil jo tiden vise ...»

De mest umiddelbare og direkte begrunnelsene for å delta i *Kvalitetsklubb* tar altså form av relativt generelle svar som peker mot mer struktur, bedre rutiner, større stabilitet og forenkling av arbeidet i organisasjonen. For å få en litt bedre følelse av hva slags konkrete følger klubbene tenker arbeidet med *Kvalitetsklubb* kan ha – Hva vil effekten av bedre strukturert organisasjon kunne være i praksis? – spurte vi klubbene helt direkte om et utvalg mulige effekter.

Man kan tenke seg mange slik utfall – sportslig kvalitet, økonomi, frivillige, rekruttering og frafall – og vi hadde ikke mulighet (tid) til å spørre alle klubbene om alle mulige utfall. Vi har i stedet spurt hver klubb om to-tre av disse mulig effektene slik at et utvalg av klubber har svart på hvert av spørsmålene (men ingen klubber alle spørsmål).

På den ene siden er det rimeligvis vanskelig å gi sikre svar på hva arbeidet med *Kvalitetsklubb* vil gi av resultater, og for noen av de mulige effektene gjenspeiler svarene denne usikkerheten. Som et eksempel på denne typen refleksjoner, presenterer vi noen av svarene klubbene gir når vi spør om *Kvalitetsklubb* vil ha betydning for sportslige kvaliteter. På den andre siden er det særlig én effekt, rekruttering av frivillige, der klubbene har en mer samlet forståelse av hva deltakelsen i *Kvalitetsklubb* vil kunne bety. Til slutt var det også et påfallende felles trekk ved svarene som angikk sentrale temaer som rekruttering av medlemmer og økonomi som vi vier litt oppmerksomhet.

Sportslig kvalitet

Klubbene er her blitt spurt om de tror at deltakelsen i *Kvalitetsklubb* vil ha positive effekter for den sportslige kvaliteten i klubbene. Svarene varierer, og dekker hele spekteret fra opplagte «ja» til like entydige «nei». Noen klubber er rett og slett usikre:

«Ja, si det. Det er en tanke jeg ikke har ...». Klubb3

Andre er spørrende, men med tro på at arbeidet med *Kvalitetsklubb* vil kunne være viktig:

«Der er jeg veldig usikker. Men altså. Når kvalitetsklubb bidrar til bedre klubbdrift, så ser jo jeg av momentene her ... så er jo svaret ja. Jeg tror det, men, sånn, ... det er jo litt avhengig av hvordan vi tar tak i dette.» Klubb15.

En av klubbene er på sin side klokkeklare:

«Ja, absolutt. På seniornivå tror jeg ikke det vil få noen effekt, men ... det vil gjøre at vi får en utrolig utvikling på spillere, i mye større grad enn det vi har hatt tidligere» Klubb4.

Motsatt, og svært direkte:

«Nei, jeg tror ikke det. Jeg tror ikke det har så mye å si der» Klubb12.

Spørsmålet om sportslig kvalitet reflekterer en type svar på noen av spørsmålene om effekter av prosjektet der det er usikkerhet og variasjon i oppfatningen av ulike effekter som er viktige.

«Kvalitetsklubb blir et spark i ræva på oss i forhold til barne- og ungdomsfotballen. Det er det ingen tvil om. Og vi har et gubbevelde i våres klubb. Som er veldig alagsfokuseret. Jeg tror at det at vi har ropt og skreket fra yngres avdeling som igjen har ført til den her satsingen. Klubb16

Inntrykket er både usikkerhet og uenighet med hensyn til hva *Kvalitetsklubb* vil kunne bety for utviklingen av sportslig kvalitet.

Frivillige

Gitt den generelle argumentasjonen over, der en av de mer gjennomgående argumentene er at arbeidet med struktur og rutiner vil gjøre klubbene mer stabile, forutsigbare og mer klubbstyrte, ligger det også en antakelse om at dette vil skje fordi klubben har en tydeligere identitet og at det dermed vil være enklere å bidra med frivillig arbeid. Enkelte klubber var tvilende også til en slik effekt:

«Det vet jeg ikke, det har jeg ikke gjort opp noen særlig tanker om. Men, jeg tror frivilligheten i regionen er på vei nedover, det er synd» Klubb3

«Kanskje. Hvis vi får litt PR rundt det. Men folk glemmer veldig fort da». Klubb12

De fleste klubbene er imidlertid ganske direkte og positive til ideen om at det vil enklere å rekruttere frivillige:

«Ja, det tror jeg faktisk.» Klubb10

«Ja, hvis man får implementert det som skal implementeres, så vil jeg absolutt si det.» Klubb1

Nok en gang sitter vi igjen med et delt bilde. Mens noen er skeptisk til at dette vil føre til økt rekruttering av frivillige, gir andre uttrykk for det blir enklere å beholde og rekruttere frivillige i fremtiden.

Rekruttering og økonomi

En ting var også påfallende når det gjaldt to sentrale temaer som rekruttering (av medlemmer) og økonomi var i hvor liten grad dette faktisk ble oppfattet som utfordringer. Når det gjaldt rekruttering var det veldig mange av klubbene som ga inntrykk av at dette var noe som var gitt. Enten ved at man hadde en slags geografisk (skolebasert) arbeidsdeling med andre klubber i nærmiljøet der man rekrutterte fra sine områder, og det var det. Eller ved at man ikke hadde kapasitet til flere medlemmer og heller ikke var veldig innstilt på å ekspandere.

«Vi har ikke slitt med rekrutteringen. Det er vel heller sånn at vi har hatt så mange at vi ikke vet hvor vi skal gjøre med dem» Klubb10

Der ligger det potensiale. Men vi er ikke ute i markedet og konkurrer og legger til rette for at vi skal sope til oss unger. Klubb13

Så vi er for oss selv, både om markedet, spillere, elever, bane, alt. Vi ligger ikke og kriger med noen andre. Klubb22

I den grad rekruttering framstår som et problem, så var det i noen tilfeller der man var opptatt av å rekruttere spesielle grupper:

«Jeg tror ikke de er så mye å hente på totalen, men jeg tror det kan være noe å hente på den litt spesielle gruppen. Kanskje jentefotballen» Klubb21

I den grad det var konflikter og uenighet knyttet til rekruttering dreide det seg ofte om hva som skjedde med talentene i ungdomsfotballen.

For økonomiske spørsmål var det enkelte klubber som fortalte om en brokete fortid, men alle klubbene ga inntrykk av at for øyeblikket var økonomien bra og at den i hvert fall var under kontroll slik at man skulle unngå framtidige kriser:

«Der er alt på stell skjønner du, så jeg vet ikke om det får noe særlig å si». Klubb12

Andre var likevel positive til *Kvalitetsklubbs* effekt på arbeidet med økonomien:

«Jeg tror i hvert fall det har noe å si på tanke på ryddighet, og å unngå økonomisk trøbbel kanskje. At man blir tvunget til å ha et system, og da avdekkes ting raskere, men at det gir bedre økonomi, jeg vet ikke» Klubb10

4.4 Hvordan Hvorfor?

Det overordnede spørsmålet i dette kapitlet har vært hvorfor klubbene deltar i Kvalitetsklubb: *Hva vil de oppnå?* Innledningsvis spurte vi imidlertid også om *hvordan* klubbene svarte på dette hvorfor-spørsmålet.

Når man spør noen om hvorfor de gjør noe, er det nærliggende å anta at vedkommende har velbegrunnede mål og klare formeninger om hvilke midler som vil føre til at man når disse målene. I praksis har man sjelden så klare forestillinger om hvorfor man gjør noe, og innledningsvis i dette kapitlet presenterte vi et sett av mer realistiske måter å forstå hvordan folk svarer på hvorfor-spørsmål. Vi skilte mellom konvensjoner, historier, koder og tekniske redegjørelser (se innledning på kapitlet).

Flere av klubbene svarte på hvorfor-spørsmålet med *konvensjoner*. Klubbene deltok fordi det var forventet av dem, og man var opptatt av andres oppfatninger av hvordan man framstår: Kretsen anbefalte *Kvalitetsklubb*, man følte at klubben hadde en forpliktelse til å lede an i sitt område og omdømmet i forhold til ulike aktører i omgivelsene var viktig.

Reaksjonen for klubbene som ble intervjuet var imidlertid like mye preget av en type hvorfor-svar kalt *koder*: Man var mer opptatt av å følge de konkrete anbefalingene som ble gitt av *Kvalitetsklubb* og bestemte sider ved disse enn av de overordnede begrunnelsen knyttet til prosjektet: arbeid med enkeltstående utfordringer framsto som det sentrale.

Mens klubbene i liten grad svarte med *tekniske redegjørelser* (klare forestillinger om spesifikke kausale sammenhenger mellom mål og midler), formulerte mange av klubbene svaret på spørsmål om hvorfor som *historier*: Man ønsket en mer klubbstyrt klubb. Man skulle utvikle en organisasjon med struktur og rutiner som gjorde at klubben selv blir den sentrale aktøren i en prosess der resultatet er idrettsaktivitet – av en eller annen type, på et eller annet nivå.

KAPITTEL 5

HOVEDKRITERIENE

Kvalitetsklubb dreier seg i bunn og grunn om å forbedre det konkrete arbeidet i idrettslagenes hverdag. I dette kapitlet beskriver vi kjernen av kvalitetsklubbprosjektet ved å se på hva klubbene får til og mener om arbeidet med de fire hovedområdene på nivå 1 som *Kvalitetsklubb* foreløpig er konsentrert omkring. For å bli en *Kvalitetsklubb* må klubbene dokumentere at kriteriene under hvert hovedområde - aktivitet, organisasjon, kompetanse og samfunns- og verdiarbeid - er oppfylt. *Kvalitetsklubb* er bygd opp av tre nivåer som anerkjenner god kvalitet innenfor hvert hovedområde. Tabell 5.1 viser kravene som skal oppfylles for å bli kvalifisert som kvalitetsklubb på nivå 1.

Tabell 4 Hovedkriteriene som skal være oppfylt for å bli kvalifisert som *Kvalitetsklubb* på nivå 1

| Hovedområde | Kriterier |
|---------------------------------|---|
| Aktivitet | Rekrutteringsplan |
| | Sportsplan |
| | Treneransvarlig |
| Organisasjon | Organisasjonskart |
| | Økonomistyring |
| | Oppstartansvarlig |
| | Klubbhåndbok |
| | Dommerkoordinator |
| | FIKS-ansvarlig |
| Kompetanse | Lederkompetanse |
| | Trenerkompetanse |
| Samfunns- og verdiarbeid | Verdier |
| | Hjemmekampen |
| | Retningslinjer for barne- og ungdomsfotball |
| | Årlig møte |
| | Politiattest |
| | Trygge rammer |
| | Skader og forsikring |

I intervjuene har vi systematisk gått gjennom klubbenes arbeid med de ulike kriteriene ett for ett. I det følgende presenterer vi resultatet fra intervjuene kriterium for kriterium, og vi svarer på tre sett av spørsmål. For det første gir vi en kort oversikt over i hvilken grad vi oppfatter at klubbene faktisk har oppfylt de enkelte kriteriene. Dernest ser vi på hvordan de ulike klubbene ser på utfordringer knyttet til kriteriene med særlig vekt på hva de eventuelt oppfatter som vanskelig eller problematisk: Hvorfor får ikke klubbene til visse oppgaver? For det tredje er vi ute etter klubbenes meninger knyttet til kriteriene.

5.1 Aktivitet

Det første hovedområdet i kvalitetsklubb, *aktivitet*, forutsetter at tre krav skal oppfylles: Man skal ha en rekrutteringsplan, en sportsplan og en treneransvarlig.

Rekrutteringsplan

En kvalitetsklubb skal ha en rekrutteringsplan som beskriver tiltak for å rekruttere nye årskull av spillere og hvordan spillerne blir tatt imot og gitt et likeverdig tilbud. Rekrutteringsplanen skal sikre god og stabil rekruttering over tid ved at det innarbeides gode rutiner for innrulling av nye kull. Om lag halvparten av informantene sa at rekrutteringsarbeidet var forankret i en skriftlig prosedyre. Hovedinntrykket av svarene er at rekrutteringen oppfattes som uproblematisk fordi rekrutteringen av spillere går av seg selv:

«Det fylles opp av seg selv. Vi får tjue nye spillere fra førsteklasse, men fordi foreldrene er så ivrig kommer de helt ned ved femårsstadiet. Vi bør ikke jobbe noe med det, det går på ryktebørs.» Klubb12

Flere av klubbene svarte med en litt uengasjert tilnærming til dette temaet. Det var to grunner til dette. For det første framsto det for mange som om potensialet for rekruttering i stor grad var gitt ut i fra et geografisk område og en slags arbeidsdeling mellom klubber. For det andre var det mange klubber som rett og slett var fornøyd med tilførselen av spillere og i liten grad ga uttrykk for at de hadde ambisjoner om å øke medlemstallet.

«Det deler seg ganske naturlig i forhold til skolene egentlig.» Klubb13

Klubb13 uttrykker her noe flere klubber sier: at de har en struktur for rekrutteringsarbeidet, og spesielt i barnefotballen, samtidig som man er relativt passive i forhold til hvor mange av barna i nærmiljøet en ønsker inn i fotballen.

Rekrutteringsarbeidet blir altså av mange ansett som «en grei skuring», og til tross for at rundt halvparten av klubbene oppga at man hadde en rekrutteringsplan, var det bare to av klubbene som snakket om dette som om de virkelig hadde en klar og gjennomtenkt strategi knyttet til rekrutteringsarbeidet:

«Det første året de spiller fotball er veldig fastsatt. Det begynner 1. mai for de som fyller fem år. De trener på tirsdager fra 17.00 til 18.00 gjennom hele året, og fra oktober til mai trener de inne i hallen. Resten er ute her på 7'er banen. Da er det et fast oppsett på 8 grupper på 7'erbanen og inne i hallen. Det er derfor tallet vårt er 64 spillere per årgang. Man skal maksimalt være 8 på hver gruppe. Gjennom det første året bruker vi noen trenere på timebasis. Disse akademitrenerne er med i starten for å få ting i gang og sette i gang grupper. Tanken er at foreldrene på disse gruppene skal kjøre disse øktene etter hvert. Oppstartansvarlig har lagd økter for et helt år, som vi printer ut og har laminert og som foreldre kan bruke, sånn at det blir lettere for de frivillige å gå inn i oppgaven.» Klubb4

Når det gjelder arbeidet med rekrutteringsplanen, gir informantene med det et litt delt inntrykk. For det første er det påfallende mange som snakker om dette som et tema som ikke trenger særlig oppmerksomhet, delvis fordi de sier seg fornøyde med tilførselen av nye spillere. For det andre er det veldig få som snakker om rekrutteringsarbeidet på en måte som indikerer at de faktisk har integrert dette i den daglige driften.

Sportsplan

Sportsplanen er det sentrale styringsdokumentet for klubbens sportslige aktiviteter og er derfor et svært viktig redskap for en sterkere og tydeligere klubbstyring. Som vi viste i forrige kapittel, er den mest utbredte begrunnelsen for å delta i *Kvalitetsklubb* et ønske om en tydeligere struktur og bedre rutiner, og sportsplanen er på mange måter bindeleddet mellom disse mer organisatoriske målene og den sportslige aktiviteten som i siste instans virkelig er det avgjørende. Jevnt over framstår da også sportsplan som noe de fleste klubber oppfatter som viktig:

«Å implementere sportsplan. Det å ha en ressurs til å følge opp sportsplanen og retningslinjene der. Det er kanskje det aller viktigste.» Klubb1

Det framgår av intervjuene at en sportsplan var ferdig utarbeidet hos mer enn tre fjerdedeler av klubbene. Samtidig som de fleste har denne på plass, var det bare en klubb som begeistret spurte «vil dere se?». Den vanligste beskrivelsen av egen sportsplan er en slags «ja, men den er ikke oppdatert etter dagens standard»:

«Sportsplan har vi. Men det er en av de tingene som jeg gleder meg mest til å forandre på. For jeg synes ikke den er veldig god lenger. Vi må få tydeligere inn en del elementer sånn som differensiering og hospitering. Jeg synes ikke sportsplanen vår er god nok. På veldig mange områder er det for mye pjatt.» Klubb6

I veiledning til *Kvalitetsklubb* går det klart fram at sportsplan skal inneholde retningslinjer om differensiering, hospitering og jevnbyrdighet. Som informanten overfor påpeker er ikke prinsippene godt nok beskrevet i dagens sportsplan. I tillegg til at man var opptatt av at sportsplan ikke holdt mål innholdsmessig, var det også flere som var usikre på hva slags format sportsplan burde være eller formidles i. Noen få klubber nevnte at sportsplan bare finnes tilgjengelig på nett:

«(...) Vi har sluttet å trykke den, fordi vi stadig må gjøre endringer. Senest nå for 2015 sesongen, fordi kretsen gjør om fra de 2 til 3 nivåer i påmelding for barnefotballen. Nå er det 3 nivåer, så vi måtte justere igjen og det var på en måte tema på trenermøte i barnefotballen forrige uke. Vi blir aldri ferdig, så vi er ferdig med å trykke den.» Klubb5

Selv om de fleste av klubbene har en sportsplan, går det fram at det ikke er tilfredsstillende i forhold til praksis med en sportsplan som ofte har et mer overordnet og langsiktig (sikte)mål. Det er avgjørende at klubbene realiserer sportsplanen i en mer konkret og kortsiktig handlingsplan for å oppnå ønskede resultater. I flere av intervjuene har informantene påpekt at det er en avstand mellom sportsplan og klubbens aktiviteter. De fleste oppgir at de har problemer med dette som faktisk kan oppfattes som selve operasjonaliseringen av alle ideene som ligger i *Kvalitetsklubb*. Klubbene oppgir mange grunner til at de har problemer med arbeidet med sportsplan, men særlig tre slike grunner peker seg ut.

For det første uttrykker mange informanter at sportsplanen ikke er konkret nok, og at lite konkrete formuleringer gir rom for ulike fortolkninger av sportsplanen. Vanligvis er det slik at det er andre som skal oppfylle målsetningen i sportsplanen, enn de som har utarbeidet den.

Hvis formuleringene i sportsplanen er vage og generelle medfører det at meningen tolkes forskjellig og i neste omgang at det som praktiseres på feltet er ulikt og forskjellig fra det som var intensjonen. Følgende sitat gir uttrykk for at sportsplan må være tydelig og konkret:

«Nei, ikke sant. Det er det som er problemet. Den er antakeligvis litt for dårlig og brukes for lite. Og den brukes for lite fordi den ikke er konkret nok. Det er i hvert fall min analyse.» Klubb7

Som sitatet over viser, er lite konkrete formuleringer og manglende spesifiserte tiltak medvirkende til at sportsplan ikke får praktisk betydning.

En annen begrunnelse, som enkelte informanter fremhever, går på at sportsplanen rett og slett ikke blir lest av trenerne. Uttalelsen tyder på at det som skjer i en del av klubben er forholdsvis uavhengig av det som skjer i en annen del av klubben. Et slikt (løst koblet) system med dårlig overordnet kommunikasjon kan være et hinder for at sportsplan ikke når ut til hele organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013). Følgende sitat uttrykker at medlemmene ikke er tilstrekkelig informert om sportsplan:

«Ja, men jeg tror ikke den blir brukt nok. Vi snakket om på dette lederkurset nå i høst. Vi må informere alle medlemmer om det og at vi må tydeliggjøre forventninger til alle som har et verv. At de som er trenere og lagledere vet hva det er.» Klubb20

Effektiv kommunikasjon er avgjørende for at sportsplan blir fulgt opp i handling.

Et tredje svar som går igjen er at man mangler en person – f.eks. en treneransvarlig – med et overordnet ansvar for å implementere sportsplanen i klubben. På spørsmål om sportsplanen gjenspeiles på feltet, har en av informantene formulert seg på følgende måte:

«Nei, ikke sånn som den burde. Og det er kanskje noe om at den er litt for omfattende. Tanken ved å gå inn i dette systemet her nå er at vi kan få hjelp til å revidere den, se på den, kanskje gjøre den mer anvendelig. Og kanskje vi nevner den, men igjen hadde vi også hatt en treneransvarlig hadde det vært lettere.» Klubb17

Informanten sier eksplisitt at rollen som treneransvarlig er viktig for at sportsplanen blir kommunisert til alle trenerne og gjennom det understøtter en overføring til praktisk betydning. Nok en gang understreker klubben at sportsplanen er for omfattende og derigjennom for lite anvendelig.

Et viktig spørsmål som melder seg blir derfor hva man faktisk kan gjøre for å bidra til økt etterlevelse av sportsplan. Flere av klubbene har interessante svar på denne utfordringen, og det er spesielt tre typer av svar som peker seg ut: Utarbeidelse av en minisportsplan, trenerkurs og treneransvarlig.

En av informantene forteller at de har komprimert den ordinære sportsplanen til en mindre utgave. Hensikten er å trekke ut den viktigste informasjonen for å gjøre den mer anvendelig for klubbens medlemmer:

«Det er litt av grunnen til at jeg driver med den folderen nå. Fordi jeg vil dra ut en del ting av den sportsplan, og den skal inn i en sånn type folder, som en minisportsplan, der vi skal fremheve foreldrevettregler, litt om fair play, litt om det med skyvning og hospitering. Altså helt kort og som skal gå til foreldregruppa. For det første skal vi begynne med visjonene, altså dette er klubben, dette står vi for. Også skal vi gå inn på litt sånn sportslig ting. Vi kommer ikke direkte inn og sier at a-laget skal være topp 3, vi er ikke så konkret, men i sportsplan er vi det. Den ligger på nettet for de som er spesielt interessert, men den blir selvfølgelig ikke lest. Jeg tviler på at trenerne kjenner til den selv om den har blitt sendt ut også på mail. Så det er en utfordring.» Klubb10

En annen fremhever trenerkurs kan bidra til at sportsplan integreres med i den daglige aktiviteten om med at sportsplanen faktisk blir realisert:

«Det er et av de punktene vi gjør mest. De to punktene der fokuserer vi mest på det året her. Nå har vi fordelt alle punktene mellom oss i staben, og så skal vi besøke alle årgangene før sommeren. Og for å få se at det de driver med er i tråd med sportslig plan slik vi ønsker. Så vi ser at det blir mer og mer bruk av sportslig plan etter at trenerne på de ulike årgangene blir kurset i mye større grad. Og de har et mye mer bevisst forhold til hvordan vi ønsker å drive. Så der er det veldig bedring, men fortsatt et stort potensial.» Klubb4

Informanten forteller at det å få brukt sportsplanen er høyt prioritert i klubben, og at kursing av trenere er et sentralt ledd i dette arbeidet.

Treneransvarlig

Ett av kriteriene for å bli kvalitetsklubb er å ha en treneransvarlig med overordnet ansvar for aktiviteten i klubben og som påser at sportsplan etterleves i praksis. Vi har tidligere sett at

mangel på treneransvarlig kan føre til et gap mellom sportsplanens mål og klubbens aktiviteter. Et viktig tiltak, som flere av klubbene påpeker, er derfor å få på plass en treneransvarlig med riktig kompetanse og som følger opp trenerne på feltet:

«Vi føler at vi har blitt flinkere til det nå, etter at vi har fått på plass en person som har dette i sin stillingsbeskrivelse. Han er hovedansvarlig for trenerne i barnefotballen, og han er jo, ikke bare her inne, men han er rundt og ser på treninger og følger opp. Jeg skal ikke si at vi er i mål på noen måte, men jeg føler vi er på rett vei.»
Klubb5

Informanten forteller at rollen som treneransvarlig har vært viktig for at sportsplanen gjenspeiles på feltet i klubb 5.

Gjennomgangen overfor peker ut tre sentrale forhold som klubbene selv nevner som mulige strategier for å sikre bedre kvalitet på klubbaktiviteten: (i) En bedre sportsplan med konkrete tiltak og som oppdateres regelmessig, (ii) en tydelig og god intern kommunikasjon av sportsplanen til alle trenere blant annet gjennom trenerkurs og (iii) en treneransvarlig som støtter opp om trenerne og påser at sportsplan legges til grunn for gjennomføringen av aktiviteten i klubben.

5.2 Organisasjon

Man kan ofte få et inntrykk av at kompetansen hos norske fotballklubber er plassert hos få individer, ildsjelene, som bare gjør ting fordi de har engasjementet som trengs. I forhold til *Kvalitetsklubbs* målsettinger, utgjør denne utbredte måten å drive klubb på både muligheter og begrensninger, og det er begrensningene som står i fokus når *Kvalitetsklubb* ønsker å få klubbene til å avdekke og beskrive denne kunnskapen som trengs for å drive klubben og gjøre den synlig og tilgjengelig for hele klubben. Dette skal gjøre klubbene mer effektive fordi en mer systematisk bruk av informasjonen bidrar til å bygge strukturer, rutiner og stabilitet. *Kvalitetsklubbs* andre hovedkriterium, organisasjon, forutsetter organisasjonskart, plan for økonomistyring, oppstartsansvarlig, klubbhåndbok, dommerkoordinator og fiksansvarlig.

Organisasjonskart med rollebeskrivelser

En kvalitetsklubb skal ha et organisasjonskart med rollebeskrivelser, og dette reflekterer altså det som på mange måter er det som klubbene selv oppgir som den viktigste begrunnelsen til å være med i *Kvalitetsklubb*: Å skape struktur og kontroll. Organisasjonskart med rollebeskrivelser skal fremme effektiv arbeidsdeling og samtidig gjøre det enklere å rekruttere frivillige og tillitsvalgte: «Det er alltid lettere å si ja til et verv i en klubb dersom rollen er klart definert, konkret og ikke alt for omfattende».⁹

De fleste klubbene oppga at prosessen med å utforme organisasjonskartet med rollebeskrivelser var ferdig. Samtidig ga sjelden klubbene et klart og overbevisende inntrykk av at dette var helt på plass i henhold til *Kvalitetsklubbs* standard, og det var, igjen, bare en klubb som entusiastisk spurt om vi ville se. Samtidig som det ble opplyst at dette var på plass for de fleste, var dette like fullt noe som mange beskrev som litt vanskelig å få til skikkelig, noe som for flere skyldtes at organisasjonene rett og slett var mer kompliserte enn de selv hadde antatt.

«Vi jobber med organisasjonskartet. Vi tror at vi har det i hodet, men når vi skal skrive det ned, så har vi ikke det. Det går tilbake til dette med rollebeskrivelser. Vi må definere rollene enda bedre.» Klubb2

«Det er vanskelig å tegne. Det blir flere dimensjoner med aksjeselskapet. Vi har ikke kommet i mål med å få trykket opp organisasjonskartet med linjer, som alle er enig i og som også fungerer.» Klubb8

Klubbene ga altså et litt motsetningsfullt inntrykk når det gjelder dette punktet: Vi har orden på dette, men vi er også litt usikre.

Økonomistyring

Kvalitetsklubb forutsetter at klubben har en plan for økonomistyring som så skal bidra til å skape forutsigbarhet i det daglige arbeidet og gi trygghet for klubben og dens tillitsvalgte.

Påfallende mange av klubbene - kanskje det skyldes vårt utvalg? - er i det store og det hele fornøyd med den økonomiske situasjonen, og oppgir at de har innarbeidet en god struktur for økonomistyring.

⁹ <http://www.fotball.no/Utdanning-og-kompetanse/NFF-Kvalitetsklubb/Niva1/Organisasjon/#panel-pageId26986>

Som for flere av de andre punktene var det usikkerhet rundt enkelte punkter som pekte seg ut som en utfordring. En informant, som ut fra sitt yrke absolutt burde ha grei på økonomistyring, beskrev arbeidet med denne delen av *Kvalitetsklubb* som følger:

«Ja, jeg er spent på hva det egentlig er. En plan for økonomistyring? Nå har ikke jeg kikket så mye på hva det punktet skal inneholde heller da.» Klubb12

En av toppklubbene ga uttrykk for at økonomiplanen i *Kvalitetsklubb* fører til dobbeltarbeid, fordi de allerede er pliktet til å rapportere inn klubbens økonomiske status for å få innvilget lisens til å spille på sitt nivå:

«Ja, der har vi returnert den tilbake igjen til kretsen som visstnok har tatt den videre til NFF. For vi blir jo målt i forhold til å være en toppklubb. For å få lisensen er vi pliktet til å rapportere inn to ganger i året. Skal den fortsatt gjelde eller skal vi ha en annen plan enn den planen? Her kan vi bruke den sammen som foreligger, eller skal vi gjøre dobbeltarbeid?» Klubb8

En mer spesifikk side ved *Kvalitetsklubb* som flere klubber var opptatt av var instruksjonen om håndtering av lagkasser: For det første er det ikke lov med privat bankkonto til lagkasser i idrettslag. For det andre skal all økonomi bokføres i klubbens regnskap¹⁰. Ifølge NFF er det «Klubben som er sjef. Og derfor må også klubben ha en klar struktur på lagskassene for å ha kontroll på lagsaktiviteten i forhold til økonomien». Dette er imidlertid et område flere av klubbene stiller seg spørrende til, og en av de mer kritiske informantene mente som følger:

«Nei, vi har ikke noe policy på det. Vi har ikke sagt at klubben skal ha kontroll over lagkassen. Det har vært en ikke-problemstilling i klubben og kom opp nå. Og det blir kanskje politisk ukorrekt av meg å si da, men jeg er ikke enig at det er klubben som nødvendigvis trenger å ha styring på det hele. Det eneste tilfelle jeg kjenner til at det har blitt et problem, det er motsatt vei. Igjen da, de holdt på å gå konkurs, A-laget. For å berge A-laget, tok de tak i alle lagskassene. Det var for meg så stygt gjort, så langt inne i fleisen så du kan få det. Og det ligger liksom i ryggmargen min at hvorfor i all verden skal vi kjempe frem et sånt system som tillater det dem gjorde.» Klubb8

Selv om klubbene ga uttrykk for at økonomien når var under kontroll, var det, til ettertanke, ganske mange av de intervjuede klubbene som oppga at de hadde hatt, relativt nylig, store økonomiske utfordringer, og at økonomistyringen nå hadde høy prioritet.

¹⁰ <http://www.fotball.no/Utdanning-og-kompetanse/NFF-Kvalitetsklubb/Niva1/Organisasjon/Okonomistyring/>

Oppstartsansvarlig

En *Kvalitetsklubb* skal ha en oppstartsansvarlig. Denne personen har ansvar for oppstartsåret for yngre spillere og skal sikre at spillerne, foreldrene og de frivillige har en felles forståelse av klubbens virksomhet. Omtrent alle klubbene ga uttrykk for at rollen som oppstartsansvarlig var på plass, men igjen er det få klubber som indikerer at de faktisk har innarbeidet rutiner som ligner funksjonsbeskrivelsen til *Kvalitetsklubb*, og som tydeliggjør at oppstarten er viktig. Selv om mange altså så på oppstart som noe som gikk litt av seg selv, var det også enkelte som trakk fram oppstart som særlig viktig:

«Det er veldig viktig med oppstarten. De flinkeste årgangene våre, det er der hvor det er store og gode foreldregrupper rundt. Ikke det at det er så veldig stor fotballkompetanse, men det er et godt aktivitetstilbud og godt nivå. Og det er en stor gruppe med foreldre som holder sammen. Det er de blide og flinkeste årgangene. Så det har vi skjønt.» Klubb5

En svært utbredt oppfatning blant klubbene var at oppstarts- og rekrutteringsarbeidet på mange måter var ulike sider av samme sakt, og at det med det (igjen) var litt uklart hva det egentlig skulle gå ut på:

«Ja, det henger litt sammen med rekrutteringsplan. Eller mye sammen med. Og det er en annen og meg som har ansvaret. Fordi det var en så stor suksess da vi startet vårt lag, som er gutter 03, så syns vi det var veldig gøy. Vi har på de første øktene gitt at det ikke har kommet noen inn og banket på døra og sagt at de kunne være trener, sånn som det var tidligere. De første 2-3 øktene er vi mye med. Og så har vi gått og pratet med folk, for å finne egnet trenerkandidater. Og hvis vi da klarer å få to som kjenner hverandre litt til å bli kamerater, det er suksessoppskriften. De bør ikke ha spilt eliteseriefotball. Vi ønsker folk som er flinke med fotball.» Klubb12

Klubbhåndbok

Hensikten med klubbhåndboken er å gi retningslinjer for klubbens drift og aktivitet, slik at medlemmene har et klart rammeverk å forholde seg til. Det var få av klubbene som klart og tydelig ga uttrykk for at klubbhåndboken de nå hadde var utarbeidet i henhold til kriteriene for *Kvali-*

tetsklubb på nivå 1. Like fullt ga flere av klubbene uttrykk for at klubbhåndboken har høy prioritet i det daglige arbeidet:

«Ja, det er for så vidt den klubbhåndboken. Ved å løse den, så løser vi veldig mange problemer. Gjennom mange av de punktene, så løser vi mye, og vil spare oss for mye arbeid, slipper mange henvendelser og gjøre det lettere for de frivillige. Vi har et enkelt verktøy hvor man kan finne svar. Så det tror jeg er det viktigste for oss som klubb å få på plass.» Klubb4

Informanten forteller at klubbhåndboken gjør det enklere å lede i klubbhverdagen. Både fordi det vil spare klubben for mye ressurser ved henvendelser og fordi det blir enklere å vite hvordan man skal forholde seg som frivillig. Videre uttrykkes det usikkerhet med hensyn til tre sider ved klubbhåndboken: hva den skal inneholde, hva slags form den bør ha og hvordan den skal fungere. Det var flere klubber som var usikre med hensyn til hva klubbhåndboken egentlig skal inneholde:

«Ja, vi har bedt om å få en mal på den, men det har vi ikke fått. Jeg vet ikke hva klubbhåndboka skal inneholde, det er status per nå. Jeg ser jo for meg at sportsplanen skal inn her. Men jeg har jo ikke sett malen og lurer på hva som er formålet med det tiltaket? Er det å oppnå og følge malen eller å fylle en klubbhåndbok med det som betyr noe for klubben?» Klubb7

For form er det flere som peker på forholdet mellom en hjemmeside og klubbhåndboken:

«Vi har tenkt at hjemmesiden skal være en klubbhåndbok, men det er klart at den har mange mangler i forhold til en ordentlig klubbhåndbok. Så der har vi en jobb å gjøre.» Klubb2

En litt mer spesifikk versjon av dette svaret er:

«Klubbhåndbok tror jeg ikke jeg kommer til å bruke veldig mye tid på. Da er det bedre å lage en levende og god hjemmeside hvor folk faktisk kan finne frem, i stedet for og hjemme det bak dokumenter.» Klubb3

Flere klubber ser altså ut til å ikke ville prioritere å lage en tradisjonell klubbhåndbok, men snarere å etablere en enkel og informativ hjemmeside. Når det gjelder arbeidet med klubbhåndbok, kan det oppsummeres i følgende fire punkter: For det første er det så si ingen av klubbene som ga klart uttrykk for at klubbhåndboken var ferdig i henhold til *Kvalitetsklubbs* standard. Like fullt gir de fleste klubbene uttrykk for at klubbhåndboken har høy prioritet i det daglige arbeidet.

det. Det var også påfallende mange som ikke helt visste hva klubbhåndboken skal inneholde. For det fjerde ga flere av klubbene uttrykk for at klubbhåndboken vil inngå som en integrert del av klubbens hjemmeside.

Dommerkoordinator

For å bli en *Kvalitetsklubb* skal klubben ha en person som er ansvarlig for rekruttering og oppfølging av dommere. Hovedinntrykket informantene gir er at dommerkoordinatoren er på plass. Blant de som mer konkret beskrev hvordan dette var organisert, er klubben som sier:

«Ja, det har vi. Han sitter også i sportslig utvalg og ligger under ansvaret til sportslig leder. Og vi har en liste over alle klubbdommerne våre. Vi kjører alle lag, gutter 13, blir kjørt gjennom klubbdommerkurs. Så per i dag, i år, er det vel tredje året hvor vi kjører. Så nå har vi vel 40 klubbdommere. De brukes i kamp.» Klubb18

Et svar som går igjen, riktig nok med variasjoner, går på at det er vanskelig å oppfylle kravet:

«Nei, vi har ikke dette på plass. Vi har sagt at vi styrer med det, men vi har ikke hatt det på mange år og det treffer en pinlig greie. Vi kan ikke svare ja på den.» Klubb8

Informanten forteller at det er sprik mellom ord og handling, og at klubben ikke har vist handlekraft ved å få plass rollen som dommerkoordinator. Hvorfor dette er vanskelig er det få av klubbene som er tydelige på. Selv om de fleste av klubbene har en dommeransvarlig, og de som ikke har det ser betydningen av det, kommer det også fram at flere av klubbene ikke prioriterer det å ha en person som er ansvarlig for rekruttering og oppfølging av dommerne særlig høyt:

«Det med dommerkoordinator tror jeg blir liggende å slenge, for å si det sånn. Alt annet er viktig.» Klubb15

Når det gjelder arbeidet med dommerkoordinator, får vi altså et blandet bilde: For det første sier de fleste at dette er på plass, selv om det igjen er veldig tydelige på hvordan de faktisk etterfølger standarden i *Kvalitetsklubb* om en operativ og aktiv dommerkoordinator.

Fotballens informasjons- og kommunikasjonssystem (FIKS)

FIKS står for Fotballens informasjons- og kommunikasjonssystem og er et web-basert dataverktøy der klubbene kan logge seg inn for å hente ut sentral informasjon om blant annet *Kvalitetsklubb*. Klubber som er med i prosjektet, har et eget område i FIKS hvor status for arbeidet med

de ulike kriteriene kan overvåkes. FIKS er det sentrale dialogverktøyet mellom kretsen og klubben.

Så godt som alle klubbene fortalte at de har en eller flere FIKS-ansvarlige. Sett under ett er tilbakemeldingene om FIKS blandet, der de fleste er positive og noen få er negative. Av de positive svarene kan følgende sitat trekkes fram:

«For meg har det vært et bra verktøy det. Men det var litt brumming da vi gikk over til elektroniske kamprapporter i ungdoms fotballen. Men selv den største kritikeren der skjønnte at dette var en bra ting. Når man først hadde gjort jobben med å legge inn laget, så var det jo veldig enkelt. Også i forhold til det vi tenker i forhold til treningsavgift. Vi har slitt litt med det i år, men nettopp det at vi kan sette dem som inaktive der, at de ikke får spilt kamper før dem har betalt treningsavgiften. Så vi bruker det som et verktøy og pressmiddel i forhold til det å spille kamper også.» Klubb5

Informanten forteller at FIKS er et effektivt virkemiddel for å få folk til å betale treningsavgiften. Den første og mest utbredte negative tilbakemeldingen går på at FIKS er et tungt og for lite brukervennlig system:

«Jeg har ikke jobbet så mye med det. Jeg har bare meldt på lag stort sett. Men jeg opplever det som et tungt system, men øvelse gjør mester. Jeg har 17 forskjellige systemer her på jobben også. Og kommer det en ny ansatt så er det helt umulig. Sånn er det vel med FIKS også. Det er ikke det mest logiske.» Klubb12

En av klubbene påpeker at FIKS ikke er koordinert med NIFs idrettsregistrering, og mener dette er uheldig:

«Jeg mener NFF har gått sine egne veier i forhold til NIF her. Dette har ført til en del utfordringer i forhold til å holde kontroll på medlemsregisteret. Nå blir det også obligatorisk med idrettsregistrering for å få tildelt midler. Dette må samordnes. Man har hatt fikse ideer om at man skal lage 'idrettens facebook'. Det funker ikke.» Klubb7

Informanten mener koplingen mellom FIKS og idrettsregistreringen må forbedres fordi aktivitetstallene fra idrettsregistreringen er viktig i forbindelse tildeling av penger og annen støtte. Tallene blir blant annet brukt når idrettskretser og idrettsråd skal fordele midler.

I tillegg til FIKS, finns det også andre web-baserte dataverktøy som er relatert til kvalitetsklubb, for eksempel Treningsøkta. Treningsøkta inneholder øvelser og økter som er gjort tilgjengelig via internett og er lagt inn i en interaktiv plattform. Her gis trenere og spillere, klub-

ber og lag mulighet til å systematisere og utføre all aktivitet som har med trening og kamper å gjøre. Innholdet er utarbeidet av NFF og kvalitetssikret av deres spillerutviklere. Hovedinntrykket av svarene var imidlertid at bare et fåtall av klubbene systematisk bruker Treningsøkta aktivt i det daglige arbeidet, men at dette i stor grad blir opp til den hver og en. Enkelte oppgir også at en del sliter med grensesnittet og at verktøyet er for lite intuitivt:

«Kanskje ikke nok. Noen bruker den. I hvert fall har alle trenere full tilgang, de har passord. De har fått personlig tilgang. En del bruker det mer eller mindre, men ja. Jeg synes selv den er tungvint på grunn av grensesnittet. Du skal bruke den ganske ofte og være litt datakyndig for å kunne jobbe med planer og treningsøkter. Selvfølgelig, biblioteket i web-banken og alt er glimrende, alt det der. Men når du skal begynne å plote og legge inn treningsplaner og statistikker. Det er ikke alt som er like intuitivt. Og det er ikke alle som er like gode på data, men de har nå tilgang og henter ut en del ting derifra.» Klubb22

En fellesnevner, og til ettertanke, er at blant alle som ble intervjuet var det ingen som ga klart uttrykk for at Treningsøkta ble brukt i forbindelse med kvalitetsklubbprosjektet. Like fullt ga noen få klubber inntrykk av at Treningsøkta er integrert i det daglige arbeidet:

«Ja, treningsøkta bruker vi aktivt. Den hadde vi tidlig ute. Vi hadde den til og med i bruk da det het s2s. Så vi var tidlig ute. Jeg synes at noe av det viktigste forbundet har gjort i forhold til barnefotballen, er utviklingen av det verktøyet. Det var da jeg begynte som trener for disse 2002-barna. Jeg kom rett fra a-lagsspill og kunne fotball, men jeg hadde ikke peiling på hvilke øvelser som passer for 5-åringer. Også har vi jo mange foreldretrenere i tillegg som ikke har noe fotballkompetanse. Så det å kunne hente ut ferdige økter, det har vært nyttig. Det er jeg (les: daglig leder) som legger inn i treningsøkta og ser at lagene i barnefotballen bruker det aktivt. I ungdomsfotballen er bruken mer begrenset. Men jeg ser at de som er kommet inn som trener etter at den ble lansert fortsetter å bruke den på ungdomstrinnet, men de som ikke har vært vant til å bruke den, konverterer ikke til Treningsøkta.» Klubb5

Informanten forteller at Treningsøkta bidrar positivt inn mot barnefotballen og er nyttig også for trenere med liten erfaring.

Når det gjelder FIKS og Treningsøkta, får vi to forskjellige bilder: Mens FIKS er obligatorisk og noe alle har integrert i det organisatoriske arbeidet, er Treningsøkta frivillig og få klubber synes å ha en klar og gjennomtenkt strategi for bruken av dette verktøyet.

5.3 Kompetanse

Overordnet i *Kvalitetsklubb* står betydningen av faglig kompetanse og at klubben handler som en enhet på grunnlag av kompetansen man har til rådighet - *klubben er sjef*. En *Kvalitetsklubb* har satt utdanning av ledere og trenere i system. I sin handlingsplan for 2012-2015 fremhever NFF leder- og trenerkompetanse som en avgjørende faktor for at klubbene, som den primære tilretteleggeren for fotballaktivitet, skal utvikles. Gjennom en rekke interne utdannings- og kurs-tilbud utdanner og sertifiserer fotballen både trenere, dommere og administrativt personell. Denne fagliggjøringsprosessen omtaler Lorentzen (2013) som «idrettsintern profesjonalisering», der idrettens kurs framstår som et alternativ til tradisjonell profesjonalisering, og der et sentralt spørsmål er hvordan man vil klare å kombinere de nye kompetansekravene man stiller til ledere og trenere med goder vanligvis forbundet med en frivillig organisering.

Lederkompetanse

«Det å institusjonalisere en kultur som fremmer ledelse i organisasjonen, må være den ultimate lederhandlingen» skriver tidligere toppidrettssjef Børge Stensbøl (2012, s.88) i *Den gode prestasjonskulturen*. NFFs handlingsplan fra 2012-2015 (s.5) har et eksplisitt mål om å rekruttere og sikre kompetanse og kontinuitet på ledersiden i norske fotballklubber. NFF prioriterer lederutvikling gjennom nettverksbygging og lederutdanning som er rettet inn mot administrative funksjoner. *Kvalitetsklubb* legger opp til at halvparten av klubbens ledere skal ha Fotballederkurs I. Det går fram av svarene at godt over halvparten av klubbene ikke tilfredsstillt kravet på nivå 1.

Tilbakemeldingene om lederkursene er blandet, men den mest utbredte tilbakemeldingen er positiv. Flere av klubbene forteller at kursene gir læring som er relevant i forhold til praktiske behov:

«Det å lede en fotballklubb er ikke som å lede en vanlig bedrift, og det er viktig at man har forståelse for det. Det går mye på det samme, oppfølging av regler og rutiner og sånne ting. Men så er det det å få bakt dem inn og brukt det og skjønne hvordan det skal henge sammen. Og så er det vel så viktig å forstå hvor pengene kommer fra. Hva kan du gjøre for å ordne deg på det, og en del sånne ting? Og det ligger i den kursbiten der. Så jeg har sagt at alle skal, og alle har sagt ja. Men det er fortsatt det å finne en dato som passer for alle mann.» Klubb11

Samtidig går det fram at enkelte klubber ikke er like positivt innstilt og mange er opptatt av problemene med lederkursene og det å få folk til å delta på dem. En av informantene understreker at lederkursene må bringe frem mer kvalifiserte kursholdere for at klubbene skal få noe igjen av kursene:

«Det blir vanskeligere å få med på lederkurs 2, fordi de synes de var meningsløst med lederkurs 1. Det går på kursholderne. Man blir kurset i ting av folk man opplever ikke har særlig peiling. Men det er ikke et problem for oss, vi skal gjennomføre det.»
Klubb4

Det er nærliggende å tolke uttalelsen dit hen at om lederkursene skal ha noen funksjon, må de i større grad gi kunnskap som kan tas i bruk i den praktiske klubbhverdagen, det vil si: Ledelse spesifikt knyttet opp mot det som foregår i en fotballklubb. Mot denne bakgrunnen framstår flere av klubbene som litt selvgode når det kommer til egen kompetanse, og her er det også verdt å merke seg at det å utvikle klubbens egen kompetanse ikke eksplisitt ble nevnt av en eneste klubb når de ble spurt om hvorfor de hadde valgt å være med i Kvalitetsklubb. Flere av svarene indikerer at fotballens interne og kortvarige kurs ikke betraktes som spesielt verdifulle:

«Flere av de som har vært ledere eller er ledere i dag, tenker at dette er noe elementære greier, men vi får nå bare gjøre det. Så det er vel litt den holdningen der, men jeg som ikke har den type erfaring tenker at det er fint for min egen del. Jeg tar på meg alt av sånne kurs egentlig.» Klubb10

«For de som har vært styreledere i store organisasjoner og vært inne i næringslivet tidligere, så er dette (les Fotballederkurs) nok litt meningsløst for å være ærlig.»
Klubb4

En annen type tilbakemelding går, ikke overraskende, på at lederkursene tar for mye tid. Overordnet er kanskje dette den viktigste årsaken til at klubbene vi snakket med ikke tilfredsstillt kravet om lederkompetanse på nivå 1:

«Det er en naturlig forklaring. Vi er her på dugnad og vi bruker all fritiden vår her. Og enten er du trener og burde tatt trenerkurset eller så er du leder og burde tatt lederkompetansen, men jeg tror det å drive det er det du gjør på fritiden. Og da rekker du ikke den kursinga i tillegg. Dessverre. Og der har vi en jobb å gjøre.» Klubb 18

Av uttalelsen ser vi at lederne i klubben, antakeligvis ganske typisk, prioriterer daglige gjøremål til fordel for lederkurs. I en forlengelse av dette påpeker flere informanter at de trenger lederkurs som i større grad er lagt til rette i klubbens nærmiljø.

Selv om problemene som klubbene over trekker fram også gir en indikasjon om hvordan man bedre kan få til lederutdanning, er et moment som flere klubber trekker fram som positivt at de benytter lederkursene som teambuilding. Ved å sette av tid og ressurser til å reise bort sammen kan man oppleve noe sammen utenom det hverdagslige og skape en mer sammensveiset gruppe. En versjon av dette er at lederkursene i seg selv «er helt greie», men at utbytte først og fremst ligger i nettverksbygging og erfaringsutveksling:

«Kursene i seg selv er helt greie. Men det vi føler, og det alle andre klubber rundt oss føler, er at det er det å komme sammen og diskutere som er nyttig.» Klubb3

Trenerkompetanse

Et av hovedmålene for NFF i perioden 2012-2015 er å heve kompetansen på trenere. Ifølge Lorentzen (2013) utgjør trenerutdanning det mest «profesjonelle» av utdanningstilbudene i norsk idrett. Utdanningen har fire ulike nivåer, hvor laveste trinn er C-lisens, som NFF selv deler ut. For B-, A- og 'Pro'-lisens er det det europeiske fotballforbundet (UEFA) som står for innhold og sertifiserer. For å bli en Kvalitetsklubb på nivå 1 må klubben tilfredsstillte følgende krav til trenerkompetanse:

- For barnefotballen (6-12 år) skal en trener per lag minimum ha barnefotballkvelden og en trener per årskull skal ha minimum ett delkurs fra C-lisensen, som er første trinn i NFFs trenerstige.
- For ungdomsfotballen (13-19 år) skal en trener per lag ha ungdomsfotballkvelden samt en trener per årskull skal ha C-lisensutdanningen.

Kun omtrent en fjerdedel av utvalget ga uttrykk for at trenerkompetanse på nivå 1 var sikret.

Trenerkompetanse er en avgjørende faktor for å sikre god aktivitet, og selv om dette ikke blir trukket fram av klubbene som en viktig grunn til å delta i Kvalitetsklubb (kapittel 4), er det liten

grunn til å tvile på at de aller fleste klubbene anser denne typen av kompetanse for svært viktig og for mange, helt avgjørende for å kunne gi et godt tilbud til medlemmene.

«Trenerkompetansen er veldig viktig. Ikke bare fotballfaglig, men kompetanse på unger også. Glede og mestring bør ligge under dette begrepet, tenker jeg. Det syns jeg er viktig.» Klubb10

Informanter uttrykker at trenerkompetanse er viktig, men at det ikke alltid er nok med fotballfaglig kompetanse. En trener må ha flere ulike kvaliteter for å skape idrettsglede og mestring. Alt i alt er hovedinntrykket av tilbakemeldingene om trenerutdanningen svært positive:

«Ja, det er mange som syns det er nyttig i barnefotballen, det er det ikke noe tvil om. Men det gjelder også folk med erfaring. Det å ha praksis med veiledning oppleves som positivt.» Klubb5

Flere av klubbene har en uttalt ambisjon om å satse på trenerne gjennom kursing og utdanning som illustrert under:

«Vi har en uttalt ambisjon om å satse på trenerne. Som jeg sa, det er ikke lett for en breddeklubb å rekruttere dyktige trenere og da må vi i hvert fall ha noen fordeler. Det kan være gjennom utdanning. De skal vite at de blir godt ivaretatt når de først er hos oss.» Klubb2

Selv om flere av klubbene uttrykker at de prioriterer trenerutdanning, går det klart fram at minimumskravet er vanskelig å oppfylle. Fire grunner til dette synes å gå igjen i svarene. For det første forteller flere av klubbene at trenerkursene er for tidkrevende:

«Hvis vi klarer å få lagt det frem på en god måte, tror jeg det bør være mulig. Men jeg vet jo at mange vil si «huff hvordan skal vi få tid til alt?». Alle som driver med det her er jo foreldre som har flere unger kanskje med andre plasser. Og de har jobber. De har problemer med å ha de faste ukentlige aktiviteten. Det er antakeligvis veien å gå, at vi nå sier det her skal vi ha gjort.» Klubb15

For det andre forteller flere av klubbene at trenerkursene ligger for langt unna klubbenes nærmiljø:

«Folk ønsker å ha kurset i nærmiljøet, slik at de slipper å reise bort, for det blir litt mye ekstra. De ville ha mere informasjon, de ville ha mere tilrettelegging. Og tilrettelegging er viktig, det er det. Vi kommer til å jobbe for å få kurskvelder sammen med

samarbeidsklubbene. Og da blir du i nærmiljøet, og da trenger vi ikke å dra bort.» Klubb9

En tredje type tilbakemelding går på at trenerne reagerer med en form for passiv motstand:

«Det har vært den tyngste jobben med å sitte som sportslig leder. Du har prøvd å få folk på kurs fra du har truffet dem. Du har sendt mail, får ikke svar. Sender meldinger, får ikke svar. Det er vanskelig. Hvor mye tid skal jeg bruke på det? Å prøve å få folk på kurs, nesten å tvinge folk på kurs. Det går ikke, de må ha lyst og.» Klubb20

Informanten ønsker at flere tar trenerutdanning, men at man ikke kan tvinge noen. Hvorfor oppleves dette som vanskelig? En rimelig forklaring kan være at man først og fremst er takknemlig for at noen stiller opp på utbetalt, frivillig basis. Hvis noen føler seg tvunget til å bruke tid på trenerutdanning, kan folk reagere med å trekke seg.

En fjerde årsak, går på at klubbene ikke har oversikt over hvilken kompetanse man trenger. Som det går fram i sitatene under, trenger klubben hjelp fra kretsen for å kartlegge både eksisterende kompetanse og klubbens kompetansebehov:

«Det største spørsmålet i den kvalitetsklubbutfyllingen, de er jo å få en oversikt fra kretsen over hva man faktisk har og avdekke den kompetansen vi sitter med. Rett og slett per årskull. For det er noen krav per årskull, så vidt jeg husker i kvalitetsklubbformuleringen. Det skal være så og så mange per trinn og da er vi helt avhengig av fra kretsen sin del å få inn en oversikt som skal ligge inne i kvalitetsklubbsiden.» Klubb8

En særskilt utfordring ble trukket fram, og det er at når *Kvalitetsklubb* stiller krav om å legge til rette for jentefotballen og gir klar beskjed om at det er viktig å ivareta en god balanse og oppmerksomhet mellom jenter og gutter, så må man også sørge for skolerte trenere både på jente- og guttesiden. Imidlertid gir enkelte klubber uttrykk for at trenerne på jentelagene ikke har nok kompetanse:

«(...) Det har vært mye lettere å få trenere på guttefotballen til å ta kurs, enn jentefotballen. Det går litt sånn på ambisjoner. På jentesiden er det mer miljø og fellesskap enn sportslig ambisjoner som vektlegges. Og da blir det litt mindre fokus på det her med at øktene skal være gode og trenerne skal ha kompetanse. Men vi har sett en veldig utvikling der og. Også har vi sikkert hatt større vekst på jentesiden enn guttesiden når det gjelder kursing, men det er sånn punkt som kommer til å gå igjennom

vært år for å pushe flest mulig til å ta kurset. Så vi betaler jo trenerkursene for de som tar det. I hvert fall opp til C-nivå.» Klubb4

Informanten forteller at jentefotballen har et etterslep på kompetanse som må fylles for å imøtekomme kravene i *Kvalitetsklubb*, men at klubben har opplevd en positiv utvikling på dette område de siste årene.

5.4 Samfunns- og verdiarbeid

Informasjon og samfunnskontakt er en sentral del av *Kvalitetsklubb*. Ikke bare skal klubben ha et godt forhold til medlemmene, den må også forholde seg til et stort antall eksterne aktører som har interesse i eller innflytelse på klubben. Derfor skal verdier, trygge rammer og fair play prege aktiviteten i klubben. *Kvalitetsklubb* nivå 1 forutsetter følgende kriterier: Verdisett, prosedyrer rundt hjemmekampen, retningslinjer for barne- og ungdomsfotballen, årlig møte, politiattest, trygge rammer og skader og forsikring. Intervjuene viser at engasjementet rundt samfunns og verdiarbeidet varierer: Fra de som entusiastisk konstaterer at «dette er viktig» og vil her mer verdiarbeid til de som mer måteholdent oppga at kravene vil etterleves så langt det passer inn i resten av klubbens arbeid.

Verdisett

Veiledningen i *Kvalitetsklubb* gir klar instruks om at styret har ansvar for å få på plass et verdigrunnlag i klubben, legge til rette for at medlemmene følger disse verdiene, og at denne kulturen er ligger til grunn for all aktivitet. I samtalene med klubbene har vi sett at mottoer ofte brukes for å oppsummere og kommunisere verdier med enkle ord og uttrykk.

Noen av klubben uttaler seg entusiastiske vedrørende verdiarbeidet:

«Jeg kan si at det der [les verdisetten] er det første jeg tok tak i da jeg ble leder. Vi jobbet med fotballens verdigrunnlag og vi fikk utarbeidet et eget sett med kjerneverdier som vi bruker. Det skal være klubben.» Klubb15

Informanten forteller at verdisetten har vært et viktig satsningsområde siden vedkommende kom inn som leder i klubben. Andre klubber gir uttrykk for at verdiarbeidet ikke har hatt like høy prioritet til nå:

«Vi har ikke fått det ned på papir. Jeg vet ikke hva jeg skal svare på det. Det er litt flyktig. Skal vi spire fra fotballforbundets verdigrunnlag? Jeg har ikke ofret det en tanke.» Klubb12

Flere av klubbene ga uttrykk for at verdisettet var på plass, og at man ikke hadde noen konkrete problemer med dette arbeidet, men at det likevel framstod som litt utydelige hva man skal gjøre for å få verdiarbeidet til å ha betydning:

«Vi har utarbeidet et verdisett. Jeg husker dem ikke i hodet, og vi er litt for lite flinke til å bruke dem. Det er mulig vi må revidere det vi har. Det er akkurat det som er problemet. Vi kan godt ha et sett med verdier, men hvis vi ikke bruker dem så har vi ikke et sett med verdier, ikke sant? Så en revitalisering er noe man må gjøre. Det handler om bevisstgjøring av trenere og styret og ikke sant. Hvorfor valgte vi å gjøre? Hvorfor på den måten? Man må ta beslutningen på bakgrunn av verdiene. Hvis man ikke sjekker beslutningene mot verdiene, så har man ikke verdiene.» Klubb7

Sitatet viser at det ikke alltid er nok med et utarbeidet verdisett. Det er klubbens evne til å benytte verdiene i praksis som til slutt gjør en forskjell. Først da får verdiene en verdi og former en kultur.

Hjemmekampen

En kvalitetsklubb skal gjennomføre hjemmekamper i tråd med NFFs retningslinjer. Sentralt i dette arrangementet står rollen som kampvert. Kampverten har ansvar for å skape en god ramme rundt kampen og er klubbens ansikt utad i kampsammenheng. Kampverten skal bære en signalgul vest og dele ut foreldrevettregler til folk på sidelinjen som ikke «oppfører seg».¹¹

Svarene fra klubbene indikerer at «hjemmekampen» i svært varierende grad blir fulgt opp i henhold til *Kvalitetsklubbs* standard. Bare en av klubbene i vårt materiale hadde en uttalt og gjennomført strategi overfor hjemmekampen:

«Ja. Der har vi vært flinke. Jeg er så stolt over det. Jeg har vært rundt på de aller fleste kamparenaene på (les fylket) dette året og jeg har ikke møtt én kampvert. Intet sted. Men her møter de dem - opp til to, hvis det er to kamper. Foreldrene gjør det, og vi har beskrevet det på hjemmesiden. Vi informerer om det hver eneste gang. Kampvester og alt er tilgjengelig og. Så det er en rolle som faktisk. Det er noen som ikke liker det, men det blir mer og mer akseptert. Sånn at det er ikke en dag jeg

¹¹ Se vedlegg for foreldrevettregler.

kommer opp her nå og det ikke er noen rundt banen som går med gul vest. Det er fantastisk moro å se.» Klubb18

Informanten forteller at klubben har opparbeidet rutiner for hjemmekampen. Uttalelsen retter samtidig en finger mot naboklubbene som, ifølge informanten, ikke praktiserer kampvertordningen. Det kan synes som om folk ikke føler seg helt komfortable i denne rollen:

«Vi har jo også definert oss som en fair play-klubb og i den forbindelse skal vi egentlig ha kampverter med kampvertvester. Det har faktisk vist seg å ikke være så lett. Det å få laglederne til å hente kampvertvesten, fordi de vet at foreldre kvier seg for å gå med en sånn oransje eller gul vest. Så vi har ikke fått det til ennå.» Klubb2

En av informantene stiller seg også tvilende til om alle klarer å arrangere hjemmekampen i tråd med *Kvalitetsklubbs* instruks:

«Og det med hjemmekampen. Det er sikkert mange som får grønt lys på det til slutt, men jeg har problemer med å se at alle klarer å gjennomføre det til punkt og prikke.» Klubb4

Når det gjelder ordningene knyttet til Hjemmekampen synes det altså som om det er en viss forståelse for at det kan være viktige, men at det for mange sitter langt inne å faktisk ta på seg vesten å gå inn i rollen som kontrollør.

Retningslinjer for barne- og ungdomsfotball

En kvalitetsklubb skal dokumentere at aktiviteten følger NFFs retningslinjer for barne- og ungdomsfotball. De fleste klubbene ga uttrykk for at aktiviteten følger retningslinjene. Men nok engang var det bare et fåtall av klubbene som ga beskrivelser som tydelig viser at de faktisk gjennomfører kravene som ligger i *Kvalitetsklubb*.

Et av temaene som stadig dukket opp er differensiering. Ifølge veiledningen er differensiering et velegnet virkemiddel for å skape et godt fotballtilbud og går ut på å forskjellsbehandle spillere i positiv forstand. Ved å differensiere tilrettelegger man aktivitetene i barne- og ungdomsfotballen slik at det føles meningsfullt for hver enkelt utøver og at det er meningsfullt for læring. En av klubbene uttaler seg kritisk til differensiering som virkemiddel fordi det åpner for topping i barne- og ungdomsfotballen:

«Man kan kalle det et differensieringstilbud for dem som vil det. Man kan ikke nekte de som vil spille fotball tre ganger i uka, hvis dem vil spille tre ganger i uka. For man skal gi tilbud til alle på ulike nivåer. Men om det er topping, så skal man ta den diskusjonen. Man kan godt kalle det det (les topping). Man kan godt kalle det et differensiert tilbud og. Det er bare en pen måte å si det på, syns jeg. Personlig syns jeg det er for tidlig.» Klubb3

Flere har gitt uttrykk for usikkerhet når det gjelder håndtering av dette kravet:

«Ja, jeg vet ikke helt hva som menes med den dokumentasjonen der» Klubb16

«Vi begynte å rive oss litt i håret inne i mellom. For det griper mye i hverandre og noe er merkelig å møte. Å dokumentere prosesser? Det er ikke alt som er like enkelt å dokumentere her. Også er det mye sånn flyt over i hverandre. Så det er vel kanskje det som jeg syns var litt rart. Om det var rart eller overraskende, så er det i hvert fall noe jeg stusser over.» Klubb13

Av de to sitatene ser vi at usikkerheten ikke bare går på hvordan man skal dokumentere at aktiviteten i barne- og ungdomsfotballen følger NFFs retningslinjer, men også hvordan dette tiltaket skal sees i en større sammenheng i forhold til andre tiltak.

Årlig møte

En *Kvalitetsklubb* skal avholde et årlig møte om: Klubbens verdigrunnlag, NFFs retningslinjer for barne- og ungdomsfotball, fair plan og trygge rammer. Hensikten er å sikre at klubbens medlemmer er kjent med og støtter opp om klubbens verdier. Så godt som alle informantene meldte at de gjennomførte et årlig møte, men det var ulikt i hvilken grad dette var et årlig møte i henhold til *Kvalitetsklubbs* standard, og et gjennomgangstema var hvordan man kunne oppfylle dette kravet ved å innpasse det i andre arrangementer:

«Der har vi et forbedringspotensial. Det er kanskje et av de kriteriene som vi fant ut at vi må bli bedre på. Vi har litt informasjon på årsmøte, i hvert fall om fair play.» Klubb3

Tanken bak et årlig møte er å sikre at klubbens verdier og retningslinjer er forankret hos alle medlemmene på alle nivåer, og hadde bred om enn ikke veldig entusiastisk støtte. Enkelte klubber var imidlertid mer kritiske:

«Jeg tenker at intensjonen bak det her er at man ønsker å sette dagsorden på en litt annen måte. Det er ikke sikkert at et årlig møte er greia. Jeg tror litt mer på at man gir litt hele tiden. At man med møter med trenere tar det opp. Jeg tror det her er litt populistisk. Det er bedre å ha en plan. «Nå skal vi ha fair play-møte» og ferdig med det, det tror jeg ikke noe på.» Klubb7

Informanten fra klubb 7 understreker at ett årlig møte ikke er nok for å få frem intensjonen bak tiltaket, og mener intensjonen i tiltaket krever mer oppfølging og en overordnet plan.

Politiattest

NIFs Idrettsstyre vedtok i 2009 at alle idrettslag plikter å innhente politiattest for personer som er involvert i idrettslagets oppgaver. Kravet om innhenting og håndtering av politiattest er noe klubbene må gjennomføre uansett. Like fullt skal en *Kvalitetsklubb* ha rutiner for kontroll av politiattester og påse at alle som innehar verv i klubben har levert gyldig politiattest. Intervjuene viser at de aller fleste klubbene tilfredsstillt dette kravet. Samtidig beskrev enkelte klubber at arbeidet med å fremskaffe politiattester både som utfordrende og omfattende:

«Også er det det med politiattester. Det er det jo idrettslaget sentralt som skal ta. Og der føler jeg vel ikke helt at vi har fulgt opp på alt og enhver og til enhver tid. For det er jo så mye folk inn og ut. Det er jo nesten en heltidsjobb i seg selv bare det å følge opp alle de. Eller, men, det er det jo selvfølgelig ikke, men det er mye da. Og de har. Og det jo det med fotballens sine tre fulltidsansatte, så er de virkelig i full drift hele tiden. De er også trenere to av dem, ikke sant. Så de er mye både på kontoret og ute på banen. Så det å få til alt det er nærmest ikke mulig. Så det blir en prioritering hele veien. Men vi har som mål å gjennomføre det og.» Klubb2

Informanten forteller at kravet om innhenting og håndtering av politiattester fordrer så mye arbeid at de ikke har lyktes med å innfri det ennå, men at de har satt seg et mål å gjennomføre det.

Trygge rammer

En *Kvalitetsklubb* skal sikre at aktiviteten foregår innenfor rammer der alle opplever trygghet. Derfor skal en *Kvalitetsklubb* velge ut et tema årlig og gjøre medlemmene kjent med temaet og utarbeide og implementere retningslinjer for det. Temaene en *Kvalitetsklubb* skal jobbe med er:

- Seksuelle overgrep og trakassering
- Doping
- Alkohol
- Trafikksikkerhet
- Kampfiksing og spilleavhengighet
- Mobbing og rasisme
- Skader og rasisme
- Ernæring

Et fåtall av klubbene ga uttrykk for en klar og gjennomtenkt strategi overfor trygge rammer, og hovedinntrykket er klubbene virker lite engasjert på dette området:

«Hvis det betyr å bli godkjent, så kommer vi til å gjøre det. Da kan man gjøre enkle ting. Man kan for eksempel putte det inn i møterekker. Man kan forelese. Man kan legge opp nettartikler som går på temaet. Så det tror jeg er enkelt å gjøre.» Klubb7

Like fullt var det enkelte som ga uttrykk for at tiltaket er viktig: *«Det [les trygge rammer] er en av mine kjepphester»* (Klubb3). Andre klubber har uttalt seg sterkt kritisk til dette temaet, og har også mer konkrete innvendinger:

«Jeg har ment mye til kretsen om det de kaller for trygge rammer. Og det misliker jeg sterkt. Det er helt umulig for en idrettsklubb av dette formatet å holde noe fornuftig om seksuell trakassering og overgrep til en gjeng med 6- til 16 åringer. Ikke minst fordi det er så tunge temaer at du må ha et apparat i bakgrunn i øyeblikket. Hva gjør vi for noe hvis det er en unge som rekker hånda i været eller en eller annen som kommer og forteller deg noe sånt noe. På toppen av det hele skal det gjennomføres på et stormøte. Det er ikke et sted å holde noe sånt noe. Det gjør de på skoler. Det gjør de andre fora hvor det er pedagogisk tilnærming og kvalifisert personal. Et idrettslag som det her har ikke mulighet til å få tilgang til den type ressurser. Jeg kan være med på at det skal være temakveld. Men det å skulle sitte her å snakke om alkohol på stormøte til barn fra 6 til 16 år. Eller trafikk på samme måten. Det funker ikke. Det er spesifikt inn på alder og der syns jeg kvalitetsklubbkonseptet, det punktet, er vel det eneste sånn sett som jeg er sterkt kritisk til.» Klubb18

Informanten stiller seg kritisk til kravet om trygge rammer, og forteller at klubben ikke har ressurser og kompetanse nok til å gjennomføre tiltaket – og særlig da med henblikk på ømtålige temaer som kan dukke opp - på en god nok måte.

Skader og forsikring

Kvalitetsklubb krever at klubben informerer om NFFs råd for skadeforebygging og forsikringsordninger. NFFs utvidete individuelle forsikring skal være kjent for foreldre og spillere, og alle lag skal ha et førstehjelpsskrin på trening og kamp. Nok en gang understreker de fleste klubbene at kravet er innfridd:

«Ja, det er og bare å henvise til fotballforbundets nettside hvor det ligger veldig greit tilgjengelig for alle. Å informere om at de kan betale utvidet lisens til de som ønsker det, så får de en bedre dekning. Men nå er det ikke så store forskjeller i det. Den grunnlisensen er bra nok, tenker jeg.» Klubb7

Veiledningen til «skader og forsikring» oppfordrer til bruk av Treningsøkta. Treningsøkta inneholder skadeforebyggende oppvarmingsøvelser om er gjort tilgjengelig via internett og er lagt inn i en interaktiv plattform. Så godt som ingen av informantene ga uttrykk for at dette ble brukt aktivt av klubben.

KAPITTEL 6

TILBAKEMELDINGER

Vi avsluttet alle intervjuene med å spørre informantene våre om hva de kunne tenke seg å melde tilbake til NFF etter å ha jobbet med *Kvalitetsklubb*. Til tross for mange gode tilbakemeldinger, viser intervjuene også at klubbene opplever en del frustrasjon i arbeidet med *Kvalitetsklubb* som de mener bør bli bedre på enkelte områder. Det var særlig tre områder som flere klubber pekte på som problematiske: (i) Oppfølging og veiledning, (ii) Dokumentering og (iii) "Veien videre".

6.1 Oppfølging og veiledning

Kretsene skal bistå klubbene med veiledning, klubbetilkjøp og samlinger frem til akkreditering som *Kvalitetsklubb*. Dette skal sikre at klubb utviklingsprosessen går i riktig retning, og støtte klubbene i arbeidet med kriteriene. Tilbakemeldingene på kretsens rolle var noe delte. De fleste klubbene uttaler seg positivt når det gjelder ordningen med veileder:

«Jeg synes det at det er positivt det med veiledere. At kretsen har folk tilgjengelig for oss og som stiller opp og er interessert og kompetente. Det synes jeg har vært veldig bra.» Klubb13

Informanten synes altså det er positivt med en veileder som følger opp, gir råd og støtter opp under arbeidet med prosjektet. Imidlertid har noen klubber uttalt at oppfølgingen er for dårlig:

«Jeg synes det er for dårlig oppfølging av kretsen. Det er for lite forståelse av hva det her dreier seg om. Vi er overlatt til oss selv med spørsmål. I stedet for å møtes, må vi jobbe med dette selv. Jeg vet ikke om det er spesielt for oss, eller om det er sånn med andre, men det synes jeg er for dårlig.» Klubb1

Informanten gir uttrykk for at kretsen har mangelfull forståelse av klubb utviklingsarbeid. Andre klubber forteller at de ikke har møtt veileder:

«Vi har ikke fått veileder. Vi har bare hatt et møte om status og hvor langt vi har kommet. For en annen klubb, som kanskje ikke har de ressursene som vi har, så vil jeg jo si at kretsen burde hatt mer kunnskap om klubbutviklingsarbeid.» Klubb1

«Ja, jeg kan jo si at vi har hatt en forventning om å få en veileder hit da, men personen har ikke kommet ennå.» Klubb3

Ulike forhold knyttet til veilederproblematikk er en utbredt tilbakemelding fra klubbene. En av klubbene, som riktignok har fått en veileder, mener at veilederen ikke har nok kompetanse:

«Det går på veilederen egentlig. De må ha kompetanse til å være veiledere. Det er rart å få inn en utenfra som man umiddelbart opplever som mindre kompetent enn oss (...).» Klubb4

Noen klubber mener at mangelfull og/eller motstridende informasjon fra kretsen fører til en form for usikkerhet som hindrer fremdriften i *Kvalitetsklubb*. For det første forteller enkelte klubber at de ikke får svar fra kretsene på konkrete henvendelser om *Kvalitetsklubb*. For det andre hevder en av klubbene at veiledningene, som angir hva som forventes av klubbene på de ulike kriteriene, inneholder motstridende opplysninger:

«Man blir litt oppgitt. Det ligger en del maler på nettsiden, det ligger en del retningslinjer, og alt har ikke korrespondert med det som ligger på nett. Skal vi ha med det punktet? Skal vi ikke ha med det? Det samsvarer ikke med det forbundet selv har gitt ut. Det burde kanskje være mer sånn: Det skal være med, det skal ikke være med.» Klubb22

Denne informanten forteller at arbeidet stopper opp fordi klubben opplevde usikkerhet i hva som ble forventet av dem.

Samtidig som det er viktig å være klar over at *Kvalitetsklubb* er et nytt prosjekt, og at en del av klubbene vi snakket med var relativt nye i prosjektet, var det flere som påpekte at oppfølgingen fra kretsen er mangelfull: Prosjektet framstår som «uferdig», og man er kritisk til om kretsen har nok ressurser til å gjennomføre prosjektet:

«Jeg vet ikke om kretsen har de ressursene de trenger for å få igjennom og gjennomført det skikkelig enda. De hadde ikke tilstrekkelig veiledere. Jeg fikk inntrykk av at hvis du var interessert nok i det her, så ville du bli rekruttert som veileder for en klubb. Samtidig har de tross alt satt i gang et ganske stort og omfattende prosjekt med ganske mange klubber.» Klubb21

«Jeg syns kretsene burde fått bedre opplæring før de satt det ut i livet. At kretsene visste hva de holdt på med, og hadde en plan på det. Og ha penger og ressurser nok til å ha veiledere ute i klubbene. Hvorfor det ikke har blitt gjort kan ha med ressurser og forståelse å gjøre.» Klubb1

Mens flertallet av klubbene er positive til Kvalitetsklubb, er det også flere som finner mangler ved prosjektet: At det er uferdig, at informasjonene knyttet til det er mangelfull og at veiledningen bør kunne bli bedre.

6.2 Dokumentasjon

En viktig del av *Kvalitetsklubb* handler om å gjøre informasjon om hvordan klubben er organisert og hvordan de jobber tilgjengelig for folk som trenger slik informasjon; i form av papirbaserte eller elektroniske planer og prosedyrer. Dette er tenkt å gjøre *Kvalitetsklubb* til et effektivt system, blant annet fordi kunnskapen blir mer anvendelig i organisasjonen. Samtidig går det fram av intervjuene at det er en del frustrasjon rundt dokumentasjonsarbeidet. Noen av klubbene reagerer på omfanget av dokumenteringen som *Kvalitetsklubb* krever og hevder disse kravene gjør at de overbelastes:

«Det eneste er. Som at det er fryktelig mye dokumentasjon, jeg tror ikke NFF var klar over at det krevdes så mye dokumentasjon i utgangspunktet. Så jeg. Når vi gikk på dette her, dette er grei skuring og det sa X-Fotballkrets. Og det var ikke noe problem i det hele tatt. Men det har vi jo. Jeg har sittet i møter med disse andre veilederne våre. Eller veilederne til X-fotballkrets og vi er beint enig alle sammen at det er fryktelig mye dokumentasjon» Klubb4

Enkelte påpeker også at arbeidet med kvalitetsklubb fører til unødvendig dobbeltarbeid:

«Når vi ser på det her oppsettet med klubbhåndbok, sportsplan og del sånne ting. Så er det litt sånn at hvis du følger boken så gjør du dobbeltarbeid. Det er noe som ikke helt virker 100 % gjennomtenkt. Det er enten fordi man har definert ting litt feil eller skeivt. Eller fordi man har puttett inn et annet eller for lite innhold.» Klubb13

Informanten påpeker at veiledningene til sportsplan og klubbhåndbok overlapper og fører til dobbeltarbeid.

6.3 Veien videre

Flere av klubbene er usikre på hva *Kvalitetsklubb* rent faktisk vil bety for det daglige arbeidet, og spørsmålet er «Hva dette egentlig fører med seg?»:

«Man sitter egentlig og venter på hva arbeidet fører med seg. Hva kommer faktisk ut av å fylle ut det her? hva blir sammenhengen? Det som faktisk skjer i praksis i klubbene i ettertid. Blir det en konsekvens av det eller kommer det bare til å skure? Får vi mer tyngde inn i styret som kan beslutte at sånn skal vi ha det?» Klubb8

En ting er hva slags endringer *Kvalitetsklubb* vil føre med seg. Et annet spørsmål er hva som er forventet fra klubben i framtiden og om klubbene evner å holde engasjementet oppe: «Det er jo det som er 100.000 kroners spørsmålet» uttalte informanten fra klubb 13.

«Når en del av punktene er godkjent, så er de godkjent. Men veldig mange av punktene innebærer å hele tiden gjøre ting på nytt og på nytt. Så det er litt sånn fare med det, at det hele tiden blir sånn: «Nå klarte vi sertifiseringen, så nå kan vi slappe av litt». Men tanken er at vi skal holde trøkket oppe.» Klubb4

Etter at prosjektet er ferdigstilt og status som *Kvalitetsklubb* tildeles klubben, skal man hvert år dokumentere at kriteriene fortsatt er oppfylt for å bevare sin status som *Kvalitetsklubb*. Her følger en del nye spørsmål: Hvordan blir prosjektet fulgt opp av kretsen? Mister man sin status som *Kvalitetsklubb* dersom kriteriene ikke kan oppfylles? Hvor strengt blir dette håndhevet?

«Ja, det er skippertak det her da ... Ja, det er helt klart en fare for det [at det stopper opp]. Og da er man litt avhengig av hva som ligger på NFF. Altså er det bare å initiere og sende ut til klubbene eller følger de faktisk opp?» Klubb17

Til tross for enkelte skeptiske tilbakemeldinger er det viktig å understreke at den første og mest utbredte tilbakemeldingen fra klubbene er positiv:

«Vi har god tro på at prosjektet på lang sikt vil løfte mange klubber. Før dette kom, kunne vi litt om Charter-konseptet i England (Les FA Charter Club). De har jo gode erfaringstall å vise til. Det er ikke noe grunn til at det skal fungere noe dårligere i Norge. Jeg er litt inne i håndballen også, og jeg ser at det er behov for noe tilsvarende der. Andre særforbund bør plukke opp noe av det fotballforbundet har satt i gang her.» Klubb5

«Dette er et av de beste grepene som er gjort på veldig mange år i forhold til å sette ting i system. Det tvinger oss til å drive bra for alle de aktive spillerne og foreldrene. Jeg synes dette her er kjempebra.» Klubb6

Hovedinntrykket er at i det store og det hele er klubbene fornøyd og mener at *Kvalitetsklubb* er et godt verktøy for klubb utvikling.

KAPITTEL 7

OPPSUMMERING

Med bakgrunn i 22 omfattende intervjuer med et utvalg klubber som er med i *Kvalitetsklubb* gir denne rapporten et innblikk i hvordan norske fotballklubber jobber med og tenker omkring *Kvalitetsklubb*. Utvalget er stort nok til at vi mener å ha identifisert arbeidsmåter og oppfatninger som deles av mange fotballklubber og som er viktige for det videre arbeidet med *Kvalitetsklubb*. I hvilken grad våre funn lar seg generalisere til norske fotballklubber i det store og hele, får senere studier basert på større og mer representative utvalg eventuelt avklare.

Hovedinntrykket helt klart er at de aller fleste klubbene er fornøyde med *Kvalitetsklubb*, og at deltakelsen i prosjektet vil heve kvaliteten på arbeidet som gjøres i norske fotballklubber. Til tross for det positive helhetsinntrykket er det like fullt mange interessante utfordringer som peker seg ut når man snakker mer konkret med klubbene om arbeidet med *Kvalitetsklubb*. I tillegg til en del bakgrunnsstoff om prosjektet og klubbene, rapporteres de viktigste funnene i rapporten i tre kapitler som tar for seg (i) hvorfor klubbene er med i *Kvalitetsklubb* og hva de tror og regner med at de kan få ut av deltakelsen, (ii) det konkrete arbeidet med de ulike kravene i *Kvalitetsklubb* og (iii) hva klubbene har av konkrete tilbakemeldinger til NFF når det gjelder arbeidet med *Kvalitetsklubb*.

Hvorfor Kvalitetsklubb?

Det går fram i rapporten at klubbene har noe ulike motiver for å være med i *Kvalitetsklubb*. Hovedinntrykket av svarene er likevel at man er med på *Kvalitetsklubb* for å utvikle bedre organisatoriske strukturer, bedre rutiner og mer stabilitet i klubbene. En annen side ved dette vanligste svaret, er at man ønsker at klubbene skal bli mer klubbstyrte, at klubbene rett og slett skal få mer kontroll over det som foregår i klubben. Videre er det lite systematiske forestillinger om hva deltakelsen i *Kvalitetsklubb* mer konkret skal føre til, bortsett fra at flere ser ut til å tenke at

en bedre organisasjon vil gjøre det enklere å være frivillig og ta del arbeidet i klubben. Dette – at det skal være enklere og mer forutsigbart å jobbe frivillig - framstår med det som det egentlige innholdet i ønsket om struktur, rutiner og stabilitet.

Arbeidet med hovedkriteriene

Rapporten viser stor variasjon i hvordan klubber jobber og tenker om *Kvalitetsklubb* og hva de gjør ut av kravene som ligger i prosjektet.

De fleste av de kravene som framstår som entydige og relativt absolutte – FIKS, politiattester og skader/forsikring – ser det ut som om alle klubbene har mer eller mindre orden på, selv om det er delte oppfatninger rundt hvordan disse kravene skal etterleves.

Deretter har vi en gruppe med krav – rekrutteringsplan, treneransvarlig, organisasjonskart, oppstartsansvarlig, dommerkoordinator – som et solid flertall av klubbene sier de har orden på, men der det framstår som mer usikkert i hvilken grad og på hvilken måte de virkelig har det og hvordan de egentlig har løst disse utfordringene.

Dernest er det et sett med krav som framstår som viktigere, vanskeligere og mer omdiskuterte. Sportsplan peker seg ut som noe klubbene oppfatter som klart viktig, fordi det er det sentrale styringsdokumentet for klubbens sportslige aktiviteter. Den viktigste begrunnelsen for å delta i *Kvalitetsklubb* er for de fleste klubbene å få en tydeligere struktur og bedre rutiner og sportsplanen er på mange måter bindeleddet mellom disse mer organisatoriske målene og aktiviteten som – i siste instans – virkelig er det avgjørende. Samtidig ble det påpekt at det er en avstand mellom sportsplan og klubbens aktiviteter: Sportsplan får når det kommer til stykket mindre praktisk betydning enn det klubbene ønsker og det *Kvalitetsklubb* legger opp til. På dette punktet peker klubbene selv ut tre mulige strategier for å sikre bedre kvalitet på klubbaktiviteten:

- En sportsplan med konkrete tiltak og som oppdateres regelmessig.
- Tydelig og god intern kommunikasjon av sportsplanen til alle trenere blant annet gjennom trenerkurs.
- En treneransvarlig som støtter opp om trenerne og påser at sportsplan legges til grunn for gjennomføringen av aktiviteten i klubben.

Arbeidet med klubbhåndbok ser ut til å utløse mange av de samme diskusjonene.

De to punktene som går på kompetanse peker seg også ut. For det første er dette punkter der klubbene har vanskelig med å finne fram til gode løsninger, og utfordringen mange peker på er at dette er et problem som vil melde seg med jevne mellomrom etter hvert som nye frivillige kommer inn i styre og stell. Mens det er en ganske utbredt oppfatning om at trenerkompetanse er alfa og omega for arbeidet i klubben, er det nok ikke en like utbredt oppfatning om at lederkompetansen som NFF tilbyr er like avgjørende. Klubbene har en lang rekke innspill når det gjelder arbeidet med disse to kompetansepunktene og blant de viktigste utfordringene de trekker fram for å lette dette er arbeidet er:

- At kursene er tidkrevende
- At kursene arrangeres for langt unna der klubben holder til
- Passiv motstand blant aktuelle kursdeltakere
- Mangel på oversikt over hvem som egentlig har hvilke kurs

Samfunns- og verdiarbeidet har god oppslutning: Noen klubber vil ha mer av dette, noen mindre, de fleste ser ut til å oppfatte dette som passe. Enkelte av kravene, kanskje særlig tiltak knyttet til hjemmekamper, ser det ut til man har vanskelig for å få gjennomført, mens det for mange av de andre tiltakene ser ut til at man ønsker å gjøre dem til en del av allerede eksisterende aktiviteter.

Oppfølging og veiledning

Klubbene rapporterer om flere forhold som de mener kan forbedres og gjøre arbeidet med Kvalitetsklubb bedre og enklere og tre forbedringspunkter peker seg ut:

For det første varierer oppfølgingen fra kretsene. Oppfølgingen bør ha en mer overordnet organisering. Enkelte klubber mente prosjektet virket «uferdig», og var kritisk til om kretsen hadde tilstrekkelig ressurser til å gjennomføre prosjektet.

For det andre var ulike forhold knyttet til veilederproblematikk en utbredt tilbakemelding fra klubbene. Noen klubber forteller at de ikke hadde møtt veilederen i det hele tatt. Mens andre klubber ga uttrykk for at veilederen ikke har nok kompetanse.

For det tredje mener enkelte klubber at mangelfull og/eller motstridende informasjon fra kretsen er et problem, fordi det hindrer fremdrift i *Kvalitetsklubb* på grunn av usikkerhet. Enkelte forteller at de ikke får svar fra kretsene på konkrete henvendelser om *Kvalitetsklubb*. Andre uttrykker at informasjonen som er gitt ut inneholder motstridende opplysninger noe som var rot til forvirring.

Appendiks A: Intervjuguide

| Generelle tema | Konkrete temaer | Faktiske spørsmål |
|----------------|-----------------|--|
| INNLEDNING | | <ul style="list-style-type: none"> • Om prosjektet og oss • Gangen i intervjuet - kronologisk • Hvorfor vi ønsker å snakke med akkurat dem • Vi tar opp og transkriberer • Anonymitet • Informert samtykke |

| | | |
|----------------------------|---|--|
| OM KLUBBEN / FOTBALLGRUPPA | Fakta om klubben, om klubbens/fotballgruppens historie, identitet, selvforståelse, rolle i lokalsamfunnet | <ul style="list-style-type: none"> • Kan du ganske kort fortelle om fotballgruppa og idrettslaget • Hva slags idrettslag (sær, flere, allianse) <ul style="list-style-type: none"> ○ Idretter, grupper og lag? ○ Medlemmer: alder, kjønn, etnisitet, ○ Visjon & ambisjon ○ Ansatte ○ Styre ○ Anlegg ○ Økonomi • Er det noe som gjør deres klubb forskjellig fra andre klubber? Hvordan tror dere andre klubber ser på dere? • Klubbens forhold til andre aktører & omdømme? <ul style="list-style-type: none"> ○ NFF, krets, idrettsråd ○ Marked ○ Politikk ○ Nærmiljø - skole ○ Frivillighet • Hvilke aktører bruker dere – formelt og uformelt - mest tid på? • Kjenner de ulike delene av fotball-gruppa hverandre? Resten av laget? Subkulturer? |
|----------------------------|---|--|

| | | |
|---|--|---|
| <p>HVA MAN GJØR 1: INNLEDENDE FASE I ARBEIDET MED KKL?</p> | <p>Hvordan kom ar- beidet med KKL i gang? Saker, temaer og argumenter Personer NFF, Krets-klubb</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan har det seg at X ble med i KK-prosjektet/hvordan startet arbeidet med KK? • Sentrale <u>saker, temaer og argumenter</u>: Hva var det diskusjoner om i begynnelsen? • Sentrale <u>personer</u>: Hvem tok initiativ? Internt? Eksternt? Kretsen? Prosessen. • Begrunnelse for å være med • Konkret: Hvorfor ble dere med? |
| <p>HVA MAN GJØR 2: ARBEIDET MED KKL BRINGES I FASTE FORMER (INSTITU- SJONALISERING)</p> | <p>Hvordan er KK or- ganisert i deres klubb?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan har dere endt opp med å organisere arbeidet med KK? • Hva slags ressurser får vedkommende? • Hva slags kompetanse har vedkommende? • Hva gjør Kretsen/veileder/NFF? |
| <p>HVA MAN GJØR 3: HVORDAN ARBEI- DER MAN MED KKL</p> | <p>Dette gjør vi ved konkret å gå gjen- nom kriteriene for KK ...</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Gå gjennom listen med ” Hovedkriterier” • Hva har vært viktigst/minst viktig? • Hvilke krav er/var vanskeligst å innfri? • Hvilke krav vil ta/tok lengst tid å innfri? • Hva vil dere prioritere/nedprioritere? • Noe dere tenker ikke vil bli fulgt opp? • Forskjell før og etter KK • «Måkke komme her og komme her» |
| <p>HVA MAN GJØR 4: HVA BETYR KKL FOR DET DAGLIGE ARBEIDET I KLUB- BEN?</p> | | <ul style="list-style-type: none"> ○ Sportslige resultater/talentutvikling ○ Økonomi og ressurser ○ Anleggsforhold/treningsforhold ○ Rekruttering ○ Frivillighet ○ Frafall ○ Integrering (kjønn, innvandrere ...) ○ Makt og innflytelse (demokrati), på tre nivåer: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klubber ▪ Grupper i laget ▪ Individuer i laget |

| | | |
|--|---|---|
| <p>HVA MAN GJØR 5: REFLEKSJONER OMKRING FRAMTIDIG ARBEID MED KKL</p> | <p>Overordnet vurdering Kontrafaktiske vurderinger, langs de fire dimensjonene</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Hva / I hvilken grad vil ting bli gjort annerledes? • I hvilken grad ville ting blitt gjort uansett? • Hva om dere ikke hadde vært med? • Hvordan kommer deltakelsen i KK til å endre klubben? • Hvordan tror dere <u>aktiviteten</u> +++ i laget hadde utviklet seg <u>dersom dere ikke</u> hadde deltatt i KKL • Spark i ræva: Hva er det som gjør det lettere (mer ressurser, forventinger fra NIF som kan brukes som argument ...) • Gjør dere noe for at det (impulsen) skal vare? |
| <p>SOSIALE MEDIA</p> | | <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan brukes FB • Hvordan brukes hjemmeside • Forholdet mellom FB og hjemmeside • Noe de ønsker men ikke får til/framtid |
| <p>VURDERING AV 1: SELVE KONSEPTET</p> | <p>Overordnet mål for KK</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Hvorfor tror dere NFF har satt i gang dette prosjektet <ul style="list-style-type: none"> ○ Savner dere prioriteringer? ○ Hva ville dere evt prioritert? |
| <p>VURDERING AV 3: STATUS</p> | <p>Andre kilder til inspirasjon/ kunnskap om organisasjon ledelse</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Hva er dine egne ideer om en god organisasjon, godt lederskap? • Hvor henter du inspirasjon: andre klubber, andre organisasjoner, jobben, noe du har lest ... |
| <p>PROFESJONALISERING</p> | <p>Det vi ønsker her er å beskrive fordeling og bruk av ulike typer kunnskaper/kompetanser.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Hva slags (idrettspolitiske) saker har gruppa jobbet med de senere årene? • Tradisjonelt byråkrati: hvordan sikre innovasjon, kreativitet, nydanning, tilhørighet • Organisasjon uten autoritet: hva kan man gjøre for at de skal gjøre ... • Mer utdanning, mer alvor? |

| | | |
|-----|--|--|
| TID | | <ul style="list-style-type: none"> • Det er vanskelig å komme utenom det at man har mangel på tid (og ...) ... • Hva føler dere at dere ikke får gjort nok med? • Om dere hadde mer tid, hva ville dere da jobbet med ... |
|-----|--|--|

| | | |
|----------------------|--|---|
| OVERORDNET VURDERING | | <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan har arbeidet med KKL vært nyttig for klubben? • Hvordan har arbeidet med KKL vært u-nyttig for klubben? • Om dere helt kort skal oppsummere arbeidet med KK så langt, hva har vært viktig for dere? • Har dere hatt forventinger som (ikke) er blitt innfridd • Er det noe som har overrasket dere? • Om dere skal melde tilbake til NFF, hva ville dere da si ... gode råd, kritikk ... |
|----------------------|--|---|

ER DET NOE DU GJERNE VIL FØYE TIL, NOE MER DU VIL SI?

Appendiks B: FAIR PLAY – Foreldrevettregler

1. Støtt opp om klubbens arbeid – gjennom foreldremøter forankres fotballens og klubbens verdisyn
2. Møt fram til kamper og treninger – du er viktig både spillerne og miljøet
3. Gi oppmuntring til alle spillerne i med- og motgang – dette gir trygghet, trivsel og motivasjon for å bli i fotballfamilien lenge.
4. Vi har alle ansvar for kampmiljøet – gi ros til begge lag for gode prestasjoner og fair play.
5. Respekter trenerens kampløedelse – konstruktiv dialog om gjennomføring tas med trener og klubb i etterkant.
6. Respekter dommerens avgjørelser – selv om du av og til er uenig!
7. Det er ditt barn som spiller fotball. Opptre positivt og støttene – da er du en god medspiller.

Det handler om respekt – ikke sant?

Litteratur:

- Cohen, Michael D., James G. March, og Johan P. Olsen. 1972. "A Garbage Can Model of Organizational Choice." *Administrative Science Quarterly* 17(1):1-25.
- Enjolras, Bernard, Ørnulf Seippel, og Ragnhild Holmen Waldahl. 2005. *Norsk idrett: organisering, fellesskap og politikk*. Oslo: Akilles.
- Hellevik, Ottar. 2008. *Jakten på den norske lykken: Norsk monitor 1985-2007*. Oslo: Universitetsforl.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Kahneman, Daniel. 2011. *Thinking, fast and slow*. London: Penguin.
- Kvale, Steinar, og Svend Brinkmann. 2009. *InterViews*. London: Sage.
- Lorentzen, Håkon. 2013. *Utdanning og kompetanse i idretten*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning 5/2013.
- Martinsen, Øyvind L., May Britt Stamsø, Ragnhild Engetrøen, og Gro Gjestrud. 2009. *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- NFF. 2014. *Hvem er lederne in fotballen*. Oslo: Norges Fotballforbund.
- Simon, Herbert A. 1997. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Simon & Schuster.
- Stensbøl, Børge. 2012. *Den gode prestasjonskulturen: fra toppidrett til næringsliv*. Bergen: Fagbokforl.
- Tilly, Charles. 2006. *Why? What Happens When People give Reasons ... and Why*. Princeton: Princeton University Press.



FORSKNINGSSENTER FOR
BARNE- & UNGDOMSIDRETT
Tilknyttet Norges idrettshøgskole