

## **Repeating Excellence**

*En studie av norske svømmeklubber i lys av Jim Collins teorier om fremragende organisasjoner*

—

**Tor-Kristian Hilton**

*Masteroppgave i organisasjon og ledelse, november 2018*



## Forord

Denne masteroppgaven er gjennomført som den avsluttende delen av masterstudiet i organisasjon og ledelse ved universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet. Jeg vil benytte anledningen til å takke Universitetet i Tromsø, som har lagt til rette for god læring gjennom min tid som masterstudent.

For å realisere min masteroppgave har jeg vært avhengig av å kunne få et innblikk i flere idrettsorganisasjoner og vil rette en stor takk til Bodø svømmeklubb, Lambertseter svømmeklubb og Stavanger svømmeklubb for deres deltagelse og gjestfrihet.

Helt avslutningsvis vil jeg takke min veileder Kjell Arne Røvik, som har vært en motivator, og til stor inspirasjon i utformingen av oppgaven.

Jeg håper oppgaven min vekker interesse, og ønsker dere god lesing!

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn .....	1
1.2	Struktur .....	2
1.3	Tema.....	3
1.4	Problemstilling.....	4
2	Teori om hva som kjennetegner de beste organisasjoner.....	7
2.1	Jim Collins “Good to Great” .....	8
2.2	Viktige elementer fra «Good to great» .....	9
2.2.1	Hovedstadiet 1; Disiplinerte mennesker.....	10
2.2.2	Hovedstadiet 2; Disiplinert tenkning.....	12
2.2.3	Hovedstadiet 3; Disiplinerte handlinger.....	14
2.3	Built to Last .....	15
2.3.1	Grunnleggende elementer fra Collins «Built to Last».....	16
2.3.2	Dualmodellen .....	22
2.4	Omdømme .....	23
2.5	Coaching.....	25
2.6	Tilrettelegging .....	28
3	Forskningsdesign og metode .....	30
3.1	Valg av forskningsstrategi .....	30
3.2	Valg av design .....	31
3.2.1	Eksperimentell design .....	31
3.2.2	Tverrsnitt og langsgående design .....	32
3.2.3	Casestudier og komparativt design .....	32

3.3	Validitet og reliabilitet.....	32
3.3.1	Validitet.....	33
3.3.2	Reliabilitet .....	33
3.3.3	Generalisering .....	34
3.4	Operasjonalisering .....	34
3.4.1	Utvelgelsesprosessen.....	34
3.4.2	Målsetning for intervjuene .....	35
3.4.3	Utvalg for intervju og triangulering .....	35
3.4.4	Intervju .....	37
3.4.5	Utforming av intervjuguide .....	37
3.4.6	Dokumentanalyse .....	38
3.4.7	Observasjon .....	38
3.5	Analysen .....	38
3.6	Etiske forhold ved forskning .....	39
3.7	Studieobjektene .....	40
3.7.1	Lambertseter svømmeklubb .....	40
3.7.2	Stavanger svømmeklubb .....	41
3.7.3	Bodø svømmeklubb.....	42
4	Intervjuer og Analyse .....	42
4.1	Intervjuer .....	43
4.1.1	Kjerneverdi, langsiktighet og ambisjoner .....	45
4.1.2	Organisasjon.....	47
4.1.3	Forvaltning av informasjon .....	49
4.1.4	Handling innenfor P-konseptet.....	50
4.1.5	Intern kultur og omverden.....	51
4.1.6	Skape utvikling gjennom coaching .....	54

4.1.7	Tilrettelegging .....	56
4.2	Analyse .....	58
4.2.1	Kriterier fra «Good to Great» .....	59
4.2.2	Kriterier fra «Built to Last» .....	62
4.3	Avsluttende drøfting .....	66
5	Konklusjon .....	68
5.1	Teoretiske implikasjoner .....	69
5.2	Praktiske implikasjoner .....	70
5.3	Videre forskning .....	70
6	Referanseliste .....	72
7	Figur- og tabelliste .....	74
8	Vedlegg .....	75
8.1	Forespørsel om deltagelse i forskningsarbeid.....	75
8.2	Intervjuguide.....	76

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Om ikke absolutt alle, så iallfall svært mange organisasjoner har et ønske om å bli best. De jobber målrettet for å få oppnå sine mål, men kun noen organisasjoner har en evne til å gjenta suksess og bevare sin fremtredende rolle teknologisk og økonomisk i samfunnet over tid.

Det har blitt utført flere studier innen organisasjonsforskning for å se på bakenforliggende kjennetegn i bedrifter som har gått fra å være generelt gode til å bli fremragende over tid. En sentral forsker på dette området er Jim Collins fra Stanford Universitet.

Resultater fra Jim Collins sine studier om kjennetegn ved fremragende bedrifter og organisasjoner er publisert i bøkene «Built to Last» og «Good to Great». Jim Collins ser på i sin bok «Built to Last» hvordan en bedrift kan sette opp et rammeverk som gjør organisasjonen solid og bærekraftig og i sin bok «Good to Great» fokuserer han mere på personene i en organisasjon som går fra å være en god til å bli en fremdragende bedrift og som bevarer denne posisjonen over tid.

I dag har mange idrettsorganisasjoner en struktur som kan sammenlignes med bedrifter. De har en stab som består av en leder, profesjonelle trenere og ansatte som tar seg av administrasjon oppgavene.

Noen idrettsorganisasjoner har en evne til å gjenta suksess og bevare sin fremtredende rolle både teknisk og økonomisk i samfunnet over tid.

Denne masteroppgaven vil undersøke om det er likhetstrekk i verdisetting og organisering mellom idrettsorganisasjoner og bedrifter, basert på Jim Collins sin studie om fremragende bedrifter og organisasjoner.

Det som skiller idrettsorganisasjonene fra bedriftene i Jim Collins studie er produktet som skal leveres. Idrettens produkt er utøvernes prestasjoner som skal utvikles over tid som et resultat av individet og idrettsorganisasjonens kompetanse og struktur. Dette skal gjøres med

stadig nye utøvere over tid som kommer inn i idrettsorganisasjonen med ulike forutsetninger og personlighet.

Oppgaven ønsker å undersøke om Collins teorier og funn har gyldighet til å forstå en annen type organisasjon enn industribedrifter, nemlig idrettsorganisasjoner og deres arbeide med å levere fremragende økonomiske og sportslige resultater. Oppgaven tar utgangspunkt i tre norske svømmeklubber og vil benytte empirisk studie med kvalitativ metode for å se om det er en sammenheng mellom oppfyllelse av kriteriene i Collins teori og de faktiske resultater i svømmeklubbene.

## **1.2 Struktur**

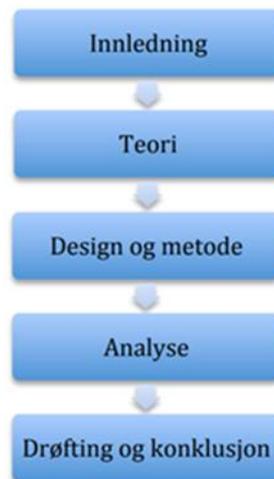
Oppgaven er bygget opp etter en tradisjonell struktur innen akademisk lesing og skriving og som er en empirisk studie (kvalitativ metode) av tre utvalgte svømmeklubber som representerer Norge både geografisk og størrelsesmessig hva angår totalomsetning. Klubbene er fordelt i Bodø, Stavanger og Oslo. Med totalomsetning på 2,5 Mill NOK for Bodø, 7 Mill NOK for Stavanger og 23 Mill NOK for Oslo og lokalt befolkningsgrunnlag i nær region er 50 000 i Bodø, 130 000 i Stavanger og ca. 130 000 i Oslo Sydøst. Alle klubbene har rennommé som veldrevne klubber, men med noe forskjellig sportslig resultat og ambisjoner. Oppgaven vil søke etter sammenheng mellom klubbenes resultater og deres oppfyllelse av Collins sine kriterier for en fremragende bedrift. Utvalget er lite, men i studiet er det gjort en antakelse om at utvalget er representativt.

Kapittel en inneholder bakgrunn for tema og problemstilling i oppgaven. Kapittel to tar for seg teorien som er knyttet opp mot problemstillingen. Den bygger på teorier og funn Collins fremmer i sine bøker «Good to Great» og «Bulit to Last». I denne studien har jeg utdypet to områder. I oppgaven vil det bli benyttet en modernisert fortolkning av hans funn rundt internkultur, og hvordan en organisasjon presenterer seg slik at Collins teori fremstår mindre kontekstavhengig av store internasjonale selskaper analysert i 1980 tallet. Oppgaven vil utdype teori som er relevant i produktprosess for idrettsklubber som en fortolkning av Collins funn i de fremragende bedriftene om å benytte teknologi som akselerator, utteste nye ideer og evnen til alltid å søke et bedre produkt. Dette har blitt relatert til coaching og tilrettelegging.

Kapittel tre inneholder beskrivelser av de mulige metodevalg, samt begrunnelse for valg av kvalitativ metode. Sentrale deler av metode, gjennomføring av studiet, og strukturering av intervjuguiden vil også bli beskrevet i dette kapittelet.

Kapittel fire presenterer intervjuene og funn der analysen vil følge den sekvensielle oppbygningen fra teorien så stringent som mulig, men med en frihet til å ta med kommentarer og innspill fra intervju personer der det vil falle naturlig. Analysen vil drøfte om det er en sammenheng mellom Collins teori og klubbens økonomiske samt sportslige resultater.

Kapittel fem presenterer en konklusjon basert på analysen samt en diskusjon om praktiske og teoretiske implikasjoner av studien, og videre innspill til mulige nye forskningsbehov. Litteraturliste og vedlegg er inkludert i oppgavens avslutning.



*Figur 1.1: Oppgaven sin struktur*

## 1.3 Tema

En av de fremste egenskaper vi mennesker har er å organisere til samhandling for å utrette noe større. Denne samhandlingen har ført til at vi mennesker kan skape ting som er større enn oss selv. Historien har vist at strategisk samhandling er den beste måten for kunne nå langt. Samfunnet er satt sammen av organisasjoner som er skapt for å kunne oppfylle behov og mål. Organisasjoner er avhengig av medlemmene for å kunne drives fremover og medlemmene er avhengig av organisasjonen for å utrette sine mål. Behovene og målene organisasjonene jobber mot kan defineres og avgrenses, men i det store bilde er organisasjonene en arena for



evigvarende produksjon og problemløsning. For at en organisasjon skal kunne være den beste versjonen av seg selv er det viktig å optimalisere alle ledd. Menneskene er den mest sårbare faktoren i en organisasjon, fordi mennesker er styrt av følelser i motsetning til maskiner, systemer og anlegg. Utfordringene til organisasjonene er å holde sine medlemmer motiverte og engasjerte med eierskap i organisasjonens målsetting.

Idrettens organisasjoner er et typisk og synlig eksempel på dette. Innen idretten finner man personer som har et brennende mål om å bli best og en vilje til å gjøre det som kreves for å ta det neste steget. Hverdagen er dynamisk og resultat orientert.

Innen idretten finner man historier om utøvere og organisasjoner som startet på bunn og tar seg til toppen, men hva skjer etter man har nådd toppen? Opplevelsen av suksess gir et skille på dem som er gode og de som er fremdragende. De fremragende vil alltid greie å motivere seg og utvikle seg mot ny suksess. I oppgaven vil jeg se nærmere på hvilke faktorer som må være på plass i en idrettsorganisasjon for at man kan oppnå suksess, og gjenta suksessen med stadig nye utøvere.

## **1.4 Problemstilling**

Jim Collins har gjennom sine bøker «Built to Last» og «Good to Great» belyst to viktige aspekter for å lage fremragende organisasjoner som består over tid. Boken «Built to Last» tar for seg hvordan vi kan finne viktige elementer for vedvarende økonomisk suksess og boken «Good to Great» ser på aspekter ved nødvendig organisatorisk strategi til å ha vedvarende suksess. Organisasjons struktur og økonomi er grunnleggende for enhver suksessfull organisasjon og jeg ønsker å belyse prinsippene til Jim Collins innen idrettsorganisasjoner. Spørsmålet er om man ser en sammenheng mellom god etterlevelse i suksessfulle mot mindre suksessfulle organisasjoner

I oppgaven har jeg valgt å legge begge hans bøker til grunn for problemstillingen på bakgrunn av hans uttalelse «Når vi ser tilbake på «Built to Last» undersøkelsen, later det til at de holdbare fremragende selskapene faktisk gjennomgikk en oppbygning frem til gjennombrudd og fulgte «Good to Great» retningslinjene i sine tidligste år» (Collins 2017, 220). Oppgavens problemstilling lyder som følgende:

***Kan Collins teori og funn ha gyldighet til å forstå en annen type organisasjon enn markedsbedrifter, nemlig idrettsorganisasjoner, som svømmeklubber, og deres arbeid med å utvikle og vedlikeholde fremragende økonomiske og sportslige resultater?***

I operasjonaliseringen av denne problemstillingen så jeg det fordelaktig å utdype hans tanker om intern kultur i lys av dagens forventning om å formidle holdninger og verdier. Jeg vil også evaluere om prosessene for utvikling av utøvere har de nødvendige elementer av basiskunnskap, testing, evaluering og endring som ligger i Collins teori.

Collins trekker frem at visjonære fremragende organisasjoner har en markant internkultur og klarhet i hvordan de fremstår. Han kaller dette «Cult-like Cultures» i all positiv forståelse av uttrykket. Han sier «Fordi visjonære selskaper har slik klarhet i hvem de er, hva de står for, og hva de ønsker å oppnå, har de lite rom for folk som er uvillig eller uegnet til å møte deres krevende standard» (Collins 2005, 121). Dette er ikke en arrogant holdning, men en bevisst holdning for å levere sitt produkt og være tro mot sin kjerneideologi. Collins synliggjør dette med et statement fra butikkjeden Nordstrom i USA hvor det står i velkomstinformasjon til nye ansatte «Vi er glade for å ha deg i vårt selskap. Vårt fremste mål er å gi fremragende service til våre kunder». Dette er gjenkjennbart med Janne Carlson i SAS som på 1980 tallet gjennomførte utallige smilekurs og bevisstgjorde selskapet mot kundegrensesnittet. Det var ikke nok å være stolt av sitt selskap internt, men det måtte vises eksternt. I dag ser vi kanskje på dette med et smil. Collins har basert sin undersøkelse på ærverdige selskaper på slutten av 1980 og begynnelsen av 1990. På grunn av den raske endringen siden 1980-tallet i organisasjoners mediekommunikasjon fant jeg det nødvendig å søke støtte i nyere litteratur som trekker videre på tråden etter Collins med tanker hvordan selskaper kan skape et «cult-like-culture» omdømme og hvordan de formidler dette.

Professor Nicholas Ind har sett på relasjonen mellom internkultur og omverden. Han relaterer seg til Collins studie i sin oppbygning av argumenter, at visjonære selskaper må ha en kjerneideologi og en mening utover de økonomiske betraktninger, samt en formidling av organisasjonens ideologi både internt og eksternt (Ind 2007, 54-56). Han har tatt for seg problemstilling om «Corporate Brand», «Brand Champions» og introduserer et bevisst forhold til «Corporate Sosial Responsibility». En utvidet forståelse av punktet «Cult-like

Cultures» fra Collins vil bli belyst i kapittel to ved hjelp av arbeidet til Nicholas Ind slik at man har en moderne forståelse om hva som kan forventes av en fremragende bedrift i dag.

Innen idrettsorganisasjonene er produktet menneskelig prestasjon i motsetning til Jim Collins arbeid med bedrifter hvor produktet er ting som utvikles over tid, dette bygger et nytt nivå av kompleksitet. Følgende tre punkter i «Good to Great» og «Built to Last» griper inn i den tekniske utførelsen av prosessen. Det går på evnen til å benytte teknologi som akselerator, viljen til å prøve ut nye konsepter, og det grunnleggende at vedvarende suksess bygger på tanken «hvordan vi kan gjøre noe bedre i morgen enn vi gjorde i dag» (Collins 2005, 185).

I en idrettsorganisasjon må gode treningsmetoder og god tilrettelegging legges til grunn for å oppnå de tre punktene ovenfor. Organisasjonen må etablere «best praksis» i hvordan prosessen kan gjøres for å skape sitt produkt, i dette tilfelle gode prestasjoner av svømmere. Dette gir et grunnlag for teknologi som akselerator og en plattform til å utvikle seg gjennom å prøve nye ideer. En antagelse i oppgaven er at «best praksis» kan hentes fra Olympiatoppen som er Norges spisskompetansesenter for treningsmetoder. Den andre forutsetningen er god tilrettelegging som baserer seg på om klubbene har organisatorisk klart å tilpasse treningsgruppene etter gode idrettspsykologiske prinsipper og hvordan de håndterer skole–idrett-konflikten. Denne oppgaven vil evaluere om suksessfulle organisasjoner er bevisst i sitt arbeid med retningslinjer gitt innen idrettspsykologi som en del av deres «best praksis».

Konkret vil denne operasjonaliseringen av omtalte punkter hos Collins i «Good to Great» og «Built to Last» belyses i følgende kontekst av en svømmeklubb eller idrettsforening som utvikler talent.

- Godt omdømme; gir tilgang på medlemmer utover naturlig nedfallsfelt
- Godt omdømme; gir tilgang på sponsor penger
- Godt omdømme / svømmeopplæring (svømmeopplæring); Gir støtte og tilrettelegging fra det offentlige og eventuelt driftsavtaler fra det offentlige
- Coaching; i organisasjonslitteratur fremheves bruk av best praksis. Hypotesen er at klubbene som benytter metoder definert som best praksis fra Olympiatoppen lykkes best.
- Coaching; At klubben gir nødvendig kompetanse oppbygning til Coach, vil levere bedre resultater

- Tilrettelegging; At organisasjonen klarer å skape grupper som kan gjøre hverandre bedre, redusere frafall og beholde individualiteten. Vi støtter oss her mot idrettspsykologi best praksis.
- Tilrettelegging; Grunnet unge utøvere som må kombinere utdanning og idrett, må det legges til rette for å skape gode rammevilkår for trening og utdanning.

I kapittel to diskuteres teorien bak disse metodene som gir en målbarhet av den praktiske prosessen for evig forbedring, som vil bli benyttet i intervjuene for å se om klubbene i praksis arbeider i samsvar med Collins sine grunnleggende prinsipper. Collins øvrige teori og funn kan direkte benyttes i operasjonaliseringen, da de omfatter organisasjonen og struktur som er mer allmenngyldig.

## **2 Teori om hva som kjennetegner de beste organisasjoner**

Organisasjonsstrukturen er hvordan en institusjon har valgt å koordinere sine gjøremål. Strukturene har som mål å få organisasjonen som helhet til å kunne produsere best mulig. Dette er viktig å ha i bakhode når man skal designe organisasjonsstrukturen for å få den til å yte best mulig (Jacobsen og Thorsvik 2011, 70).

Historien har vist at strategisk samhandling er den beste måten for å kunne nå langt. Den faktoren i organisasjon som er mest sårbar er menneskene (Jacobsen og Thorsvik 2011, 240). I motsetning til maskiner, anlegg og systemer styres mennesker av følelser. utfordringene til organisasjonene er å holde sine medlemmer motiverte og fokuserte over tid. Den største utfordringen er ikke bare å nå toppen, men å forbli best som utøver eller organisasjon. Den evige motivasjonen og jakten på å være vedvarende best, også kjent i bøkene til Collins som fremragende organisasjoner.

Organisatorisk og økonomisk stabilitet er helt elementære forutsetninger som må ligge til grunn for vedvarende suksess. Omdømme er organisasjonen sin attraktivitet og tiltrekningskraft. På den ene siden har man de utenforstående og deres tanker om organisasjonen, men også hvilke tanker egne medlemmer av organisasjonen har om seg selv. Den samlede oppfatningen har en innvirkning på organisasjonen sin evne på å tiltrekke seg nye medlemmer, investorer og samhandling med omgivelsene rundt. En organisasjon kan

benytte best praksis for å levere et optimalt produkt, i dette tilfelle idrettsutøvere. De to komponentene vi kan vurdere er systemet for å overføre kunnskap og videre utvikling til utøver gjennom coaching og tilrettelegging.

Jim Collins har studert et stort antall selskaper for å finne felles kriterier i selskaper som kan defineres som fremragende over tid. Han har presentert sin teori og sine funn i bøkene «Good to Great» og «Built to Last». Disse to bøkene vil være det teoretiske bakgrunnsmateriale som jeg vil benytte for å adressere oppgavens problemstilling.

## **2.1 Jim Collins “Good to Great”**

Jim Collins har sin bakgrunn som professor fra Stanford Graduate School of Business og yrkeserfaring fra konsultentselskapet McKinsey. Han sin nysgjerrighet har ført til en rekke forskningsartikler og bøker. De mest kjente bøkene er «Built to Last» og «Good to Great». Bøkene tar for seg litt forskjellig vinkling og stadier av det å skape noe fremragende som er varig, og på et vis bygger de på hverandre og kan bli forstått som en helhet i en løpende prosess.

Jeg ønsker først å gi en forståelse om Collins teori på å etablere en organisasjon og hvordan organisasjonsledelse skal opptre for å fremstå som fremragende. Dette i samsvar med den kronologiske rekkefølgen Collins selv fant etter sine to bøker. «Når vi ser tilbake på «Built to Last» undersøkelsen, later det til at de holdbare fremragende selskapene faktisk gjennomgikk en oppbygning frem til gjennombrudd og fulgte «Good to Great» retningslinjene i sine tidligste år» (Collins 2017, 220). Jeg vil gjennomgå boken «Built to Last» nærmere i avsnitt 2.3.

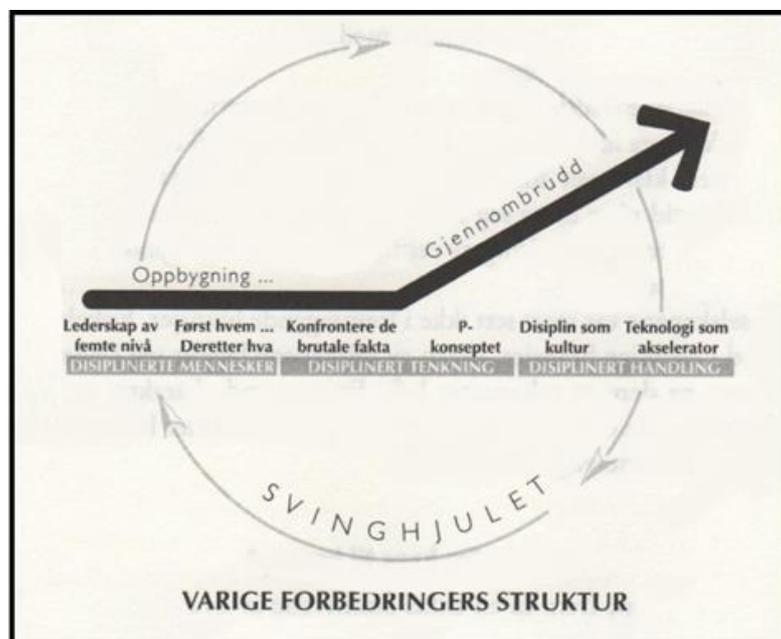
Nysgjerrigheten som ble vakt hos han og hans medarbeidere under utarbeidelsen av «Built to Last» førte til videre forskning i «Good to Great». Etter å ha studert de mange gode virksomhetene ble det kjent at utfordringen med å være god blant mange gode er at man ikke er alene på toppen. Det nye studiet av organisasjonene tok for seg hvordan virksomhetene kunne skulle skille seg fra mengden med å være fremragende. Kriteriene for utvelgelse av studieobjekter i boken «Good to Great» var aksjeavkastning på minst 3,00 ganger høyere enn markedet. Utviklingen til organisasjonen skulle komme av egen innsats og ikke svingninger i

bransjen. Virksomheten må ved overgangstidspunktet være etablert og ikke nyoppstartet. For å sikre virksomhetens aktualitet måtte det være registrert i Fortune 500-listen 1995.

Kravene som ble satt til sammenligningsselskapene var at avkastning skulle være maks 1,25 ganger det generelle markedet i en femtenårsperiode frem til overgangstidspunktet. Bransje, størrelse og alder måtte samsvare med andre selskaper av typen fremragende. Kursutvikling er lik med Good to Great (GtG)- selskapene inntil overgangspunktet. Mer vellykket på overgangstidspunktet dette gir GtG-selskapene dårligere odds i sammenligningen. Ekthetskriteriet som tar hensyn til to ting, (1) driver tilsvarende virksomhet som GtG selskapet på utvalgtidspunktet, (2) mindre vellykket enn GtG-selskapet på utvalgtidspunktet.

Det første som Collins finner i sin undersøkelse og påpeker i første kapitel i sin bok «Det store flertallet av selskaper blir aldri fremragende, noe som skyldes at det store flertallet blir ganske gode, og her ligger hovedproblemet deres» (Collins 2017, 15) Tilfredshet med en god tilstand er altså fiende nummer en for å bli fremragende.

## 2.2 Viktige elementer fra «Good to great»



Figur 2: Collins varige forbedringers struktur

I boken «Good to Great» introduserer Collins «Svinghjulet» som er fremstillingen av vekst som ble satt i system gjennom konseptet varige forbedringsstruktur. Svinghjulet er detaljert forklart i kronologiske steg og Collins forklarer at enhver organisasjon kan ha fremragende utvikling ved å være tro mot modellen. Modellen er delt opp i tre hovedfaser med to underkategorier i hver fase. Svinghjulet tjener som et bilde på prosessen bedriftene må igjennom før, under og etter gjennombruddet inntreffer, hvor de enkelte hovedstadier og hovedkonsepter må ligge til grunn for videre fremgang.

## **2.2.1 Hovedstadiet 1; Disiplinerte mennesker**

Første fase av svinghjulet legger Collins fokus på disiplinerte mennesker. Svinghjulet og Collins undersøkelse viser til at de riktige grunnleggende menneskelige ressursene må være til stede i en virksomhet om den skal gå fra god til fremragende. Veien til disiplinerte mennesker i organisasjonen er ved en sterk leder av femte nivå, ifølge Collins. Sammen med lederen skal riktige personer plasseres på riktig plass.

### **2.2.1.1 Hovedkonsept; Ledelse**

Collins har identifisert 5 typer ledere for å kunne nyansere dem fra hverandre. Leder av første nivå kan omtales som en dyktig person som skaper framgang gjennom sine egnede kunnskaper, ferdigheter og arbeidsvaner. Leder av det andre nivå er en bidragsytende teamleder som tilfører sine egnede ferdigheter for å nå gruppemålene og samarbeider godt i gruppesituasjoner. På nivå tre finner man en god administrator som organiserer menneskene og ressursene i organisasjonen på en effektiv måte for å oppnå forutsatte mål. På det fjerde nivået finner vi en effektiv leder med engasjement og som er energisk med drømmer og stimulerer til høyere prestasjonsmål. På det femte og øverste nivået som Collins er på søken etter for å oppnå en fremdragende bedrift finner man topplederen som evner å bygge en dynamisk organisasjon ved hjelp av personlig ydmykhet og faglig vilje (Collins 2017, 38). Alle fremragende selskapene hadde ledere av femte nivå og dette var en av tingene som skiller disse fra de andre selskapene. Hvis man ser litt dypere på kjennetegn for en leder av femte nivå, ser man en ambisiøs leder hvor ambisjonene ligger i at organisasjonen skal lykkes. Lederens mål er sammenfallende med organisasjonen og strategier sees i langsiktige perspektiver mot målet om å gjøre organisasjonen bedre gjennom en fastlagt visjon og

kjerneverdier. Dette blir viktigere enn kortsiktig profitt. Vedkommende ser også ambisiøst på bedriften også utover sin egen tid og er bevisst på at den skal fungere godt også etter lederskifte (Collins 2017, 36-55).

### **2.2.1.2 Hovedkonsept; Riktig person på riktig plass**

Etter å ha funnet den riktige lederen til organisasjonen er neste fokus på å finne de riktige personene til riktig plass. Collins setter det på spissen med at det er ikke menneskene som er organisasjonens viktigste bidragsyttere, men derimot de riktige menneskene som driver organisasjonen fremover. Det andre punktet som han finner, er at de riktige menneskene må være på plass før organisasjonens mål og kjerneverdier legges, dette vil i praksis være i forkant av en nysatsing, siden vi sjelden snakker om nye bedrifter. Med andre ord må ikke bare lederen, men hele ledelsesteamet være på plass. Hovedpoenget er ikke bare er å samle det rette teamet – det er ikke noe nytt. Hovedpoenget er å få de rette menneskene om bord og de feile menneskene av før man bestemmer hvor man skal. Det andre viktige momentet er hvilken urokkelig besluttsomhet som kreves i personalspørsmål hvis man skal forbedre et selskap fra godt til fremragende (Collins 2017, 63).

Et annet kjennetegn ved de fremragende selskapene er en struktur hvor lederen bruker sine medarbeidere for å bygge et ledelsesteam, i motsetning til ledelsestypen der du finner lederen med de tusen hjelperne som begrenser samhandling samt at mål er satt før samhandling kan skje. Det som menes med feil mennesker, er personer med mindre villighet til endring og samhandling mot de mål som blir satt.

De fremragende virksomhetene kjennetegnes også ved en streng kultur som legger vekt på å rydde opp i problemer med en gang, slik at de ikke befester sin posisjon som uromoment i organisasjonen. Dette avspeiler seg også i aspektet med oppsigelser og omplassering av personer som ikke er forenlig med selskapets mål og kjerneverdier. Dette sikrer at personene blir satt til oppgaver som de har bedre forutsetning for å løse eller i ytterste konsekvens ikke kan påvirke organisasjonen negativt.

Målet vil være å skape et lederteam hvor hvert enkelt medlem setter organisasjonen foran sin personlig kortsiktige gevinst med mål om at organisasjonen skal bli best, men med ydmykheten til å lytte og gjøre hverandre gode. På den andre siden er en god leder flink til å



se på hvem han belønner og ikke hvordan han belønner. Se individene som ønsker å jobber hardt og fremhev deres innsats for å motivere til videre kvalitet (Collins 2017, 67-82).

## **2.2.2 Hovedstadiet 2; Disiplinert tenkning**

Etter å få fastsatt en ledergruppe med riktig sammensetting er man klar til å ta fatt på et tankesett som vil gjøre organisasjonen konkurransedyktig for fremtiden. Collins retter fokus mot bedriftens eksterne og interne virkelighet. Collins vektlegger to hovedkonsepter i dette stadiet. Det første hovedkonseptet er hvordan selskapene forholder seg til sine omgivelser og hvordan bedriftene bør reagere på endringer.

Det andre hovedkonseptet er beskrevet som P-konseptet som retter blikket mot bedriften og en forståelse om hva bedriften faktisk kan bli best på.

### **2.2.2.1 Hovedkonsept; Konfrontere brutale fakta**

Dette hovedkonseptet binder sammen virkeligheten i og utenfor selskapet. Det som skiller de fremdragende leder gruppene fra de andre er evnen å kunne konfrontere brutale fakta, men aldri miste motet. Rammebetingelsene for en bedrift vil forandre seg med mange faktorer. Endringsvilje mot markedet er helt nødvendig for å kunne bli et fremragende selskap.

Et vanlig handlingsmønster for en ledergruppe er å fremheve sine styrker og unngå å snakke om det som ikke er like hyggelig. De ledergruppene som evner å konfrontere brutale fakta, evner å kunne gjøre noe med dem, se nye muligheter som vil styrke og utvikle alle spektre ved deres organisasjon er best egnet. Fremragende selskaper tilpasset strategier til den virkeligheten bedriften eksisterer i, kontra sammenligningsselskapene, som ved mange tilfeller holdt fast ved vedtatte strategier uavhengig av markedsendringer. (Collins 2017, 94). De fremragende selskapene utviklet også mekanismer for å oppdage informasjon som ikke lar seg ignorere (Collins 2017, 101). Dette handler om proaktivt å innsamle nødvendig informasjon for til enhver tid å ha en riktig virkelighetsoppfatning istedenfor å undertrykke informasjon som kan forvrengte virkelighetsoppfatningen og hindre at nødvendige endringer ikke blir igangsatt (Collins 2017, 95). Fremragende selskaper har tro på at de kan løse problemene og gjøre nødvendige endringer.

### 2.2.2.2 Hovedkonsept; P-konseptet

P-Konseptet handler om det prinsippet som bør ligge til grunn når virksomheten skal bestemme seg for hva de skal konsentrere virksomheten sin om. Dette skal når vi følger prosessen i svinghjulet bli satt av femtenivå lederen sammen med de rette folkene i et klima hvor sannheten og de brutale fakta høres.

Collins har utviklet P-konseptet, som er tre forhold organisasjonen må ta hensyn til for videre utvikling;

- det organisasjonen brenner for
- nisjen man kan bli best i verden på
- Det som driver organisasjonens økonomi og resultat.

De fremragende selskapene hadde lidenskapen for hva de ønsker å gjøre og denne lidenskapen eksisterte før produktet. Det er videre viktig at selskapene reflekterer i denne prosessen over potensial og kapasitet om å bli best på et område. Collins sier «Good to Great» selskapene forsto at man ikke kan bli mer enn god av å gjøre det man er god til; veien til fremragende karakter er å konsentrere seg om det man potensielt kan gjøre bedre enn noen annen organisasjon (Collins 2017, 126). Den økonomiske innsikten trekkes frem som svært viktig og man må finne måter å måle forholdstall som gir en rett relasjon mellom tiltak og resultat.

Prinsippet er at der hvor disse tre sirklene overlapper hverandre finner man det fornuftige mål for virksomheten i en balansert form. Med disse som motvekter mot hverandre vil man ha gode føringer på hvordan man skal manøvrere organisasjonen i landskapet. Collins presiserer at «Et P-konsept er ikke en målsetting som går ut på å bli best, en strategi for å bli best eller en plan for å bli best. Det er en forståelse av hva man kan bli best til. Forskjellen er hel avgjørende» (Collins 2017, 123).

Hvis man ikke stiller de riktige spørsmålene ved utvikling av P-konseptet vil virksomheten stanse som god. «Det som er så påfallende med sammenligningsselskapene er at de til tross alle sine forandringsprosjekter, alle sine karismatiske ledere og all sin febrilske fektning med armer og bein – aldri kom ut av tåken» (Collins 2017, 134).

### **2.2.3 Hovedstadiet 3; Disiplinerte handlinger**

I den siste fasen til Collins er fasen organisasjonen skyter fart og skiller seg ut fra mengden. Forarbeidet er grundig gjort og organisasjonen starter å handle ut ifra P-konseptene. I dette hovedstadiet inngår konseptene som omhandler disiplin som kultur og teknologi som akselerator. Disiplin som struktur viser hvordan de gjennom de riktige menneskene kan holde valg og handlinger innenfor P-konseptet uten å være avhengig av formelle strukturer.

Bruk av teknologi som akselerator for vekst understreker hvordan virksomheten også i forhold til utvikling og bruk av teknologi hele tiden må vurdere dette i forhold til P-konseptet og ikke å være fristet til å hoppe på en teknologisk trend.

#### **2.2.3.1 Hovedkonsept; Disiplin som kultur**

Disiplin som kultur viser til hvordan de fremragende «Good to Great» selskapene unngikk en byråkratisering av organisasjonen. De lykkes med å skape en kultur som kontrollerte adferd innenfor de ønskede rammene. Virksomhetens P-konsept lå til grunn for rammeverket som virket regulerende på adferd og avgjørelser. Vi ser igjen linken i prosessen. Medarbeiderne utfører nå handlinger basert på rammene i P-konseptet som har fulgt prosessen i svinghjulet og blitt formet av femtenivå lederen sammen med de rette folkene i et klima hvor sannheten og de brutale fakta høres.

Dette medfører at de fremragende selskapene bygget opp et gjennomført system, men også gir folkene frihet og ansvar innenfor de gitte rammer. Gjennom den tidligere prosessen med utvelgelse av de riktige menneskene vil du ha selvdisciplinerte personer som ikke trenger detaljstyring. Da kan ledelsesteamet konsentrere seg om å styre systemet ikke enkelt individer. Når du har de riktige menneskene vil de være villige til å strekke seg langt for å nå det felles målet alle deler i bedriften, Dette er disiplin som kultur som ikke må forveksles med en disiplinær leder eller organisasjon

Det siste punktet under disiplin som kultur er at man ikke skal bli fristet på noen nivå i bedriften til å bryte P-konseptet for en eventuell kortsiktig gevinst. De fremragende selskapene lot det som ikke stemmer med P-konseptet være. De satt ikke i gang urelaterte virksomheter, oppkjøp eller fellesprosjekter (Collins 2017, 160). Collins uttaler at det krever

disiplin å si nei takk til store muligheter, Det spiller ingen rolle om muligheten er aldri så enestående hvis den ikke passer innenfor de tre ringene (Collins 2107,161).

### **2.2.3.2 Teknologi som akselerator**

Teknologi er ikke den avgjørende faktoren til suksess og har i seg selv aldri lagt grunnlaget for stor fremgang, men det er den praktiske og relevante anvendelsen av rett teknologi til rett formål som er det unike punktet for de fremragende «Good to Great» selskapene.

Teknologi skal brukes som inspirasjon til videreutvikling av sitt nisjeområde. Når den brukes riktig blir den fremdriftsakselerator, men ikke en fremdriftsskaper. Prosessen i «Good to Great»-selskapene begynte aldri med å ta i bruk ny og banebrytende teknologi. Teknologi kan ikke utnyttes før man vet hvilke teknologier som er relevante og som derav kan knyttes direkte til P-konseptets tre overlappende ringer.

Dette henger klart sammen med de øvrige delene av svinghjulet og P- konseptet, alt vil basere seg på en analyse og klokkeklare valg på hva man kan bli best på, brenner for og som kan gi resultater og er bærekraftig.

Det er på dette punktet at jeg vil tilnærme meg mine studieobjekter noe i praktisk hensyn på operasjonalisering. Hva er relevant teknologi for en svømmeklubb? Jeg har snudd meg mot Olympiatoppen for å finne «best praksis» for treningsprosesser og tilrettelegging. Dette vil gjøre meg i stand til å vurdere om klubbene benytter relevant teknologi som akselerator, da det forventes at P-konseptet innbefatter å utvikle svømmekunnskap i en eller annen form.

## **2.3 Built to Last**

«Built to Last» er en studie av Collins og forskerteamet hans som så på virksomheter som hadde pekt seg ut som framgangsrike og visjonære over lengre tid. Virksomhetenes historie, deres interne og eksterne liv. Gjennom studiene i «Build to Last» prøver Collins å trekke frem likhetene mellom de visjonære selskapene som står solide i sine markeder.

Ironisk nok betrakter Collins faktisk «Good to Great» som en opptakt til «Built to Last». Han påpeker at man skal bruke erkjennelsene fra «Good to Great» til å skape konstant

fremragende resultater, og bruk så erkjennelsene fra «Built to Last» til å gå fra fremragende resultater til et holdbart fremragende selskap (Collins, 2017, 212).

For å kunne drive en organisasjon forutsetter det at det er ressurser og midler tilgjengelig til å kunne drifte organisasjonens gjøremål. Behovet for kapital er varierende fra organisasjon til organisasjon, men de er alle sårt avhengige for videre eksistens. Det å videreutvikle og finne løsninger ingen andre har sett før er en prosess som krever utprøving og feiling. Det er ikke noe som man kan få til på kommando. Det er den kreative delen av oss som finner de nye løsningene og det eneste man kan gjøre er å legge til rette for at slike prosesser skal skje. Under slike prosesser er det viktig å ha kapital og rammer som gir trygghet til å utvikle organisasjonen og produktet videre.

Uten økonomiske rammer vil videreutviklingen utebli. De gode tankene vil ikke kunne bli gjennomført eller produsert. Det er dette som skiller de kostnadsdrivende organisasjonene mot de kunnskapsorganisasjoner og det er den sistnevnte type organisasjon som videreutvikler samfunnet slik vi kjenner det i dag. Jeg skal nå se på nå noen viktige faktorer som kjennetegner selskaper med vedvarende suksess fra Jim Collins «Built to Last».

Jeg vil også belyse et særnorsk fenomen at klubber ikke kan organiseres som aksjeselskap eller børsnoterte selskaper og som vil være ønskelig å ha med i undersøkelsen gjennom operasjonaliseringen. Dual modellen er en rammebetingelse fra Norges idrettsforbund (Stortingsmelding nr. 26, 59-64). Oppgaven forutsetter at den daglige driften føres etter god regnskapsskikk og et samsvar mellom kostnadsnivå og utgifter organisasjonen kan påta seg.

### **2.3.1 Grunnleggende elementer fra Collins «Built to Last»**

Jim Collins har arbeidet sammen med Jerry Porras for å forstå hva som skiller de fremragende bedriftene fra de gode bedriftene internasjonalt. Hvilke egenskaper kjennetegner bedrifter som er mest økonomisk suksessfulle over tid. Det kan jo settes et spørsmålstegn om hvilke faktorer som har størst betydning, faktorene som ble fremhevet i Jim Collins sitt arbeid i «Good to Great» med kjennetegn for en fremragende organisasjonsoppbygging eller faktorene vist til i boken «Built to Last». Collins selv påpeker «Når jeg ser tilbake på «Built to Last» undersøkelsen, later det til at de holdbare fremragende selskapene faktisk gjennomgikk en

oppbygning frem til gjennombrudd og fulgte «Good to Great» retningslinjene i sine tidligste år» (Collins 2017, 220).

I dette avsnittet skal jeg ikke diskutere hverken god regnskapsskikk eller bedriftsøkonomi i detalj. Jeg skal se på hvilke elementer som er viktige i prosessen, slik at man kan bygge en organisasjon etter prinsippene beskrevet av Collins gjennom boken «Build to Last». Når jeg skal se på fremragende bedrifter eller klubber, så snakker jeg ikke om kortsiktige resultater, men om bedrifter eller klubber som over tid leverer gode resultater og influerer sitt arbeidsfelt og som har anerkjennelse for sitt arbeid fra omverdenen (Collins 2005, 1-21).

Collins tar igjen utgangspunkt i lederen og ledelsen. Han viser til at en sterk og karismatisk leder som styrer bedriften ut fra sine egne ideer ikke er de lederne som lykkes best med varige resultater. Men en leder som er opptatt av å styre virksomheten ut av virksomhetens ideer og til virksomhetens beste fremfor egen prestisje er de beste lederne med størst og langvarig suksess. Dette samsvarer med hans mere detaljerte utledning i «Good to Great» om ledertyper.

Det første som blir påpekt er prinsippet om at bedriften skal basere seg på «Clock Building, not time telling», hvor time telling er definert som en karismatisk visjonær leder som etablerer bedriften rundt sin gode idé og sin personlighet. I mitt tilfelle er ideen gitt uten å være spesielt visjonær siden det jeg skal se på er en svømmeklubb. Clock Building flytter fokuset til lederen slik at han har større fokus på at bedriften etableres basert på gode rutiner og med et perspektiv utover hans ledertid og ikke kun hvordan bedriften fremstår i øyeblikket. Et slikt system blir bedre forankret i kjerne verdier som kan gå i arv fra leder til leder. Fokuset til grunnlegger og ledere blir flyttet fra «jeg» til «bedriften». Dette må aldri mistolkes med energien eller dedikasjonen til grunnlegger eller leder, men fokuset på hvordan vedkommende vil løse sine oppgaver. Dette samsvarer med leder av 5 nivå (Collins 2005, 22-42).

Det er viktig at fokuset til en idé ikke er å gjøre profitt, men at profitt skal være en følge av en grunnleggende visjon av hva bedriften skal gjøre og en forretningsmessig evaluering om visjonen er økonomisk gjennomførbare. Bedriften kan da ha vurderinger for deres visjon om det skal være «En svømmeklubb for konkurransesvømmere» eller «En svømmeklubb for konkurransesvømmere og arbeide med svømmeopplæring» med tilhørende økonomisk evaluering om hva som er forretningsmessig mulig. Når man arbeider over tid, er et viktig

element at produktene, strategiene, taktikk og organisasjonsstruktur kan forandres, men kjerneideologien skal ikke forandres. Collins og Porras beskriver dette som at man bevarer kjernen, men stimulerer fremskritt (Collins 2005, 55). Visjonen danner bedriftens kjerneideologi gjennom bedriftens kjerneverdier og formål. (Collins 2005, 73). Formålet her er det man innledet sin visjon med, den fundamentale grunnen til at virksomheten eksisterer utover det å skape resultater i dag. Kjerneverdier er bedriftens viktige, tidløse og varige verdier. De forteller om hvordan og på hvilke måte de skal nå mitt formål. Kjerneverdiene skal tilhøre bedriften og være en naturlig del av avgjørelser tatt hver eneste dag.

En stor utfordring for både organisasjoner og ledere er å arbeide med problemstillinger for kortsiktige mål mot langsiktige utfordringer. Det kan ofte være motstridende svar som kommer på bordet for hvor ressursene skal investeres. Fokuset for en fremragende organisasjon er å finne løsninger som gir gode resultater på kort sikt, men samtidig tar hensyn til de langsiktige målene. Det er krevende ikke å søke et kompromiss, men kreve at man skal ha to gode løsninger. Dette krever at organisasjonen tør ta tak i enhver informasjon (Collins 2005, 43-35).

Dette fører oss raskt inn på neste punkt som blir en konsekvens av viljen til å ta tak i vanskelige problemstillinger. Organisasjonen må være kapabel og ha vilje til å respondere til forandringer i rammebetingelser i markedet fra alle interessenter eller «stakeholders».

Et av de punktene som rammevilkårene har forandret seg for svømmeklubber i Norge er den reduserte vilje fra politiske myndigheter å bygge og drifte svømmehaller. Skal jeg vurdere om svømmeklubbene faktisk følger opp Collins tanker om proaktivt å ta tak til forandringer i sine rammebetingelser må jeg forstå det rammeverk som har blitt lagt til grunn fra myndigheter og Norges idrettsforbund for senere å kunne evaluere svømmeklubbens respons til forandringen av rammebetingelser og deres evne og vilje til å ta tak i vanskelige problemstillinger. Dual modellen er en rammebetingelse fra Norges idrettsforbund (Stortingsmelding nr. 26, 59-64).

Jeg har i avsnitt 3.2.2 utdypet det som i Norge betegnes som «dual-modell» hvor en idrettsforening også må forholde seg til drift av kommersielle enheter i forbindelse med sin virksomhet. Det gir også en utfordring til balansen mellom sportslige og kommersielle mål og kan synliggjøre evnen til det Collins påpeker som «både og».

Denne kraften og viljen til å tilpasse kunnskap, kvalitet i arbeid, strategier og mål må komme innenfra for å gi rask nok respons og bygge på at visjonen ligger fast (Collins 2005, 80-89). Bedriften må over tid endre normer, strategier, mål, produksjonsmetoder, kompetansebehov og retningslinjer, men virksomhetens kjerneideologi er det eneste som bør være uberørt over tid. (Collins 2005, 82)

Det er også viktig å skille mellom endring og utvikling i dette aspektet. Utvikling betyr at du har en basis pluss en endring basert på kunnskap.

De fremragende bedriftene har et felles trekk, de er alle villige til å sette seg høye mål. Collins peker på at høye, tydelige mål «setter folk i bevegelse, er håndfast, mobiliserer mye energi og skaper et tydelig fokus. Dette gir folk øyeblikkelig retning hvor det trengs lite eller ingen forklaring» (Collins 2005, 94) Disse målene skal ikke være utopi, men de fremragende virksomhetene har informasjon som gjør det realistisk at de kan nå målene sine, de frykter ikke at høye mål innebærer en risiko for dem selv eller deres rennommé. Det slår dem rett og slett aldri at de ikke skal kunne nå disse målene. (Collins 2005, 105). Det er viktig at lederen formulerer målene slik at de er enkle, tydelige og i tråd med kjerneideologien (Collins 2005, 105). I en svømmeklubb har man organisasjonen sine kjerneverdier og mål som enkelt kan vurderes etter Collins tanker, men «produktet» eller utøverne er ikke ensartet hverken i alder eller potensial. og i seksjon 2.6 første del, trekker jeg fram noen teoretiske tanker om hvordan organisasjonen kan oppnå høye mål både for gruppen som helhet, for aldersgrupper og individer uten å bryte med organisasjonens kjerneverdier. Dette skjer i relasjonen mellom Coach og utøver.

Det neste punktet Collins trekker frem i «Cult like cultures» eller bedriftskulturen i disse fremragende selskapene. Disse selskapene har som fellestegn at de har skapt et tett og godt samhold mellom menneskene i bedriften. Dette medfører også at det er langt fra plass til alle i en slik bedrift, siden man må fremstå som en homogen gruppe av individualister. Det høres kanskje ut som en motsetning, men det som trenger å være homogent er kompetanse, innovativ villighet og at de jobber mot et klart felles mål, men på det personlige plan er det ikke begrensninger på individets preferanser. Bedriftene bruker mye energi på å indoktrinere kjerneverdiene og formålet med virksomheten og lojalitet til dette er viktig både i ansettelses



forhold, forfremmelser og avsettelses spørsmål. De fremragende bedriftene delte en relativ tøff karakteristikk på fire punkter;

- Alle ansatte skal tro på selskapets ideologi.
- Ledelsen er ansvarlig for å introdusere og stimulere god arbeidskultur og arbeidsvaner til de ansatte.
- Ansatte som ikke deler samme ideologi eller viser negativitet i sitt arbeid bør bytte arbeidsoppgaver eller bli sparket fra bedriften.
- De ansatte må forstå det personlige ansvaret av å være medlem av og representere en visjonær bedrift.

Bedriften har altså fått en situasjon hvor de ansatte ikke rekrutteres eller verdsettes kun på bakgrunn av deres intellekt eller kunnskap, men også med begrunnelse i hvor stor grad deres verdier samsvarer med bedriftens kjerneverdier. Fokus har ifølge Collins skiftet til å bygge emosjonelle verdier knyttet til bedriftens og dens kjerneverdier. Denne prosessen er beskrevet som «internal branding» (Ind 2007, 18).

I innledningen tok jeg for meg en sammenligning mellom Collins tanker og senere Janne Carlson i SAS. En organisasjon har interessenter rundt seg i samfunnet og disse relasjonene har blitt mere komplekse med den raske flyten av kommunikasjon og åpenhet som er forventet i dag. I avsnitt 3.3 skal jeg utdype litt om prosessen med å bygge «internal branding» og behovet for å formidle sine kjerneverdier og sin kultur til bedriftens interessenter for å ivareta sitt omdømme. En håndtering av disse to prosessene er nødvendig hvis jeg skal kunne vurdere om svømmeklubbene i praksis følger Collins prinsipp om bevisst oppbygning av bedrift kultur og fremtoning ovenfor sine interessenter.

Et grunnleggende spørsmål for alle fremragende bedrifter er «hvordan kan jeg gjøre noe bedre i morgen enn jeg gjorde i dag». Dette reflekterer en drivkraft om forbedring som er totalt avgjørende for viljen til endring eller utvikling. Denne vinklingen gir ønske om konstant forbedring. I prosessen er de villige til å teste ut ideer, akseptere feil og la dårlige ideer dø uten å la det gå prestisje i saken. Det er også viktig at bedriftene har utholdenhet i sine prosesser (Collins 2005, 163-165).

I Collins undersøkelser snakker selskapene lite om de gode ideene og mye mer om at de gode løsningene oppstår gjennom at jeg prøver og feiler mye. Dette krever igjen et åpent miljø hvor det er viktigere med en åpen diskusjon enn å forsvare egen posisjon og egne argumenter. Dette vil også sikre at dårlige ideer eller dårlig praksis blir valgt bort på et tidlig stadium.

I denne tanken om kontinuerlig forbedring er det viktig å huske på at jeg hadde formelen;

- Utvikling = Basis + endring

Selskapene har vært nøye på å søke en best praksis, men dette er kun starten på en evig søken etter å forbedre det som var best i går. Det som er ønskelig er å utvikle seg fra gårsdagens basis med en uttestet endring som er tro til kjerneverdiene.

Når jeg skal vurdere om svømmeklubbene har en god tilnærming til Collins er det viktig å vurdere om deres praksis har en god basis og om prosessene som benyttes er tilrettelagt for utvikling gjennom endring og gjennom en kontinuerlig evaluering av prosessen. Jeg har basert meg på Olympiatoppen som er nasjonalt kompetanse senter for «best praksis». En teoretisk beskrivelse av anbefalt prosess er gitt i seksjon 2.5.

Det å tilrettelegge er et punkt som ikke eksplisitt ligger i Collins tanker rundt viljen til utvikling og at teknologien er viktig, men ikke målet i seg selv. Man må ha en forståelse for hvordan det kan tilrettelegges for utøvere i den prosessen jeg skal vurdere i svømmeklubber. Det «produktet» som utvikles har egen identitet og må forholde seg til interessenter rundt seg som person. Dette avviker fra de «produkter» som lå til grunn for Collins undersøkelser. I siste del av seksjon 2.6 gjennomgår jeg elementer for nødvendig tilrettelegging for unge idrettsutøvere som må inn i Basis for å skape best grunnlag for at utvikling kan skje gjennom utviklingsprosessen.

Boken slutter som den startet med lederen. I dette tilfelle er det hvordan de fremragende bedriftene rekrutterer sin neste leder. Fremragende bedrifter har en mye større andel av ledere som har vært i organisasjonen og blitt internt rekruttert til leder stilling. De har bedriftens kjerneverdier i kroppen og er i god posisjon til å bringe fremskritt uten å forandre visjonen og grunn ideologi. I mindre bedrifter er ikke dette alltid mulig og da må kandidater utenfra vurderes opp imot deres holdning til bedriftens ideologi (Collins 2005, 69-84).

### 2.3.2 Dualmodellen

Norges idrettsforbund har som nedfelt lovkrav at klubber ikke kan organiseres som aksjeselskap eller børsnoterte selskaper. Norske idrettslag derav også svømmeklubbene skal være eid av medlemmene (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komités lov, §10.1). Det ble derimot gitt en mulighet for å knytte et kommersielt selskap til idrettsforeningen for å skaffe til veie kapital og kunnskap til å drifte de kommersielle arbeidsoppgavene. Denne dual modellen er bekreftet gjennom stortings meldinger om samarbeid mellom myndigheter og idretten (Stortingsmelding nr. 26, 59-64). Fotball klubbene var raskt ute for å benytte seg av denne modellen som ga grunnlaget for å utarbeide en rettesnor om hvordan et slikt samarbeid kunne organiseres. Målsettingen ved å innføre den såkalte dualmodell var å gi klubbene større investeringsmuligheter gjennom tilgang på ekstern kapital og forretningsmessig drift av arrangementer eller tilhørende drift. Denne modellen sikret også at idrettslagene ikke risikerte konkurs og samtidig ble kompetansen og frivillighetskulturen ble ivaretatt (Gammelsæter og Ohr, 2002).

Moderne organisasjoner må stadig forholde seg til nye ideer og innspill av populære oppskrifter for hvordan organisere på "riktig" måte (Røvik, 2014). Introduksjonen av en organisasjonsform som kombinerer en idrettsorganisasjon og en kommersiell organisasjon i en organisasjonsmessig symbiose er et tydelig eksempel på dette. Jeg kan betrakte utformingen av samarbeidet mellom idrettsklubber og aksjeselskaper som en slik oppskrift.

Svømmeklubber har i dag tatt på seg et omfattende arbeid med svømmeopplæring i det offentlige fravær som er en sterk økonomisk bidragsyter. Den siste tilveksten av virksomhet knyttet til svømmeklubber er drift av selve svømmehallen med driftskontrakt med kommune og selvstendig utleie til publikum, skole og organisasjoner utenom egen svømmeklubb.

Når organisasjonen blir så store med større verdier i omløp, blir det mere komplisert å drive en idrettsforening som også har en kommersiell side i større grad enn før. Dette medfører økt av kompetansekrav både innen økonomiske, juridiske og organisatoriske aspekter for klubbens administrative ledelse. En foretaksmentalitet med profesjonalisering av administrasjonen overtar for dugnadsarbeid som økonomisk drivkraft som krever rasjonelle og resultat orienterte prinsipper.

Gammelsæter og Ohr (2002) påpeker at organisasjonsformer og ledelsesformer er avgjørende for å verne om klubbfilosofier og idrettens kjerneverdier. Dual modellen kan som sagt føre til en sterkere kommersiell foretaksmentalitet og derav kan ledelsen og klubben preges av andre filosofier. Dette kan på sikt forandre grunnvisjonen og kjerneverdiene til idrettsorganisasjonen. Det påpekes også at altfor stor innflytelse av den kommersielle delen i dualmodellen kan hindre medlemmers og tilhengers innflytelse og innsikt. Skal dual modellen lykkes må en optimalisere potensialet for kunnskapsutnyttelse og læring mellom forening og forretning. Det må utvikles ledelsesidealene som hindrer ensretting og dominans i samspillet mellom de ulike kunnskapstypene. En god løsning vil kunne medføre dynamikk og forandring uten å gå på bekostning av kontinuitet og tradisjon (Gammelsæter og Ohr 2002).

## 2.4 Omdømme

I arbeidet med å skape en «cult like cultures» blant de ansatte må organisasjonen gjennom en prosess. «Internal Branding» eller det å skape en internkultur er prosess med å implementere bedriftens strategi, identitet og dens kjerneverdier til alle ledd i organisasjonen (Ind 2007, 66) mener denne prosessen vil få medarbeidere til å identifisere seg med bedriften og bedriftens kjerneverdier.

Det trekkes frem fire viktige elementer i denne prosessen som kommunikasjon, rekruttering, motivasjon og ledelse. Ind påpeker viktigheten av hvordan riktige ord velges i kommunikasjonen. Han har forslag om å benytte interne workshop blant de ansatte for å finne frem til riktig språkdrakt i hvordan man formidler bedriftens kjerneverdier internt. I praksis for små enheter må jeg tolke dette som at utforming av kommunikasjon må være forankret i organisasjonen og ikke i et enkelt individ som for eksempel lederen. Collins har dekket elementet om rekruttering og behov selektering av individer som vil kunne identifisere seg med bedriftens kjerneverdier. Motivasjon er veldig viktig fordi individer trenger mening og verdier tilknyttet deres arbeid. Han påpeker at bedriften ikke bare kan bygge trygghet og psykologiske behov alene, men må også engasjere individets høyere Maslow behov som for eksempel anerkjennelse av hva du gjør og en form for selvrealisering gjennom arbeidet (Ind 2007, 107-125). Så er jeg tilbake til lederen, hvis lederen ikke tror på kjerneverdiene vil de ikke la seg formidle på en troverdig måte, som er i tråd med Collins syn på lederen og den ideelle leder av 5. nivå.

Gjennom denne prosessen vil jeg skape medlemmer i bedriften som identifiserer seg og kan fremstå som gode eksempler på de kjerneverdier bedriften har. De kan fremstå som «Brand Champion». Personlig kontakt med en organisasjon gjennom medlemmer er den sterkeste form for kontakt og overbevisning (Ind 2007, 59-61). I en prosess med strategisk rekruttering av nye talent og eliteutøvere vil «brandchampions» være essensielle til formidling av hva bedriften står for.

Omdømmehåndtering er hvordan organisasjonen får ideer og handlinger til å fremstå som fordelaktig for ulike aktører og omgivelsene rundt (Røvik 2014, 195). På den andre siden har man medlemmene selv og deres tanker om egen organisasjon. De to partene sin oppfatning har en innvirkning på hverandre. Et stolt medlem vil fremme organisasjonens budskap utad på en positiv måte. Et positivt inntrykk fra omgivelsene rundt vil øke mulighetene til organisasjonen. Negativitet vil ha den motsatte effekten på begge parter, skape utfordringer og vanskeligheter for utvikling og måloppnåelse.

Hvis det dannes en positiv sirkel med positiv utstråling fra organisasjonens medlemmer, som skaper positive tilbakemeldinger som igjen styrker organisasjonens indre selvfølelse. For å vedlikeholde sin posisjon vil bruken av samfunnsansvar være viktig for omdømmebygningen.

Røvik omtaler dilemma om samfunnsansvaret veldig presist «Manglende etterlevelse av normer om samfunnsansvarlighet kan koste, i form av tap av omdømme, og i neste omgang tap av for eksempel kunder og markedsandeler. Tilsvarende vil det å fremstå som samfunnsansvarlig å kunne gi bedre omdømme og i forlengelsen av det også kunne ha materielle konsekvenser. Følgelig har stadig flere organisasjoner strategiske interesser i å være ekspressive på dette feltet, i betydningen av aktivt å kommunisere sin samfunnsansvarlighet. Organisasjoner skal altså ikke bare handle samfunnsansvarlig, de skal også fortelle utad om sin ansvarlighet» (Røvik 2014, 206-207).

Analyser omgivelsene og tre inn på områder hvor organisasjonen kan gjøre en forskjell. Dette vil på lang sikt føre til at omgivelsene rundt vil respondere tilbake i form av investorer, lokal støtte og samarbeidsavtaler med det offentlige (Røvik 2014, 203-204).

Jeg vil gjennom denne mere praktiske tilnærmelsen kunne vurdere om bedriftene har en aktiv og bevist forhold til oppbygning av en intern kultur og hvordan denne synliggjøres til

omverden gjennom bevist forhold til omdømme og på hvilke områder bedriften kan ta og vise samfunnsansvar.

## 2.5 Coaching

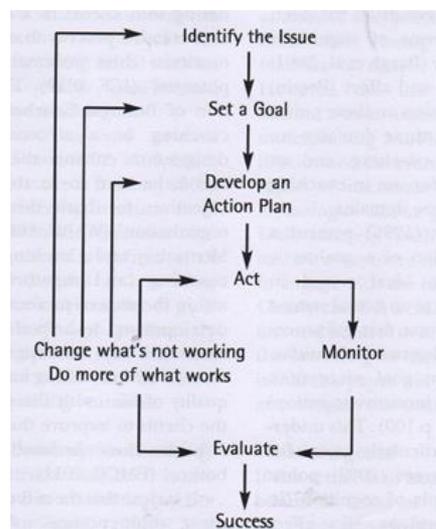
Et sentralt punkt hos Collins er evnen og viljen til utvikling. Dette gjelder ikke bare for organisasjonen internt med også for produktene bedriften skaper. Utvikling er basert på at man har en basis som er best mulig fra tidligere erfaring eller benchmarking av sin kunnskap og teknologi mot bransje, det vil si å ta utgangspunkt i best praksis for bransjen. Deretter må en ha kunnskap og vilje til å prøve noe nytt, evaluere og gjøre endringer basert på evalueringer. Dette gir en utviklings sirkel for evig forbedring. En prosess som benytter teknologi som et virkemiddel for utvikling. Svømmeklubber har relativt små faglige ressurser og det vil være naturlig at de henter sin basis fra nasjonalt kompetansesenter som er Olympiatoppen.

I denne teoridelen vil jeg gå litt dypere inn på sikre kompetanse blant trenere og hvordan treningsmetodene leveres til utøverne som i dette tilfelle er bedriftens produkt. Coaching blir prosessen i bedriften og må innlemmes i organisasjonen og virksomhetsplan. Dette delkapittelet skal se på organisatoriske punkter og teori om hvordan en kan best utvikle individer innenfor bedriftens ramme og målsetting samt ivareta individets potensial og egenart samt om de ønskede prosessene er i samsvar med grunnverdier hos Collins.

Olympiatoppen tar fokus på en modell med utviklingstrinn der hvert trinn har fem punkter, som følger logisk etter hverandre. Hele prosessen blir målstyrt, gjennomført og evaluert for deretter å sette nye mål for neste utviklingstrinn. Faktorene i prosessen er gitt ved en hovedmålsetting som er retningsgivende for treningsprosessen og vil inkludere en arbeidskravsanalyse og kapasitetsanalyse. Hovedmålsettingen kan deles opp i delmål og det utarbeides langsiktige og kortsiktige treningsplaner. Utøverens gjennomføring av den planlagte treningen, tester, konkurranser og restitusjonstiltak er selve kjernen i treningsprosessen. Gjennomføringen skjer på bakgrunn av de fem faktorene i planleggingsprosessen og der kvaliteten på gjennomføringen er i stor grad avgjørende for treningseffekten. Treningsprosessen dokumenteres, evalueres og justeres kontinuerlig. Olympia toppen legger klart opp til en målrettet treningsprosess (Olympiatoppen).

Anthony M. Grant, en ledende forsker innen coaching psykologi. Han har påpekt at coaching handler om å hjelpe individer med å nå sine mål og finne løsninger. Coaching består i en løsningsfokuseret, resultatorientert prosess i samarbeid med idrettsutøveren. Trenerne skal underbygge forbedringen av ytelse, men det er idrettsutøveren som styrer prosessen (Grant, 2012, 146). Bak forkortelsen SMARTERE i treningssammenheng ligger en ideologi basert på mål fokusert veiledning i treningsarbeidet (Abrahamsen og Gitsø 2016, 92-93).

Grant legger fram en tilnærming til å integrere målrettet coaching arbeid, med stor vekt på selvrealisering gjennom måloppnåelse. Kjernen av utviklingen innen målrettet selvrealisering er en serie prosesser der den enkelte setter et mål, utvikler en handlingsplan, begynner handling, overvåker ytelsen av handlingen deres, vurderer utøverens ytelse i forhold til en standard, og basert på denne evalueringen, endrer sin handling for ytterligere å forbedre ytelsen med hensikt til bedre måloppnåelse. I forhold til coaching, er trenerens rolle å legge til rette for utøverens bevegelse gjennom selvregulerende syklus. Denne prosessen er beskrevet av Anthony M. Grant, «Generic model of goal-directed self-regulation model» (Grant 2012, 147–149).



Figur 4: Grant's Generic model of goal-directed self-regulation

Løsningsfokuserte tilnærminger har blitt brukt i coaching både for organisatorisk endring og som sagt er essensiell i coaching. I løsningsfokuseret coaching er det rollen til treneren for å hjelpe utøveren til å arbeide mot løsninger. Grant identifiserer to sentrale faktorer i prosessen. Første del er å forandre forståelsen for hvordan noe kan gjøres. Dette er en prosess hvor

treneren har størst innflytelse på utøveren. Den andre delen av prosessen er å endre utførelsen av øvelsen eller praksisen. I denne fasen er utøveren mere i fokus. En Coach må hjelpe utøveren til å fullføre en full sirkel av utvikling som kan være gitt ved åtte punkt beskrevet med akronymet SMARTERE.

- S: Spesifikasjon
- M: Målbart
- A: Akseptabelt
- R: Realistisk
- T: Tidsbestemt
- E: Evaluere
- R: Revidere
- E: Enkelt

Hvor spesifikaasjon beskriver konkret hva utøveren skal gjøre og hvordan. Det er viktig at treneren har definert seg hvordan treningen kan være målbar slik at effekten av treningen kan måles. Det er viktig at målsettingen og hvordan utøveren skal oppnå målet er akseptert av både trener og utøvere. Målet må også anses å være realistisk av både utøver og trener, men ambisiøst som samsvarer med Collins klare funn om at man skal «strekke seg» når man definerer sine mål. Hele utviklings sirkel skal gjennomføres innen en tidsramme. Deretter vil man kunne etablere en ny utviklings sirkel.

Målsetting er grunnlaget for god coaching. Målrettet fokusering viser seg å være et godt rammeverk for praksis og undervisning. Det å hjelpe en utøver til å sette mål, og planlegge handlingen for å nå disse målene er viktige skritt i coaching-prosessen. Det å forstå at mål er en viktig prosess hvor coaching psykologi er kritisk for suksess. At treneren bygger en relasjon med utøver og fokuserer på løsninger er kritiske komponenter i vellykket coaching. Utøveren får innsikt og atferdsendringer (Grant 2012, 159).

Jeg ser at teorien bak anbefalte metoder fra Olympiatoppen for prosessen til utviklingen av utøvere samsvarer med Collins tanke om utvikling, der man arbeider med en god basis pluss vilje til endring gjennom evaluering av steg i prosessen. Jeg kan med bakgrunn i teori



beskrivelsen i dette avsnitt evaluere om utviklingsprosessene i svømmeklubbene er i samsvar med Collins teorier.

## 2.6 Tilrettelegging

Jeg skal se nærmere på noen hovedpunkter rundt mestring av teambygging og teamsamhold i en organisasjon. Selv om svømming kan bli sett på som en individuell idrett er det viktig å forstå at dynamikken i trening og utvikling er nært knyttet til fellesskap i treningsgruppen.

Motivasjon kan ha mange effekter på en idrettsutøver som individ og et lag som helhet. Avhengig av hvilken type motiverende strategier som brukes, kan en treners motivasjonsstrategier ha positive eller negative effekter. Truman identifiserte hvordan motiverende teknikker som inspirasjonsretning og skryt fremmet mer motivasjon i en gruppe, og som et resultat skapte samhold i en gruppe. Videre viste Truman at når trenere bruker negative motivasjonsstrategier som ulikhet, forlegenhet og latterliggjøring, ble gruppe samholdet negativt påvirket. En gruppe som har mangler i sammenhold vil ikke være motivert til å utføre til sin maksimale atletiske evne. Dette kan ha negativ innvirkning på trener-idrettsforholdet som kan føre til økt frafall blant utøverne (Truman 2003, 93-95).

For å utvide begrepet samhold, viser betydningen av at idrettsutøvere og trenere har lignende mål, og fremmer samhold som til slutt fører til at den sportslige utviklingen blir vellykket (Kenow og Williams 1999, 255).

Høyt frafall for blant idrettsutøvere er et stort problem i spesielt ungdomsalder. Motiverte idrettsutøvere vil redusere frafall. For å utdype problemet som coachens ansvar med frafall på grunn av motivasjon eller konflikt med skole oppdaget Boiché og Sarrazin at en konsistent utfallsfaktor var målkonflikt. En konflikt om mål, målsetting og forventning mellom idrettsutøver og trener ble funnet til å være en betydelig årsak til frafall. Hvis trenerens personlige mål ikke samsvarer med idrettsutøvers mål, er det mindre tilfredshet, mindre engasjement og resultatet er atleten slutter i sporten. Målsettingen knytter seg til gruppe samholdet (Boiché og Sarrazin 2009, 14).

Hvis treneren ikke har et overordnet mål for laget, men har individuelle mål for hver idrettsutøver, vil det være motivasjon til å konkurrere som enkeltpersoner og dermed redusere sjansene for suksess som et overordnet lag. Med sammenfallende mål for gruppen vil en trener ha bedre innflytelse når man bruker motivasjonstaktikk og vil øke gruppe samholdet, idrettsutøver relasjoner og redusere frafall. Det er derav ekstra utfordrende i en svømmeklubb hvor en ønsker gruppesamhold og individuelle mål. Derav bør en trener samle grupper som arbeider mot et felles stevne, men med individuelle mål for resultatoppnåelse.

Jowett og Chaundy påpeker at "hvordan idrettsutøvere selv opplever forholdet til treneren er viktigere enn hvordan trenere opplever relasjoner med sine idrettsutøvere i laget" (Jowett og Chaundy 2004, 309).

Et annet punkt som er viktig for tilhørighet til en klubb er at omliggende konflikt situasjoner reduseres. Siden svømmeklubber består av unge utøvere i skole alder må dette bli tatt hensyn til i tilretteleggingen av utøverens hverdag (Gilberg og Breivik 1999).

Gilberg og Breivik forteller om topputøvernes forhold til skolen. Deres relasjon til skolen ser ut til å ha vært preget av uro og konflikt. Dette kan medføre stress og indre konflikter for utøveren. Flertallet av utøverne forteller at man måtte velge om å ha fokus på skole eller idretten. Det var vanskelig ikke å måtte nedprioritere en av delene. En konflikt mellom skole og idrett vil være problematisk og det kan også være en årsak til frafall fra idretten hvis skole må prioriteres og en midlertidig nedprioritering i idretten ikke aksepteres. Utøverne som gikk idrettsgymnas har opplevd konflikten mellom idrett og skole som mindre vanskelig. De forteller om en hverdag hvor skole- og idrettssatsing i større grad kunne tilrettelegges og kombineres. Flexibilitet fra skolens side med hensyn til fravær og prøver og et opplegg som er tilrettelagt idrettssatsing kan gi positive erfaringer, mindre konflikter og lavere sannsynlig for å nedprioritere skolen (Gilberg og Breivik 1999).

Det vil derav være en viktig funksjon for idrettsorganisasjonene aktivt å engasjere seg med lokale skoler for å skape grunnlag for idrettslinjer på ungdomsskoler og videregående skoler. Det blir også et ansvar for treneren å forstå idrettsutøverens skolebelastning i sin helhetsvurdering og i samtaler rundt motivasjon og målsetting.

### **3 Forskningsdesign og metode**

Samfunnsvitenskapelig metode omhandler hvilke fremgangsmåter man tar i bruk for å innhente informasjon om forskningsobjektet og virkeligheten, hvordan man analyserer og behandler informasjonen som framskaffes, og tilslutt hvordan resultatene fremlegges. Kort oppsummert handler metode om innsamling, analysering og tolkning av data. Johannesen, Kristoffersen og Tufte beskriver det som «Fremgangsmåter, for å kunne undersøke om våre antakelser samstemmer eller ikke med virkeligheten» (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2005, 39).

I dette kapitlet skal jeg ta for meg hvilken design og forskningsmetode som jeg har brukt for å gi svar på problemstillingen. Jeg vil ta for meg hensikten og formålet med datainnsamlingen, hvilken forskningsdesign som vil bli anvendt, hvordan innsamlingen av dataen ble gjennomført, analysering av dataene og strukturere responsen til tolkbare resultater, samt gjøre en vurdering av studiens gyldighet og pålitelighet. Etske hensyn vil bli drøftet sammen med egnende erfaringer fra studiet.

#### **3.1 Valg av forskningsstrategi**

I valget av forskningsstrategier står det mellom å utforme studiet etter kvalitativ eller kvantitativ forskningsmetode. Kvantitativ metode ønsker å forklare sosiale fenomener. Forskningen er preget av sterk struktur og lite fleksibilitet. Denne type forskning benytter ofte korte enkle oppsett av observasjoner eller spørreskjemaer med faste svaralternativer. Kvantitative undersøkelser kjennetegnes ved stort utvalg og få målevariabler. Dataene blir beskrevet i tall, for deretter å bli strukturert og resultatene blir presentert statistisk. Målet er å kunne generalisere for eksempelvis en befolkningsgruppe. Studiet må selv utvikle instrumenter som er standardisert etter visse krav og prosedyrer. Det er spesielt viktig å kunne avklare om instrumentet som blir benyttet er pålitelig ved å kunne måle det den skal måles. Ved en standardisert utforming må undersøkelsen sin reliabilitet bli vektlagt for å kunne forsikre seg om at undersøkelsen kan la seg gjenta med samme resultater.

Kvalitativ forskning skiller seg fra kvantitativ forskning ved å forstå et fenomen framfor å forklare en teori. Kvalitative metoder legger mer vekt på nærhet til objektet enn det å kunne nå et stort utvalg. Kvalitativ forskning er opptatt av å beskrive og forklare komplekse sosiale

fenomen i sine naturlige miljøer. Dataene blir målt i form av tekst og visuell uttrykksformer som bilde og lyd. Resultatene som forekommer fortolkes av forskeren selv, drøftes opp mot kunnskap og teori for deretter å kunne gi en best mulig tilnærming til problemstillingen.

Begrepet empirisk forskning brukes i forskning om forståelse og kunnskap innhentet ved hjelp av systematiske observasjoner og undersøkelser (empirisk dokumentasjon).

Ut ifra min problemstilling kommer det tydelig fram at målet er å forstå mekanismene og faktorene til gjentagende suksess i idrettsorganisasjoner nærmere bestemt svømmeklubber i Norge. Forskningsobjektene er komplekse og det vil være behov for å tilegne seg mye informasjon og gå i dybden. Derav peker kvalitativ forskningsstrategi seg ut som det beste alternativet og gir en best mulig tilnærming på å besvare problemstillingen (Ringdal 2013, 103-105).

## **3.2 Valg av design**

Etter at forskningsstrategien har blitt bestemt vil neste avgjørelse være hvilken forskningsdesign som passer best til studiet. Kristen Ringdal presenterer fem forskjellige forskningsdesigner som kan knyttes opp mot de to forskningsstrategiene. De fem typer forskningsdesign som kan knyttes opp mot forskningsstrategien er kjent som eksperimentell, tverrsnitt, langsgående, case og komparativ studieform.

### **3.2.1 Eksperimentell design**

Eksperiment brukes som oftest til å beskrive årsakssammenheng. Eksperiment blir for det meste benyttet innenfor medisinske, pedagogiske og sosiologiske studier. Eksperimentell design blir dog sjelden brukt til psykologiske eller statsvitenskapelige studier. Innebærer at vi manipulerer med en eller flere (uavhengige) variabler og undersøker virkningen av dette (på en avhengig variabel). Utformingene er forskjellige og det finnes mange varianter av eksperimentelle design. En stor utfordring med eksperimentelt design er at kravene til eksperimentet etter samfunnsvitenskapelig standard er vanskelig å tilfredsstille.

### **3.2.2 Tverrsnitt og langsgående design**

Tverrsnitt og langsgående er to måter å benytte tidsdimensjonen på. Tverrsnitt baserer seg på et tidspunkt. Designet er ofte basert på samtaleintervjuer med et lite antall informanter og hvor samtalene skjer i et avgrenset tidsrom. Dataene registreres bare en gang og beskriver forholdene i nåtid. Den langsgående kan følge opp til flere analyseenheter eller caser over tid. Metoden bygger på samtaler med et utvalg informanter på flere tidspunkt. Hensikten er å kunne studere endringer eller stabilitet over tid.

### **3.2.3 Casestudier og komparativt design**

Case og komparative studier har likhetstrekk ved at begge benyttes like godt i kvalitative som i kvantitative studier. Begge metodene bygger på et lite antall analyseenheter, eksempelvis som et land, organisasjon eller en bedrift.

Den hovedsakelige forskjellen mellom casestudier og komparative studier er at casestudier har i hovedsak fokus på å samle inn informasjon om få eller fler underenheter i et intervjuobjekt. På andre siden setter komparative studier opp forskningsobjektene opp mot hverandre som helhet.

Det er i stor grad flytende skiller mellom de forskjellige designene og det er studiet sin egenart som definerer designet som passer best. Ut ifra de forskjellige valgmulighetene, konkluderes det med at min undersøkelse har en kvalitativ forskningsstrategi med komparativt design. Med tanke på at oppgaven ønsker å forstå mekanismene i organisasjonene ble den kvalitative strategien et naturlig valg. Studiet har komparativt design da oppgaven ønsker å sammenligne organisasjonene mot hverandre (Ringdal 2013,105-108).

## **3.3 Validitet og reliabilitet**

Ved utformingen av en samfunnsvitenskapelig undersøkelse er det viktig at undersøkelsene tar hensyn til validitet og reliabilitet. Validitet er gyldigheten til metoden. En enklere formulering er om testverktøyet måler det den skal måle. Reliabilitet er påliteligheten til testen. Det går på om gjentatte målinger med samme måleinstrument vil gi samme resultat også kjent som målsikkerhet.

### **3.3.1 Validitet**

Validitet sikrer at dataen som blir samlet inn er relevante i forhold til problemstillingen. Validiteten kontrollerer gyldighet til undersøkelsen, kontrollerer at måleverktøyet måler det den skal måle og at informasjonen er relevant for studiet.

Validitet tar utgangspunkt i tre typer gyldighet, begrepsgyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet. Begrepsgyldighet passer på at ordlyden til det man ønsker svar på blir formulert nøyaktig. Spørsmålene skal ikke virke misvisende eller være tvetydige. Intern gyldighet er om undersøkelsen sin utforming og størrelse er i stand til å kunne svare på problemstillingen. Ekstern gyldighet gjør en vurdering på om resultatene kan generaliseres.

Ved bruk av kvalitativ metode som i min studie står respondentene mer fritt til å kunne uttrykke seg. Dette fører til at respondentene sin forståelse kommer frem detaljert. Kvalitative metoder har dermed høy begrepsgyldighet. Ved bruk av kvalitative undersøkelser må svarene drøftes, dette gjør det tidvis utfordrende å ha dekning for intern validitet. En annen utfordring ved kvalitative undersøkelser er muligheten til å generalisere med et lite utvalg og få respondenter som gjør det utfordrende med hensyn til ekstern validitet.

### **3.3.2 Reliabilitet**

Reliabilitet beskriver pålitelighet og troverdighet på kildekvaliteten. Først og fremst handler det om å gjøre en vurdering av hvilke kilder studiet er bygget på og hvilke referanser som ligger til grunn. Fagrapporter er grunnsteinen til kildehierarkiet som skal sikre troverdighet og pålitelighet. I forhold til et kvalitativt intervju oppnås troverdigheten og påliteligheten gjennom vurdering av intervjuobjektene og habilitet. Kontrollering og forberedelser i forkant av intervjuene vil også styrke kvaliteten på datainnsamlingen med hensyn til validiteten og reliabiliteten. Resultatene som skal svare på problemstillingen (Ringdal 2013, 96–101).

Dette er meget relevant i min studie da lederne ikke har god habilitet til mange av Collins kriterier siden det omhandler deres egne handlinger. Jeg fokuserer på å benytte åpne spørsmål, observasjon og triangulering der dette er mulig.

### **3.3.3 Generalisering**

Generalisering er om forskningsresultatene kan være relevant i andre sammenheng. I kvalitativ forskning er det viktig at studien må presenteres med en god beskrivelse og at det argumenteres for at den forståelsen som presenteres kan være relevant som generaliserte observasjoner (Tjora, 2017, 238).

## **3.4 Operasjonalisering**

Forskningsintervjuet er en spesiell form for samtale. Den faglige samtalen kjennetegnes ved at metodisk bevissthet rundt spørsmålene. Fokuset i slike intervjuer ligger rundt den dynamikken og interaksjonene som oppstår mellom partene. Det er viktig i slike intervju å kunne vurdere det som blir sagt kritisk samt ta hensyn til de etiske retningslinjene ved intervjuet.

Med tanke på de etiske retningslinjene vektlegges informantene sitt samtykke og konfidensialitet. Informantenes samtykke betyr at de som deltar på intervjuet gjør det av fri vilje og at det på ingen måte oppleves som tvang eller at det ligger noe bakenforliggende press til å delta. Konfidensialitet omhandler vern av informanten. Informasjonen som intervjuobjektet deler skal ikke deles videre og det må gjøres vurderinger om intervjuet vil kunne avsløre informanten sin identitet. For å øke troverdigheten til undersøkelsen kan man operere med stillingen eller tittelen til intervjuobjektet, med mindre intervjuobjektet godkjenner offentliggjøring av identitet og informasjon. Jeg har skrevet en forespørsel om deltagelse i forskningsarbeid som intervjuobjektene har underskrevet og dette er vedlagt i 8.1.

### **3.4.1 Utvelgelsesprosessen**

Svømmeklubbene i studiet ble valgt ut i tre grupper. I første kategori var det nødvendig med deltagelse av en av de to beste klubbene i Norge sportslig sett og av de to klubbene aksepterte kun Lambertseter svømmeklubb å delta i studiet.

Jeg søkte så i andre og tredje kategori etter sammenlikningsklubber gitt ved to sett av kriterier. Det første var klubber med svakere sportslige resultater men fra regioner som var

sammenlignbare i antall mennesker og derav økonomiske muligheter for sammenlignbare resultater. Klubber fra Stavanger og Trondheim ble forespurt, Stavanger svømmeklubb var villig til å delta.

Det andre settet av kriterier var klubber som sto sterkt i en region men som hadde mindre befolkningsgrunnlag. Klubber fra Bodø og Tromsø ble forespurt, Bodø svømmeklubb var villig til å delta.

### **3.4.2 Målsetning for intervjuene**

Jeg ønsker gjennom intervjuene å belyse organisasjonens struktur, verdier og holdninger relatert til de funn som Collins har gjort i sine studier. Collins bok «Good to Great» går i dybden på områder sterk knyttet til leder og ledelsen i første delen av svinghjulet. Mine intervjuobjekter i klubbene er tilknyttet ledelsen og det var derfor nødvendig å formulere spørsmålene slik at jeg fikk innsikt i struktur og organisering uten å gi ledende spørsmål. Etablering av P-konsept og interne prosesser for andre del av svinghjulet er lettere å kontrollere med triangulering av skriftlig materiale. Tredje del av svinghjulet går på organisasjonens etterlevelse av et definert P-konsept. Jeg søkte en ærlig respons gjennom åpne spørsmål til leder uten å trekke frem P-konseptet som en ledesnor.

I forhold til «Built to Last» er flere av kriteriene knyttet til ledelsen og ledelsens holdninger, men også områder som internkultur, målsetning og utvikling må belyses. Spesielt de to siste punktene kan bekreftes gjennom dokumentasjon. Da en vesentlig del av informasjonen i dette studiet kommer gjennom disse intervjuene er det viktig at spørsmålene ikke blir ledende.

Spørsmålene er utarbeidet med hensikt til å få mest mulig fri informasjon fra intervjuobjektet så studiet ikke mister systematisk informasjon grunnet ledende eller for fokuserte spørsmål.

### **3.4.3 Utvalg for intervju og triangulering**

Utvelgelsen av informanter kan påvirke resultatet av intervjuundersøkelsene, da kvalitative studier baserer seg på et utvalg kriterier, der informantene har de ønskede kvalifikasjoner eller tilgang til relevante informasjoner til problemstilling og teoretiske perspektiver i studiet. Dette vil også ha betydning for om undersøkelsen vil ha generalisert verdi.



I denne studien som vurderer klubbens organisasjon, styringsprosesser, økonomiske og sportslige resultater har utvalget blitt konsentrert rundt en administrativ leder/styrer og en Coach på elitenivå.

For å øke gyldigheten har jeg benyttet triangulering. En planlagt triangulering vil forsterke studien eller kvaliteten ved å kombinere informasjon slik at vi på best mulig måte kan få bekreftet alle utsagn i intervjuene.

I denne undersøkelsen er følgende strategi valgt for å etablere data og kvalitet sikre data med verifikasjon:

- Intervjuvinkling i to tilnærminger, Først åpent spørsmålsvinkling med hensikt på å få en fri informasjon fra intervjuobjektet. Strukturbasert på SWOT analyse. Dette vil sikre at vi ikke mister systematisk informasjon fra flere intervjuobjekter som vi ikke har dekket/påvirker i vår hypotese. Del to av intervjuguiden har sikring spørsmål slik at vi kan vurdere om vår påstand er oppfylt eller i hvilken grad den er oppfylt.
- Vi må kvalitetssikre den informasjonen som vi får fra våre intervjuobjekt med supplerende og bekreftende opplysninger. Referent vil være personer som helt eller delvis kan bekrefte informasjon i gitte kategori segment. Dokument vil kunne underbygge påstander innen økonomi, organisasjon, treningsmanual, og skolesamarbeid. Observasjon bygger på min 5 års erfaring fra svømmemiljø som trener.
- Figuren nedenfor viser planlagt informasjon og verifikasjon

Kategori	Intervju	referent	Dokument	Observasjon
<b>Organisasjon</b>	Leder/HT		X	X
<b>Økonomi</b>	Leder/HT		X	
<b>Omdømme</b>	Leder/HT	Utøver/ Omgivelse		
<b>Coach</b>	Leder/HT	Utøver	X	X
<b>Tilrettelegging</b>	Leder/HT	Utøver	X	

Tabell 1: Planlagt informasjon og verifikasjon

### **3.4.4 Intervju**

Overordnet kan intervju defineres som «utveksling av synspunkter mellom to personer som samtaler om et tema av felles interesse» (Kvale 1997, 28). Intervju er den mest brukte formen innen samfunnsvitenskapelig forskning og det finnes flere nyanser av forskningsmetoden. Til studiet vil det semistrukturerte intervjuet bli brukt, også kjent som dybdeintervjuet. Målet med dybdeintervju er å skape en fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som jeg har bestemt på forhånd. Ved å skape en avslappet atmosfære og en romslig tidsramme blir det i større grad mulig å reflektere over egnede erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet for forskning. Dybdeintervjuet med sine åpne spørsmål skiller seg fra tradisjonelle surveyundersøkelser som opererer i større grad med lukkede spørsmål (Tjora 2017, 113- 114). For å sikre best mulig informasjon fra kandidatene ble det i første omgang gjennomført et testintervju for å sikre at gjennomføringen samsvarte med antagelsen. Intervjuene ble gjort over båndopptaker for at samtalen skulle gå mest mulig normalt (Tjora 2017, 166).

### **3.4.5 Utforming av intervjuguide**

I den strategiske utledningen av intervjuguiden ble hovedspørsmålene utformet ut ifra strukturen til analyseverktøyet SWOT. Analyseverktøyet SWOT er en analyse av indre og ytre forhold. Analyseverktøyet er mest brukt innenfor markedsføring for å analysere organisasjoner og produkter sin posisjon i markedet. Initialene står for styrke, svakhet, muligheter og trusler. Dybdespørsmålene ble utformet etter dette måleverktøyet i håp om å tilegne seg mest mulig informasjon om organisasjonen på områdene innen økonomi og drift, organisasjon, omdømme, coaching, og tilhørighet fra teorikapittelet (Kotler 2014,75) uten ledende spørsmål.

Utover spørsmålene basert på SWOT-analysen ble det utformet oppfølgingsspørsmål for å sikre at alle Collins kriterier blir belyst med hensyn til om organisasjonen.

For å oppnå mest mulig informasjon ble hvert spørsmål åpnet med de tradisjonelle spørreordene hva, hvem, hvor, hvordan og hvilke (Tjora 2017, 158-159). Intervjuguiden i seksjon 8.2 gir detaljer om spørsmål og struktur av intervjuet. Intervjuene har blitt transkribert fra lydopptaket.

### **3.4.6 Dokumentanalyse**

Dokumentanalyse blir ofte benyttet som sekundærdata og er med på å forsterke eller svekke inntrykket fra intervjuene. Dokumentanalyse er også betegnet som ikke påtrengende metoder hvor forskeren selv leter etter informasjon som omhandler intervjuobjektet. Dette kan være organisasjonene sine legetime dokumenter, informasjon fra deres hjemmesider og omtale fra eksterne media. Informasjonen fra dokumentene er med på å gjøre inntrykk, men man må også ta stilling til hvor informasjonen kommer fra og troverdigheten til utgiver.

### **3.4.7 Observasjon**

Observasjoner har sin styrke i at den beskriver omgivelsene gjennom dine egne øyne. Jeg har 5 års erfaring som Coach på konkurransenivå i Lambertseter Svømmeklubb. I den sammenheng har jeg fått tilgang til oppfatninger, forståelser, følelser og tolkninger som utløses i «jobbe sammen med situasjoner» og er en dynamisk observasjon (Tjova, 2013, s. 68).

Observasjonene har jeg systematisk notert over en periode fra august 2017 til nå. Det er innhentet formell tillatelse til den observasjon som er gjort til benyttelse i oppgaven. Det er knyttet etisk betenkning til skjult observasjon (Tjova, 2013, s 78), men det er viktig å understreke at jeg observerte prosesser og strukturer. I mine observasjoner er alle personidentiteter anonymisert. Fordelen ved denne formen for observasjon er at prosessen som undersøkes vil forløpe normalt (Jacobsen, 2005, p. 160).

Den informasjonen som ble samlet inn gjennom min observasjon har kun blitt brukt til å validere informasjon samt bedre forståelse av årsakssammenheng i denne kontekst.

## **3.5 Analysen**

Når datainnsamlingen har blitt gjennomført vil neste steg i prosessen være å sammenstille dataene. Ved bruk av kvalitative intervjuer vil nøyaktigheten i transkriberingen være viktig. Transkribering er prosessen hvor all muntlig kommunikasjon blir gjort om til lesbare dokumenter. Dette for å sammenstille samtalene for deretter å kode informasjonen fra de ulike

intervjuene. Intervjuene inneholder mye informasjon og jeg må selv selektere hvilken informasjon som er interessant i arbeidet med å besvare problemstillingen. Ut ifra de mange samtaleene er det hensiktsmessig å gjøre det om til tekst for deretter å strukturere og kategorisere ulik informasjon. Grundig arbeid ved informasjonsuthenting og intervjugjennomgang fører til at det er lettere å konkludere i analysedelen.

Et spørsmål å stille seg blir hvordan man kan belyse spesifikke elementer hos Collins ved min operasjonalisering. Et av de mere komplekse spørsmålene hos Collins er å underbygge et samsvar med leder av femte nivå. Tar vi dette som et eksempel er tanken på å frembringe tilstrekkelig informasjon som følger;

- 1) Utsagn fra leder i åpen SWOT del om sterke og svake sider ved organisasjonen
- 2) Spesifikke oppfølgingsspørsmål om organisasjonens struktur, utvelgelse, visjon, og forankring av drift planer etc. (kapitel 8.2)
- 3) Sjekk med referenter som validering av utsagn
- 4) Sjekk av dokumentasjon av prosesser, mål og visjon
- 5) Observasjon av inkluderende holdning i arbeidssituasjon
- 6) Bevisst bruk av «jeg» og «vi»

Vi kan systematisk gjennomgå samtlige kriterier fra Collins på tilsvarende måte. Gjennomgangen av data er blitt delt i to seksjoner i neste kapitel. Første del omhandler en gjennomgang av intervjuene slik de forløp med relevante kommentarer og med underbyggende sitater til funn. I den andre delen av seksjonen analyseres funnene direkte mot Collins kriterier basert på intervjugjennomgangen.

### **3.6 Etske forhold ved forskning**

Etikk er noe som burde ligge implisitt i alle handlinger man foretar seg. Tillit, konfidensialitet, respekt, gjensidighet og respekt. I samfunnsvitenskapelige studier inkluderes mange individer for å kunne fremstille data som kan hjelpe til å nærme seg svare på en problemstilling. En god forsker er målrettet i å finne svar på sin studie, men dette skal ikke gå på bekostning av en tredjepart. Det er viktig at forskeren til enhver tid vurderer bruken av

intervjuobjektene sine sensitive opplysninger og om studiet kan komme andre til skade eller sette dem i et dårlig lys.

Et annet punkt er plagiat. Newton sa en gang: «Hvis jeg har sett litt lenger enn andre, så har jeg sett det fra kjempers skuldre.» Newton refererte til at han sine akademiske funn var bygget på andres funn og at uten dem hadde han ikke kunnet utvikle sine studier. Så hvor går grenseland mellom videreutvikling og plagiat. Grensen er tydelig på at hvis man benytter tidligere funn skal det refereres slik at det blir søkbart for dem som leser dem. Ved bruk av andres funn uten å referere til dem vil de klassifiseres som plagiering.

## **3.7 Studieobjektene**

### **3.7.1 Lambertseter svømmeklubb**

Lambertseter Svømmeklubb ligger i Oslo nærmere bestemt Nordstrand bydel og ble stiftet 30. september 1965. Klubben har de siste årene vært Norges fremste svømmeklubb når det kommer til sportslige prestasjoner i vann og til det organisatoriske. Klubben har også en svømmeskole som omtales som Norges beste. Svømmeskolen jobber mot det offentlige og private og er den svømmeskolen i Norge som omsetter mest og gir klubben en god plattform for å utvikle sine mål.

Historisk sett har Lambertseter svømmeklubb vært en klubb som har hevdet seg godt på nasjonale mesterskap og blitt kåret til Norges beste klubb av Norges Svømmeforbund. Høydepunktet for klubben var Sara Nordenstam sin OL-bronse fra Beijing i 2008 på 200 bryst for damer.

Klubben leder etter verdiene «ROS». Respekt, offensivitet og samhold med overordnet motto «Sammen mot toppen». Hovedmål for klubben i periodeplanen er å kvalifisere svømmere til OL i 2020.

Klubben er i dag en av landets største med over 2400 medlemmer. I 2017 ble klubben igjen Norges beste sammenlagt under norgesmesterskapet. Som organisasjon omsatte klubben for 23 millioner og har en egenkapital på 15 millioner. Klubben har siden 2004 driftet badet

Lambertseter Bad gjennom et eget AS som klubben eier 100 %. Klubben har i dag over 100 ansatte som enten jobber heltid eller deltid gjennom drift av klubb og bad. Denne organisasjonsstrukturen har vært avgjørende for klubben sin suksess.

Grunnet Lambertseter svømmeklubb sin posisjon i norsk svømming ble et naturlig valg å ha dem med i oppgaven. Klubben har de siste 10 årene gjort noen utradisjonelle valg som har ført dem i en helt særegen og unik posisjon. Suksessen har gjenspeilet seg organisatorisk og sportslig. Til oppgaven fikk jeg tilgang på hovedtrener, daglig og sportslig leder til å delta på intervju (Lambertseter svømmeklubb).

### **3.7.2 Stavanger svømmeklubb**

Stavanger svømmeklubb er den største svømmeklubben i Stavangerområdet. Klubben ble stiftet i 1910. Klubben har hatt framgang sportslig og organisatorisk de siste årene. Administrativt fremstår klubben som solide, de sportslige resultatene er det et utviklingspotensial. Under utarbeidelse av oppgaven annonserte Stavanger svømmeklubb en sammenslåing med naboklubben Madla svømmeklubb for å kunne stå sterkere sammen organisatorisk og sportslig. I moderne tid har klubben styrket sin økonomi med en godt organisert svømmeskole som finansierer store deler av konkurransetilbudet. Svømmeskolen jobber mot det offentlig og private.

Historisk er Stavanger svømmeklubb den eldste svømmeklubben i Norge. Deres beste mesterskap var i 2011 hvor klubben endte opp som 3. beste klubb. Klubben lever etter verdiene «BRA». Begeistret, romslig og ambisiøs. Deres visjon er flest mulig, lengst mulig, best mulig.

Klubben er i dag en av landets største med 1000 medlemmer og med en sammenslåing med Madla vil de bli den største i Norge. I 2017 gjorde klubben det godt i junior-NM, men labert i senior-NM. Som organisasjon omsatte klubben for 7 millioner og har en egenkapital på 2 millioner. Klubben drifter ikke eget bad, men får badetid avgiftsfritt fra Stavanger kommune. Klubben har i dag 100 ansatte.

Som Norges eldste svømmeklubb vil Stavanger alltid ha en spesiell posisjon innen norsk svømming. Svømmeklubben sin utvikling på det administrative og deres svømmeskole er god

og sammenslåingen med Madla svømmeklubb vil klubben mest sannsynlig kunne bemerke seg ved neste nasjonale mesterskap. Til oppgaven fikk jeg intervju klubben sin trener for det øverste partiet (Stavanger svømmeklubb).

### **3.7.3 Bodø svømmeklubb**

Bodø svømmeklubb ligger i den nordligere regionen av Svømme-Norge og er å regne som en liten klubb. Klubben har dog levert gode resultater sportslig de siste sesongene med tanke på at klubben sin størrelse. Bodø svømmeklubb har gjort seg synlige på norgeskartet tross deres korte tid som klubb og erfaring.

Klubben har mottoet «som fisken i vannet». Klubben legger også vekt på at de ønsker å balansere bredde og toppidretten i klubben. Klubben har i dag 3 ansatte trenere og med et aktivt styre satt sammen av foreldre som styrer det administrative. Klubben minner mye om en tradisjonell norsk idrettsklubb. Strukturen er jordnær og oversiktlig, men samtidig sårbar. Innsatsen som må til for å få denne type modell til å gå rundt er lav, men inntjeningen blir også lav, som gjør det vanskelig å skape buffere til uforutsette utfordringer.

Bodø svømmeklubb er en liten svømmeklubb driftet av få, men viktige ildsjeler. Det er en stor honnør til dem som får til resultatene i klubben, men gjør samtidig klubben sårbar hvis noen av disse enkeltpersonene skulle falle fra. Klubben er en god tradisjonell norsk idrettsklubb som speiler den gamle skolen. Deres organisasjonsstruktur og støtte fra kommunen satt opp mot hvilke resultater de får til tyder på at det er noen dyktige enkeltpersoner som drar i riktig retting (Bodø svømmeklubb).

## **4 Intervjuer og Analyse**

I denne seksjonen vil dataene fra undersøkelsene bli presentert. Datainnsamlingen ble gjennomført ved kvalitative intervjuer. I kvalitative intervjuer skal potensialet i funnene vektlegges. I motsetning til en kvantitativ studie hvor dataene leses ut som tall eller gradering, må de kvalitative dataene kodes og settes inn i kontekst. Dataene skal analyseres, evalueres og diskuteres med en kreativ vinkling samtidig som rettingslinjene ikke blir brutt. Hvis dataene blir behandlet bra kan man hente utrolig mye informasjon ut av undersøkelsen, men om

arbeidet ikke blir gjort nøye nok vil den i verste fall ende opp som en samling anekdoter (Tjora 2017, 195). Første del omhandler en gjennomgang av intervjuene slik de forløp med relevante kommentarer og med underbyggende sitater til funn. I den andre delen av seksjonen analyseres funnene direkte mot Collins kriterier basert på gjennomgangen av intervjuene.

## 4.1 Intervjuer

Vi ser i hele prosessen at den største forskjellen mellom klubbene faktisk var en bestemt hendelse og respons til denne hendelsen. Lambertseter bad ble truet av nedleggelse fra Oslo kommune. Styret i klubben tok en avgjørelse om å tilby kommunen å drifte badet, noe som tvang frem en løsning om at klubben måtte profesjonaliseres. Styret ble fokusert på å finne en administrativ erfaren leder med trenerkompetanse og ikke bare en hovedtrener eller leder. Klubben fikk ansatt en daglig leder som hadde en bakgrunn som norsk landslagstrener, men viktigere var hans tid i Danmark. Han var hovedtrener for en toppklubb i Danmark som er en stor svømmenasjon, og i 1995 ble han ansatt ved en handelsskole og jobbet med undervisning i kommunikasjon, idrett og markedsføring. Daglig leder i Lambertseter svømmeklubb kommenterer dette slik: «Handelsskolen hadde en god økonomisk struktur hvor økonomien var driftet på offentlige midler og kursing av eksterne organisasjoner. Jeg lærte mye i løpet min tid på handelshøyskolen om forholdene rundt det å drive en bedrift under disse forutsetninger og har tatt den lærdommen med meg til Lambertseter svømmeklubb og til organiseringen.»

Lambertseter svømmeklubb har en struktur med et styre som pålagt av Norges idrettsforbund der medlemmene av styret er foreldre som har aktive barn i klubben. Klubbens administrasjon har gått fra å være 2–3 personer til 8 personer som jobber fulltid. Organisasjonen er satt sammen av flere ulike avdelinger hvor konkurranseavdelingen og svømmeskoleavdelingen er de to største. Konkurranseavdelingen har som målsetting å være Norges fremste, hvor målet er å skape svømmere på landslagsnivå med et internasjonalt snitt. Svømmeskolen har som målsetting å tilby svømmeopplæring med høy kvalitet på alle nivåer, for barn, ungdom og voksne. Og de ønsker å være den svømmeklubben i Norge som lærer flest å svømme. Svømmeskolen er også en sterk økonomisk bidragsyter til klubbens øvrige aktivitet. Lambertseter svømmeklubb har en driftsavdeling hvor økonomi og markedsføring inngår. Klubben har opprettet et AS som drifter svømmehallen på vegne av Oslo kommune.



Lambertseter svømmeklubb og Lambertseter svømmehall AS er selvstendige, men samtidig sydd sammen og utfyller hverandre.

Daglig leder i Lambertseter svømmeklubb kommenterer klubben sin økonomiske posisjon slik «Vi har aldri vært bedre økonomisk stilt enn det vi er nå. I 2009 var vi 3 stykker i administrasjonen og nå utgjør vi 14–15 årsverk. Våre 100 svømmeinstruktører utgjør 5 årsverk. Vi har en egen økonomiansvarlig og flere på administrasjon. Jeg har en formening om at den psykologiske kontrakten mellom ansatt og arbeidsplass blir styrket ved at man blir fast ansatt. Vår styrke er at vi kan sette sammen nok arbeidsoppgaver gjennom våre aktiviteter slik at det utgjør en 100 % stilling. Vi har både vært heldige og dyktige. Fra å ha 2–3 millioner i lønnskostnader i 2009 til nå ha 12–13 millioner i lønnskostnader med en omsetning på over 22 millioner. Jeg har som mål at minst 50 % av våre utgifter skal være lønn. Vår økte stab har vært med på å skape større verdier for klubben som igjen gjør at klubben stiller sterkere og bedre. Dette er et resultat av at vi har fått profesjonalisert klubben. I 2009 hadde klubben 6–7 hundre tusen på bok, mens i dag er vi god for 15 millioner. Så klubben sin største suksess er nok egentlig økonomisk. Jeg er godt fornøyd med vår svømmeskole som er best i landet, men ser at vi skulle vært bedre på det sportslige når man ser på de investeringene som har blitt lagt inn. Med det fundamentet vi har klart å bygge på 8 år ligger alt til rette for videre suksess.»

Lambertseter har overtatt driften av badet og benyttet dualmodellen for å skjerme seg for risiko. Dette har gitt konkurransedelen av klubben bedre muligheter. Daglig leder i Lambertseter svømmeklubb sier «Utover avtalte forpliktelser om skolesvøm mellom kl. 9–15 bestemmer vi selv hvilke aktiviteter vi ønsker å bedrive i bassenget». Driften av bassenget styrker konkurransedelen av klubben, men har mindre betydning enn jeg forventet i forhold til klubbens økonomi og totale volum av svømmeskolen. Dette vil vi se på senere i analysen.

Bodø svømmeklubb har en tradisjonell struktur med svømmekurs for barn der noen nivå mangler som de jobber med å få dette på plass, en konkurranseavdeling med 5- 6 nivåer og et styre sammensatt av foreldre. Styret tar seg av det administrative i klubben kombinert med et eksternt regnskapsbyrå. Hovedtrener i Bodø svømmeklubb sier «En utfordring er at vi ikke vet hvor lenge vi har tilgang til bassenget. Kommunen lar oss låne bassenget gratis, men badet vårt er gammelt og skulle det stenge tar klubben også slutt. Bodø kommune har lovet et nytt

basseng og skulle det bli realisert er det en drøm og trygghet. Per dags dato er klubben i vekst økonomisk og videreutvikler det sportslige. Økonomien er ryddig og basert på salg av kurs til barn, samarbeid med kommunen når det kommer til svømmekurs til innvandrere, men klubben har ingen avtale om skolesvøm. Vi har dugnader, treningsavgift og årsavgift.»

Stavanger svømmeklubb drifter en svømmeskole for regionen som gir gode inntekter og rekruttering til klubben. Kursbarna har mulighet til å utvikle seg til konkurransesvømmere i deres konkurransegrupper. Stavanger svømmeklubb har en administrasjon og et styre satt sammen av foreldre. Trener for klubbens mesterskapssvømmere og presenterer klubben slik «Økonomien vår er veldig god samtidig som vi skal slå oss sammen med Madla svømmeklubb som byr på muligheter til å ekspandere. Sammenslåingen vil gjøre oss til Norges største klubb i form av medlemmer. Svømmeskolen vår er veldig god og er blant landets beste. Vi har ikke nok sponsorinntekter til å drifte et konkurransetilbud. Vi har en dugnadsavtale med Viking stadion når det er konserter på stadion.»

#### **4.1.1 Kjerneverdi, langsiktighet og ambisjoner**

Collins har i sin bok «Built to Last» lagt vekt på flere kriterier eller funn for å vurdere om en organisasjon forventes å ha vedvarende gode resultater. Han påpeker også i sine bøker at starten på en prosess fra god til fremragende ofte blir katalysert av en bestemt hendelse (Collins 2005, 8).

Visjonen til Lambertseter svømmeklubb er nedfelt og kommentert i innledningen av kapittelet og de ble rammet av en kritisk hendelse. Den politiske trusselen om nedleggelse av badet kunne medført at klubben ble nedlagt. Styrets «step-change» beslutning om å ta over fullt ansvar og derav til å profesjonalisere klubben er en slik hendelse. Jeg vil i analysen vurdere om elementene i den oppbygningen samsvarer med Collins funn for å kunne definere en fremragende organisasjon som vil vedvare over tid.

Styret og daglig leder i Lambertseter svømmeklubb har hatt en klar visjon om «Clock Building» som diskutert i teorikapittelet. Collins uttaler filosofisk « Hvilke prosesser kan vi skape som gir oss gode presidenter lenge etter at vi er døde og borte.» (Collins 2005, 42). Daglig leder i Lambertseter svømmeklubb sin respons om dokumentasjon og en tid etter hans egen på mine spørsmål kan direkte relateres til en tankegang om «vi» og ikke «jeg». Daglig

leder i Lambertseter svømmeklubb sier «Klubbens drift og arbeidsoppgaver er tilgjengelig gjennom overordnede dokumenter og oppdelt i mindre praktiske oppgaver for å sikre kvaliteten. Vi har hatt en vanvittig utvikling som klubb og en sterk økonomisk vekst de siste årene og i fremtiden vil det handle om å kunne forvalte disse midlene. Vi ønsker å sikre at de som skal jobbe i klubben om 10–15 år skal ha vesentlig bedre forutsetninger enn det vi hadde da vi startet.»

Bodø svømmeklubb er en liten svømmeklubb som er driftet av få, men viktige ildsjeler. Det er en stor honnør til dem som får til resultatene i klubben, men gjør samtidig klubben sårbar hvis noen av disse enkeltpersonene skulle falle fra. Klubben fremstår derav mere som «time telling» fra dagens ildsjeler. De har mere fokus på dagens situasjon. Klubben er en god tradisjonell norsk idrettsklubb. De peker på en potensiell situasjon i fremtiden lik det Lambertseter svømmeklubb sto overfor, men slik situasjonen er i dag, er ingen radikal forandring eller tiltak planlagt.

Stavanger svømmeklubb har frem til nå vært en god svømmeklubb uten de store utfordringene. De er nå i en situasjon hvor sammenslåing med Madla svømmeklubb er ment som en start til en profesjonalisering av den store nye klubben. Dette kan bli sett på som en hendelse som kan medføre «step-change», men det er en prosess helt i startfasen. Lambertseter svømmeklubb har vært invitert til å fortelle om sin prosess og sine erfaringer.

Collins vektlegger at kjerneverdier skal ligge fast og at organisasjonene skal handle om mer enn profitt, betingelser som er relativt enkelt oppfylt når det gjelder våre studieobjekter, men det er dog viktig å legge merke til det Collins sier «Profitt er som oksygen, mat, vann og blod for kroppen, de er ikke meningen med livet, men uten dem, det er ikke noe liv» (Collins 2005, 55). Alle svømmeklubbene la to kjerneverdier til grunn for sin virksomhet. De ville alle bidra med svømmeopplæring til befolkningen og de ønsket å utøve svømming som konkurranse idrett.

Selv om svømmeklubbene er trofaste til sine kjerneverdier er utgangspunktet for videre utvikling forskjellig. Bodø svømmeklubb sliter i varierende grad på økonomiske punktet som vil begrense utviklingsmuligheter og Stavanger svømmeklubb har ikke fått utløst sitt fulle potensial enda, men dette muliggjøres kanskje etter sammenslåingen med Madla svømmeklubb. Lambertseter svømmeklubb har bygd stein på stein slik at utviklingen kan

fokuserer mere på vedvarende fremgang enn overlevelse eller stabilisering av situasjonen. Collins summerer dette som et av de viktigste punktene «viktigheten av å skape materielle mekanismer rettet mot å bevare kjernen og stimulere fremdriften» (Collins 2005, 89).

Collins ser også at fremragende selskaper har satt seg selv høye mål. «Sammen mot toppen» skriver Lambertseter Svømmeklubb og dette utdypes av daglig leder i Lambertseter svømmeklubb; «Vi har som klart mål å være Norges beste klubb på de nasjonale mesterskapene samt svømmeskolen har som mål om å levere høyest kvalitet på svømmeopplæring av barn og unge i Norge». Budskapet er direkte, og ambisjonen trenger ingen oversettelse, som Collins påpeker: «Målsettingen skal engasjere, det er håndgripelig, energisk, svært fokusert, folk forstår målet direkte, det trengs lite eller ingen forklaring» (Collins 2005, 94).

Bodø har tilsvarende klare mål, men på et annet realistisk nivå for deres løfteevne, Hovedtrener i Bodø svømmeklubb uttrykker «Klubben har et mål om å kunne ha svømmere på et nasjonalt nivå. Klubben er til for utøveren»

Stavanger svømmeklubb har satt seg klare mål med hensyn til løftet de forventer som en ny storklubb. Trener for klubbens mesterskapssvømmere uttaler «Vi jobber med en langsiktig plan på 10 år om å bli en eliteklubb som innebærer landslagssvømmere med et internasjonalt nivå, her engasjerer styre og trenere seg. Vi har også kortsiktige mål i terminlista som tar for seg neste NM og planer 1–2 sesonger frem hvor trenerne er de mest aktive.»

Det jeg ser er at alle klubbene definerer seg gode og realistiske mål, men det avspeiler også hvem som er fornøyd med å være god og hvem som ønsker å være fremragende i norsk målestokk.

#### **4.1.2 Organisasjon**

Når vi tar for oss organisasjonsoppbygningen i Lambertseter svømmeklubb virker den målbevisst og med klar forståelse av individets viktighet. Collins uttaler følgende «De som bygger fremragende selskaper, forstår at den ypperste vekstfaktoren for ethvert fremragende selskap ikke er markeder, teknologi, konkurranse eller produkter. Den ypperste vekstregulatoren er evnen til å skaffe og beholde tilstrekkelig mange av de rette personene»

(Collins 2017, 74). Lambertseter svømmeklubb har ikke kun fokusert på å ansette en god leder, men å utvikle en helhet i organisasjonen. Daglig leder i Lambertseter svømmeklubb uttrykker seg slik «I forhold til Lambertseter svømmeklubb har vi hatt som filosofi at for å oppnå gode arbeidsbetingelser er det viktig å ha balanse i organisasjonen. Foruten gode trenere betyr det at organisasjonen må være profesjonell for å skape inntekter. Hele undervisningsavdelingen som vi kaller svømmeskolen må være satt sammen av dyktige folk i alle ledd med fokus på å ha dyktige velutdannede instruktører som er den avgjørende faktor til suksess. Det som i stor grad skiller oss ut fra andre er at vi har greid å være profesjonelle i alle ledd ved organisasjonen som gir en harmonisk balanse. Det er det få idrettsorganisasjoner som får til uansett idrett. Det man ofte ser er idrettsorganisasjoner med ett toppstyrt elite hvor alt fokuset ligger øverst, dette fører til at alle økonomiske midler blir brukt der og som går på bekostning av talentutvikling som er en investering for fremtiden.»

Daglig leder i Lambertseter svømmeklubb har gjennom sitt svar også trukket frem et annet viktig moment fra Collins om fremragende organisasjoner sin ambisjon om å gjøre fremragende ting i dag og fremragende ting i morgen (Collins 2005, 44). Han viser til mål om å være best i dag uten å sette begrensninger eller avveininger mot fremtiden, men har fremdeles samme høye mål for sin investering i fremtiden, heller ikke her setter han inn begrensninger. Han ønsker å levere 100 % på begge. Det underbygger også som tidligere nevnt at han forfekter en horisont utover et egosentrisk punkt.

Daglig leder i Lambertseter svømmeklubb har også gjort resolutt utskiftninger når personer har sittet på feil plass i organisasjonen eller hatt holdninger som ikke er i samsvar med hvordan klubben ønsker å fremstå. Collins sier «det kan ta tid å finne ut med sikkerhet om en person bare sitter på feil plass, eller om vedkommende bør helt ut. Ikke desto mindre tok Good to Great-lederne affære når de skjønnte at de måtte gjøre en forandring i bemanningen» (Collins 2005, 77). Collins vektlegger altså dette som en viktig og nødvendig egenskap.

Bodø svømmeklubb påpeker på sin side at de arbeider med å skape en rød tråd gjennom organisasjonen og at alle er veldig engasjerte. Deres ønske er å kunne tilby svømming til nærmiljøet og at dette realiseres gjennom et samspill med foreldrene som styrer det administrative i organisasjonen og trenerne tar hånd om det faglige.

Stavanger svømmeklubb har en god organisasjonsstruktur der klubbens driftsplan og arbeidsinstruksjoner er godt skriftlig dokumentert, ellers så er alle retningslinjer publisert på klubbens hjemmesider. Stavanger svømmeklubb har de siste årene hatt en moderat utvikling fra å følge den tradisjonelle modellen til nå å vurdere en full profesjonalisering, sammenslåingen med Madla svømmeklubb gir store muligheter til å ta dette neste steget, men det får fremtiden vise.

### **4.1.3 Forvaltning av informasjon**

Et annet punkt som trekkes frem i Collins «Good to Great» er evnen til å håndtere informasjon og forandring av rammebetingelser i riktige forum i organisasjonen. Vi kan se hovedpunktene av Collins tanker gjennom tre delsitater « Det består i å være beskjeden nok til å innse at man ennå ikke forstår nok til å ha løsningene, og deretter stille spørsmålene som vil føre til best mulig innsikt» (Collins 2017, 97). «Når man foretar analyser uten å klandre noen, gjør man mye for å skape et klima hvor sannheten blir hørt», og «Med andre ord er nøkkelen ikke å finne i bedre informasjon, men i forvaltningen av informasjon som ikke lar seg ignorere» (Collins 2017, 100-101). I psykologien snakker vi om at forsvar og mestringsstrategi kan i hovedsak deles i to grupper, emosjonelle med hensikt til å dempe ubehag og den problemfokuserende som har til hensikt å løse problemet, ikke nødvendigvis dempe ubehaget. Leser vi de tre delsitatene etter hverandre er det helt klart den løsningsorienterte mestringsstrategien som forventes av organisasjonens ledere og trenere.

Daglig leder i Lambertseter svømmeklubb i vektlegger kanskje noe overraskende at hans tøffeste avgjørelser ikke ligger på økonomi eller andre enkeltsaker, men fordelingen av banetid i svømmebassenget. Dette har godt så klart frem at visjonen ikke tar med «best på breddeidrett», men kun kan fokusere på å levere «konkurranse» og «svømmeskole», hvor ambisjonene legges helt til topp som tidligere diskutert. P-konseptet kan omfatte «best på svømmeopplæring og konkurranse», men breddeidrett må vike da begrenset tilgang på baner gjør at man ikke kan bli best på dette området.

Lambertseter understreker at det er satt en struktur med personalmøte og trenermøte hver uke for sikre god kommunikasjon og daglig leder i Lambertseter svømmeklubb sier «På bakrommet er det takhøyde og åpenhet for å kunne handle effektivt. Resultatene i

svømmeidretten er brutale og ærlige ved at resultatene måles i tid og viser klart om det er fremgang eller tilbakegang. Samtidig er det også viktig å se hva som ligger bak tallene så man får en korrekt virkelighetsoppfatning. Ved å kunne være ærlig med seg selv som trener skaper man også muligheter til å handle raskere og det fremstår også som et stort konkurransefortrinn i forhold til våre konkurrenter.»

Det administrative arbeidet i Bodø svømmeklubb blir i stor grad driftet av foreldrene i styret og kommunikasjonen går dermed mellom dem og trenere. Mange av styremedlemmene har ikke så stor kjennskap til svømming og foreldre blir naturligvis i større grad følelsesstyrte.

Stavanger svømmeklubb tar resultater opp på faste trenermøter. Trener for klubbens mesterskapssvømmere sier at «Vi har en god og jevn dialog. Varer de dårlige resultatene over lengre tid må man se seg selv i speilet.» Han påpeker at det er god takhøyde og at man tar tak i de situasjonene som oppstår på en ryddig måte.

Både Lambertseter svømmeklubb og Stavanger svømmeklubb fremstår som at de objektivt vurderer den informasjonen som foreligger, men at Lambertseter er mere bevisst på prosessen og har satt dette i et sikkert system.

#### **4.1.4 Handling innenfor P-konseptet**

Det tredje elementet Collins ser på som essensielt i en organisasjon er utførelsen av tiltak man har kommet frem til etter vurdering av fakta eller annen informasjon skal holde seg innenfor P-konseptet. Collins kaller denne holdningen «disiplin som kultur». Det er spesielt to faktorer som jeg ønsker å trekke frem her fra Collins, først hvordan en slik kultur starter «Mens Good to Great selskapene hadde femtenivåledere som bygget opp en varig disiplin som kultur, hadde de uvarig forbedrede sammenlikningsselskapene ledere som personlig disiplinerte organisasjonen med makt» (Collins 2017,155), det andre sitatet fremhever hva man skal være disiplinert mot. Collins uttrykker det slik «Good to Great selskapene fulgte et enkelt mantra da de var på sitt beste. Er det noe som ikke stemmer med P-konseptet vårt, lar vi det være. Vi setter ikke i gang urelaterte virksomheter. Vi foretar ikke urelaterte oppkjøp. Vi deltar ikke i urelaterte fellesprosjekter. Hvis det ikke stemmer, gjør vi det ikke. Punktum» (Collins 2017, 160).

Felles for alle svømmeklubbene var at vi kunne definere de tre ringene i P-konseptet som lidenskap for svømming og svømmeopplæring, hva man kan bli best på, og drivere for økonomi samt utviklingsprosesser og idrettspsykologi for å skape vinnere i alle klasser.

Lambertseter svømmeklubb har definert seg gjennom sin visjon til å levere svømmeopplæring og konkurransesvømmere på et høyt nivå. De er tro til sin visjon og legger innsatsen sin her. I sin økonomiske gjennomføring ser jeg ingen avvik fra et P-konsept når driften er fokusert rundt svømmekurs, stevner, fastbrukere, publikumsbad og undervisning til det offentlige gjennom skolebading. De tre siste elementene er også pålagt av Oslo kommune gjennom driftsavtale. Vi vil diskutere utviklingsprosesser eller coaching separat litt senere i analysen, men ser ikke et avvikende bilde i dette segmentet. Daglig leder i Lambertseter svømmeklubb nevner at «Retningslinjer i forhold til kompetanse og adferd ovenfor våre brukere blir skolert i praksis for alle ansatte og våre kurs er godkjent av Norges Svømmeforbund. De sportslige retningslinjene er utviklet av trenerteamet og gir føringer på hvilke krav som stilles i forhold til deltagelse på gruppeinndeling, leir og konkurranser. Selv om kravene er der blir det også viktig å kunne vise mellommenneskelighet der det fremstår som fornuftig».

Disiplinert bedriftskultur er på plass hos både Bodø svømmeklubb og Stavanger svømmeklubb, de handler i samsvar med sine P-konsept, men virker mindre bevisst på dette og kan være et utvalg av begrensede muligheter til å avvike fra det som ligger i P-konseptet. Lambertseter har ressurser til å avvike, men gjør det ikke og er bevisst på dette punktet. Alle klubbene ser nødvendigheten for gode utviklingsprosesser og tilrettelegging for utøverne. De ser ikke en teknologi som løsningen, men at en god prosess og tilrettelegging vil være en akselerator for utviklingen av sine utøvere eller kursbarn.

#### **4.1.5 Intern kultur og omverden**

I analysen om internkulturen legger vi til grunn Collins poeng «Fordi visjonære selskaper har slik klarhet i hvem de er, hva de står for, og hva de ønsker å oppnå, de har lite rom for folk som er uvillig eller uegnet til å møte deres krevende standard» (Collins 2005, 121). Dette kom klarest frem i intervjuene i samtalen med Lambertseter svømmeklubb. De aksepterte frafall blant svømmere som ikke innfant seg med deres internverdier og holdninger og daglig leder i Lambertseter svømmeklubb påpekte at han aktivt arbeidet med å få de rette personene i rett



stilling eller avslutte ikke fruktbare relasjoner. Klubben ønsker å tiltrekke seg svømmere som passer til deres holdninger og kjerneverdier, derav er det viktig å formidle kulturverdiene til omverden.

En av kjerneverdiene til samtlige svømmeklubber var at de aktivt skulle ta et samfunnsansvar med svømmeopplæringen gjennom svømmeskole for barn. Det er i dag kun et begrenset tilbud i skolen som ikke er tilstrekkelig for reell svømmeopplæring. Dette er en kjerneverdi for internkulturen, men den omhandler nødvendigheten av interaksjon med omverden. Klubbene må altså ha en bevisst holdning til hvordan de kommunisere sin internkultur eller «cult like culture» på dette området.

En moderne forståelse av dette innebærer at det ikke er nok at selskapet har dette internt, det må også formidles til omverden. Nicholas Ind trekker frem bruken av «Corporate Brand» og «Brand Champion» som viktige elementer i å skape en bevisstgjørelse internt i bedriften og mot omverden. Det interne og eksterne kan ikke i moderne mediasamfunn leve separat. Bevisstheten for å skape dette ligger i hvordan man formidler sin ideologi og sine mål gjennom personer og handlinger. Samfunnet i dag er mye mere fokusert på sosial bevissthet, med eksempler på miljø og arbeidsrettigheter både her hjemme og i utlandet. Denne bevisstgjøringen av sosialt ansvar trekkes frem av Nicholas Ind i hans beskrivelse av kleskjeden H&M sin politikk på området «Sosialt ansvar er ikke et markedsføringsredskap for H&M, men en vei å definere handling, ikke bare for seg selv, men også for deres 900 leverandører» (Ind 2007, 53). Den sosiale ansvarsfulle handlingen vil reflektere til omdømme om merkevaren og produktet.

Daglig leder i Lambertseter svømmeklubb trekker frem det interne samspillet mellom organisasjonen og individ «Når det kommer til de grunnleggende personlige egenskapene må jeg trekke frem ambisjonene, dedikasjonen og interessen rundt svømmeidretten og svømmeopplæringen. Individene har personlige mål som de realiserer gjennom klubben og ved å løfte klubben». Hovedtreneren i Lambertseter sier at omdømme er viktig, men samtidig ikke den eneste faktoren til at klubben klarer å rekruttere elitesvømmere på toppnivå. Klubben er bevisst på rollen utøvere og ledere spiller som rollemodeller og arbeider aktivt på de sosiale kanalene med informasjon og profilering av klubbens holdninger i klassisk «corporate brand» stil.

Det som fremkommer i intervjuet med daglig leder i Lambertseter svømmeklubb gir en annen dimensjon av hvor langt «Corporate sosial responsibility» har kommet i dag. Han sier følgende «Vi har ved å fremheve at vi tar som en del av vår organisasjonskultur et sosialt ansvar gjennom svømmeskolen og svømmeopplæring i Oslo blitt synliggjort ovenfor kommunen. Dette har gitt oss bassengtid på flere av Oslo sine bad foruten Lambertseter bad og dette er det økonomiske fundamentet i hele organisasjonen. Det at vi tar samfunnsansvar sammen med gode sportslige resultater er også det som vektlegges av våre sponsorer».

Det er ofte vanskelig å sette tall på betydningen av samfunnsansvar. Hva er det verdt? Her har vi et eksempel på at grunnlaget for en organisasjonsøkning fra 3 til 12–13 heltidsstillinger kan økonomisk knyttes til en anerkjennelse av samfunnsansvar, selv om Lambertseter har startet flere andre aktiverer i en helhetlig profesjonalisering. Dette går lenger enn Nicholas Ind indikerer i sin fremstilling av H&M hvor samfunnsansvar er mere knyttet til verdigrunnlaget. Vi har fått en direkte betydning mellom Collins sin definisjon av internkultur om å sette visjoner og verdi om til handling, til å bli en bærebjelke i selv det økonomiske fundament.

Røvik omtaler dilemma om samfunnsansvaret veldig presist «Manglende etterlevelse av normer om samfunnsansvarlighet kan koste, i form av tap av omdømme, og i neste omgang tap av for eksempel kunder og markedsandeler. Tilsvarende vil det å fremstå som samfunnsansvarlig å kunne gi bedre omdømme og i forlengelsen av det også kunne ha materielle konsekvenser. Følgelig har stadig flere organisasjoner strategiske interesser i å være ekspressive på dette feltet, i betydningen av aktivt å kommunisere sin samfunnsansvarlighet. Organisasjoner skal altså ikke bare handle samfunnsansvarlig, de skal også fortelle utad om sin ansvarlighet» (Røvik 2014, 206-207). Dette har Lambertseter svømmeklubb klart og oppfattes nå som en partner og lagspiller med kommunen istedenfor som en økonomisk bidragssøker. Midlene til klubben kommer indirekte gjennom tilgjengelige bassengtid som kan benyttes i deres samfunnsnyttige arbeid.

Bodø svømmeklubb har ikke fått organisert seg ferdig med svømmeskolen og arbeider ikke direkte mot kommunen om å ta et samfunnsansvar for svømmeopplæringen. Hovedtrener i Bodø svømmeklubb legger vekt på at klubben fremstår med et godt omdømme som idrettslag og han påpeker «Svømmemiljøet tror jeg tenker positivt om oss og at vi er en liten klubb som

får til mye med tanke på størrelse. Jeg tror vi kunne blitt bedre til å synliggjøre vårt sosiale ansvar ovenfor sponsorer og omverden».

Stavanger svømmeklubb er bevisst på viktigheten av omdømme, men har et fokus mer rettet mot den generelle allmennheten enn Lambertseter svømmeklubb. Trener for klubbens mesterskapssvømmere uttrykker «Vi er veldig nøye på det sosiale ansvaret. Jeg mener idretten er den siste oppfostringsanstalten i dag. Foreldre tør ikke oppdra ungene lenger, men i en god klubb kan man lære seg å bli en god samfunnsborger. For å være en del av idrettsklubben må man selv ha en indre motivasjon for å være med. Det viktigste er ikke at man skal bli verdensmestere, men at man skaper et godt miljø og en god klubb. På skolen er man tvunget til å delta. Vi er også nøye på å vise omverden hva vi gjør og da er det spesielt vår svømmeskole som kommer godt ut». De har ikke spisset sitt samfunnsansvar mot å oppnå kommersielle symbioser og mener selv at de ikke sportslig er der hvor deres omdømme tiltrekker elitesvømmere.

Lambertseter svømmeklubb har i forhold til de øvrige klubbene kommet lenger i å bygge en helhetlig sterk internkultur og tar konsekvensene av at dette ikke nødvendigvis passer for alle. De forstår nødvendigheten av å formidle sine holdninger og sitt samfunnsansvar gjennom svømmeskolen til omverden.

#### **4.1.6 Skape utvikling gjennom coaching**

Collins peker på at vedvarende suksess bygger på tanken «hvordan vi kan gjøre noe bedre i morgen enn vi gjorde i dag» (Collins 2005, 18). Jeg mener at for at en organisasjon skal oppnå dette må to forutsetninger ligge til grunn. I utviklingsprosessen beskrevet av Collins trenger vi en basis for deretter gjennom nye ideer å gjøre en endring som skaper utvikling. Organisasjonen må søke sin basis gjennom «best praksis» i hvordan prosessen kan gjøres for å skape sitt produkt, i vårt tilfelle gode svømmere. Deretter ifølge Collins er neste viktige punkt at en må tørre å utfordre hvordan man gjør ting i dag, være villig til prøve og feile slik at man får en utvikling av produktet (Collins 2005, 146).

I forhold til å utvikle idrettspersoner har jeg antatt at «best praksis» fra Olympiatoppen. Den anbefalte metoden for utvikling er målrettet coaching og mere spesifikt etter metodene fra

Anthony Grant. Prosessene i metoden er samlet under betegnelsen SMARTERE og den følger i prinsippet Collins tanker om basis, testing, evaluering og endring for å oppnå utvikling.

Daglig leder i Lambertseter svømmeklubb påpeker at Lambertseter svømmeklubb har et tett samarbeid både med Norges Svømmeforbund og Olympiatoppen. Ledere og trenere deltar på kurs i samarbeid med nevnte organisasjoner.

Hovedtrener i Lambertseter svømmeklubb uttrykker «SMARTERE modellen jobber man i stor grad etter og den er en del av våre rutiner, men ikke helt slavisk og den brukes i størst grad mot de eldre svømmerne.» Et annet punkt som blir trukket frem er kompetanse blant trenerteamet og at det er takhøyde for konstruktive diskusjoner når trenerteamet tenker sammen om forbedringer. Han poengterer to andre punkter man bør være bevisst på i en konstruktiv utvikling «Vi opererer med frihet under ansvar, men vi ser at vi kan bli flinkere til å få innsikt i hverandres grupper for å kunne gjøre hverandre enda bedre. Man kan i lengden bli litt blind på egen gruppe. En utfordring jeg også ser er at man må hele tiden passe på at man ikke ender opp med en for homogen trenergruppe samt at man får forskjellig type lærdom og synsvinkler inn i trenerteamet.»

Min vurdering er at Lambertseter har sikret innblikk i Anthony Grant sine metoder som er trukket frem av Olympiatoppen, dette er et tegn på sikre best praksis som utgangspunkt og deretter benytter sin kompetanse og vilje til utvikling. Dette møter Collins sine poenger om å utforske og ta til seg eller forkaste ideer i en evig forbedring.

Hovedtrener i Bodø svømmeklubb jobber med å etablere en trener manual. Det er ikke mye formell kompetanse i klubben, men Sondre selv vil starte trenerutdanning i regi av Norges Svømmeforbund. Klubben besitter ellers dyktige trenere som er genuint interessert i svømming og derav klarer de å utvikle seg godt. Han understreker «Vi er en sammensetning av mange personligheter som utfyller hverandre. Vi har en veldig dyktig kursansvarlig som er viktig for klubben. Vi har en mor fra styret som trener det yngste partiet i klubben, nivået over har vi en lærerstudent som jobber veldig bra pedagogisk med utøverne og gruppene over har vi meg selv som brenner for at Bodø svømmeklubb skal bli så god som mulig. Treningsfilosofien er at alle skal ha det bra og det skal være tilrettelagt for utvikling og sosialt samvær.»

Bodø fremstår klart som et fantastisk idrettslag med entusiasme og stå på vilje, men som organisasjon har strukturen klare brister. Hovedtrener i Bodø svømmeklubb beskriver syklusen for coaching litt vagt, men hovedtankene er i samsvar med Olympiatoppen, selv om flere steg i prosessen ikke nevnes. Han beskriver prosessen som: «Målene blir satt sammen av trener og utøver. Jeg prøver å la dem sette sine egne mål, men selvfølgelig prøver jeg å stimulere dem til gode mål for deres utvikling.»

I Stavanger svømmeklubb har de etablert en trenermanual med en utviklingstrapp og en sportslig plan som kombinerer de to for at det skal bli en helhet. I forhold til utviklingen og målsettingen for de enkelte svømmerne sier trener for klubbens mesterskapssvømmere «De settes ved personlige samtaler, svømmerne kommer med sine mål og ønsker. For deretter at jeg forteller hva som må til for å nå det målet. Jeg har også jevne samtaler med dem ukentlige». Han påpeker raskt viktigheten av å skape et godt sosialt miljø i klubben. «Vi tar vårt sosiale ansvar på alvor og har som mål at alle har det bra og gjør hverandre gode. For noen år tilbake var det mange individer i klubben, men med årene har vi tatt tak i det og får et team. Vi er ingen eliteklubb enda, vi er en god NM klubb og har som mål om å bli en så god klubb at vi kan ha en elitegruppe. Svømmerne er veldig aktive i utformingen av treningshverdagen.»

Jeg tror at svømmerne i både Bodø svømmeklubb og Stavanger svømmeklubb har god utvikling og føler seg vel ivaretatt, men i forhold Lambertseter mangler de den fastlagte integrerte utviklingsprosessen. Lambertseter svømmeklubb har en tettere prosess for utvikling av organisasjonen som tidligere diskutert og her viser de også en klarere holdning til at utviklingsprosessen av svømmerne følger en tilsvarende syklus av basis, testing, evaluering og endring.

#### **4.1.7 Tilrettelegging**

Collins fremlegger at «teknologi er en akselerator og ikke skaper av fremdrift» (Collins 2017, 179). Dette harmonerer bra med resultatene fra klubbene holdning til å legge god teknologi i grunnen for coaching, men ble aldri trukket frem som hovedgrunn til suksess eller ikke. God produksjon eller utvikling av idrettsutøvere består av to hovedkomponenter gjennom god prosess og god tilrettelegging. Jeg vil vurdere om klubbene har organisatorisk klart å tilpasse

treningssgrupper etter gode idretts psykologiske prinsipper slik at de tilfredsstiller Collins forventninger om å strebe etter stadig forbedring.

Når idrettsutøvere og trenere har sammenfallende mål vil det medføre at den sportslige utviklingen blir vellykket (Kenow og Williams 1999, 255). Hovedtrener i Lambertseter svømmeklubb påpeker «Vi setter sammen gruppene med mål om at de skal bli mest mulig sportslig homogene, i andre rekke kommer det sosiale. Målet er selvfølgelig å klare å kombinere disse best mulig». Trenermanualen til Lambertseter svømmeklubb er strukturert til å ha grupper med felles målsetting fra introduksjon til konkurransesstevner, årsklasse mesterskap, og UM og deretter en elitegruppe som i hovedsak består av svømmere som har junior NM, NM og internasjonale stevner som mål. Han understreker at Lambertseter «Vi passer på at de får individuelle mål som utfordrer. Klubben støtter med økonomiske tiltak, som å betale deler av deltagelse på leir eller landslagsleir. I perioder med sportslig motgang er det veldig godt å kunne ha det sosiale miljø rundt seg». Dette ivaretar da både gruppemål og individmål som underbygger Collins tanker om en kontinuerlig forbedringsprosess.

En kjent problemstilling innenfor idretten er kombinasjonen mellom utdanning og idrett. For å kunne holde svømmerne lengst mulig i idretten vil fokuset rundt tilrettelegging være viktig. Hovedtrener i Lambertseter svømmeklubb sier at de har gått aktivt inn i problematikken og etablert et samarbeid med Wang videregående skole om en toppidrettslinje for svømming. «På videregående nivå har vi Wang videregående skole med toppidrettslinje i svømming som fungerer veldig bra i forhold til tilrettelegging. På høyere nivå ser vi at det er vanskeligere å få dette til med universitet og jobb».

Tar man i betraktning bruk av best praksis, tilrettelegging og en konstant utfordring til forbedring er organisasjonen best mulig skikket til å benytte teknologi som akselerator.

Hovedtrener i Bodø svømmeklubb trekker frem fordelen med et mindre miljø. «Miljøet i klubben er veldig bra. Vi er en liten klubb og derfor blir det til at alle kjenner alle. Jeg opplever det som at medlemmene i klubben er veldig stolte av klubben og alt det vi får til. Gruppeinndelinger blir gjort med sportslig nivå som føringer samtidig som vi i andre rekke prøver å få en god sosial sammensetting. Det langsiktige målet er at utøverne skal føle at de

kan gå hele veien sammen med Bodø svømmeklubb. Det øverste nivået sportslig får bedre oppfølging og individuelt opplegg».

Han har også sett på mulighetene til å bedre kombinasjonen idrett og skole. «Jeg skal ta kontakt med den videregående skolen lokalt for å se på mulighetene til å kunne tilby svømming som en av spesialiseringene til idrettslinja. Sånn som ting er nå velger mange av utøverne en alpinlinje som gjør at de får utfordret seg sportslig, men de må være mye borte fra svømmingen. Derfor ønsker jeg å få en linje med svømming så de kan fokusere med på idretten».

Stavanger svømmeklubb er også fokusert på relasjonen mellom idrett og skole slik at det ene ikke skal bli en hindring for det andre. Trener for klubbens mesterskapssvømmere sier «For svømmerne i videregående skole alder har vi to gode tilbud her i Stavanger området, WANG toppidrett og Svithun videregående skole som er sponset av Olympiatoppen og er med på å bedre samarbeidet mellom skole og idrett. Vi har dessverre ingen løsning etter videregående skole». Stavanger svømmeklubb har trappetrinns løsning for sine konkurransegrupper basert på nivå. Han påpeker at klubben har blitt veldig dyktige på breddeidretten, men at de må bli bedre på å verdsette de beste.

## **4.2 Analyse**

Analysen vil følge den sekvensielle oppbygningen i kapitel 2. Analysen vil vurdere i hvilken grad svømmeklubbene oppfyller kriteria gitt i Collins teori. Gjennomgangen av intervjuene i foregående avsnitt fremkommer materialet for analysen samt mine innspill og sitater for korrelasjon med Collins. Jeg vil i analysen være kortfattet til konkrete funn og om klubbene oppfyller kriteria i stor grad (S), i noen grad (N) eller i liten grad (L). Analysen vil dekke hovedpunktene fra både «Good to Great» og «Built to Last». Den økonomiske bakgrunnen for klubbene er i dag svært forskjellig og dette er et punkt som reflekteres i svarene og de mulighetene som fremheves.

## **4.2.1 Kriterier fra «Good to Great»**

Jeg vil her gå gjennom de seks hovedkonseptene som Collins fant hos fremragende organisasjoner. Jeg vil henviser til kapittel 2 for en fullstendig beskrivelse av hva som ligger i hvert enkelt krav.

### **4.2.1.1 Hovedkonsept; Ledelse**

Kravet til Collins for en fremragende organisasjon er leder av femte nivå. Lederen skal identifisere seg med organisasjonens mål og har et personlig forhold til måloppnåelse gjennom virksomheten. Lederen skal arbeide med en horisont lengre enn sin tid som leder.

Styret i Lambertseter håndplukket en leder som fremstår meget bevisst på et langsiktig mål, og som bevisst bygger en organisasjon som er uavhengig av enkeltindivider. Han vektlegger grundig dokumentasjon i alle faser av drift, og fokus på fastlagt visjon og kjerneverdier. Han benytter også konsekvent «Lambertseter» og ikke «jeg» i intervjuet. Et annet punkt som er viktig er at sammen med ansettelsen av ny leder kom også nytt trener team på plass og ny administrativ sekretær. De dannet et ledelsesteam som etablerte veien fremover i felleskap.

Bodø svømmeklubb ledes administrativt fra styret som består av foreldre og ildsjeler. Dette medfører naturlig en mere kortsiktig horisont for måloppnåelse og styring. Det er også større mangler av dokumentasjon i administrasjonen.

Stavanger svømmeklubb har en ledelse som nå har startet et langsiktig arbeid og har tatt initiativ til en sammenslåing i distriktet for å få ressurser og støtte til å ta det neste steget. Ledelsen har også henvendt seg til Lambertseter for råd. Det er vanskelig å finne dokumentasjon på ledelse av femte nivå men klubben er i en positiv prosess. Prosessen fremstår å være personavhengig.

### **4.2.1.2 Hovedkonsept; Riktig person på riktig plass**

Collins fremholder at det er viktig å få de riktige menneskene inn i organisasjonen, at de aktivt deltar i å bygge ledelsesteam. De fremragende virksomhetene har også en streng kultur som legger vekt på å rydde uromomenter i organisasjonen.



Lambertseter har en prosess for å finne de riktige personene i ledelse og som trenere. De fremstår også selektive med klar forståelse av individets viktighet og sterk tilknytning til organisasjonen. Lambertseter uttaler at både tilhørighet og balanse i organisasjonen er sterkt verdsatt. De har også tatt nødvendige tiltak for å håndtere uønskede situasjoner i organisasjonen. Dette kan fremstå som brutalt i en idrettsforening men er i samsvar med Collins funn i fremragende bedrifter.

Bodø svømmeklubb er preget av ildsjeler og frivillighet i hele sin organisasjon med fokus på dagens situasjon. Dette blir et scenario hvor personer velger klubben og ikke klubben som velger personene.

Stavanger svømmeklubb har en liten organisasjon og individene i organisasjonen må dekke over mange arbeidsområder. Det foreligger ikke slik jeg ser det gjennom intervjuene en klar målrettet plan med hensyn til personell som samsvarer med Collins krav om bevisst utvelgelse og vektlegging av individets viktighet.

#### **4.2.1.3 Hovedkonsept; konfrontere brutale fakta**

Collins vektlegger her at organisasjonen har evnen til å tilegne seg en riktig virkelighetsoppfatning og ha evnen til å konfrontere fakta med mulige tiltak. Dette krever forum for å håndtere brutale fakta.

Lambertseter svømmeklubb har en internstruktur med personal- og trenermøter for å sikre god kommunikasjon. Lederen påpeker at de har stor takhøyde og åpenhet for å kunne handle effektivt både med hensyn til drift og til treningsmetoder. Klubben har blant annet effektivt håndtert vanskelige situasjoner som stengning av bad på grunn av lekkasje og overtakelse av drift av egen svømmehall.

Stavanger svømmeklubb har faste trenermøter og styremøter. De uttrykker det selv som at de har en jevn og god dialog. De arbeider bevisst for å frembringe korrekt informasjon, og tar tak i de situasjonene som oppstår på en ryddig måte. Både Stavanger svømmeklubb og Lambertseter oppfyller Collins på dette punktet.

Bodø svømmeklubb fremstår etter eget utsagn som mere følelsesstyrte siden driften styres av foreldre som er knyttet til sine barn enn til klubben som helhet.

#### **4.2.1.4 Hovedkonsept; P-konseptet**

P-konseptet er hverken et mål eller en strategi, men skal gi en forståelse av hva man kan bli god til. Det skal innebefatte hva man brenner lidenskapelig for, nisjen man kan bli best i verden og det som driver organisasjonens økonomi og resultat. Collins har under definisjonen om høye målsetninger i «Built to Last» at man skal bygge mål på realisme. Ingen av våre svømmeklubber er sterke nok til å definere «best i verden». Norge som nasjon har som mål å hevde seg internasjonalt innen svømming.

Alle klubbene har definert et P-konsept. De har felles en lidenskap for svømming og svømmeopplæring. Økonomien er basert på svømmeopplæring og svømmerelatert virksomhet. Det er noe avvik klubbene imellom når det gjelder ambisjon som reflekterer reel økonomisk styrke og bæreevne. Dette reflekterer tanken til Collins om at P-konseptet skal gi en forståelse og ikke sees som et mål eller strategi.

Vi kan derav enten velge å si at de ikke vil oppfylle kravet til etterlevelse eller så må vi akseptere at de handler ut ifra en mere lokal verden. Jeg har valgt det siste siden det gir en korrekt forståelse av hvor man er og om man da handler innenfor sitt definerte P-konsept. Jeg vil her si at klubbene oppfyller kravet til et P-konsept er definert og foreligger.

#### **4.2.1.5 Hovedkonsept; Disiplin som kultur**

Collins påpeker at gjennom en organisasjonskultur som handler i samsvar med P-konseptet til virksomheten unngås en formell struktur som hemmer den innovative siden i organisasjonen. Disiplin som kultur beskriver en organisasjon hvor medlemmene vurderer sine handlinger opp mot P-konseptet.

Ved gjennomgang av alle tre svømmeklubbene og deres drift ser jeg ingen avvik fra deres definerte P-konsept. Alle individer tilhørende organisasjonene handler disiplinert. Det fremstår noe mere bevisst i uttalelser fra lederen i Lambertseter svømmeklubb men det er ikke nødvendigvis et tegn på at man er mere disiplinert.

#### 4.2.1.6 Hovedkonsept; Teknologi som akselerator

Det må være relevant for P-konseptet om ny teknologi skal implementeres i organisasjonen. Det er viktig at man ikke lar seg lett påvirke av utsagn om suksess med en ny teknologi. Teknologi er ikke målet i seg selv men et hjelpemiddel for utvikling. Igjen ser Collins på en disiplin gjennom handling. Vi har tidligere definert relevant teknologi og prosesser som basis for utvikling.

Igjen fremstår alle tre klubbene som veldig disiplinerte i forhold til teknologi og deres P-konsept. Lambertseter svømmeklubb og Stavanger svømmeklubb har utarbeidet trenermanualer og Bodø svømmeklubb har en under utarbeidelse. Dette gir tydelige signaler om at de arbeider disiplinert. Vi skal senere se mere på prosessene de har for utvikling, men som organisasjoner er de i samsvar med Collins krav om disiplin rundt bruk av teknologi som hjelpemiddel og ikke et mål i seg selv.

Kriteria	Lambertseter	Stavanger	Bodø
Ledelse	S	N	L
Riktig person	S	L	L
Brutale fakta	S	S	L
P-Konsept	S	S	S
Disiplinert handling	S	S	S
Teknologi som akselerator	S	S	S

Tabell 2; Samsvar med «Good to Great»

#### 4.2.2 Kriterier fra «Built to Last»

Jeg vil gå gjennom seks av konseptene fra Collins kriteria for fremragende organisasjoner som han beskriver i sin bok «Built to Last». Jeg vil evaluere i hvilken grad svømmeklubbene oppfyllelser disse kriteria. Evalueringen er basert på gjennomgåelsen av intervju i seksjon 4.1.

##### 4.2.2.1 «Clock building, not time telling»

Her tar Collins igjen for seg lederen og ledelsen. «Clock Building» flytter fokuset til lederen slik at han har større fokus på at bedriften etableres basert på gode rutiner og med et perspektiv utover hans levetid. Vi har tidligere i analysen vurdert lederen og ledelsen, slik at

jeg her velger å vurdere om det faktisk er etablert gode rutiner og at disse er godt dokumentert.

Lambertseter svømmeklubb har en gjennomarbeidet dokumentasjon, der klubbens drift og arbeidsoppgaver er tilgjengelig gjennom overordnede dokumenter og oppdelt i mindre praktiske oppgaver for å sikre kvalitet på alle plan i organisasjonen. Dette er blitt verifisert gjennom triangulering mot dokumenter. Struktur og prosesser er så gjennomarbeidet at Norges svømmeforbund benytter mye materiale fra Lambertseter svømmeklubb i sine kurs for andre klubber.

Stavanger svømmeklubb har driftsplan og arbeidsinstrukser skriftlig dokumentert. Det fremstår som noe mere ustrukturert og mindre fullstendig enn hos Lambertseter. De vil også ha en ny gjennomgang av alle dokumenter i forbindelse med sammenslåingen.

Bodø svømmeklubb jobber med dokumentasjon for å skape en rød tråd gjennom sin virksomhet. Viktige dokumenter som ikke er ferdige er blant annet en trenermanual.

#### **4.2.2.2 Tyranniet om enten eller**

Collins påpeker dilemmaet som oppstår rundt problemstillinger for kortsiktige mål og langsiktige mål. Det kan ofte være motstridende problemstillinger når ressursene er begrenset. De fremragende organisasjonene har fokus på å finne løsninger som gir gode resultater på kort sikt men samtidig tar hensyn til de langsiktige målene uten at det blir et kompromiss.

På dette feltet var det kun Lambertseter som trekker frem denne problemstillingen og vektlegger at ingen kortsiktig prosess skal gå bekostning av langsiktige mål. Det vises også gjennom en god balanse av ressurser mellom eldre og yngre avdelinger som representerer nåtid og fremtid. Det stilles også samme krav til trenere på alle nivå.

Målsetningen gjenspeiler dette. Lambertseter vil være best på svømmeskole, i alle aldersnivå som årsklasse mesterskap, ungdomsmesterskap, juniormesterskap og seniormesterskap i Norge.

De to øvrige klubbene har de beste trenerne og mest ressurser i nåtid hos de eldre svømmerne.

### **4.2.2.3 Mere enn profitt**

Collins vektlegger at kjerneverdier skal ligge fast og at organisasjoner skal handle om mere enn profitt.

Alle tre svømmeklubbene er tro mot sine kjerneverdier selv om den økonomiske utviklingen har vært forskjellig for de tre klubbene. Dette er som forventet av en idrettsorganisasjon som brenner for en bestemt idrett. Lambertseter svømmeklubb har hatt den største utfordringen når de tok over driften av Lambertseter svømmehall. Dette krevde nye kunnskaper i organisasjonen og kunne ha medført en annen vektlegging mellom profitt og idrett. Så alle klubbene følger Collins kriterier på dette punktet.

### **4.2.2.4 Hårete mål**

Collins påpeker at de fremragende bedriftene har et felles mål, de er villige til å strekke seg etter høye mål. Målet skal ikke være urealistisk sett fra deres synspunkt og skal sette et tydelig fokus som gir folk retning.

Her ser vi at målene har forskjellig nivå og klarhet. Lambertseter sier «Sammen mot toppen» og underbygger dette med «Vi har som mål å være Norges beste klubb på de nasjonale mesterskapene samt svømmeskolen har som mål om å levere høyest kvalitet på svømmeopplæring av barn og unge i Norge». Ambisjonen er klart formidlet og trenger ingen oversettelse.

Bodø svømmeklubb målsetning sier at de ønsker svømmere på et nasjonalt nivå og at klubben er til for svømmerne. Jeg mener dette ikke er et høyt nok mål for en så viktig regional klubb og ikke formidler det Collins søker.

Stavanger svømmeklubb jobber med en 10 årsplan om å bli en eliteklubb. Mulighetene styrkes nå ved sammenslåing med Madla svømmeklubb. De har i forkant av sammenslåingen flere kortsiktige målsetninger frem mot neste NM. De har helt klart ikke definert så klare målsetninger som det Lambertseter fremlegger.

#### **4.2.2.5 «Cult like culture»**

Collins har påpekt at alle fremragende selskaper har en sterk internkultur. Jeg har koblet dette med nødvendigheten av å formidle sine verdier og internkultur til omverden. Dette har blitt diskutert i kapitel 2 og i gjennomgangen av intervjuene.

Lambertseter svømmeklubb fremsto som særdeles gode på dette området. Det hadde også i en vesentlig grad lagt grunnlaget for deres økonomiske suksess. Lambertseter har bygd en sterk bevisst internkultur og de har klart å formidle sine verdier. Dette har skapt en symbiose med en viktig samarbeidspartner i Oslo kommune og med omgivelsene generelt. Dette er i fullt samsvar med Collins. Klubben aksepterer at en konsekvens av sterk internkultur kan medføre frafall av svømmere eller ansatte.

Bodø svømmeklubb og Stavanger svømmeklubb har gode internmiljøer hvor folk trives, og de er klar over viktigheten om samhandling med omgivelsene. De har dog ikke dyrket frem en internkultur som er så sterk som i Lambertseter og oppfyller ikke Collins. De fremstår som åpne for alle mens Lambertseter snakker om at både ansatte og svømmere må passe inn i Lambertseter.

#### **4.2.2.6 Utvikling**

Et grunnleggende trekk ved fremragende bedrifter er at de alltid søker å gjøre noe bedre i morgen enn det de gjorde i dag. De gjør det ofte gjennom viljen til å prøve og eventuelt feile mye. Collins legger til grunn at utvikling er å ha en basis og vilje til å endre basis basert på testing og evaluering. Jeg har vektlagt at klubbene har søkt «best praksis» og derav har en god basis, videre at prosessene som brukes har en syklus med testing, evaluering og endring. Idrettsutøvere krever en korrekt tilrettelegning for å utvikle seg optimalt. Disse punktene har blitt omfattende omtalt både i kapitel 2 og i gjennomgangen av intervjuene.

Lambertseter svømmeklubb oppfyller Collins fullt på disse områder. De har en sterk vilje til å utvikle seg, arbeider tett med anbefalte prosesser fra Olympiatoppen og gjennomført en bevisst tilrettelegning for skole og idrett.

Stavanger svømmeklubb er under utvikling i samme retning og dette vil nok forsterkes når miljøet blir betydelig større etter sammenslåingen. De har etablert en trenermanual med en utviklingstrapp og en sportslig plan som kombinerer de to for at det skal skapes en helhet. De kjenner til Olympiatoppens arbeid men benytter dette ikke i den daglige prosessen. De har etablert god tilrettelegning mellom skole og idrett. I forhold til Lambertseter fremstår prosessene noe mere tilfeldig men skal oppfylle Collins krav.

Bodø svømmeklubb har en del mangler av formell kompetanse i klubben og jobber i dag med å utforme en trenermanual og derav også etablere utviklingsprosesser for testing, evaluering og endring.

Kriteria	Lambertseter	Stavanger	Bodø
Clock building	S	N	L
Tyranniet enten eller	S	L	L
Mere enn profitt	S	S	S
Hårete mål	S	L	L
Cult like Culture	S	N	N
Utvikling	S	S	L

Tabell 3; Samsvar med «Built to Last»

### 4.3 Avsluttende drøfting

Utvalget av svømmeklubber i undersøkelsen representerte en klubb i tradisjonell drift gjennom ildsjeler og et foreldrestyre, en klubb i startgroppen av aktiv profesjonalisering og en klubb som har blitt profesjonalisert over det siste 10 året. Det var en sterk relasjon til Collins sine teorier og funn mot hvor disse klubbene befant seg i sin utvikling.

Samsvar med Collins	Lambertseter	Stavanger	Bodø
Stor grad	12	6	4
Noen grad	0	3	1
Liten grad	0	3	7

Tabell 4; Oppsummering

Lambertseter svømmeklubb hadde samsvar på alle punkter med Collins og kan etter Collins sin definisjon bli betraktet som en fremragende organisasjon. Vi er dog i første generasjon personell i klubben som etterlever disse prinsipper og definisjonen «vedvarende» er kanskje litt premature.

Opplysninger og innspill i intervjuene er blitt sjekket når det er mulig gjennom triangulering med dokumenter som hjemmesider, Brønnøysund register og svømmeforbundets sider. Det mest oppsiktsvekkende var funnene rundt betydningen av en bevisst holdning rundt formidling av samfunnsansvar og det kommersielle aspektet rundt dette som er i samsvar med Rørvik sin observasjon. En veldefinert sterk internkultur må formidles til omverden.

Det andre punktet er at vi finner samsvar med Collins sin påstand at funn og teori fra «Good to Great» er hva som betyr mest i den initiale fasen. Prosessen må starte i kjernen og utvikle seg utover i organisasjonene. Det virker også som at det må foreligge en utløsende faktor for at ønsket om å bevege seg fra god til fremragende skal skje. Lambertseter var truet av nedleggelse av badet og Stavanger svømmeklubb finner ny giv i sammenslåing med Madla svømmeklubb til grunnleggende å vurdere sin drift.

Siden produktet til klubbene er å utvikle individer og ikke materielle tjenester eller produkter ble det viktig å se at prosessen for evig forbedring omfavnet både organisasjon og utøvere. Collins definerer utvikling som summen av en basis pluss vilje til endring. Dette fant vi gjennom utviklingsprosessen anbefalt fra Olympia toppen. Det siste momentet er at hvis utvikling og forbedring skal finne sted må det tilrettelegges.

Klubbene viste i varierende grad å ha en bevisst holdning til å sikre seg best praksis fra eksternt som basis for videreutvikling. Klubben som hadde generelt best samsvar med Collins teorier hadde også det mest bevisste holdningen til dette. Vi gikk ikke inn i treningsdetaljer, men kun treningsprosess og tilrettelegging som derav vil være allmenngyldig for idrettsforeninger.

Jeg fant i min analyse at Lambertseter svømmeklubb gjorde det best sportslig og økonomisk samt hadde klart best samsvar med alle punkter i Collins teori. Stavanger svømmeklubb er i startgropen og har delvis prosesser i samsvar med Collins og viser et potensial for forbedring. Bodø svømmeklubb har minst samsvar med Collins teori og virker fornøyd med å være god.

Vi kan altså trekke slutningen at vi har samsvar og en positiv relasjon på vår problemstilling:

***Kan Collins teori og funn ha gyldighet til å forstå en annen type organisasjon, nemlig idrettsorganisasjoner gitt ved svømmeklubber og deres arbeid med å levere fremragende økonomiske og sportslige resultater?***



## 5 Konklusjon

Profesjonaliseringen av norsk svømming er i sine tidlige år. En prosess som Lambertseter svømmeklubb har initiert. Når vi ønsket å måle denne prosessen mot Collins sine teorier og om hans funn har gyldighet til å forstå en annen type organisasjon, nemlig idrettsorganisasjoner og deres arbeide med å levere fremragende økonomiske og sportslige resultater favnet vi bredt i hans studier.

Jeg inkluderte både undersøkelsene «Good to Great» og «Built to Last» på bakgrunn av Collins sin uttalelse «Når vi ser tilbake på «Built to Last» undersøkelsen, later det til at de holdbare fremragende selskapene faktisk gjennomgikk en oppbygning frem til gjennombrudd og fulgte «Good to Great» retningslinjene i sine tidligste år» (Collins 2017, 220).

Bodø svømmeklubb er en fantastisk idrettsklubb med entusiastiske personer, men prosessen med å gjennomgå en strategisk profesjonalisering etter de prinsipper og teorier Collins ligger til grunn ligger et stykke frem. De fremstår som fornøyde som gode.

Stavanger svømmeklubb er ved en korsvei med sammenslåingen med Madla svømmeklubb og planlegger en utvikling gjennom prosesser som følger Collins teorier. De har også søkt råd hos Lambertseter svømmeklubb.

Lambertseter svømmeklubb har fulgt Collins sin teori. Styret tok den første viktige beslutningen til å finne rett leder til å starte prosessen. Alle ledd har blitt profesjonalisert, styringssystemer dokumentert og klubben jobber etter klare målsettinger. Det bemerkelsesverdige i positiv mening er klubbens håndtering og synliggjøring av samfunnsansvar som er forankret i deres internkultur. Det har skapt muligheter for en meget sterk økonomisk vekst i en symbiose med Oslo kommune.

Utfordringen til Lambertseter Svømmeklubb kan best beskrives gjennom Collins ord «Varig fremragende selskaper ivaretar sine kjerneverdier og sitt formål, mens forretningsstrategiene

og virksomheten deres kontinuerlig tilpasser seg en verden i forandring. Dette er trylleformelen som går ut på å bevare kjernen samtidig som man stimulerer fremskritt» (Collins 2017 s 225).

Konklusjonen for dette studiet blir at jeg fant en klubb som kan defineres som fremragende i henhold til Collins sine teorier og at Collins sine teorier og funn har gyldighet til å forstå en annen type organisasjon, nemlig idrettsorganisasjoner og deres arbeide med å levere fremragende økonomiske og sportslige resultater.

## 5.1 Teoretiske implikasjoner

Denne studien var rettet mot overførbarhet av Collins sine funn og teorier til en annen type organisasjoner enn han evaluerte i sine studier. Jeg tok med både hans kriterier for en fremragende bedrift i «Build to Last» og fremragende organisasjoner i «Good to Great», og jeg fant at organisasjonen som har hatt best fremgang både økonomisk og sportslig har tatt med de vesentlige punktene fra begge Collins sine vinklinger for fremragende organisasjoner.

Jeg utvidet bakgrunnsmateriale på to punkter. Collins legger vekt på evnen og ønsket til å utvikle bedriften og produktet. I svømmeklubben er produktet svømmere. Jeg undersøkte om prosessene for utvikling og tilrettelegging for svømmerne var i samsvar med Collins tanker om basis pluss endring gir utvikling gjennom testing og evaluering. Jeg fant samsvar i de prosessene som ble anbefalt fra Olympiatoppen. Tilrettelegging var optimalisert for at treningsgruppene i organisasjonen kunne arbeide felles mot «høye realistiske» mål i hvert enkelt sportslig nivå.

Det andre punktet var at jeg utvidet forståelsen av Collins sitt begrep om «Cult-Like Cultures». Jeg ønsket også å se hvordan en sterk internkultur ble formidlet til omverden. Jeg fant støtte til denne utvidelsen av begrepet hos Nicholas Ind og Kjell Arne Røvik. De empiriske funnene om betydningen av å formidle samfunnsansvar forankret i internkultur og verdier var oppsiktsvekkende.

Det har i flere studier vært vanskelig å kvantifisere verdien av samfunnsansvar, men for svømmeklubbene og spesielt representert ved Lambertseter svømmeklubb var dette av

essensiell betydning for suksess. Røvik har påpekt denne trenden klart «... at de skal også fortelle om sin ansvarlighet» (Røvik 2014, 206).

De empiriske funnene i studiet peker til at Collins sine teorier er generelt overførbare til idrettsorganisasjoner og deres arbeid med å levere fremragende økonomiske og sportslige resultater.

## **5.2 Praktiske implikasjoner**

Konteksten i studiet var om jeg skulle undersøke hvorvidt Collins teorier og funn har gyldighet til å forstå en annen type organisasjon, nemlig idrettsorganisasjoner og deres arbeide med å levere fremragende økonomiske og sportslige resultater. Det empiriske materiale viser klart at den mest fremgangsrike klubben både økonomisk og sportslig følger Collins sine teorier så å si til punkt å prikke. Derav kan resultatet av dette studiet være av interesse for organisasjoner som ønsker profesjonalisering av klubben og for ledere som står overfor en slik endringsprosess.

Jeg har i dette studiet sammenliknet tre klubber med Collins sine teorier og evaluert sammenheng med suksess. Vi har derfor ikke gjort en detaljert dekontekstualisering av Lambertseter svømmeklubb som kan direkte overføres, men funn og holdning kan ha verdi. Målet med en strategisk endring om å profesjonalisere en klubb er raskt å korrigere prestasjonene og prosessene til organisasjonen. Dette gjør at oppgaven kan gi et objektivt bilde over de viktigste grepene ledelsen gjorde.

## **5.3 Videre forskning**

Denne studien gir et innblikk i oppstarten på en profesjonaliseringsprosess i norsk svømmeidrett. Lambertseter svømmeklubb har i sin prosess tatt til seg alle punkter Collins har pekt på vil skape en vedvarende fremragende organisasjon og de har vært villige til å dele mye av sitt organisatoriske arbeid med andre. Stavanger svømmeklubb er et eksempel på en klubb som nå har startet på den samme prosessen.

Et punkt for videre studier må være å følge denne utviklingen fremover om både økonomiske og resultatmessig forbedringer består og forbedres over tid. Dette vil vise med større sikkerhet om Collins modellen kan være et bidrag til å generalisere en utviklingsmodell for norsk svømming.

Et av de viktigste funnene i de empiriske dataene var betydningen av formidling om sosialt ansvar som en del av klubbens kjerneverdier. Samfunnsansvar har fått et annet fokus i dagens mediasamfunn. Dette punktet er svakt beskrevet hos Collins i hans evaluering av selskaper og reflekterer datidens holdning. Røvik diskuterer omdømmeorienterte organisasjoner som Telenor og Posten like etter hundreårsskiftet. Han påpeker «Det henger til dels sammen med at omdømmehåndtering er i ferd med å bli en organisert funksjon i stadig flere organisasjoner, altså en slags standardkomponent. Denne funksjonen fylles med kunnskapskrevende aktiviteter knyttet til blant annet samfunnsansvar, branding og rutiniserte målinger og rapporteringer» Røvik (2014, s 214). Det har ofte vist seg at det er vanskelig å kvantifisere verdien av samfunnsansvar. Videre forskning rundt den symbiosen Lambertseter svømmeklubb og Oslo kommune har funnet, kan gi et utgangspunkt til videre studier om fenomenet.

## 6 Referanseliste

Abrahamsen, Frank E. og Erlend O. Gitsø. 2016. Den coachende treneren: om å coache viderekomne. 1. Utg. Oslo: Akilles

Bodø svømmeklubb. Om klubben. Lesedato. 1. juni. 2018:

<http://bodo-svømmeklubb.idrettenonline.no/blog/post/50259/organisasjonsplan?ispage=true>

Boiche, Julie og Phillipe Sarrazin 2009. Proximal and distal factors associated with dropout out versus maintained participation in organized sport. Hal archives-ouvertes 1–26

Collins, Jim. 2005. Build to Last: Successful Habits of visionary companies. 10. Utg. London: Random house business books

Collins, Jim. 2017. Good to Great: Hvorfor noen virksomheter blir fremragende... og andre ikke. 9. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Det kongelige kulturdepartement. 2011–2012. Den norske idrettsmodellen, 59–64. Meld. St. 26

Gammelsæter, Hallgeir og Frode Ohr 2002. Kampen uten ball: om penger, ledelse og identitet i norsk fotball. Utg 1. Oslo: Abstrakt forlag

Grant, Anthony M. 2012. An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. International Coaching Psychology Review. 146–165

Ind, Nicholas. 2007. Living the Brand: How to transform every member of your organization into a brand champion. 3. Utg. London: Koganpage

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2. Utg. Oslo: Høyskoleforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. Hvordan organisasjoner fungerer. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Johannssen, Asbjørn Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2005. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 2. Utg. Oslo: Abstrakt forlag

Jowett, Sophia and Victoria Chaundy. 2004. An Investigation Into the Impact of Coach Leadership and Coach-Athlete Relationship on Group Cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8(4), 302–311.

Kenow, Laura and Jean M. Williams 1999. Coach-athlete compatibility and athlete's perception of coaching behaviors. *Journal of sport behavior*. 1–7

Kotler, Philip. 2014. *Markedsføringsledelse* 3. Utg. Oslo Gyldendal

Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. 1. Utg. Oslo: Gyldendal

Lambertseter svømmeklubb. Om oss. Lesedato. 1. Juni. 2018:

<http://www.lsvk.no/klubben/>

Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité's lov § 10.1. Lesedato 5. april 2018:

[https://www.idrettsforbundet.no/tema/juss/niflov/#\\_NIFLOV087](https://www.idrettsforbundet.no/tema/juss/niflov/#_NIFLOV087)

Olympiatoppen. Planleggingsprosessen. Lesedato 2. april 2018:

[http://www.olympiatoppen.no/fagomraader/trening/treningsplanlegging/fagartikler/Om\\_planlegging/page1135.html](http://www.olympiatoppen.no/fagomraader/trening/treningsplanlegging/fagartikler/Om_planlegging/page1135.html)

Pettersen, Tove. 2011. *Skriv: Fra idé til fagoppgave*. 1. Utg. Oslo: Gyldendal

Ringdal, Kristine. 2013. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. Utg. Bergen: Fagbokforlaget

Rørvik, Kjell Arne. 2014. *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. 3. Utg. Oslo: Universitetsforlaget

Stavanger svømmeklubb. Om oss. Lesedato. 1. Juni. 2018:

<http://www.stavangersc.org/om-stavanger-svommeclub>

Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder: i praksis*. 3. Utg. Oslo: Gyldendal

## 7 Figur- og tabelliste

Figur 1: Oppgaven sin struktur

Figur 2: Collins varige forbedringers struktur

Figur 3: Grant's Generic model of goal-directed self-regulation

Tabell 1: Planlagt informasjon og verifikasjon

Tabell 2: Samsvar med «Good to Great»

Tabell 3: Samsvar med «Built to Last»

Tabell 4: Oppsummering

## 8 Vedlegg

### 8.1 Forespørsel om deltagelse i forskningsarbeid

#### Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjektet *"Excellence Repeated"*

##### **Bakgrunn og formål**

Som avsluttende oppgave i min erfaringsbaserte Master i Organisasjon og ledelse ved Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging, UiT, Norges arktiske universitet, har jeg valgt å gjøre en kvalitativ studie på om gode idrettsorganisasjoner oppnår vedvarende suksess basert på samme kriterier som er funnet for internasjonale kommersielle selskaper. Innen idrett er produktet menneskelig prestasjon. Organisasjonen skal ikke bare håndtere de talentene som er i klubben nå, men også tiltrekke seg nye eliteutøvere. Hvordan tiltrekke seg talent og utvikle disse. Vi må knytte sammen de økonomiske forutsetninger, organisatoriske strukturer og coaching for å danne en bedrift eller klubb som kan levere over tid. Oppgaven vil derav trekke med seg organisatoriske elementer som bevisst omdømmebygning og samfunnsansvar som er viktige faktorer for å tiltrekke seg etablerte utøvere fra andre klubber og unge talent samt for at organisasjonen skal være attraktiv i sponsormarkedet. Det ligger også føringer fra Olympiatoppen på hvilke metoder som er foretrukket for arbeidet til en trener i Norge. Vi skal undersøke hvordan dette håndteres av organisasjonen med hensyn til opplæring og gjennomføring i organisasjonskulturen (Olympiatoppen). Strukturering av prestasjonsgrupper er viktig for å frembringe en god psykologi og tilhørighet til organisasjonen for optimal prestasjon. Oppgaven vil evaluere om suksessfulle organisasjoner er bevist i sitt arbeid med retningslinjer gitt innen idretts psykologi. De tre områdene omdømme, coaching miljø og tilhørighet er viktige elementer utover økonomi og organisering.

For å innhente data har jeg valgt å intervju personer som har leder ansvar enten administrativt eller sportslig i svømmeklubber samt supplere med intervju av utvalgte elitesvømmere.

##### **Hva innebærer deltagelse i studien?**

Deltakelse i studien innebærer et personlig intervju av ca. 1 til 1.5 times varighet. Spørsmålene vil i hovedtrekk å omhandle organisasjon, økonomi, omdømme, coaching og tilhørighet. *Det vil ikke bli samlet inn sensitive personopplysninger.*

For å dokumentere intervjuet, vil det bli gjort lydopptak i applikasjon på mobiltelefon sikret med passord. I tillegg vil jeg ta notater underveis.

##### **Hva skjer med informasjonen om deg'?**

Lydopptakene vil i etterkant av intervjuet skrives ut manuelt og lagres i skriftlig form i Mitt arkiv i UiTs brukernavn- og passordbeskyttede digitale læringsplattform *Frontier*, for de makuleres. Eventuelle



personopplysninger i lydfilene vil anonymiseres i det skriftlige formatet. Prosjektet skal etter planen avsluttes 1.6.2018.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert og slettet. Dersom du ønsker å delta eller *bar* spørsmål til studien, ta kontakt med meg direkte på telefon eller pr. e-post,

Vennlig hilsen

Tor-Kristian Hilton

Tlf.:

E-post:

#### **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

## **8.2 Intervjuguide**

### **DEL 1; Introduksjon og formalia**

#### **Innledning**

- Bakgrunn for studiet
- Hensikt med intervjuet
- Konfidensialitet
- Opptak av samtalen

#### **Introduksjon**

- Navn
- Alder
- Klubb
- Stilling – hvilke arbeidsoppgaver har du
- Hvilken bakgrunn har du innen svømmeidretten

## **DEL 2; Søker egenopplysninger fra intervju objekt for å sikre åpen informasjon og vinklinger (SWOT innfallsvinkel)**

### **Organisatorisk**

Hva mener du er klubben sin styrke og eventuelle svakheter i oppbygningen organisasjon?

Hvilke muligheter og utfordringer tror du klubben står overfor organisatorisk?

### **Økonomi**

Hvordan opplever du klubben sin økonomiske situasjon?

Hvilke faktorer mener du klubben kunne gjort bedre for å styrke sin økonomi?

Hvilke muligheter og utfordringer tror du klubben står ovenfor økonomisk i fremtiden?

### **Kultur og omdømme**

Hvordan vil du beskrive klubbens intern kultur og omdømme i svømmemiljøet og hos samarbeidspartnere?

Er du kjent med noen negative holdninger fra andre klubber i svømmemiljøet eller fra samarbeidspartnere.?

Hvilke tiltak mener du kunne vært med på å styrke klubbens omdømme?

Hvilke trusler mener du kan utfordre klubben sitt omdømme?

### **Coaching (trener team, trener filosofi, tilegning av ny læring)**

Hvilke sider ved coaching mener du er klubben sin styrke?

Hvilke sider ved coaching mener du er en utfordring og svakhet?

Hvilke muligheter mener du er der ute som kunne gjort coaching enda bedre?

Hvilke trusler mener du er en utfordring i forhold til coaching?

## **Intern miljø**

Hvordan vil du beskrive miljøet i klubben og hvilke positive sider vil du vektlegge?

Hvilke utfordringer ser du med miljøet i klubben?

Hvilke tiltak vurderes for å styrke miljøet ytterligere?

Hvilke utfordringer skaper svømmerens omgivelser og andre forpliktelser for et godt og trygt miljø?

## **DEL 3, Oppfølgingspunkter for å sikre at vesentlige problemstillinger i teorigrunlaget blir besvart spesifikt.**

### Organisasjon

- Organisasjons struktur
- Utvelgelse av personer i organisasjonen (Disiplinerte mennesker)
- Ledergruppe og trener team; hvordan håndteres sportslige og økonomiske resultater, muligheter og tiltak. (Disiplinert tenkning)
- Hvordan håndheves og kontrolleres gitte retningslinjer i organisasjonen (Disiplinert handling)

### Økonomi og drift

- Klubbens økonomiske stilling i dag og hvordan styres økonomien
- Hva er klubbens visjon og målsetting. Er det blitt vurdert en økonomisk modell som kan supportere klubbens målsetting.
- Er klubbens drift forankret i en driftsplan og skrevne rutiner
- Hvordan håndteres langsiktige målsettinger mot kortsiktige mål.
- Hvordan håndteres organisasjonen tiltak på forandringer i indre og ytre rammebetingelser (Change management)
- Hvordan forholder klubben seg til utprøving av nye ideer
- Rekruttering fra interne ressurser eller eksternt. Hva blir vektlagt i utvelgelse
- Frihet under ansvar
- Hvordan er den kommersielle delen organisert gitt begrensningene i en idrettsklubb

## Intern kultur og Omdømme

- Hvordan tror du medlemmene opplever klubben
- Hvordan tror du omverden opplever klubben
- Er klubben bevisst i sine handlinger for sosialt ansvar (CSR)
- Hvor viktig er klubbens omdømme for å få elitesvømmere til klubben
- Arbeider klubben bevisst for å skape brand champions

## Coaching

- Oppbygning av retningslinjer og trener manual for klubben
- Hvordan sikres kompetanse
- Olympiatoppen fokuserer på målrettet coaching, hvordan tilpasser klubben seg denne type trener filosofi
- Hvordan legger klubben opp en målrettet coaching ovenfor utøverne i praksis

## Miljø og samhörighet

- Hvordan blir treningsgruppene organisert med hensyn til alder og konkurranse målsetting (ÅM, UM, NMjr osv.)
- Hvordan settes målsettingen for hver enkelt utøver i forhold til gruppens overordnede målsetting
- Hva er klubbens holdning til frafall blant utøvere og hva gjør klubben for å redusere frafall
- Tiltak for internt samhold i klubben
- Hva gjør klubben for relasjonen klubb og skole for utøverne