

Norges miljø- og biovitenskapelige
universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for Handelshøyskolen
NMBU

Masteroppgave 2015
30stp

Implementering av
kvalitetssikringssystemer i
frivillig sektor.

Implementation of quality
systems in nonprofit
organizations.

Anette Fosby

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på et to-årig masterstudie i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen NMBU.

Tema for oppgaven ble valgt med bakgrunn på min interesse for motivasjon, og etter å ha vært i kontakt med Norges svømmeforbund ble min interesse forsterket og også rettet mot kvalitetssikringssystemers effekt på leders motivasjon i frivillig sektor. Ved å ta for meg kvalitetssikringssystemet Trygg i vann har jeg satt meg inn i hvordan dette systemet påvirker leder motivasjon og commitment og videre hvilken effekt dette vil ha på implementering og kvalitet. Arbeidet har vært svært lærerikt og spennende, og jeg håper at resultatene vil være til nytte for Norges svømmeforbund og andre interesserte.

Jeg vil først og fremst takke min veileder Silja Korhonen-Sande for tett oppfølging og gode råd. Uten denne oppfølgingen ville ikke oppgaven vært som den er i dag. Silja har vært en støttende og veiledende medspiller gjennom hele prosessen, og har gitt meg mer oppfølging enn hva jeg hadde håpet på. Jeg vil også takk Jan Kjensli som har vært min kontakt fra svømmeforbundet, og alle svømmeskoleansvarlige som har vært med på prosjektet.

Til slutt vil jeg takke familie og venner for tålmodighet og støtte under arbeidet.

Oslo 14.mai 2015

Anette Fosby

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er kvalitetssikringssystemers effekt på leders motivasjon og commitment. Jeg har med bakgrunn i dette tatt for meg kvalitetssikringssystemet *Trygg i vanns* effekt på svømmeskoleansvarlig i et utvalg svømmeskoler i Oslo og Østfold. Alt i alt har fem ulike svømmeskoler vært med i arbeidet. Oppgavens problemstilling er: ” ***Hvordan implementere et kvalitetssikringssystem i norske svømmeskoler?***”, som videre blir fulgt opp av fire forsknings spørsmål:

- 1. Hvordan implementerer svømmeskolene retningslinjene og databasen Trygg i vann, og hvordan benytter de seg av det i dag?***
- 2. Hvordan definerer og måler svømmeskolene kvalitet?***
- 3. Hvordan påvirker implementering av kvalitetssikringssystemet kvaliteten på svømmeundervisningen?***
- 4. Hvordan påvirker kvalitetssikringssystemet ledernes motivasjon og commitment, og hvilken effekt har motivasjon og commitment på implementeringskvalitet?***

Det teoretiske grunnlaget for oppgaven er delvis basert på teori om prestasjonsmåling fra den private sektoren (Hoff og Holving, 2007; Kaplan og Nortman, 1992) og delvis basert på prestasjonsmåling hentet fra den frivillige sektoren (Sahwill og Williamson, 2001; Carns, Harris, Hutchison and Tricker, 2005). I tillegg er generell motivasjonsteori (Gagne og Deci, 2005) og motivasjonsteori knyttet til frivillighet (Clary et al., 1998), samt commitmentsteori (Allen og Meyer, 1996; O'Reilly og Chatman, 1986; Kelman, 1958) lagt vekt på. Ut i fra dette har jeg kommet fram til en link mellom kvalitetssikringssystemets egenskaper, motivasjon, commitment og implementeringskvalitet. I tillegg vil det også bli beskrevet en link fra implementeringskvalitet til kvalitet på svømmeundervisning.

Forskningsdesignet er et teoridrevet casestudie og datainnsamlingen er i hovedsak kvalitativ, med noen innspill av kvantitativ datamateriale. Det ble holdt semistrukturerte dybdeintervjuer av svømmeskolens leder, og det ble hentet inn tallmateriale rett fra *Trygg i vann*. I tillegg fikk jeg observere hvordan de fleste av svømmeskolene organiserte sine kurs.

Resultatene til denne oppgaven var at det i større grad var mulig å se en link mellom kvalitetssikringssystemets egenskaper og motivasjon blant lederne. En høyere grad av indre motivasjon blant lederne førte til en internalisert commitmenstprosess, som igjen førte til høy

implementeringskvalitet. Høy grad av implementeringskvalitet ga også gode resultater på kvaliteten på svømmeundervisning.

Abstract

The theme of this Master's thesis is quality systems effect on leaders motivation and commitment. Therefore, I have focused on the quality system Trygg I Vann's effect on swim school managers in a variety of swim schools in the Oslo and Østfold area. Altogether, five different swimming schools participated in the thesis. The topic of this thesis is:

"How to implement a quality management system in Norwegian swimming schools?"

The topic is subsequently followed by four research questions:

1. How does swimming schools implement guidelines and Trygg i Vann, and how are they utilizing it today?
2. How do swimming schools define and measure quality?
3. How does the implementation of a quality system affect the quality of swimming lessons?
4. How does a quality system affect managers' motivation and commitment, and what effect has the motivation and commitment on implementation quality?

The theoretical basis for this thesis is partly based on the theory of performance measurement from the private sector (Hoff and Holving, 2007; Kaplan and Nortman, 1992) and partly based on performance measurement taken from the voluntary sector (Sahwill and Williamson, 2001; Carns, Harris, Hutchison and Tricker, 2005). In addition, general theory of motivation (Gagne and Deci, 2005) and motivation theory related to volunteering (Clary et al., 1998), as well as theory on commitment (Allen and Meyer, 1996; O'Reilly and Chatman, 1986; Kelman, 1958) is emphasized. From this I have arrived at a link between quality system characteristics, motivation, commitment, and implementation quality. In addition, there will also be described a link between implementation quality to the quality of swimming lessons.

The research design is a theory-driven case study and data collection is primarily qualitative, with some input of quantitative data. It was held semi-structured interviews of swim school managers, and it was brought in figures straight from Trygg i Vann. In addition I observed how most of the swimming schools organized their courses.

The result of this thesis was that it is possible to see a link between the quality management system's ability and motivation among the leaders. A higher degree of internal motivation among the leaders led to an internalized commitment process, which in turn led to high implementation quality. High degree of implementation quality also gave good results on the quality of swimming lessons.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Abstract	4
1 Innledning	7
1.1 Kvaliteten på svømmeundervisning i Norge.....	7
1.2 Prestasjonsmåling i frivillige organisasjoner	9
1.3 Problemstilling.....	11
2 Teori	12
2.1 Hva er et prestasjonsmålingssystem?.....	14
2.2 Hvordan oppnå god implementering av et kvalitetssikringssystem i frivillige organisasjoner.....	15
2.2.1 Forankring i strategi	16
2.2.2 Involvering av organisasjonen	17
2.2.3 Kommuniserende leder.....	17
2.2.4 Oversikt over de fleste aktiviteter	18
2.2.5 Fastsette rutine	19
2.2.6 Styringsparametere må formuleres med omhu.....	20
2.3 Fordelene ved å bruke prestasjonsmåling	24
2.4 Motivasjon og commitment.....	25
2.5 Motivasjon.....	25
2.5.1 Klassiske teorier.....	26
2.5.2 Teorier om ytre og indre motivasjonsfaktorer.....	26
2.5.3 Motivasjon i den frivillige sektoren.....	29
2.6 Commitment.....	34
3 Metode	37
3.1 Forskingsdesign.....	37
3.2 Valg av case.....	39
3.2.1 Norges svømmeforbund og Trygg i vann.....	39
3.2.2 Utvalg.....	43
3.3 Datainnsamling	44
3.3.1 Dybdeintervju	45
3.3.2 Kvantitativdata.....	47
3.4 Validitet og reliabilitet	49
3.4.1 Validitet.....	49
3.4.2 Reliabilitet.....	50
3.5 Etske avveininger	50
4 Resultater og analyse	51
4.1 Kvalitetssikring svømmeskolen.....	51
4.1.1 Inntak.....	52
4.1.2 Programkvalitet	52
4.1.3 Resultatkvalitet.....	53
4.1.4 Rammekvaliteter.....	54
4.2 Motivasjon blant svømmeskoleansvarlig og oppfattet motivasjon blant instruktører.....	55
4.2.1 Funn	55
4.2.2 Tolkning	56
4.3 Svømmeskolenes commitment til trygg i vann.....	57
4.3.1 Funn	57
4.3.2 Tolkning.....	58
4.4 Svømmeskolenes implementeringskvalitet	59

4.4.1	Tolkning	61
4.5	Svømmeskolenes måling og definisjon av kvalitet på svømmeundervisning	65
4.5.1	Funn	65
4.5.2	Tolkning	65
4.6	Sammenligning av proposisjoner og funn.....	68
5	Diskusjon	69
5.1	Oppsummering av svar på forskningsspørsmål	69
5.1.1	Hvordan implementerer svømmeskolene retningslinjene og databasen Trygg i vann, og hvordan benytter de seg av det i dag?.....	69
5.1.2	Hvordan definerer og måler svømmeskolene kvalitet?.....	71
5.1.3	Hvordan påvirker implementering av kvalitetssikringssystemet kvaliteten på svømmeundervisningen?.....	72
5.1.4	Hvordan påvirker kvalitetssikringssystemet leders motivasjon og commitment, og hvilken effekt har motivasjon og commitment på implementeringskvaliteten?.....	73
5.2	Hovedfunn.....	74
5.3	Teoretiske implikasjoner	74
5.4	Praktiske implikasjoner	75
5.5	Begrensinger	75
6	Konklusjon	76
6.1	Svar på problemstilling	76
6.2	Anbefaling	77
7	Referanser	78
	Vedlegg.....	80
8	80
8.1	Vedlegg 1: Forklaring av merker og delmål NSF	80
8.2	Vedlegg 2: Årsavtale NSF og svømmeskole	85
8.3	Vedlegg 3 Intervjuguider	88
8.3.1	Intervjuguide 1, Jan Kjensli:	88
8.3.2	Intervjuguide 2, Svømmeskoleansvarlig:.....	89
8.4	Vedlegg 4: Kvalitetssjekken.....	93
8.5	Vedlegg 5: Oppsummering av svømmeskolenes mål og strategier.....	97
8.6	Vedlegg 6: Informasjonsbrev	100

1 Innledning

1.1 Kvaliteten på svømmeundervisning i Norge

I denne oppgaven skal jeg ta for meg betydningen av et prestasjonsmålingssystem for kvaliteten på Norges svømmeskoles svømmeundervisning. De siste årene har det vært mye diskutert om Norges svømmeopplæring holder mål. Denne diskusjonen har blitt forsterket etter flere tragiske drukningsulykker. I 2013 ble det gjennomført en undersøkelse på svømmedyktighet blant elever i 5. Klasse (Ipsos, Rapport, undersøkelse om svømmedyktighet blant elever i 5.klasse 2013, utarbeidet for Gjensidigestiftelsen og Norges svømmeforbund).

Denne undersøkelsen blir gjennomført hvert 6. år. Resultatene viste at det er en nedgang i antall 5. klasser som har svømmeundervisning fra 2009. Oslo er det stedet der færrest elever blir tilbudt svømmeundervisning på skolen. Bare 53% klarer å svømme 200 meter eller lenger uten hjelpemidler, og svømmedyktigheten er betydelig dårligere blant barn med innvandrerbakgrunn. Undersøkelsen viser også at det er svært varierende kvalitet på svømmeundervisning rundt om i landet.

Som et svar på lite tilgang på svømmeopplæring, og varierende kvalitet på tilbudet, har Norges svømmeforbund gjennom mange år utarbeidet et system med retningslinjer knyttet til organisering og metode for svømmeopplæring for barn. Dette systemet inneholder metodikk for hvordan man på best mulig måte kan legge opp undervisningen slik at barn blir svømmedyktige. Metodikken skal sikre at kvaliteten på opplæringen holder mål og at barn ikke bare blir svømmedyktige, men kan svømme på et høyere nivå. Som en del av denne metoden er det også utarbeidet et system knyttet til en database kalt *Trygg i vann*. Dette nettbaserte systemet er benyttet av norske svømmeskoler, som igjen er knyttet til Norges svømmeskole og Norges svømmeforbund. I praksis er dette systemet et prestasjonsmålingssystem utviklet for å sikre kvalitet. Prestasjonsmåling er definert som en prosess der man samler inn, analyserer og rapporterer prestasjonen til et individ, en gruppe, en organisasjon, et system eller en komponent (Upadhaya, Munir og Blount, 2014)¹.

NSF's målsetning med dette systemet er å samkjøre undervisningen rundt om i landet for å oppnå en standard alle svømmeskoler kan strekke seg etter, og på denne måten heve kvaliteten og resultatene på landsbasis. I motsetning til skoleundervisningen er svømmeopplæringen på svømmeskolene en tjeneste kunden betaler for, og kundene vil derfor ha strengere krav til kvalitet. I januar 2015 ble det presisert krav til de ulike svømmeskolene knyttet til bruk av databasen. Målet med dette var å sikre at flere benytter seg av systemet fullt ut og på en riktig måte. Det har vist seg å være vanskelig å få svømmeskolene til å implementere systemet helt ut, og problemet ligger i at svømmeskolene tidligere selv har stått fritt til å ta i bruk systemet. Man ser tydelige tendenser til dette i at det har oppstått flere varianter og fortolkninger av systemet.

Selv om dette verktøyet er tilgjengelig for svømmeskolene blir det i liten eller varierende grad brukt fullt ut. Dette er det praktiske problemet i denne oppgaven. Hva er det som gjør at svømmeskolene ikke benytter seg av systemet slik NSF ønsker?

¹ Upadhaya, B., Munir, R., & Blount, Y. (2014). Association between Performance Measurement Systems and

Variasjoner i bruken av systemet er problematisk da det gjør det vanskelig for Norges svømmeskole å ha oversikt. Med over 200 svømmeskoler knyttet til *Trygg i vann* blir det vanskelig for forbundet å kvalitetssikre at medlemmene leverer den kvaliteten som er ønsket. Derfor er det viktig å få en oversikt over hva som faktisk blir gjort og hva som skal til for å endre bruken slik at den tilsvarer ønsket brukt sett fra Norges svømmeforbunds ståsted.

Denne oppgaven vil ta utgangspunkt i hvordan et kvalitetssikringssystem påvirker leder, men også på hvilken måte leder påvirker implementeringsgraden av systemet. Jeg vil også forsøke å få fram på hvilken måter ulike svømmeskolene definerer kvalitet og hvordan de måler det.

Norges svømmeskole ønsker at bruk av hele systemet skal være implementert i alle svømmeskole på landsbasis, og det er derfor svært relevant for de å få tak i ulike faktorer som påvirker hvordan, hvorfor og hvorfor ikke de ulike svømmeskolene bruker systemet per dags dato. Ved å få fram hva som er årsaken til at svømmeskolene ikke bruker systemet, slik det er ønsket, kan svømmeforbundet tilpasse verktøyet slik at implementeringsgraden økes, noe som igjen vil føre til at kvaliteten på svømmeopplæringen i landet øker. I tillegg vil oppgaven få fram om systemet fungerer i praksis.

Oppgaven er ikke bare relevant sett fra Norges svømmeforbunds side, men også med tanke på den politiske debatten angående norske barns svømmekunnskaper. Som følge av tragiske hendelser som drukningsulykker har det vært mye fokus og diskusjon på om barne- og ungdomsskolenes bidrag til dette i dag holder mål. Denne oppgaven skal ta tak hvorvidt databasen *Trygg i vann* er med på å kvalitetssikre svømmeopplæringen. Om systemet gjør dette vil denne studien kunne benyttes som et verktøy for implementering av systemet i andre arenaer enn Norges svømmeforbund, som for eksempel svømmeopplæring på skolen.

1.2 Prestasjonsmåling i frivillige organisasjoner

Trygg i vann er et system der alle aktivitetene en svømmeskole har er integrert på et og samme sted. Alle aktiviteter skal dokumenteres og rapporteres, og leder kan til en hver tid, hvis systemet blir benyttet fullt ut, ha en oversikt over framgang på undervisningen de tilbyr. Systemet gir en totaloversikt over hvordan de ulike svømmeskolene og avdelingene gjør det, og om de når de målene som er satt. I tillegg er det også lagt opp verktøy for organisering av det rent virksomhetsbaserte rundt det å drive en svømmeskole. Vi kan dermed på mange måter sammenligne *Trygg i vann*, som database, med måleverktøy og prestasjonsmåling som er brukt i organisasjoner i den private- og offentlige sektoren.

Vi ser i økende grad at den frivillige sektoren tar i bruk virkemidler og verktøy fra den private sektoren. Den frivillige sektoren blir mer og mer profesjonalisert. Selv om interesse og engasjement fortsatt er viktige faktorer innenfor det frivillige arbeidet som blir gjort i et idrettslag er dette ofte knyttet opp mot engangsarrangementer (Ørnulf Seippel, 2006)². Den daglige driften er ofte tatt over av den betalte arbeidskraften, som sitter inne med faglig kompetanse. Dette ser vi tydelig i driften av svømmeskolene rundt om i landet. De er ansatte i klubben, får betalt, og må ofte ha ulike kurs for å gjøre jobben. I tillegg til dette ser vi også her, slik vi har sett i den offentlige sektoren, at klubbene og NSF henter inn verktøy fra den private sektoren for å effektivisere og kvalitetssikre sin virksomhet. I dette tilfelle ser vi at NSF har utarbeidet verktøyet *Trygg i vann* som på mange måter kan sammenlignes med ulike styringsverktøy vi ofte ser i den private sektoren. Dette kan sees i sammenheng med at idrettslag ofte har egne ansatte innenfor økonomi og strategi, og at disse vil hente inn teorier og verktøy fra sin utdanning og arbeidserfaring.

Det er imidlertid i dag lite forskning på implementeringen av prestasjonsmålingssystemer i den frivillige sektoren, eller den tredje sektoren som den ofte kalles. Det er spesielt to områder vi trenger mer kunnskap om. For det første vil organisasjoner i den frivillige sektoren ha en vanskeligere oppgave når de skal definere suksess. I og med at suksess ikke direkte kan relateres til organisasjonens resultater økonomisk sett vil det være vanskelig for organisasjonen å finne riktige måleparametere som gir en indikasjon på om de oppnå sine mål eller ikke. Forbes (1998)³ forklarer at problemet ligger i at den frivillige sektoren mangler den enkle elegansen i å bruke finansielle måletall for å gi uttrykk for om organisasjonen gjør det dårlig eller bra. I og med at de finansielle målene ikke er like godt egnet for denne sektoren oppstår det et problem ved å finne måletall som kan gi tilstrekkelig informasjon om organisasjonens prestasjoner. Dette kommer også tydelig fram i artikkelen til Johan C. Sawhill og David Williamson (2001)⁴. De forklarer at selv om den frivillige sektoren tar i bruk verktøy fra den private, har de hatt vanskeligheter med å finne måleparametere som får tak i essensen av organisasjonenes mål og strategier. Selv om den frivillige sektoren har fått utbytte av teori om strategisk planlegging, markedsføring, finans, informasjonssystemer og organisasjonsutvikling er det vanskelig for denne sektoren å

² Ørnulf Seippel, frivillig innsats i Osloidretten, 2006

³ Forbes, D. P. "Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Effectiveness from 1977 to 1997." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1998, 27 (2), 183–202.

⁴ John C. Sawhill, David Williamson, *Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations*, 2001.

måle om de faktisk gjør det bra eller dårlig. Dette kommer av at organisasjoner i den frivillige sektoren ofte har definert seg selv etter hva deres misjon er og ikke hvordan de gjør det økonomisk.

I denne oppgaven vil jeg ta for meg hvordan en frivillig organisasjon måler kvalitet på sin svømmeopplæring. Dette vil innebære de samme problemstillingene som er knyttet til det å måle suksess. Hvordan måler de ulike svømmeskolene sin kvalitet og hvordan definerer de kvalitet som en helhet?

Det andre området vi trenger mer kunnskap om er hvordan et kvalitetssikringssystem benyttet i den frivillige sektoren vil påvirke lederens motivasjon. Et kvalitetssikringssystem i denne sektoren vil antageligvis påvirke lederens motivasjon annerledes da de delvis motiveres av andre faktorer enn en leder i en privat bedrift. Motivasjonsteorier knyttet til den frivillige sektoren (Clary mf., 1998)⁵ gir andre resultater enn de vi ser i den mer generelle teorien (Gangé og Deci, 2005)⁶.

Med bakgrunn i dette vil det også være interessant å se effekten av et slikt system i en frivillig organisasjon. Er det slik at slike systemer er utviklet først og fremst for den private sektoren, og vil vi se en positiv effekt i den frivillige sektoren? Denne studien kan kunne bidra til å se hvordan et slik system bør tilpasses og implementeres for at det skal gi størst mulig effekt under betingelser fra den tredje sektoren. Den vil også gå inn på hvordan slike systemer påvirker lederens motivasjon og commitment..

1.3 Problemstilling

Denne oppgaven er et casestudie der Norges svømmeskole er oppdragsgiver, og målet for oppgaven vil være å få fram hvordan svømmeskolene benytter seg av systemet i dag, og til hvilken grad de implementerer svømmeforbundets retningslinjer og kvalitetssikringssystemet. Det vil også bli sett på sammenhenger mellom implementeringskvalitet og kvalitet på svømmeundervisningen og effekten systemet har på leders motivasjon og commitment. Oppgaven er både aktuell og viktig for at implementering av *Trygg i vann* skal kunne gjennomføres så lett som overhode mulig, men også viktig teoretisk med tanke på lite forskning på hvordan slike systemer ser ut og effekten de vil ha på organisasjoner i den frivillige sektoren. Med bakgrunn i dette vil derfor problemstillingen i denne oppgaven være:

⁵ Clary et al. Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach, 1998.

⁶ Gagne og Deci, Self-determination theory and work motivation, 2005

Hvordan implementere et kvalitetssikringssystem i norske svømmeskoler?

Det første forskningsspørsmålet skal være med på å kartlegge hvordan svømmeskolene implementerer systemet, men også til hvilken grad de bruker *Trygg i vann* i dag. Flere av svømmeskolene i landet benytter seg av varianter av dette systemet, og det vil derfor være interessant å se hvorfor og hvordan dette benyttes.

1. Hvordan implementerer svømmeskolene retningslinjene og databasen Trygg i vann, og hvordan benytter de seg av det i dag?

Det andre forskningsspørsmålet vil kartlegge hvordan svømmeskolene selv definerer god kvalitet, samt hvordan de måler dette.

2. Hvordan definerer og måler svømmeskolene kvalitet?

Det tredje forskningsspørsmålet vil ta for seg hvordan implementering av et kvalitetssikringssystem påvirker kvaliteten på svømmeundervisningen. Kvaliteten på implementering vil ha en effekt på nytten av *Trygg i vann*. Det vil derfor være interessant å se hvordan ulike implementeringsprosesser har påvirket kvaliteten på svømmeundervisningen.

3. Hvordan påvirker implementering av kvalitetssikringssystemet kvaliteten på svømmeundervisningen?

Det siste forskningsspørsmålet vil ha fokus på hvordan slike systemer påvirker leders motivasjonen og commitment til systemet i frivillige organisasjoner. I tillegg vil det bli sett på sammenhengen mellom motivasjonsnivå, commitment og implementeringskvalitet. Målet med dette er å få fram barrierer for implementering, samt fordeler og ulemper med retningslinjene.

4. Hvordan påvirker kvalitetssikringssystemet ledernes motivasjon og commitment, og hvilken effekt har motivasjon og commitment på implementeringskvalitet?

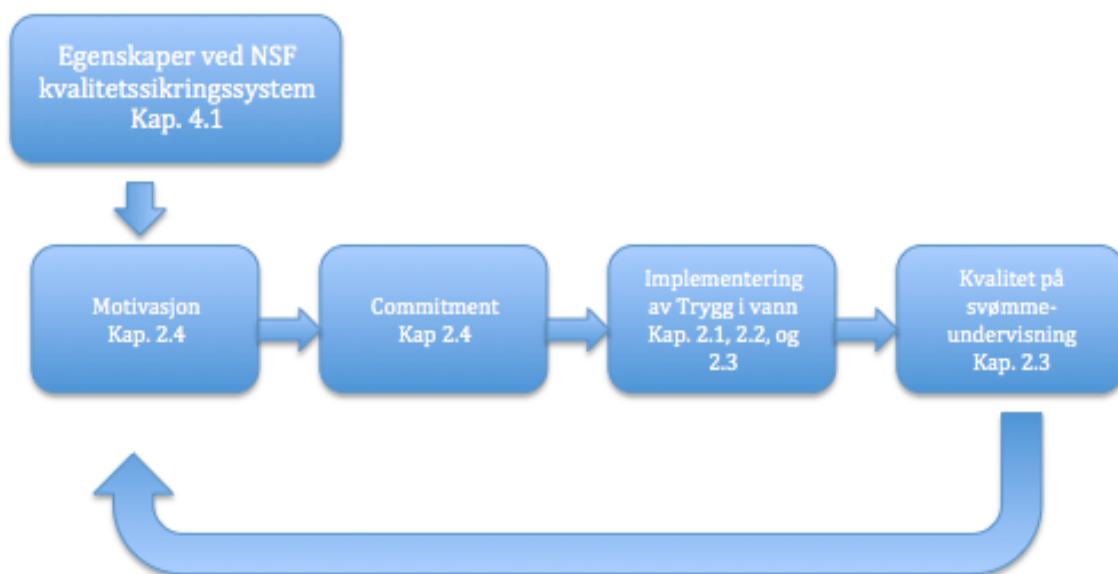
2 Teori

For å få tak i hva som skjer på de utvalgte svømmeskolene vil jeg i dette kapitlet ta for meg relevant teori knyttet til min problemstilling. Jeg vil først presentere grunnleggende teori om prestasjonsmåling, for så å gå nærmere inn på suksessfaktorer for implementering av slike systemer i frivillig sektor. Her vil også målinger og da spesielt måling av kvalitet i frivillig sektor få fokus. Jeg vil deretter presentere fordelene med slike systemer. Til slutt vil jeg ta for meg grunnleggende teori om motivasjon og commitment, innenfor motivasjon vil jeg også gå dypere inn i teori knytte spesielt til motivasjon i den frivillige sektoren. Formålet med denne teorien vil være å få fram hvordan et slik system påvirker lederne, men også hvordan

ledernes motivasjon og commitment påvirker implementeringskvaliteten av et kvalitetssikringssystem i den frivillige sektoren.

For å gi oppgaven struktur har jeg utviklet en modell som skal gi et bilde på hva jeg ønsker å få tak i. Se modell under (Figur 1). Modellen er delt inn i fem deler der kvalitetssikringssystemet sett fra NSF sitt stå sted er utgangspunktet. Mine antagelser er at kvalitetssikringssystemets egenskaper vil påvirke motivasjon, som igjen vil påvirke commitment. Commitment vil påvirke hvordan svømmeskolene implementerer *Trygg i vann*, som igjen vil påvirke kvaliteten på svømmeundervisningen. Om kvaliteten blir høy ved implementering av systemet antar jeg at motivasjonen for å bruke systemet vil øke. Vi får altså en positiv feedback loop her.

I kapitlene som følger vil jeg forklare nærmere det teoretiske grunnlaget til modellen presentert i figur 1.



Figur 1: Sammenheng mellom implementering av kvalitetssikringssystem, kvalitet og motivasjon.

2.1 Hva er et prestasjonsmålingssystem?

En viktig del av ledelse (management) er å vurdere prestasjoner. Gitt ulike forutsatte mål skal organisasjonen vurdere om de gjør det dårlig eller bra. For å forsikre seg om at de fastsatte målene og den overordnede strategien blir fulgt opp velger organisasjonen ut styringsparametere. Disse parameterne blir jevnlig rapportert og fulgt opp for å forsikre seg om at organisasjonens aktiviteter når opp til målene som er satt.

Styringsparameterne skal bidra til å vise til hvilken grad måloppnåelse er oppfylt, og om disse blir konstruert godt nok kan de benyttes til å fange opp problemer tidlig nok til å iverksette tiltak for å unngå større feil. På denne måten kan ledere til en hver tid få en oversikt over de ulike prosessene organisasjonen har, og hvordan situasjonen ser ut. Dette gjør at man får et mer helhetlig bilde over hvordan organisasjonen gjør det og ledelsen har dermed et bedre grunnlag for å fordele ressurser og i iverksette tiltak der de trengs.

Hoff og Holving (2007)⁷ definerer prestasjonsmålinger som målinger som registrerer en utvikling i forutbestemte målsetninger. Eksempler på dette kan være avvik i driftsregnskapet, avkastning, medarbeidertilfredshet, kundertilfredshet og kompetanseutvikling. De kan være både finansielle og ikke-finansielle, men har til felles at de måler en utvikling basert på overordnet strategi. Prestasjonsmålinger er viktig for å påvirke og styre ansattes adferd. Dette baseres på prinsippet ” You get what you measure”⁸. Med dette menes at de ansattes innsatts vil fokusere på det de blir målt på og det blir derfor viktig å finne mål som gir indikasjon på om man utvikler seg i riktig retning. Utfordringer med prestasjonsmåling er å finne de riktige målene og å velge de målene som til syvende og sist vil motiverer de ansatte. Hoff og Hovling (2007) deler styringsparameter inn i to typer. Ytelsesindikatorer og resultatindikatorer. Ytelsesindikatorer måler utviklingen i en prosess eller adferd, og betegnes ofte som forkants-indikatorer. Denne typen parameter er som regel brukt innen for perspektiver som læring og vekst og interne prosesser og måler utviklingen av ikke-finansielle mål. Resultatindikatorene måler effekten av hva organisasjonen oppnår innenfor definerte målområder. Denne typen indikator måler de finansielle målene. Hoff Holving (2007) legger også fram at et prestasjonsmålingssystem skal i hovedtrekk ivare ta 6 forskjellige oppgaver:

⁷ Kjell Gunnar Hoff og Per Aksel Holving: Balansert Målstyring (BM). Universitetsforlaget, 2007.

⁸ Robert Kaplan og David Nortman, 1992, The Balanced Scorecard, Harvard Business Review.

1. Det skal være en kommunikasjonskanal for å formidle organisasjonens visjon, strategier og strategiske mål.
2. Systemet skal representerer formelle rutiner og prosedyrer, for rapportering, registrering, analyse og kommunikasjon av funn. Ofte er rapportering gitt av faste frister som skal vise organisasjonens rytme.
3. Det skal muliggjøre feedbackprosesser til ledere og ansatte.
4. Det skal danne grunnlag for beslutninger om å opprettholde eller endre mønstre i organisasjonens adferd og aktiviteter og dermed vise hvilken retning organisasjonen går i forhold til overordnet strategi.
5. Det skal fremme læring ved å fremme kultur for kontinuerlig jakt etter muligheter og utfordringer.
6. Det skal muliggjøre at medarbeiderne kan påvirke og endre sin egen innsats og resultater.

2.2 Hvordan oppnå god implementering av et kvalitetssikringssystem i frivillige organisasjoner

Hvordan bør et kvalitetssikringssystem se ut, og hva er de kritiske suksessfaktorene for at et slikt system skal fungere? Dette er ofte stilte spørsmål det har blitt forsket mye på, men å implementere et slik system er ingen enkel prosess og legger vi også til betingelser i den frivillige sektoren blir prosessen enda vanskeligere. Hvordan skal man konstruere et kvalitetssikringssystem for organisasjoner som har som mål å lære den norske befolkning å svømme? Gitt de brede målsetningene frivillige organisasjoner ofte har blir prosessen ved å implementere kvalitetssikringssystemer og finne riktige måleparametere krevende. Hvordan skal man kunne måle utvikling mot målsetninger som er så diffuse, og hva bør måles?

Å implementere et kvalitetssikringssystem i den frivillige sektoren er som sagt ingen enkel prosess. Det er lite forskning på dette området (Carns, Harris, Hutchison and Tricker, 2005), noe som gjør det vanskelig å fremstille en eksakt modell. Allikevel legger teorien fram flere suksessfaktorer for at implementering av slike systemer skal skje på en best mulig måte. Jeg vil nå ta for meg de jeg anser som mest relevante for denne oppgaven. Suksessfaktorene jeg presenterer under skal gi et bilde på hvordan et kvalitetssikringssystem bør konstrueres og implementeres i den frivillige sektoren. Disse suksessfaktorene er dels inndelt i hvordan systemet bør se ut og dels hvilken struktur de bør være omgitt av.

2.2.1 Forankring i strategi

Førts blir det viktig å etablere strategiske mål og målsetninger. Dette er selve grunnlaget for organisasjonen. Et kvalitetssikringssystem vil ikke fungere uten dette. Det er ikke noe poeng i å måle når vi ikke vet hva vi måler mot. Uten strategi vil ikke systemet ha retning å strekke seg etter og det hele vil falle sammen. Det er igjen viktig når dette er på plass å ta hensyn til organisasjonens overordnede strategien og mål når man konstruerer slike systemer. Dette er støttet av den generelle teorien (Myers, Hulks og Wiggins 2012⁹), samt teori som er relatert til den frivillige sektoren (Shawhill og Williamson ,2001¹⁰; Carns, Harris, Hutchison and Tricker, 2005¹¹). Med bakgrunn i denne teorien kommer min første proposisjon:

P1: Forankring i overordnet strategi vil øke implementeringskvaliteten av et kvalitetssikringssystem.

En mulig modell for utvikling av et kvalitetsstyringssystem i den frivillige sektoren er ”The impact-activity-capacity model” Shawhill og Williamson (2001) presenterer. Denne modellen koblet sammen misjon, visjon, mål, strategi og programmer, og forskerne la vekt på tre arenaer der organisasjonen skulle teste om de overordnede punktene presterte som ønsket. Modellen forsterket koblingen mellom misjon, mål, strategier og programmer, og samkjører et utvalg målinger slik at den gir et bilde på prestasjon i et flerdimensjonalt system.

Disse arenaene var innvirkning, aktivitet og kapasitet. Innvirkningsmålinger fokuserte på misjons suksess. Aktivitetsmålinger fokuserte på å nå mål og implementere strategier, og kapasitetsmålinger fokuserte på å måle hvordan organisasjonen mobiliserte sine ressurser for å nå sine overordnede mål. Under finner man en figur av denne modellen (Figur 2).

⁹ Myers, Hulks og Wiggins, Organizational Change, 2012

¹⁰ Sahwill og Williamson, Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit organization, 2001

¹¹ Carns, Harris, Hutchison and Tricker, Improving Performance? The Adoption and implementation of Quality Systems in U.K. Nonprofits. 2005



Figur 2: The Family of measures model, The Nature Conservancy. The impact-activity-capacity model. Sahwill and Williamson.

2.2.2 Involvering av organisasjonen

Ved implementering er det viktig å få med store deler av organisasjonen slik at systemet kan bli tilpasset den eksisterende kulturen organisasjonen har fra før. Dette kan ofte være tidkrevende og er derfor også en typisk fallgrube for de frivillige organisasjonene, som vanligvis ikke har de største ressursene. Ved å involvere de ansatte i deler av implementeringsfasen kan man ofte klare å redusere effekten av motstand. Dette kommer av at man skaper et eierforhold til systemet og de ansatte føler at de selv er med å bestemmer hvordan deres jobbhverdag skal se ut (Myers, Hulks og Wiggins 2012)¹². Ofte er det slik at man må finne en balanse mellom styringsdyktig ledere og involvering fra de ansatte for å unngå unødvendig bruk av ressurser. Det viktigste er å finne en fin balanse mellom blandingsforholdet for at implementeringsfasen skal gå uten unødvendig motstand. Jeg har derfor valgt å legge involvering inn som en suksessfaktor og min neste proposisjon lyder som følger:

P2: Involvering fra store deler av organisasjonen vil øke implementeringskvaliteten av et kvalitetssikringssystem.

2.2.3 Kommuniserende leder

Teorien nevner også commitment som en stor faktor for implementering av kvalitetssikringssystemer i frivillig sektor, og da spesielt at ledelsen ser og klarer å

¹² Myers, Hulks og Wiggins, Organizational Change, 2012.

kommunisere nytten av systemet til de ansatte. Hvis ikke dette er tilfelle vil systemet sannsynligvis ikke falle i god jord. Dette vil føre til at rapportering og registrering vil bli sett på som kun noe ekstra de ansatte blir nødt til å gjøre i tillegg til sine faste arbeidsoppgaver, og dermed vil koblingen til økt kvalitet på tjenesten bli borte (Carns, Harris, Hutchison and Tricker, 2005). Som sagt er suksessfull implementering mer sannsynlig i organisasjoner der ledere klarer å se og kommunisere nytten av systemet. Om denne personen også kan handle som en kvalitetskontrollør, og går foran som et godt eksempel, vil implementering gå lettere. Carns m.f. poengterte at de som lykkes ofte hadde en som tok på seg denne rollen, en kvalitetsleder. Altså sier teorien at det å etablere en rolle for evaluering av kvalitet og rapportering er ønskelig, men også at leder går foran som et godt eksempel og klarer å kommunisere nytten på en tilfredsstillende måte. Med bakgrunn i dette legger jeg nå fram to proposisjoner jeg mener er essensielle suksessfaktor for å oppnå god implementering av kvalitetssikringssystemer i den frivillige sektoren:

P3: En strukturert og kommuniserende leder vil øke implementeringskvaliteten av et kvalitetssikringssystem.

P4: Utarbeidelse av kontrolleroller vil øke implementeringskvaliteten av et kvalitetssikringssystem.

Bakgrunnen for at jeg velger å legge fram nettopp dette som suksessfaktorer ligger i teori knyttet til kritikk av kvalitetssikringssystemer. Manglende kommunikasjon om hvorfor man måler i kombinasjon med et system med overbelastning fører ofte til et negativt press og frykt blant de ansatte. Dette kan også føre til juks for å nå opp til målene som er satt, og dermed gi et falskt bilde av organisasjonen. Dette vil igjen gi feil grunnlag for beslutninger (Hoff og Holving, 2002.)¹³

2.2.4 Oversikt over de fleste aktiviteter

Systemet bør være enkelt og oversiktlig og bør ta for seg store deler av organisasjonens aktiviteter (Hoff og Holving, 2002). For å oppnå et helhetlig bilde av organisasjonen bør kvalitetssikringssystemet ta for seg så mange aktiviteter som over hode mulig. Dette for å

¹³ Kjell Gunnar Hoff og Per Aksel Holving: Balansert Målstyring (BM). Universitetsforlaget, 2002.

oppnå synergi i systemet. For at ledere skal få en oversikt, og få tilgang på nok informasjon for å ta gode beslutninger, vil det derfor være ønskelig at systemet tar for seg store deler av organisasjonen. Gitt dette lyder min femte proposisjon som følger:

P5: Full oversikt/involvering av aktivitetene organisasjonen har vil øke implementeringskvaliteten av et kvalitetssikringssystemet.

2.2.5 Fastsette rutine

For at en frivillig organisasjon skal lykkes med et kvalitetssikringssystem er det nødvendig at målingene og styringsparameteren er enkle å kommunisere og at rapporteringen skjer etter gitte rutiner og prosedyrer. Dette er for å sikre at systemet gir rikelig og troverdig beslutningsmateriale. Dårlige prosedyrer og rutiner fører til at målingene kommer for sent eller ikke kommer regelmessig. Det er derfor ofte slik at det er mangel på rutiner som er årsaken til at kvalitetssikringssystemer ikke lever opp til forventningene (Hoff og Holving, 2002). Teorien til Hoff og Holving er knyttet til den private sektoren, men vi antar at dette også vil stemme for et kvalitetssikringssystem i den frivillige sektoren. Effektive styringsparametere bør i følge Hoff og Holving være balanserte, tilgjengelige, relevante, enkle, kommuniserbare og troverdige. Med balanserte menes et riktig forhold mellom finansielle og ikke- finansielle måleparametere og ytelse og resultat. Med relevante menes det at de er knyttet til overordnet strategi og beskriver retning. Med tilgjengelige menes det at de skal være lette å få fram og komme i rett tid. Dette presiserer at for at et slik system skal fungere må prosedyrer og rutiner opparbeides og følges opp. Vi ser at frivillige organisasjoner som har tatt i bruk slike systemer ofte ikke har den strukturen og rutinene som skal til for at et slikt system skal fungere. Dette fører til at dataen ikke blir benyttet til noe da registrering og rapportering ikke er kontinuerlig. Altså bruker man mye ressursers på noe som ikke har nytte for organisasjonen. Gitt teorien over vil jeg derfor presentere min neste proposisjon:

P6: Fastsatte rutiner for rapportering vil øke implementeringskvaliteten til et kvalitetssikringssystem.

Proposisjonen blir videre støttet av Sahwill og Williamsons (2001) arbeid i den frivillige sektoren. Det er viktig at man ikke har for mange, men få gode målinger slik at man

ikke bruker for mye tid på å samle inn data i tillegg bør rutiner for innsamling og rapportering være etablert for å sikre troverdighet.

2.2.6 Styringsparametere må formuleres med omhu

Måling av prestasjoner er ikke alltid like lett. En hver organisasjon vil ha vanskeligheter med å velge ut hva som bør bli målt, men prosessen blir enda vanskeligere i en frivillig organisasjon. For private og profittdrevede organisasjoner vil ofte finansielle tall kunne bidra til gode prestasjonsmålinger, men disse tallene vil ikke alltid gi like gode indikasjoner på hvordan organisasjoner i den frivillige sektoren gjøre det.

Målinger av mer myk karakter er et voksende tema for prestasjonsmålinger de siste årene. Vi ser at den private sektoren i dag er mer opptatt av verdier og misjon en tidligere. Denne utviklingen kommer av forskning på at dette ofte er det som skiller de gode bedriften fra de som gjør det aller best. I likhet med denne utviklingen ser vi også at den frivillige sektoren legger stadig større vekt på finansielle resultater. Dette har ført til at organisasjoner i denne sektoren tar i bruk verktøy som tidligere kun var brukt i den private sektoren. Altså ser vi at det er tendenser til at disse sektorene flyter i hverandre. Den private sektoren tar i bruk misjoner og visjoner på en slik måte som tidligere var mer brukt av den frivillige sektoren, mens den frivillige tar i bruk verktøy knyttet opp mot et mer finansielt perspektiv (Robert S. Kaplan, 2001)¹⁴.

I Robert S. Kaplans artikkel fra 2001 går Kaplan gjennom hvordan styringsverktøyet balansert målstyring ble innført i flere frivillige organisasjoner. Han poengterer også at det er en økende grad av interesse for å måle prestasjon i den frivillige sektoren. Han forklarer denne utviklingen med at det har blitt større konkurranse på dette markedet.

For å kunne være med å konkurrere blir det derfor nødvendig for frivillige organisasjoner å adoptere verktøy fra den private sektoren. Problemet i denne utviklingen er at slike verktøy, slik de er brukt og formet i dag, ofte ikke måler om en frivillig organisasjon er suksessfulle eller ikke. For at en frivillig organisasjon skal kunne klassifiseres som suksessfull må den måle hvor godt den når opp til kundes behov. Finansielle målinger, som ofte er grunnsteinen til prestasjonsmålingsverktøy i den private sektoren, vil derfor ikke kunne gi tilstrekkelig informasjon for å vurdere om organisasjonen er suksessfull eller ikke. Kaplan (2001) har i sin studie poengtert med at utviklingen på både den private og den frivillige sektoren fører til at de gamle prestasjonsmålingsverktøyene ikke strekker til. Å

¹⁴ Robert S. Kaplans artikkel, *Strategic Performance measurement and management in nonprofit organisations*, 2001.

fokusere på finansielle historiske data gjør det vanskelig for organisasjonen å knytte verktøyet opp mot overordnede mål og strategier. Disse måltallene kommunisere også lite om langsiktig verdiskapning. Dette problemet er også tatt opp i den generelle kritikken av det tradisjonelle styringssystemet. Kaplan og Norton (1996)¹⁵ oppsummerer dette slik: I og med at de finansielle målinger er historiske vil de ikke gi rikelig informasjon for å kunne ta riktige beslutninger for fremtiden. Ved å ta med ikke-finansielle målinger vil bedriften få et mer helhetlig bilde over bedriften og drivkreftene bak de finansielle tallene og på denne måten forbedre beslutningsgrunnlag. I tillegg poengterer de at utviklingen i samfunnet fra den industrielle tidsalder til informasjonsalderen gjør at organisasjoner trenger et annet sett med egenskaper en tidligere, og de tradisjonelle styringsverktøyene strekker derfor ikke til. De tar også opp at det er større fokus på immaterielle eiendeler som for eksempel intellektuell kapital. Disse eiendelene kan ikke styres gjennom finansielle målinger og må styres gjennom ikke- finansielle målinger med mer myk karakter.

Forskning knyttet til prestasjonsmålene i den frivillige organisasjon er lite og gir ofte forskjellige resultater (Forbes, 1998)¹⁶. Forbes forklarer at problemet ligger i at den frivillige sektoren mangler den enkle elegansen i å bruke finansielle måletall for å gi uttrykk for om organisasjonen gjør det dårlig eller bra. I og med at de finansielle målene ikke er like godt egnet for denne sektoren oppstår det et problem ved å finne måletall som kan gi tilstrekkelig informasjon om organisasjonens prestasjoner. Dette kommer også tydelig fram i artikkelen til Johan C. Sawhill og David Wiliamson (2001). De forklarer at selv om den frivillige sektoren tar i bruk verktøy fra det private, har de hatt vanskeligheter med å finne måleparameter som får tak i essensen av deres organisasjons mål og strategier. Selv om den frivillige sektoren har fått utbytte av teori om strategisk planlegging, markedsføring, finans, informasjonssystemer og organisasjonsutvikling er det vanskelig for denne sektoren å måle om de faktisk gjør det bra eller dårlig. Dette kommer av at organisasjoner i den frivillige sektoren ofte har definert seg selv etter hva deres misjon er og ikke hvordan de gjør det økonomisk. Den finansielle delen av organisasjonen er ofte mer knyttet til overlevelse enn suksess. Suksess i den frivillige sektoren tar for seg hvor godt organisasjonen klarer å oppnå de målene som er satt for å tilby en tjeneste eller en vare. På mange måter kan vi også si at suksess i denne sektoren er nært

¹⁵ Kaplan, R. S., and Norton, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

¹⁶ Forbes, D. P. "Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1998

knyttet til verdier. Om en organisasjon lykkes eller ikke vil derfor ses i sammenheng med om organisasjonen når opp til de verdiene kunden forventer av dem. Dette gjør måling i denne sektoren svært vanskelig(Sahwill og Williamson, 2001).

Vi ser også at den frivillige sektoren ikke benytter seg av slike systemer helt ut. Dette er et av resultatene Sheehan(1996)¹⁷ kom fram til i sin studie. Han påpeker at frivillige organisasjoner ofte hadde formulert klare mål og delmål, men at få av dem målte om de faktisk nådde opp til disse målene. Altså hadde de ingen mulighet til å se om de aktiviteten organisasjonen gjorde faktisk bidro til at de overordnede målet ble nådd. Jeg vil med bakgrunn i denne teorien komme med følgende proposisjon.

P7: Aktivt bruk av prestasjonsmåling til videre analyser vil øke implementeringskvaliteten til et kvalitetssikringssystem.

I følge Sheehan (1996) var noen av målingene lette å hente fram i og med at de vanligvis allerede er en del av den daglige driften, mens andre kategorier var noe mer vrient å måle. Spesielt er det å måle om organisasjonen når opp til misjonen vanskelig å få tak på. I studien til Sawhill og Williamson (2001) viste det seg at dette var et vanlig problem. I tillegg til å gå dypere inn i *The Nature Conservancy* valgte de også å intervju andre frivillige organisasjoner i sin studie. Totalt sett hadde de intervjuet 30 ulike frivillige organisasjonen og de fleste av disse følte at de ikke hadde løst dette problemet. Noen av de hadde til og med sett helt bort i fra å prøve å måle misjonsprestasjon eller misjonsoppnåelse. En tendens viste seg å være at jo bredere misjonen var, eller jo mer abstrakt den var, desto mindre sannsynlighet var det for at organisasjonen prøvde å måle den.

Ved å derimot å etablere målinger på ulike undermål kunne man teste sin misjon. Dette ble ofte gjort på prosjekter av mindre karakter innen for organisasjonen, for eksempel prosjekter der sluttmaal skulle nås etter noen år. Det å sette opp måleparameter på slike prosjekter viste seg å gi tilstrekkelig informasjon til at organisasjonen kunne klassifisere om de var suksessfulle eller ikke. Sawhill og Williamson (2001) presiseres også at disse målene inneholdt fire kriterier som gjorde at de var mest nyttig for organisasjonen:

- 1) De satte listen høyt, men ikke for høyt.

¹⁷ Sheehan, R. "Mission Accomplishment as Philanthropic Organization Effectiveness: Key Findings from the Excellence in Philanthropy Project." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1996.

- 2) De fokuserte på høy utnyttelses strategier.
- 3) De mobiliserte medarbeiderne og donorer/brukere.
- 4) De tjente flere formål, som ved å for eksempel sette en stor offentlig agenda ved å ta for seg et sentralt problem i samfunnet.

Hvis målene ble formulert med tanke på de fire kriteriene over, fikk den frivillige organisasjonen mest ut av sine styringsparametere, og de vil gi et vist bilde på hvordan organisasjonen gjør det uten å nødvendigvis måle misjon. Basert på teorien over vil jeg komme med følgende proposisjon.

P8: Formulering av måleparametere etter Sawhill og Williamson (2001) kriterier vil øke implementeringskvaliteten av et kvalitetssikringssystem.

Som vi ser er det vanskelig å konstanter hvordan man skal måle kvalitet og prestasjon i den frivillige sektoren. Et sitat hentet fra Sahwill og Williamson (2001) mener jeg formulerer det fint: - “Measuring mission success is like the Holy Grail for nonprofit—much sought after, but never found.”

Prestasjonsmåling har også fått mye kritikk. Det har vært mye forskning på hvorvidt styringsverktøy som balansert målstyring og prestasjonsmålinger faktisk fører til at de ansatte blir mer motiverte og at resultatene blir bedre.

Kritikken som tar for seg det vi kaller for ”information overflow” er et godt eksempel på dette. Ofte blir det slik at organisasjoner i prosessen ved å iverksette et slik system tar med for mange parametere. Dette fører til at organisasjonen nærmest måler alt som er å måle. Når alt blir viktig kan man sette det på kanten å si at ingenting er viktig (Sahwill og Williamson, 2001). Denne kritikken kan også sammenlignes med det som ofte kalles ”målesyken”. Dette tar for seg at systemet tar så mye over at de ansatte føler at organisasjonens fokus på måling går utover deres daglige gjøremål og arbeidsoppgaver. ”Målesyken” står for det faktum at de ansatte føler at de bruker for mye tid på dokumentasjon og rapportering. Dette går utover jobben deres og virker demotiverende og frustrerende. Vi ser tendenser til dette der balansert målstyring er brukt i offentlig sektor, og da kanskje spesielt i Helsesektoren (NPM) (Hoff og Holving, 2002).

2.3 Fordelene ved å bruke prestasjonsmåling

Spitzer (2007)¹⁸ nevner følgende fordeler med prestasjonsmålingssystemer som vi kan anta er relevante også for frivillige organisasjoner:

- 1) Prestasjonsmålinger påvirker adferd og motiverer.
- 2) Prestasjonsmålinger øker prestasjonenes synlighet.
- 3) Prestasjonsmålinger klargjør hva som forventes.
- 4) Prestasjonsmålinger muliggjør delegering av myndighet og ansvar.
- 5) Prestasjonsmålinger øker objektiviteten (bedømmelse basert på fakta).
- 6) Prestasjonsmålinger gir grunnlag for fastsettelse av mål.
- 7) Prestasjonsmåling bidrar til bedre gjennomføring av tiltak.
- 8) Prestasjonsmåling muliggjør og forbedrer feedback.
- 9) Prestasjonsmåling bidrar til å koble organisasjonen sammen.
- 10) Prestasjonsmåling øker kvaliteten på beslutninger.
- 11) Prestasjonsmåling gjør det mulig å fange opp faresignaler tidlig nok, og prediksjon.
- 12) Prestasjonsmåling gir oss et mer helhetlig bilde av organisasjonen.

Prestasjonsmålingssystemer som kvalitetsstyringssystemet *Trygg i vann* har brukt lang tid på å bli en del av den daglige driften i den frivillige sektoren. Fra å være basert i den private sektoren, til så å forflytte seg over i den offentlige, da spesielt helse sektoren, har slike systemer i dag blitt en del av ordinære organisatoriske ledelsestekningen (John C. Sawhill, David Williamson, 2001)¹⁹. Denne utviklingen er dels drevet av ønske om forbedring, men også av ideologi og konkurranse på markedet (Carns, Harris, Hutchison and Tricker, 2005)²⁰. Carns mfl. Legger fram i sin artikkel at selv om denne tankegangen lenge har vært populær i den private sektoren har flere studier stilt spørsmålstegn ved hvor godt den fungerer i den frivillige sektoren. Allikevel blir slike systemer ofte brukt i den tredje sektoren, men at bruken i stor grad varierer. De legger også fram at det er manglede litteratur på hvordan man tar i bruk slike systemer gitt betingelsene som følger med sektoren. I følge Carns mfl. (2005) var årsakene til at frivillige organisasjoner tok i bruk slike systemer basert på en blanding av press

¹⁸ Spitzer, Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success, 2007.

¹⁹ John C. Sawhill, David Williamson, Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations, 2001.

²⁰ Carns, Harris, Hutchison and Tricker, Improving Performance? The Adoption and implementation of Quality Systems in U.K. Nonprofits. 2005.

fra bevilgende myndigheter og stakeholders, samt de ansatte selv. Organisasjonene hadde også ønske om å forbedre strukturen i vekts eller etter krise, og for å forsikre seg om at de nådde opp til kundenes forventinger. Carns mfl. (2005) viser også til at organisasjoner som tok i bruk slike systemer så forandringer i form av større planleggingsgrunnlag, bedre prosedyrer og mer selvsikre og motiverte ansatte. Sahwill og Williamson (2001) mener at det å måle suksess kan være et godt verktøy for den frivillige sektoren. De som benytter seg av slike systemer står sterkere på markedet i og med at de ved hjelp av verktøy fra den private sektoren kan forsikre sine donorer om at pengene de får i støtte blir benyttet på riktig måte. Sahwill og Williamson (2001) presenterer også at prestasjonsmålinger påvirker på to måter. Det første er at prestasjonsmålinger hjelper organisasjonen å etablere en kultur for ansvarliggjøring. Det andre er at prestasjonsmåling på mange måter kan hjelpe organisasjonen å justere seg slik at den blir synligere og dermed øke dens innflytelsesevne på omgivelsene.

Jeg antar at implementeringsfasen har stor betydning for om kvalitetssikringssystemet *Trygg i vann* er nyttig eller ikke for svømmeskolene. Dette støttes også av teorien over. Derfor ønsker jeg basert på teorien over, da spesielt teori knyttet til fordelene med å benytte seg av et kvalitetssikringssystem, å komme med følgende proposisjon:

P9: God implementeringskvalitet av et kvalitetssikringssystem fører til høy grad av kvalitet på tjeneste.

Med god implementeringskvalitet mener jeg da at man følger og implementerer suksessfaktorene som ble presentert i kapittel 2.2.

2.4 Motivasjon og commitment

I dette kapittelet vil jeg trekke fram generell teori forbundet med motivasjon, for så å legge fram spesifikk teori knyttet til motivasjonsteorier i den frivillige sektoren. Til slutt vil jeg koble dette opp mot commitment og da igjen trekke inn commitment til et kvalitetssikringssystem.

2.5 Motivasjon

For at organisasjonen skal nå sine fastsatte mål er den avhengig av å ha ansatte som gjør sine oppgaver tilfredsstillende. For å oppnå organisasjonens overordnede mål er det derfor nødvendig at de ansatte er motiverte til å yte. Dette for å sikre at oppgavene blir gjort, men også for å få de ansatte til å yte det lille ekstra. Høy grad av motivasjon fører til at de ansatte yter det lille ekstra og er derfor essensielt for at organisasjonen skal nå sin strategi og visjon.

Innenfor frivillig arbeid og frivillige organisasjoner er motivasjonsgraden mer viktig enn i det vanlig arbeidslivet. Dette fordi at disse organisasjonen ofte ikke er i stand til å tilby høye lønninger eller belønninger. Grad av motivasjon vil derfor være avgjørende for om arbeidet blir utført tilstrekkelig.

Motivasjon stammer fra det latinske ordet ”movere” som betyr å bevege (Kaufman og Kaufman 2009)²¹. Motivasjon dreier seg altså om hva som er menneskets drivkrefter for handling. Kaufman og Kaufman (2009) definerer motivasjon slik: ” *De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse*”.

2.5.1 Klassiske teorier

Vi er alle forskjellige og dette gjelder også for hva som driver oss. Ulike mennesker krever forskjellig motivasjon. Vi skiller ofte mellom tre teorier for å forklare dette. Teori X, Teori Y og sosial teori (Arnold og Randall, 2010)²².

I teori X legges det vekt på at mennesker ikke er til å stole på. De er irrasjonelle og late og må derfor kontrolleres for å få høy ytelse. I denne teorien sier man at mennesker motiveres ved hjelp av økonomiske intensiver som for eksempel bonuser og lønnsøkning.

Teori Y derimot karakteriserer mennesker som ønsker uavhengighet, selvutvikling og kreativt arbeid. De ansatte er i denne teorien er opptatt av moral og ansvarlighet og vil derfor forsøke å oppnå det beste for organisasjonen.

Den sosiale teorien tar for seg at mennesker søker for å opprettholde meningsfulle relasjoner til de rundt seg. Et godt arbeidsmiljø, der alle forventer gode resultater, vil derfor virke positivt på motivasjonen til de ansatte.

2.5.2 Teorier om ytre og indre motivasjonsfaktorer

Vi skiller mellom ytre og indre motivasjon. Dette er basert på Porter og Lawlers modell fra 1968²³. Ytre motivasjonsfaktorer er faktorer som motiverer til adferd basert på en ytre konsekvens aktiviteten leder til. Indre motivasjonsfaktorer, derimot, tar for seg at arbeidet i seg selv er motiverende. Typiske ytre motivasjonsfaktorer kan være lønn, belønning, forfremmelse, lønnsforhøyelse, eller for å unngå straff. Indre motivasjonsfaktorer kan være

²¹ Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget. s. 93.

²² Arnold og Randall, Work Psychology, Understanding Human Behaviour in the workplace, Financial times press, utgave 5, 2010.

²³ Porter, L. W., & Lawler, E. E. III. (1968). Managerial attitudes and performance. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.

interesse for oppgaven eller utfordringer. Virkningen av disse motivasjonsfaktorene er et godt utforsket tema, men resultatene varierer veldig. Jeg vil nå trekke fram fire forskjellige teorier for å vise dette.

Herzberg (1966)²⁴ studerte virkningen av de ulike motivasjonstypene på motivasjonsgrad. I denne studien viste det seg at faktorer som lønn ikke hadde så stor effekt på motivasjonen, og at det heller var de typiske indre motivasjonsfaktorene som hadde mest positiv effekt på motivasjon. Faktorer som varierende arbeidsoppgaver, ansvar, anerkjennelse, interessante oppgaver og utføring i jobben var de som scoret høyest i denne undersøkelsen. Herzberg argumenterte med bakgrunn på dette at det er indre motivasjon som har størst effekt for å oppnå høy grad av motivasjon blant de ansatte.

Porter og Lawlers (1968), derimot, legger fram at for å oppnå høyest grad av jobbtilfredshet må man benytte seg av en blanding av disse motivasjonsfaktorene. Denne teorien har vært mye i fokus, og det har kommet fram flere interessante funn forbundet med blanding av disse typene motivasjon. Jeg ønsker å trekke fram et forskningsprosjekt som spesielt viktig, nemlig Deci (1971)²⁵.

Deci fant ut at noen typer av eksterne motivasjonsfaktorer har en negativ effekt på den indre motivasjonen, mens andre hadde positiv effekt. Spesielt ble ytre motivasjonsfaktorer med fysisk karakter trukket fram som negative, da de minimerer graden av indre motivasjon. Ytre motivasjonsfaktorer som verbale belønninger vil derimot ha en positiv effekt på indre motivasjonen. Dette var begynnelsen på det vi i dag kaller kognitiv evalueringsteori eller CET (Deci, 1975²⁶, Ryan 1980²⁷). CET legger videre fram at eksterne faktorer som håndfaste belønninger, deadlines, overvåkning, og evalueringer minimerer følelsen av selvbestemmelse og vil derfor undergrave indre motivasjon. I tillegg legges det fram at faktorer som følelsen av høy kompetanse, utfordrende aktiviteter, positiv feedback og selvbestemmelse er essensielt for å oppnå høy grad av indre motivasjon. Det var allikevel vanskelig å benytte seg av denne teorien i organisasjoner da CET blir formulert slik at det virker som om ledelsen må benytte seg av enten ytre eller indre motivasjonsfaktorer. Dette var ikke holdbart da vi vet at det finnes aktiviteter som ikke er ansett som spennende eller utfordrende, og de vil derfor være

²⁴ Herzberg, F. (1966) *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World.

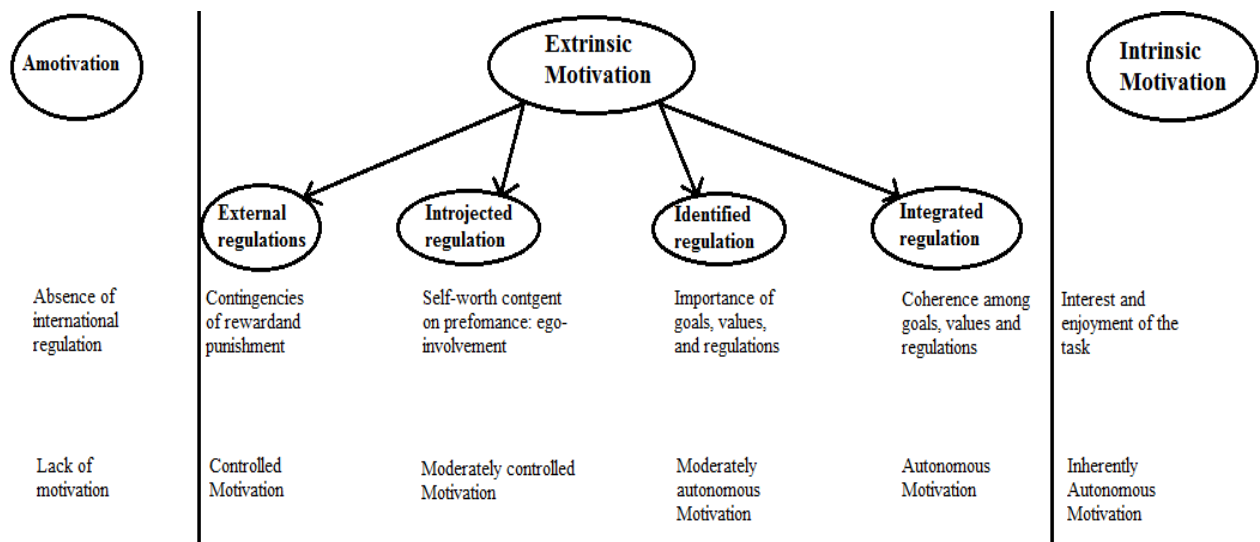
²⁵ Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.

²⁶ Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.

²⁷ Deci E. L. og Ryan R. M. The empirical exploitation of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology* Vol. 13. New York: Academic. 1980

mer nyttig å benytte seg av ytre motivasjonsfaktorer av mer fysisk karakter, som belønning, for at aktiviteten skal bli gjort på en tilfredsstillende måte. CET legger fram at dette vil undergrave indre motivasjon, men gitt organisasjonens rammer er denne typen motivasjonsfaktor nødvendig for driften. Ut av dette legger derfor Deci og Ryan (1985b)²⁸ fram det vi i dag kaller selvbestemmelsesteorien eller SDT.

Denne teorien benytter seg av CET, men på et bredere grunnlag. SDT behandler motivasjon på en skala fra mangel på motivasjon til motivasjon. Videre skiller SDT mellom selvstyrende motivasjon til kontrollert motivasjon. Selvstyrende motivasjon er det vi skjønner igjen som indre motivasjon, samt ytre motivasjonsfaktorer som ikke undergraver indre motivasjon (verbal belønning). Kontrollerende motivasjon derimot er det vi skjønner igjen som ytre motivasjon. STD som en helhet er samlet i modellen under (Figur 3).



Figur 3: The Self-determination continuum, Gagne og Deci, 2005.

²⁸ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985b). The general causality orientations scale: self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109–134

2.5.3 Motivasjon i den frivillige sektoren

2.5.3.1 Den frivillige organisasjonen

For å få en forståelse for hvilket miljø disse svømmeskolene operer i vil det være nødvendig å skille den frivillige sektoren fra den private og offentlige sektoren. Jeg vil i denne delen av oppgaven beskrive hva som kjennetegner den frivillige organisasjonen.

Jacobsens og Thorsvik (1997)²⁹ defineres en organisasjon som et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål. Med et sosialt system menes det at en organisasjon består av mennesker som samhandler og at den er avhengig av ressurser utenfra. Ressursene kan komme fra kunder og brukere eller samarbeid med andre organisasjoner.

Man deler ofte organisasjoner inn i tre sektorer. Vi har den private sektoren som ofte er profittmaksimerende og tilbyr varer og tjenester. Vi har den offentlige sektoren som yter tjenester for mennesker. Eksempler her er ofte helsesektoren. Til slutt har vi den frivillige sektoren som for eksempel interesseforeninger og idrettslag. Det som kjennetegner denne sektoren er at den ofte er en del av vår fritid (Kaufman og Kaufman, 1996³⁰).

Den frivillige sektoren blir definert av Østerud (2007)³¹ slik: ” Den tredje sektoren rommer aktiviteter som typisk blir utført av frivillige organisasjoner på nonprofitt-basis.”, og Wollebæk, Selle og Lorentzen(2000)³² deler organisasjonene innen for denne sektoren i fem kategorier.

1. Kultur og fritid
2. Velferd
3. Politiske, humanitære og miljøbaserte
4. Bolig og økonomi
5. Religion og livssyn

²⁹ Jacobsens og Thorsviks, *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen: Fagbokforlaget, 1997.

³⁰ Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

³¹ Østerud, Ø. (Red.) (2007). Tredje sektor. I *Norsk statsvitenskapelig leksikon*. Oslo: Universitetsforlaget.

³² Wollebæk, D., Selle, P. & Lorentzen, H. (2000). *Frivillig innsats: Sosial integrasjon, demokrati og økonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.

Det er viktig å trekke fram definisjonen eller forståelsen av frivillig arbeid i frivillige organisasjoner i denne oppgaven. I dette caset er det snakk om frivillige organisasjoner, men det er ikke dermed sagt at arbeidet er frivillig eller dugnadsbasert slik vi vanligvis ville ha sett for oss. Det er en økende grad av frivillige organisasjoner i dag som har ansatte og dermed også får betalt (Ørnulf Seippel, 2006³³). I dette caset varierer dette forholdet seg. I noen svømmeskoler er både svømmeskoleansvarlig og instruktørene ansatte i klubben, og får dermed også betalt for arbeidet de gjør. I andre svømmeskoler er det snakk om frivillig arbeid uten betaling, da spesielt i lederstillingen svømmeskoleansvarlig. Selv om det i rapporten til Seippel (2006) kommer fram at mesteparten av jobben i idrettslag er frivillig arbeid eller dugnadsbasert er det også klubber som ansetter flere og flere faste ansatte. Selv om denne delen er liten er det ofte slik svømmeskolene operer.

Grunnen til denne utviklingen kan komme av at frivillige organisasjoner i dag blir stadig mer profesjonaliserte. Det stilles i dag større krav til faglig kompetanse og færre har derfor kunnskap og tid til å ta på seg ulike verv i idrettslag. Dette har gjort det vanskelig for organisasjonen å drive uten faste ansatte. Det kommer fram i undersøkelsen gjort i Oslo at det i dag er en tendens for at foreldre og ”ildsjeler” ikke lenger engasjerer seg like mye som de har gjort tidligere. Dette gjør det vanskelig for idrettsklubber og andre frivillige organisasjoner å fungere, og de er derfor nødt til å ha faste ansatte for at kritiske oppgaver skal bli gjort. Det er heller ikke lenger nok å være ivrig og interessert, man må kunne stille med spesialisert kunnskap og erfaring(Ørnulf Seippel, 2006).

2.5.3.2 Motivasjonsfaktorer i den frivillige organisasjonen

Motivasjon innenfor den frivillige organisasjonen skiller seg fra motivasjonsteorien på den måten at det ikke nødvendigvis er drevet av egeninteresse eller egen velferd (Nafstad, 2004)³⁴. Når vi ser på frivillige organisasjoner er det relevant å ta stilling til hva som motiverer folk til å bidra for at andre får et utbytte. Altså at man er uselvisk. I frivillige organisasjoner er det ofte lave lønninger eller rent dugnadsbasert arbeid som gjelder, og belønninger og bonus er noe man ser bort ifra når man velger å jobbe i en slik organisasjon.

³³ Ørnulf Seippel, frivillig innsats i Osloidretten, 2006

³⁴ Nafstad, H. E (2004). *Menneske – egoistisk ja, men også altruistisk*. I H. E. Nafstad (red.), *Det omsorgsfulle mennesket* (s. 55-82). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Det finnes ikke mye forskning på dette fenomenet, men Clary et al. (1998)³⁵ og den nordiske versjonen av denne undersøkelsen av Andersen (1996)³⁶ er eksempler på forskning gjort for å få fram hvilke motivasjonsfaktorer som påvirker de frivilliges motivasjon. Disse undersøkelsene er basert på frivillig arbeid der personen ikke får betalt. Clary et al. (1998) kom fram til det som blir kalte for volunteeer function inventory eller VFI. Denne består av seks motivasjonsfaktorer som er ansett som de mest essensielle i frivillig arbeid. Disse funksjonene er verdier, sosiale forventninger, læring, arbeidsmarked, selvbeskyttelse og selvaktelse.

Jeg vil nå gå gjennom disse motivasjonsfaktorer og forklare hvordan et kvalitetssikringssystem kan ivareta disse.

Verdier: Gjennom frivillig arbeid får man uttrykt sin altruistiske og/eller humanitære verdier. Det å bry seg om andre ved å gi av sin egen tid kan virke givende på personen som utfører arbeidet og dermed også motiverende. Ser vi dette i sammenheng med bruk av et kvalitetssikringssystem kan vi si at å bruke kvalitetsstyringsverktøyet er et mål i seg selv. Systemet øker de ansattes følte kompetanse, da de vil se større utbytte blant deltageren og dermed også bli motivert. Ved å benytte seg av systemet fullt ut vil man føle at man tilbyr noe bra og det vil derfor virke mer givende. Gitt at systemet er ansett som det beste på markedet vil bruk av dette systemet kunne bidra positivt på indre motivasjon i og med at man vil kunne ha mulighet til å vise at man er og føler seg kompetent. Dette stemmer også godt overens med mer generell teori som selvbestemmelses teorien (Gagne og Deci, 2005). Altså følger proposisjonen:

P10: Bruk av kvalitetssikringssystemet fungerer positivt på leders indre motivasjon da den øker graden av følt kompetanse.

Sosiale forventninger: Gjennom frivillig arbeid kan man oppnå en forventning om seg selv. Ved å gjøre en innsats som frivillig oppnår man status hos sosiale grupper, venner eller familie. Setter vi denne i sammenheng med *Trygg i vann* kan vi trekke dette tilbake til teorien

³⁵ Clary et al. Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach, 1998

³⁶ Andersen, R. K. (1996). *Motiver for frivillig innsats i Norges Røde Kors*. ISF rapport 1996:02. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

om prestasjonsmåling. Ved å benytte seg av et system som de beste bruker kan man oppnå motivasjon ved å oppnå status. Av dette følger min neste proposisjon:

P11: Bruk av et kvalitetssikringssystem vil virke positivt på leders ytre motivasjon da bruken av et kvalitetssikringssystem symboliserer status.

Læring: Denne funksjonen kan omhandle flere motivasjonsfaktorer. For det første kan det være en plattform for mennesker å bidra med kunnskap og kompetanse man sitter inne med. Man kan også bruke sin stilling i frivillige organisasjoner som en utdanningsplattform for å lære om organisasjonen, bransjen, eller andre aktiviteter den frivillige organisasjonen driver med. Denne lærdommen kan man ta med seg videre inn i andre jobbsammenhenger, altså kan vi se på dette som en type utvikling og utdanning. Vi ser her sammenheng med den generelle motivasjonsteorien. I og med at kvalitetssikringssystemet *Trygg i vann* har gjort det mulig å standardisere undervisningen vil det være lettere å oppnå samarbeid og læring fra flere deler av samme svømmeskole, men også fra konkurrerende svømmeskoler. Uten dette systemet er undervisningen for egenartete til at det har vært mulig å få til en diskusjon og/eller samarbeid. Uten denne standarden vil et svømmemerke i det ene basseng kunne se helt annerledes ut enn det samme merket i et annet basseng. Altså vil det uten systemet være vanskelig å kommunisere og lære av hverandre. Basert på teorien velger jeg å komme med følgende proposisjon:

P12: Bruk av et kvalitetssikringssystem forsterket muligheten til kommunikasjon og dermed også læring og samarbeid. Dette har positiv effekt på lederens indre motivasjon.

Arbeidsmarked: Det kan også være lukrativt for frivillige å benytte seg av sitt arbeid innen for denne sektoren som en del av CV'en når man søker på andre typer arbeid. Altså kan vi si at det er motivasjonen for å gjøre frivillig arbeid der det er hensiktsmessig for videre arbeidskarriere. Ikke bare vil det være lukrativt for de ansatte å bli assosiert med denne typen jobb, men også at man tidligere har vært borte i prestasjonsmålingssystemer kan være svært motiverende sett fra dette perspektivet.

P13: Bruk av kvalitetssyringsverktøy øker ytre motivasjon da man oppnår erfaring med slike systemer.

Selvbeskyttelse: Denne funksjonene beskriver motivasjon for frivilligarbeid som en måte å redusere negative følelser om seg selv på. Disse følelsene kan komme i form av skyldfølelse eller flukt fra andre problemer. I den nordiske versjonen til Andersen (1996) er denne funksjonen byttet ut med status/ innflytelse i nærmiljø. I og med at denne faktoren ikke passer like godt inn i den nordiske modellen har jeg valgt å bare nevne denne.

Selvaktelse: I denne funksjonen tyder det på at arbeid som frivillig kan være med på å øke selvbildet og føre til personlig utvikling. Motivasjonen i denne faktoren er altså ikke rettet mot å tilby andre noe, men at man selv føler seg bra ved å hjelpe andre. Andre motivasjonsfaktorer innen for denne funksjonen kan være å melde seg inn i frivillige organisasjoner for å oppnå vennskap og tilhørighet. *Trygg i vann* har her i større grad åpnet opp for samarbeid og samhold på tvers av avdelinger. Dette gjør at tilhørighet i større grad kan opprettholdes. Av dette følger følgende proposisjon.

P14: Kvalitetssikringssystemer muliggjør større grad av samhold, kommunikasjon og tilhørighet til noe større og vil derfor øke indre motivasjon.

Clary og Snyder(1999)³⁷ viser til at verdier, læring og selvaktelse er de viktigste motivasjonsfaktorene, mens arbeidsmarked, beskyttelses og den sosiale funksjonen er mindre viktig.

2.5.3.3 *Anerkjennelse*

I tillegg til Clary mfl. (1998,1999) og Andersens bidrag (1996), mener jeg det er viktig å trekke fram anerkjennelse som motivasjonsfaktor. I frivillig arbeid er det ekstremt viktig at de som utfører jobben får bekreftelse på den jobben de gjør. Dette gjelder ikke bare fra kunden/bruker, men også fra organisasjonene selv (Field og Johnson, 1993³⁸). De frivillige er nødt til å få tilbakemelding for at de skal føle at tiden de legger inn er verdifull for den man jobber med og organisasjonen i seg selv. Dette kommer tydelig fram at grunnen til at frivillige ofte slutter ikke har noe med arbeidsoppgaven å gjøre, men at det er manglede tilbakemelding

³⁷ Clary, E. G. & Snyder, M. (1999). The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8 (5).

³⁸ Field, D. & Johnson, I. (1993). Satisfaction and Change: A Survey of Volunteers in a Hospice Organisation. *Social Science and Medicine*, 36 (12).

og annerkjennelse fra organisasjonen som har skylden (Wilson, 2000)³⁹. Den desidert største demotiverende faktoren i frivillige organisasjoner er følelsen å bli tatt for gitt, og tilhørighet er avgjørende for at man trives i en frivillig organisasjon (Field og Johnson, 1993, Penner, 2002⁴⁰). Vi ser at dette stemmer godt overens med Clary's mfl. (1998) selvaktelse, og den mer generelle teorien over om indre og ytre motivasjon, da spesielt SDT av Gagne og Deci (2005). *Trygg i vann* er på mange måter konstruert som et verktøy som kommuniserer. Dette gjør at kvalitetssikringssystemet *Trygg i vann* gjør det mulig for leder å ha oversikt over hvem som gjør det bra og hvem som trenger hjelp. I tillegg er det også lettere for de ansatte å gi tilbakemelding til leder. Dette gjør at både leder og andre involverte vil få tak i et større grunnlag for å kunne gi tilbakemelding med både ris og ros. Basert på dette vil systemet altså fungere motiverende for leder. Av dette følger min neste proposisjon:

P15: kvalitetssikringssystemer åpner for muligheten for å kommunisere velbegrunnet tilbakemelding. Dette vil virker positivt på indre motivasjon.

2.6 Commitment

Ved implementering av et kvalitetssikringssystem er det nødvendig å oppnå høy grad av commitment til systemet. Hvis lederne føler seg knyttet til systemet vil det sannsynligvis være letter å implementere og ha en større positiv effekt på svømmeskolen.

Det finnes flere forklaringer på hva commitment er, allikevel ser vi at det ikke finnes et godt norsk ord som fanger opp hva comittment står for. Mowday, Steers og Porter(1982)⁴¹ definerer commitment slik: ” *Commitment is the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization.* ” Videre kan commitment forklares på tre ulike nivåer affektiv-, normativ- og rasjonell tilknytning (Allen og Meyer, 1996)⁴². Chatman (1986)⁴³ og Kelman (1958)⁴⁴ fordeler begrepet på en annen måten.

³⁹ Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26 (1). 215-240

⁴⁰ Penner, L. A. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective. *Journal of Social Issues*, 58 (3). 447-467.

⁴¹ Mowday, Richard T; Porter, Lyman W; Steers, Richard M (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

⁴² Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.

Commitment er her delt opp i etterlevelse, identifikasjon og internalisering. Denne teorien er hentet fra Gagne og Deci (2005)⁴⁵. Jeg vil forholde meg til denne forklaringen for å se nærmere på hvordan svømmeskolene har tilknytning til *Trygg i vann* som et kvalitetssikringssystem.

Retningslinjene og databasen i seg selv forbedrer ikke organisasjonen, dette er det ledelsen i klubben og brukerne som står for. Hvis systemet ikke når opp til forventningene vil brukerne ikke benytte seg av systemet, og hvis systemet gjør det vanskelig for brukerne å gjøre det de er motivert til å gjøre, i dette tilfelle svømmeopplæring, vil det heller ikke bli brukt. For å lage og implementere et nytt kvalitetssikringssystem er man derfor nødt til å vurdere ulike utfordringer med dette. Eksempler på dette er hvor komplisert systemet er. Hvis systemet tar lang tid å lære seg vil dette ha betydning for om systemet blir implementert eller ikke. I dette tilfelle hvor databasen er knyttet til kommunikasjon med kunder og påmelding vil det også gjelde hvor enkelt det er for kunden å bruke. Hvis kundene ikke er fornøyd med databasen vil det være en ulempe for svømmeskolen å benytte seg av den. Basert på hvor engasjert og forpliktet brukeren, altså lederne i dette tilfelle, er vil bruken av *Trygg i vann* variere. Dette vil kunne føre til at svømmeskolene velger å ikke bruke det, de kan bruke det feil, de kan bruke deler av det, eller de kan bruke alt. For å teste svømmeskolenes engasjement og forpliktelse til systemet, eller commitment, vil jeg gå ut i fra de tre ulike sosiale påvirkningsprosesser, jeg tok for meg over:

Etterlevelse: Brukeren føler de må benytte seg av systemet selv om de ikke vil, eller ser nytten av det. I dette tilfelle vil det kanskje være noen svømmeskoler som er medlemmer av *Trygg i vann* som ikke føler systemet er nyttig, men som benytter seg av det fordi de må. Gitt de nye lisensene til Norges svømmeforbund blir svømmeskolene i større grad oppfordret og til en vis grad tvunget til å benytte seg av systemet. Jeg vil derfor argumentere for at om svømmeskoleansvarlig ikke blir motivert basert på systemets egenskaper vil denne formen for commitment være synlig. Ser man dette i sammenheng med motivasjonsteorien over ser vi at denne formen for commitment er drevet av typiske eksterne motivasjonsfaktorer, som å unngå

⁴³ O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological adjustment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.

⁴⁴ Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *ConflictResolution*, 2, 51–60.

⁴⁵ Gagne og Deci, *Self-determination theory and work motivation*, 2005

straff, og vil derfor undergrave indre motivasjon. Implementeringen av kvalitetssikringssystemet vil derfor ikke være optimalt og dermed ikke gi den største nytten. Basert på teorien over vil jeg komme med følgende proposisjon:

P16: Ledere motivert av ytre/kontrollerende motivasjonsfaktorer vil ha en typisk etterlevelselses-commitment til et kvalitetssikringssystem.

Identifikasjon: Brukere benytter seg av systemer for å bli sammenlignet eller identifisere seg med sine konkurrenter eller likestilte. Brukerne kan benytte seg av systemet for å se bra ut ovenfor enten lederen eller kollegaer, og ikke nødvendigvis fordi systemet er sett på som et godt verktøy. Ser man dette i sammenheng med motivasjonsteorien over kan man si at denne commitments-prosessen er dels drevet av indre motivasjon, men at lederen fortatt har innslag av mer eksterne og undergravende motivasjonsfaktorer. Av dette følger min neste proposisjon:

P17: Ledere motivert av en blanding av ytre/kontrollerende og indre motivasjonsfaktorer vil ha en typisk identifikasjons-commitment til et kvalitetssikringssystem.

Internalisering: Her blir systemet benyttet med tanke på at det er sett på som et godt system som gjør det lettere for leder å gjøre jobben sin. Systemet er også sett på som nært knyttet opp mot organisasjonens verdier og mål. Ser man dette i sammenheng med motivasjonsteorien over er denne prosessen drevet av typiske indre motivasjonsfaktorer. Dette er optimalt og vil i størst grad øke leders tilknytting til systemet og dermed også øke implementeringskvaliteten. Basert på dette kommer jeg med følgende proposisjoner:

P18: Ledere motivert av typiske indre motivasjonsfaktorer vil i større grad oppnå en internalisert commitment til et kvalitetssikringssystem.

P19: Et internalisert commitment utgangspunkt fører til høyes grad av implementering av et kvalitetssikringssystem.

3 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for valg av forskningsdesign og hvordan jeg har samlet inn og analysert data. Jeg vil også drøfte reliabilitet, validitet og etisk avveininger knyttet til min studie og forskningsmåte.

Undersøkelsen var et casestudie basert på en triangulært datainnsamlingsmetode. Jeg har gjennomført seks dybdeintervjuer med ledere på norske svømmeskoler og observert hvordan skolene gjennomfører svømmekurs. I tillegg har jeg hatt full tilgang til svømmeskolenes *Trygg i vann* sider, kvalitetssjekker og fått tildelt resultater på kundetilfredshetsundersøkelser svømmeskolene har gjennomført. Formålet med denne datainnsamlingen var å få et bilde på hvordan disse svømmeskolene organiserer og kvalitetstester sine kurs, men også å sammenligne grad av implementering med kvalitet og resultat, og systemets effekt på leders motivasjon og commitment (se problemstilling og forskningsspørsmål kapittel 1.3).

3.1 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign avhenger i hovedsak av problemstillingen man velger for forskningsprosjektet. Dette kommer av at problemstillingen skal kommunisere hvilke eventuelle svar man kan forvente seg i konklusjonen (Johannesen et al. 2011⁴⁶). Metoden man velger må kunne fremskaffe datagrunnlag som bidrar til å besvare oppgavens overordnede problemstillingen. Min problemstilling lyder som følger:

Hvordan implementere et målstyringsystem i Norges svømmeskoler?

Selv om det er mye forskning knytte til prestasjonsmåling er det i mindre grad tatt stilling til hvordan man på best mulig måte kan implementere et slikt system i den frivillige sektoren. Dette har jeg konstanter tidligere i oppgaven (se kapitel 2). I og med at formålet med denne oppgaven er å bygge videre på eksisterende teori og eventuelt gi et bidrag til svakheter ved teorien kan man si at oppgaven passer godt til et kvalitativt forskningsdesign (Graebner et al. 2012⁴⁷). Allikevel er det også, gitt mye forskning på fenomenet

⁴⁶ Johannesen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. Utg. Oslo: Abstrakt forlag, 2011.

⁴⁷ Graebner, M. E., Martin, J. A. & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10 (3): 276-284

prestasjonsmåling, ikke et alternativ å utelukke den kvantitative metoden fra dette prosjektet. Jeg har derfor valgt å forholde meg til en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ forskning. På denne måten kan jeg velge å benytte meg av en blanding av disse to forskningsdesignene, en så kaldt datatriangulering (Robert K. Yin 2014⁴⁸). Denne metoden benytter seg av datainnsamling fra både kvalitativ og kvantitativ metode. Ved å blande datainnsamlingsmetoder fra både kvalitativ og kvantitativ forskning får man et større grunnlag for sin konklusjon og dette forskningsdesignet vil derfor gi et mer realistisk svar på problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene i min oppgave. Denne sammensetningen har gjort at jeg har hatt mulighet til å teste om det som kommer fram i dybdeintervjuene, altså den oppfattede bruken av systemet, samsvarer med faktisk bruk. Dette gir mine konklusjoner mer tyngde. Ved bruk av tallmateriale fra *Trygg i vann* har jeg også hatt mulighet til å se på kvaliteten til de ulike skolene. Jeg har da sett på fullføringsgrad og antall kunder som et utgangspunkt. Jeg har også fått en årlig kvalitetssjekk av svømmeskolene. Dette er en spørreundersøkelse svømmeskolen er pålagt til å gjennomføre av NSF. I tillegg har jeg fått utlevert resultater på kundetilfredshetsundersøkelser fra noen av svømmeskolene for å konstatere hvordan de måler kvalitet og hvor fornøyd kunden er med tjenesten.

Min oppgave er teoridrevet. Dette innebærer at teorien har lagt grunnlaget for utforming av dybdeintervju og intervjuguider. I og med at jeg bare har besøkt et få tall av svømmeskolene som er tilknyttet *Trygg i vann*, var ikke hensikten at funnene skulle være generaliserende for alle brukerne av *Trygg i vann*, men heller at den skulle identifisere sammenhenger og at oppgaven skal kunne være en veiviser for svømmeskoler som ønsker å implementere systemet mer, men også for å tilføre grunnlag for videre forskning.

Kvalitativmetode er hva jeg i hovedsak har hatt som fokus i mitt forskningsdesign. Metoden går mer i dybden på problemstillingen, og har færre respondenter. Ved bruk av datainnsamlingsmetoder som feltobservasjoner, dybdeintervjuer og fokusgrupper kan man lettere få en forståelse for hvorfor adferd og handlinger oppstår. Kvalitativmetode brukes ofte til å få tak i holdninger, opplevelser og tanker, altså ting som er vanskelig å tallfeste. I denne oppgaven har jeg sett nærmere på hvordan de ulike svømmeskolene benytter seg av systemet og hva som er årsaken til valg av bruk. Poenget er å motivere til endring og full utnyttelse av systemet, det vil derfor være viktig å få fram hvilke motivasjonsfaktorer, holdninger og opplevelser de ulike respondentene har knyttet til Norges svømmeforbunds retningslinjer og

⁴⁸ Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, 2014, side 65-67.

database. Med bakgrunn på dette og at dette er et casestudie er det hensiktsmessig å benytte seg av kvalitativ data (Lewis og Zalan 2004⁴⁹). Yin⁵⁰ forklarer at casestudie er et godt egnet forsknings design når problemstillingen er knyttet til å forstå hvordan eller hvorfor noe skjer i få enheter. Jeg har derfor valg å benytte meg av dette designet nettopp fordi det samsvarer med min egen problemstilling.

Kvantitativmetode derimot legger større vekt på tall og målebarhet. Eksempler på innsamlingsmetoder i denne tilnærming er spørreundersøkelser og strukturerte intervjuer. Metoden måler altså i motsetning til kvalitativ faktisk adferd. For å kartlegge hvordan de ulike klubbene benytter seg av system har jeg i tillegg til dybdeintervjuer og observasjoner brukt kvantitativdata i form av tallmateriale hentet rett fra databasen selv. Disse dataene er kvantitative av natur og jeg vil derfor si at min oppgave benytter seg av et kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode.

3.2 Valg av case

3.2.1 Norges svømmeforbund og Trygg i vann

Norges svømmeforbund ble stiftet i 1910 og består av et sentralledd, 18 kretser og 252 medlemsklubber. Forbundet organiserer først og fremst konkurranseidrett, men har også andre aktiviteter. Under finner man en oversikt over de ulike aktivitetene forbundet driver med (Tabell 1).

Av disse aktivitetene er det svømming som er den største grenen. Norges svømmeforbund har som visjon å være den mest fremgangsrike idretten i Norge og her er da alle hovedaktivitetene integrert i ordet ”svømming”. Deres motto er: ” En hver nordmann er en svømmer, hver svømmer er en livredder.” og deres verdier er: grensesprengende, lekende, ansvarlig, dristig og inkluderende.

Forbundet har som formål å være en organisasjon som arbeider for at alle mennesker skal kunne ha muligheten til å utøve svømmeaktiviteter ut i fra sine egne ønsker og behov. De skal være en positiv verdiskaper for individ og samfunn, og fremme svømming som idrett og

⁴⁹ Lewis, G. & Zalan, T. (2004). Writing About Methods in Qualitative Research: Towards a More Transparent Approach. I: Piekkari, R. & Welch, C. (red.) Handbook Of Qualitative Research Methods For International Business, s. 506-528. UK og USA: Edward Elgar Publishing.

⁵⁰ Robert K. Yin, Case Study Research: Design and Methods, 2014

livredning. Arbeidet deres skal være preget av frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd. (Nettsiden til Norges svømmeforbund)

I starten av 2000 valgte Norges svømmeforbund å styrke fokus på svømmeopplæring som tradisjonelt sett hadde forgått i svømmeklubbens egen regi. Norges svømmeskole tilbyr i dag svømmeopplæring for både barn og voksne. Deres opplæring er bygget på de samme prinsippene og retningslinjer uavhengig av alder på kunde. Retningslinjene er et produkt av et lengre forskningsprosjekt der svømmeopplæringsprinsipper fra inn og utland er tatt med. Deres metodikk er sammenfattet i en rangstige jeg har illustrert under (Figur 4). Forklaring av merkene finner man i vedlegg 2.

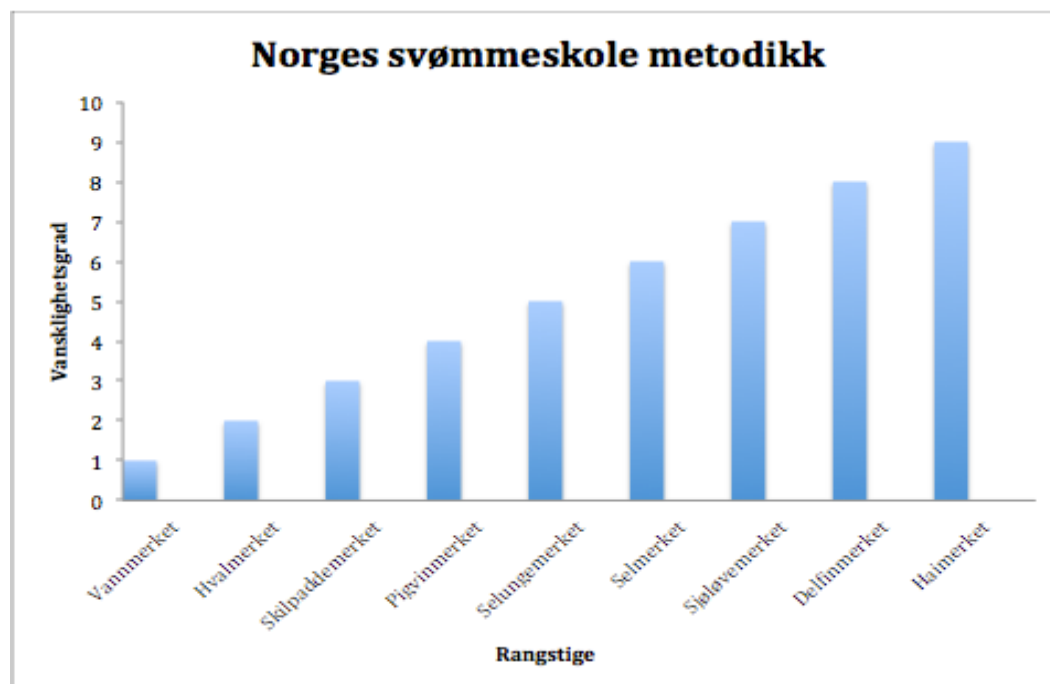
Tabell 1: NFS aktiviteter

Hovedaktiviteter:

1. Svømming
2. Stup
3. Synkronsvømming
4. Vannpolo
5. Masters

Andre aktiviteter:

6. Baby svømming
 7. Svømmeopplæring av barn og voksne
 8. Mosjonssvømming og merketaking
 9. Vanngymnastikk
-



Figur 4: Rangstigen i Norgessvømmeforbunds metodikk

Rangstigen symboliserer hovedaktivitetene eller målene man må oppnå for å bli svømmedyktig, eller drive med svømming konkurransemessig. Ved å følge denne metodikken oppnår man riktig framgang på undervisningen. Undervisningen i seg selv er det svømmeskolene som står for, og for å kunne være medlem av Norges svømmeskole må skolene bygge sin opplæring på denne metodikken.

I tillegg til å utarbeide rangstigen som vi har sett over, har de også tatt for seg metoder for organisering og utvikling av svømmeskolen. De har også utarbeidet en nettbasert database svømmeklubbene kan benytte seg av. Denne databasen er kalt *Trygg i vann* og gjør det mulig for klubbene å sammenfatte svømmeskoles aktiviteter og framgang i rangstigen på et og samme sted. Systemet gjør det mulig å frigjøre tid og ressurser ved at alt fra påmelding, betaling, vurdering underveis og tilbakemelding til kunden er samlet og skjer over nett. På denne måten kan både klubben selv ha oversikt over hvordan de gjør det, men kunden, altså barnets foreldre, kan til en hver tid få nyttig informasjon og tilbakemeldinger. Målet med denne databasen var å kvalitetssikre svømmeskolenes tilbud og samkjøre undervisningen slik at den til en viss grad er lik i hele landet.

Til nå har denne databasen vært gratis og klubbene har selv stått fritt til å benytte seg av systemet. Dette har ført til at flere varianter og fortolkninger av systemet har dukket opp. I 2010 ble det utarbeidet et forskningsprosjekt for å fremme en modell for kvalitetssikring av svømmeskolene. Dette forskningsprosjektet ble ledet av Tore De Faveri og besto ytterligere av Tracey MalyonKnott, Svein-Harald Afdal, Per Irgens og Ørjan MadsenSom. Prosjektet forsterket måten svømmeskolene organiserte sine aktiviteter rundt svømmeopplæringen på, og er nå en del av databasen *Trygg i vann*. Som sagt tidligere har dette systemet vært gratis, men i januar 2015 ble det innført krav til de ulike svømmeskolene om bruk av *Trygg i vann*. Med dette menes at det fra og med januar 2015 ble innført kontingenter for bruk av databasen. Dette gjøres for å forsikre seg om at klubbene benytter seg av systemet fullt ut. Som vi ser i tabellen under er ikke lisenskostnaden særlig høy (Tabell 2). Meningen med de nye lisensene var dels motivert av at systemet har blitt så stort at man må ha noe inntekt for å forbedre og opprettholde det, men den største årsaken var å øke implementeringsgraden av systemet på lands basis, og da spesielt å få tak i de små svømmeskolene. Som vi ser under vil de små klubbene nok velge å bruke systemet fremfor å betale lisensen. Hvis klubbene ikke benytter seg av systemet slik forbundet ønsker vil det komme et tilleggsgebyr på 1000,- slik vi ser i kategori 5.

Ved å få flere svømmeskoler til å implementere systemet kan NSF lettere vurdere de ulike klubbenes svømmeskole og veiledning fra NSF side vil være lettere å iverksette. I

tillegg ser man muligheten til å gjennomføre nasjonale reklamer gjennom TV-reklamer og lignede. Dette har til nå ikke vært mulig å oppnå i og med at man ikke har et felles knutepunkt for kunden å henvende seg.

I denne studien skal jeg ta for meg den delen av Norges svømmeskole som står for svømmeopplæring for barn. Denne delen tar for seg de stegene før svømmerne kommer inn i selve svømmeklubben som konkurranseutøvere. Det er som oftest denne delen av svømmeklubben som står for den største inntekten og er derfor svært viktig for klubbens overlevelse.

Årsaken til at jeg har valgt nettopp dette caset ligger i at min interesse for motivasjon og da spesielt i hvordan slike systemer påvirker motivasjon. Jeg har selv jobbet med dette systemet og mente at dette området kunne gi et overordnet blikk på hvordan slike systemer fungerer i den frivillige sektoren.

Dette caset er relevant da det beskriver utviklingen i den frivillige sektoren og spesielt innen for idrettsmiljøet. Denne sektoren blir stadig mer profesjonalisert og tar i bruk verktøy som tidligere var knyttet til den private sektoren. Jeg ønsker å få fram hvordan svømmeklubbene bruker dette systemet og hvilken effekt det har hatt på deres svømmeskole, samt hvordan systemet påvirker motivasjon. I tillegg er det svært lite forskning på hvordan et slik system bør se ut i den frivillige sektoren. Denne oppgaven vil derfor være med på å gi et bredere bilde på hvordan en slik system bør se ut for at det skal fungere i denne sektoren.

Tabell 2: Kontingent trygg i vann, avtale mellom NSF og klubb (se vedlegg 3)

Kategori	Antall personer på kurs pr. år	Lisenskostnad pr. år
Kategori 1	1-200	0,-
Kategori 2	201-1000	2000,-
Kategori 3	1001-2499	3000,-
Kategori 4	Over 2500	5000,-
Kategori 5	Ikke bruk av tryggivann	1000,-

3.2.2 Utvalg

For å få svar på min problemstilling har det vært ønskelig å få tak i et bredt utvalg svømmeskoler, som er på forskjellige stadier i implementeringsfasen. Dette for å sikre at flere sider av saken blir hørt. Jeg ønsket at utvalget skulle bestå av svømmeskoler som har benyttet seg av systemet over lang tid, og som har implementert dette godt inn i sin organisasjon, men også svømmeskoler som var i startfasen av implementering. I tillegg er det viktig å få tak i klubber som bruker varianter av systemet. Dette ble gjort for å få et mer helhetlig bilde på hvordan det hele fungerer. Det har vært viktig å få fram alle synspunktene for å få en forståelse på hva som er fordeler og ulemper, men også for å se hvor godt systemet egentlig fungerer i praksis. Skolene jeg har tatt for meg er:

- 1) Lambertseter svømmeklubb
- 2) Oslo Idrettslag
- 3) SK speed
- 4) Fet svømmeklubb
- 5) Kongstensvømmerne

Svømmeskolene er plukket ut i samarbeid med Norges svømmeforbund. Dette har gitt meg mulighet til å få tak i de klubbene som er mest interessante for studien. Forbundet kjenner godt til alle klubbene og var derfor til stor hjelp ved utvelgelse. Jeg la fram hvilke kriterier jeg var ute etter, og foreslo noen klubber jeg kunne tenke meg å besøke. Forbundet la deretter fram forslag og dette hjalp meg med å finne riktig blandingsforhold.

Til å starte med rangerte jeg klubbene inn i tre grupper. Full implementering, delvis implementert og startfase. Dette var basert på forbundets assosiasjoner og mening om svømmeskolene. Lambertseter er den svømmeskolen vi antok hadde implementert systemet mest. Denne svømmeskolen har brukt systemet i lang tid og har selv vært med på å utvikle det. Det er også denne skolen som har flest kunder. Jeg plasserte derfor denne klubben inn i gruppen full implementering. Oslo idrettslag og SK speed følger etter i gruppen delvis implementert, begge svømmeskolene er store og har benyttet seg av systemet i lang tid. Både OI og SK speed har også benyttet seg av ulike varianter av dette systemet. Til slutt hadde jeg plassert Fet svømmeklubb og Kongstensvømmerne inn i gruppen startfase. Klubbene har benyttet seg av deler av systemet i flere år, men har ikke implementert hele systemet før for noen få år siden. De er i startfasen og er også de klubbene som har færrest kunder. Fet er også den eneste av klubbene der ledelsen delvis har vært frivilligarbeid. Som sagt var denne inndelingen bare et utgangspunkt for meg å få tak i riktig blandingsforhold, og jeg vil senere i denne oppgaven ta for meg om denne inndelingen stemte eller ikke.

3.3 Datainnsamling

Jeg har benyttet meg av en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ data. Dette innebærer at hovedfokuset har ligget på dybdeintervju og observasjoner, men jeg har også hente inn resultater fra kundetilfredshetsundersøkelser svømmeskolene har gjort på egenhånd. I tillegg har jeg hatt full tilgang på svømmeskolens *Trygg i vann* sider, og resultatet på deres årlige kvalitets sjekk. Nedenfor finner man en tabell der jeg har samlet all data jeg har fått fra de ulike svømmeskolene (Tabell 3).

Tabell 3: Datainnsamling - en oversikt

KLUBB:	INTERVJUOBJEKT OG INTERVJULENGDE:	SEKUNDÆR DATA:	OBSERVASJONER:
Kongstensvømmerne	Nåværende svømmeskoleansvarlig Marianne Jensen Tidligere svømmeskoleansvarlig Tone Svennson Intervjulengde: 1time og 17 min	Hjemmeside Full TiV tilgang, kundetilfredshetsundersøkelse Virksomhetsplan kvalitetssjekk	Her har jeg jobbet selv i flere år. Vært med på møter og vært instruktør og hovedinstruktør. Jeg har også vært med på å videreutvikle.
Lambertseter svømmeklubb	Nåværende svømmeskoleansvarlig Caroline Brinckman Intervjulengde: 45 min	Hjemmeside Full TiV tilgang, Kundetilfredshetsundersøkelse Brosjyre om mål og strategi for svømmeskolen Kvalitetssjekk.	Her har jeg vært med å sett hvordan de jobber. Ca. 2 -3 timer. Snakket med instruktører og hovedinstruktør, sett på struktur og organisering i vann og på land.
Fet svømmeklubb	Nåværende svømmeskoleansvarlig Ida Romstad Intervjulengde: 1 time og 13 min	Hjemmeside Full TiV tilgang Kvalitetssjekk.	
Oslo Idrettslag	Kursansvarlig Katrine Holter Intervjulengde: 1 time 30 min	Hjemmeside Full TiV tilgang Kundetilfredshetsundersøkelser	Vært med på en kurs dag og observert hvordan de

		Kvalitetssjekk	gjennomfører kurs.
SK Speed	Svømmeskoleansvarlig og dagligleder Kristian Austveg Intervjulengde: 1 time 40 min	Hjemmeside Full TiV tilgang Kvalitetssjekk.	Vært med på kursdag der alle kursene ble gått gjennom.
Norges svømmeskole	Jan Kjensli Intervjulengde: 35 min	Brosjyre for kvalitet i svømmeskole basert på et større forskningsprosjekt og hjemmeside.	Opplæring i TiV flere møter

3.3.1 Dybdeintervju

For å få tak i hva som har vært årsakene til at klubbene benytter seg av databasen og retningslinjene i sin helhet eller ikke, men også hva de gjør andreledes og hvorfor, har jeg gjennomført dybdeintervjuer av svømmeskoleansvarlig på svømmeskoler som er nevnt over. Jeg har selv fungert som moderator for å få mest mulig kontroll over datainnsamlingen. Grunnen til at dybdeintervjuer ble valgt var for å forsikre at datainnsamlingen fikk tak i alle synspunktene som var på denne arenaen. Fokusgruppe ble nedprioritert da det, for det første hadde vært vanskelig å gjennomføre da informantene er svært opptatt, og for det andre gjør det mulig å unngår gruppedynamiske prosesser som gruppepress. Disse intervjuene har også være med på å kartlegge hvilke motivasjonsfaktorer som spiller inn for den bestemte svømmeskolen ved implementering av nye systemer. Jeg valgte også dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode med bakgrunn i at jeg ønsket å finne oppfatninger, meninger og erfaringer med systemet slik det er i dag. Dette stemmer godt overens med teori for kvalitative data (Johannesen et al. 2011⁵⁶). Fordelene med dybdeintervju er at det i større grad får tak i årsakene bak handlinger og intervjuobjektens erfaring og mening om tema. Ulempene med dybdeintervju er at det i større grad er mulighet for misforståelser mellom intervjuobjekt og moderator. Dette er både med tanke på hvordan intervjuobjektet oppfatter spørsmålet som blir stilt, men også hvordan moderator oppfatter svarene intervjuobjektet gir.

⁵⁶ Johannesen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. 3. Utg. Oslo: Abstrakt forlag, 2011.

Intervjuet har tatt utgangspunkt i en semistrukturert intervjuguide (se vedlegg 4), som har bestått av åpne og fleksible spørsmål. Utformingen av spørsmålene var basert på at jeg ønsket å få tak i informantenes egne meninger og valgte derfor å formulere meg så åpent som overhode mulig. Dette får å unngå å lede informanten inn på en bestemt teori. Jeg ønsket å få tak i om mine proposisjoner stemte overens med informantenes oppfatning, men det har vært viktig å påvirke informanten minst mulig. Denne framgangsmåten gjorde det også mulig å fange opp eventuelle uforutsette faktorer. Det er allikevel en vis struktur i intervjuguiden slik at jeg lett har kunnet relatere det til de ulike teoriene i kapittel 2. Intervjuguide var delt inn i 5 deler.

- 1) Innledende spørsmål: Denne delen var knyttet til bakgrunn og presisering av informantens arbeidsoppgaver og ansvarsområder.
- 2) Generelt om svømmeskolen: Denne delen tok for seg hvordan informanten selv så på sin svømmeskole, hvordan de organiserte den og informantens lederstil. Dette ble knyttet opp mot teori om struktur og implementeringskvalitet (se kapittel 2.1, 2.2, 2.3)
- 3) Motivasjon: Denne delen av intervjuet tar for seg informantenes mening og motivasjonsfaktorer innenfor frivillig arbeid og er knyttet til teorien i kapittel 2.5.
- 4) Commitment til NSF's styringsverktøy: I denne delen av intervjuet fikk jeg tak på informantens commitment til systemet i sin helhet. Dette var basert på teori knyttet til commitment (se kapittel 2.6). I tillegg tok det for seg hvordan de nå bruker systemet, deres oppfatning om ulike fordeler og ulemper og menig og erfaringer. Dette var knyttet til generell teori om prestasjonsmåling, men også den teorien som tar for seg slike systemer i den frivillige sektoren.
- 5) Resultat: Til slutt gikk vi inn på hvilke effekter de mener system har på informantenes svømmeskole, men også hvordan de definerer og måler kvalitet. Disse spørsmålene er knyttet opp mot teori om prestasjonsmåling i den frivillige sektoren og teori knyttet til måling av kvalitet. 2.2.6

I tillegg til intervjuguiden har informantene fått mail (Se vedlegg 6 for informasjonsmail) om hva undersøkelsen skal brukes til, noe som også ble tatt opp i staten av hvert intervju. For å forsikre meg om at jeg hadde oppfattet informanten riktig ble det gjennom intervjuet oppsummert fra min side. Intervjuene ble også tatt opp på lydbånd.

Ved å bruke svømmeskoleansvarlig har jeg fått den informasjonen jeg har trengt i og med at dette er instruktørens nærmeste leder, og kjenner derfor til ulike fordeler og ulemper med systemet. De er også godt kjent med måten de benytter seg av systemet på og hvorfor, og er den som til syvende og sist tar avgjørelsene i forhold til valg av bruk.

Jeg hadde satt av 90 minutter til hvert intervju. Dette er basert på teori om at intervjuer bør være mellom en til to timer. Hvis intervjuet er for kort kan det bli for beskrivende noe som kan gjøre det vanskelig å komme i dybden på problemstillingen. Hvis intervjuet blir for langt er det fare for at både informant og moderator blir ukonsentrert (Ryen, 2002⁵⁷). Intervjuet ble gjennomført på informantenes egne kontorer av praktiske hensyn, men gjør også at informanten føler seg mer komfortabel. Intervjuene ble gjennomført på følgende datoer: 09.01.15, 18.03.15, 27.03.15, 30.03.15, 13.04.15 og 14.04.15.

Intervjuene ble transkribert kort tid etter intervjuet, og observasjoner jeg gjorde under intervjuprosessen ble notert direkte under eller etter intervjuet. Dette for å unngå at datamateriale smalte seg opp, eller at noe ble glemt. Når alle intervjuene var gjennomført og transkribert, ble det gjennomført en analyse for å sammenligne de svarene som kom fram. Dette for å finne eventuelle likheter og ulikheter.

3.3.2 Kvantitativdata

I og med at jeg har benyttet meg av en kombinasjon av kvalitativ og kvantitative data har jeg også hentet inn en rekke sekundærdata. Denne dataen har blitt benyttet for å teste de resultatene og indikasjonene jeg fikk fra informantene i dybdeintervjuet. Jeg vil i dette kapitlet gå gjennom disse, redegjøre for hvorfor jeg har benyttet meg av nettopp denne dataen, og hvordan.

3.3.2.1 Trygg i vann

For å få tak i til hvilken grad de ulike svømmeskolene benytter seg av trygg i vann og hvilke resultater dette har hatt på kundelojalitet. Har jeg samlet inn og analysere svømmeskolenes faktiske bruk rett fra *Trygg i vann*. Jeg har fått full tilgang til svømmeskolenes *Trygg i vann* sider, og har derfor hente mye av disse tallene ut selv. Denne dataen er viktig i og med at den på mange måter er med på å teste om oppfattet bruk er sammenlignbart med faktisk bruk av systemets funksjoner. For å teste dette har jeg gått inn på svømmeskolenes kurs for å sjekke om de faktisk rapporterer de ulike aspektene med et svømmekurs. Med dette menes rapportering av oppmøte, delmål, kommentar og tilbakemelding til kunden. I tillegg har jeg også benyttet meg av systemets analysefunksjon der jeg har sett på antall kunder og kundens fullføringsgrad. Fullføringsgraden har jeg testet basert på hvor mange som var på kurs første

⁵⁷ Ryen, A. (2002). kapittel 6: Det naturalistiske intervjuet. I: Det kvalitative intervjuet. Bergen: Fagbokforlaget

halv år i 2014, andre halv år i 2014 og første halv år i 2015. Om denne prosenten er høy kan man si at kundene er lojale og ønsker å følge rangstigen til svømmeforbundet, den gir også en indikasjon på om kunden er fornøyd med tjenesten. Fordelene med dette datamaterialet er at det i stort grad viser hvordan svømmeskolen faktisk benytter seg av *Trygg i vann*. Ulempen med dette materiale er at det kan være overveldende mye data for en person å håndtere og det var til å starte med lett å gjøre feil. Jeg har derfor måttet dobbeltsjekke denne analysen flere ganger for å forsikre meg om at resultatene stemte.

Denne prosessen har blitt gjort i slutten av analyse prosessen da det var viktig for meg å få mest mulig ut av dette halvåret. Innsamlingen ble derfor hentet i slutten av april. Når jeg har analysert dette datamateriale har jeg tatt stilling til svømmeskolenes egne rutiner for rapportering slik at resultatene skulle være realistiske. Til slutt er resultatene for alle svømmeskole samlet for å sammenligning eventuelle likheter og ulikheter.

3.3.2.2 Kvalitetssjekken

Kvalitetssjekken er en årlig undersøkelse svømmeskolen er pålagt å gjennomføre av NSF. Denne testen vil være med på å rangere de ulike klubbene etter Norges svømmeforbunds egne maler og retningslinjer. Kvalitetssjekken ga meg et godt bilde på hvordan de ulike skolene er organisert, men også hva de sliter med. Undersøkelsen tester sikkerhets rammene rundt det administrative til svømmeskolen, og gir derfor tydelig svar til svømmeskolen hvor tiltak bør iverksettes. Resultatene fra denne testen har være med på å tilpasse mine dybdeintervjuer slik at jeg har fått mest ut av hvert intervju. Fordelen med denne datamaterialet er at det er likt for alle og vil derfor gi et godt bilde på hvordan svømmeskolen i dag har implementert systemet. Ulempen med dette systemet er at jeg ikke har hatt innvirkning på spørsmålene, og det vil derfor være mye som ikke er direkte interessant for meg og denne studien. Dette vil si at har brukt lang tid på sile ut de resultatene som jeg føler er viktig. Analysen av denne datainnsamlingen har vært å sammenligne svømmeskolenes resultater i denne testen, men også å se om kvalitetssjekken kan sammenstilles med den grunnleggende teorien tatt opp i kapittel 2. Dataen har hjulpet meg med å teste om informantenes oppfattede bruk stemmer overens med hva de svarer på kvalitetssjekken, og å konkludere og gi tygde til mine resultater.

3.3.2.3 Kundetilfredshetsundersøkelse

Noen av svømmeskolen gjennomfører jevnlig også kundetilfredshetsundersøkelser som har være til stor hjelp for meg når jeg skal vurdere sammenhengen mellom implementeringskvalitet og kvalitet. Ulempen med disse undersøkelsene er at de har variert i

innhold så det har vært viktig å fokusere på et overordnet nivå når jeg har analysert disse testene. Det er ikke heller slik at alle gjør de, selv om det er anbefalt av NSF. Kundetilfredshetsundersøkelsene har også hjulpet med å se hvordan skolene løser problemet med å måle kvalitet. Fordelen med disse undersøkelsene er at jeg i større grad kan sjekke om kundene er fornøyde med den tjenesten de betaler for og dermed har de også hjulpet meg med å konkludere om kvaliteten er høy eller ikke.

Analysen av disse testene har først gått ut på å finne fellestrekk slik at det er sammenlignbart, så har jeg analysert kundenes grad av tilfredshet.

3.3.2.4 Observasjoner

Svømmeskolene jeg har valgt ut befinner seg i et område jeg har mulighet til å komme å besøke og jeg har derfor hatt mulighet til å gjennomføre feltobservasjoner. Dette har gitt meg et større bilde av hvordan de ulike skolene faktisk bruker systemet i praksis. Disse observasjonene har gjort det lettere for meg å se forskjellene i de ulike svømmeskolene og gir derfor resultatene mer tyngde. Ulempene med disse observasjonene er at jeg kan få inn feil informasjon da man legger inn det lille ekstra nå noen kommer å ser på.

Analysen av observasjonene har i hovedsak dreid seg om å sammenligne bruk av mål og delmåls oppsettet samt organisering i vann og hvordan instruktører rapporterer i trygg i vann underveis.

3.4 Validitet og reliabilitet

Denne delen av oppgaven skal ta for seg oppgavens validitet og reliabilitet som i hovedsak tar for seg kvaliteten på hvordan vi forsker.

3.4.1 Validitet

Med validitet menes den vurderingen som gjøres for å se om studien eller analysen faktisk sier noe om det fenomenet vi forsker på. Her er det snakk om gyldigheten ved oppgaven og om det er bekreftbart. Har vi målt det vi ønsker å måle, reflekterer våre resultater formålet med undersøkelsen og hvor godt fanger vi inn det vi er ute etter. I min studie har jeg bruke en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativmetode, på denne måten kan jeg få fram ønsket bruk og faktisk bruk av systemet og indikasjoner på hvordan systemet fungerer. Dette er etter ønske fra Norges svømmeskole. Ved hjelp av denne metoden har jeg testet ut de svarene jeg fikk fra dybdeintervjuet er sammenlignbare med svarene som kommer fram av ulike sekundærdata. På denne måten har jeg forsikret meg om at resultatet har høy grad av validitet.

3.4.2 Reliabilitet

Med reliabilitet menes graden av samsvar mellom tilfellene som er tilordnet den samme kategorien av forskjellige observatører, eller av samme observatør ved forskjellige anledninger. Dette vil si noe om resultatene vi får er pålitelige og troverdige eller ikke. Bruker vi våre begreper og kategorier konsistent og nøyaktig over tid eller i samsvar med andre forskere vi slutter oss til. Dette er noe enklere når det er snakk om kvantitativ forskning noe min masteroppgave også har bestått av, men når det kommer til den kvalitative delen som dybdeintervjuene er det viktig å gjøre prosessen så transparent som mulig. Ved å vise hvordan denne delen av forskningen er gjort og håndtert vil det være lettere å vurdere reliabiliteten. I mitt forskningsprosjekt har jeg hatt med intervjuobjektene på en kontroll etter intervjuet er gjennomført, både ved å oppsummere på slutten, men også ved å sende oppsummert manuskript til intervjuobjektet ved en senere anledning. Dette gjøres for at informanten skal ha mulighet til godkjenne og kontrollere hvordan jeg har tolket deres svar. Ved å få til en feedbackprosess har jeg styrket både validiteten og reliabiliteten. Jeg har også sendt en intervjuguide på forhånd slik at informanten har hatt mulighet til å komme med eventuelle spørsmål på forhånd. Dette ble gjort for at jeg skulle være sikker på at informanten har forstått spørsmålene i intervjuet. Det ble også sendt ut et informasjonsbrev der prosjektet ble beskrevet og hva dataen skulle brukes til.

3.5 Etiske avveininger

Poenget med etiske vurderinger og refleksjoner i en forskningsoppgave er å få fram om det vi holder på med er rett eller galt moralsk sett. Dette gjelder både med tanke på innholdet i selve oppgaven, men også måten vi forsker på. Etikk kan knyttes til kvalitativ metode på forskjellige måter, men jeg vil ta frem etiske feller, etiske sikringer og etiske komplikasjoner som spesielle viktige temaer innenfor denne delen.

For å forsikre seg om at forskningen er etisk holdbar er det viktig å ta stilling til to punkter. For det første er det viktig å følge etiske retningslinjer. Dette punktet tar for seg at det er viktig at informanten vet hva han eller hun er med på og svarer på. Det er også viktig at det kommer fram at undersøkelsen er frivillig og at man unngår at deltakeren ikke samtykker under press. Som sagt ble dette håndtert ved et informasjonsskriv før undersøkelsen startet. Jeg har også sendt transkripsjon til informanten etter intervju for å sjekke validiteten og sikre datakvalitet. Det andre punktet for å oppnå etisk holdbar forskning dreier seg om etisk og ansvarlig forskningspraksis. Det er viktig at man tenker igjennom hvorfor man ønsker å forske på nettopp dette tema, og at man setter rammer for det. Dette punktet tar også for seg

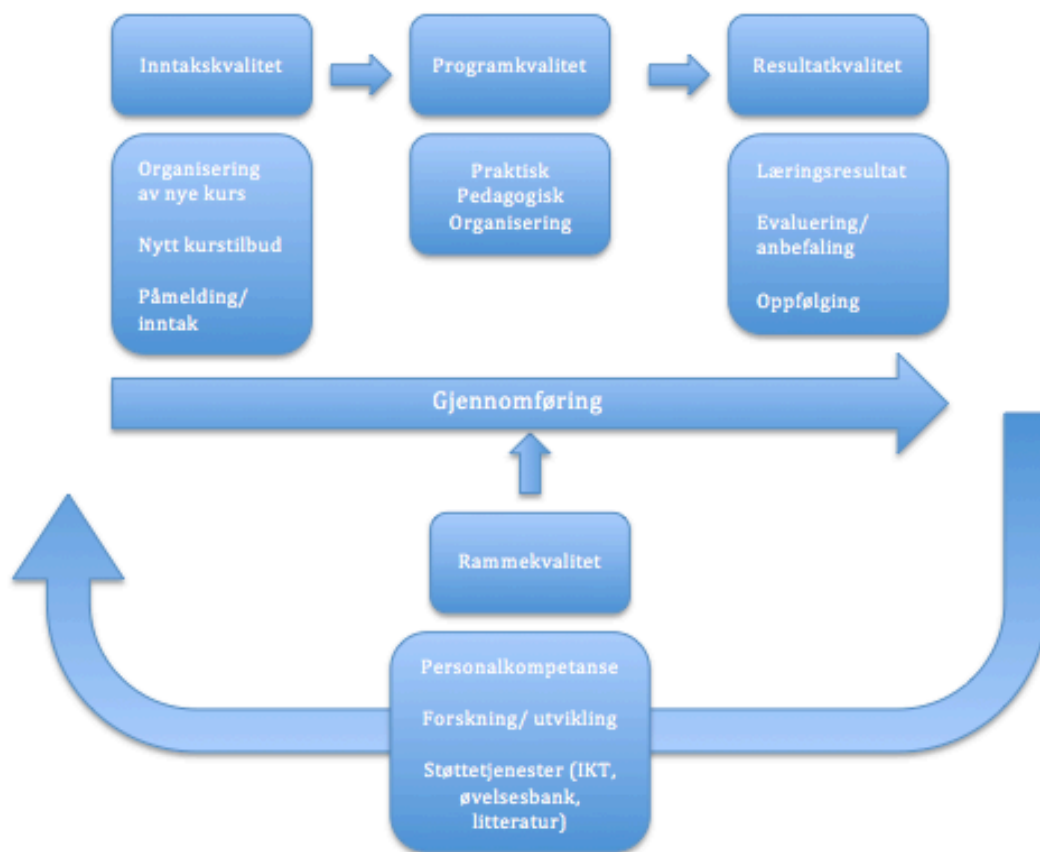
hvordan man velger ut data og hvordan man analyserer den. Til slutt er det viktig å få samtykke etter studien. Jeg vil benytte meg av etiske retningslinjene for forskning utarbeidet av NMBU. I tillegg vil jeg forsikre meg om at informantene svarer av fri vilje, beskytte deres anonymitet, beskytte informanten fra å ta skade av undersøkelsen og sikre gjensidig tillit til informanten.

4 Resultater og analyse

I dette kapittelet vil jeg presentere funn fra datainnsamlingen. Jeg vil først ta for meg om hvordan ønsket bruk ser ut fra Norges svømmeskoles stå sted og dermed også egenskapene til kvalitetssikringssystemet *Trygg i vann*. Dette gjør jeg for å gi en kontekst til oppgaven. Så vil jeg se på hvorvidt ønsket bruk er implementert i de utvalgte svømmeskolene og om implementeringskvaliteten er påvirket av leders motivasjon og commitment. Analysedelen og svar på mine proposisjoner vil bli strukturert i forholdt til modellen presentert i kapittel 2. Dette kapittelet vil derfor bestå av fem deler, først en oppfriskning av konteksten NSF retningslinjer, så funn innenfor motivasjon, deretter funn i commitment, så implementering av trygg i vann, og tilslutt vil jeg presentere funn innenfor definisjon og måling av kvalitet på svømmeundervisningen.

4.1 Kvalitetssikring svømmeskolen

Kvalitetssikringsverktøyet Trygg i vann er basert på forskning forbundet selv har gjennomført. I 2010 ble det gjennomført et større forskningsprosjekt for å utarbeide en modell for kvalitetssikring av svømmeskolene rundt om i landet. Dette prosjektet ble ledet av Tore De Faveri, og kom fram til fire områder som avgjorde kvaliteten på svømmeopplæringen. De fire områdene som ble belyst i prosjektet er inntak, program, resultat og ramme. Formålet med dette var å sikre at svømmeskolene fulgte retningslinjene Norges svømmeskole har utarbeidet, men også for å gi dem mulighet til å se hvor eventuelle forbedringer og tiltak bør iverksettes. Gjennom en rekke systematiske aktiviteter kan svømmeskolene ha mulighet til å måle om de når opp til tilstrekkelig kvalitet og sikkerhet på sin svømmeundervisning. På denne måten kan de også forbedre sine resultater. De fire områdene er under samlet i en virksomhetsmodell prosjektet presenterer i sin rapport. Jeg vil nå gå nærmere inn på de fire områdene Norges svømmeskole har belyst under sin forskning.



Figur 5: Virksomhetsmodell Norges svømmeskole

4.1.1 Inntak

Inntakskvaliteten avhenger av tre områder, nemlig organisering av nye kurs, nytt kurs tilbud og påmelding/inntak. Ved å dele opp i disse områdene vil man kunne sammenligne og vurdere disse tre med tidligere gjennomførte kurs der resultat kvaliteten allerede er vurdert. De ”nye” svømmeskolene, eller ved innføring av nye kurs som ikke er gjennomført tidligere vil det være en ide å hente inn veiledning fra andre klubber som har mer erfaring. Ved å ha gode verktøy på plass i denne fasen vil man lettere få homogene grupper og man slipper feilpåmeldinger som er tidskrevende. Det er her viktig å ha gode rutiner for måling av ressurser i form av lokaler og kompetanse, men også rutine for å kunne sammenligne med tidligere runder for å møte den etterspørselen markedet har.

4.1.2 Programkvalitet

Denne delen tar for seg selve gjennomførelsen av kurset og er avhengig av tre områder. Den første av disse er kvaliteten på det praktiske rundt svømmeskolens retningslinjer. Den

praktiske kompetanse som i hovedsak tar for seg den graden instruktørene kjenner til retningslinjer med både mål og delmål, men også kjennskap til øvelsesbanken der alle mulige øvelser finnes. Det er viktig å ha rutiner slik at øvelsesbanker er tilgjengelig for instruktørene, og at videreutdanning av instruktører er en del av driften for å fremme dette området. Det andre området er den pedagogiske kompetansen som tar for seg instruktørens pedagogiske evne. Det siste området tar for seg organiseringskompetanse og instruktørens evne til å organisere selve kurstimen og opplæringsprosessen.

Programkvalitet tar for seg hva som skjer under gjennomføringsfasen og er derfor instruktørens ansvar. Allikevel er det viktig at ledelsen har rutiner inne for å sikre at instruktørene har den opplæringen de trenger både i form av kurs svømmeforbundet tilbyr, men også interne kurs klubben selv kan gjennomføre.

4.1.3 Resultatkvalitet

Resultatkvaliteten avhenger av læringsresultat, evaluering/ anbefaling og oppfølging. Læringsresultatet avhenger av hvor god programkvaliteten er og ofte vil et dårlig læringsresultat tyde på at gjennomføringen av kurset ikke var god nok. Hvordan man måler gjennomføringen vil derfor være viktig for å få tak i hvor feilen ligger, slik at eventuelle tiltak kan iverksettes. Evaluering og anbefaling er et todelt område. Det er viktig at barnet blir fulgt opp og får den tilbakemeldingen de skal ha. Det bør også være rutiner for at alle barn skal få en evaluering til slutt med anbefaling om hva man bør jobbe med og hva neste steg er. I tillegg er det viktig å få tilbakemelding fra foreldre om kurset tilfredsstilte deres behov og om hvordan prosessen har vært. På denne måten får man mulighet til å se hvor eventuelle forbedringer trengs og dette belyser også svake og streke sider ved gjennomføringsfasen og inntaksfasen. Dette vil være svært nyttig for neste kursrunde. Oppfølging dreier seg om hvordan svømmeskolen og klubben tar seg av sine nye medlemmer etter at kursrunden er ferdig. Dette vil i stor grad påvirke hvor mange som går videre eller inn i selve klubben som konkurranseutøvere.

For å sikre resultatkvaliteten er det viktig å ha rutiner på hvordan man måler og evaluerer en kursrunde. I tillegg til å måle kundetilfredshet på kurset, er det også viktig å ha oversikt over hvor mange som fortsetter videre, tar nye kurs eller går inn i selve svømmeklubben. Jo bedre datagrunnlag man har jo lettere er det å organisere nye kurs som svarer til etterspørselen på markedet.

4.1.4 Rammekvaliteter

Rammekvaliteten avhenger av kvaliteten på personalkompetanse, Forskning/utvikling og støttetjenester. Personal kompetanse kan deles inn i to deler. Den ene delen dreier seg om den kompetansen NSF sitter på, dette med tanke på de som er ansatt og gjennomfører kurs for instruktører basert på svømmeforbundets kunnskap og erfaring. Den andre delen er den kompetansen klubben selv sitter inne med. Da med fokus på svømmeskoleansvarlig. Forskning og utvikling er det i hovedsak NSF som står for. NSF har et tett samarbeid med Norges idrettshøyskole som ivaretar utvikling og forskning basert på forskning fra inn og utland. Det siste punktet er her støttetjenester. Her er det også NSF som utvikler og administrer databasen tyggivann.no, men de står også for opplæring av trenere og instruktører, og litteratur innenfor fagfeltet. De tilbyr også øvelsesbanker med filmmateriale og arrangerer kompetanseseminarer for både trenere på konkurransenivå og instruktører/svømmeskoleansvarlig.

For å sikre rammekvaliteten som helhet er det viktig å ha rutiner og maler for en hver situasjon. Ofte blir dette samlet i en svømmeskolehåndbok. Denne delen er det svømmeskoleansvarlig som står for, men det er også viktig at selve klubben har et velfungerende opplæringsprogram for svømmeskoleansvarlig.

Som man ser dreier dette systemet seg om å sikre kvalitet for å forbedre resultat. Dette gjøres gjennom å planlegge og organisere rutiner slik at kvaliteten blir bedre. Systemet skal i følge NSF hjelpe svømmeskolene med:

- Å evaluere og følge opp.
- Veivalg, mål og måleparametere.
- Kontroll av ressurser.
- Å evaluere prestasjoner.
- Effektivbeslutningstaking.
- Belyse utfordringer og problemstillinger.
- Legge planer.
- Få struktur.

Allikevel ser vi at det er noen forskjeller fra teorien knyttet til den profittmaksimerende private sektoren. Dette ser vi for eksempel ved at det er i hovedsak snakk om mennesker som i sin fritid tar seg mulighet til å gjennomføre et arbeid. Selv om de fleste får betalt for jobben er det ofte snakk om lave lønninger og dugnadsarbeid. Det er derfor mer viktig å få rutine

på plass. Svømmeforbundets oppfatning er at mange av svømmeskolene mangler deler av denne rutinen og at bare deler av retningslinjene blir fulgt. De har derfor laget en evaluering de kaller "Kvalitetssjekken" (se vedlegg 4 for kvalitetssjekken) som svømmeskoleansvarlig skal gjennomføre for å få oversikt over hvor det mangler rutiner og hvor det kan iverksettes tiltak. Denne evalueringen er basert på de fire områdene jeg tok for meg over.

4.2 Motivasjon blant svømmeskoleansvarlig og oppfattet motivasjon blant instruktører.

4.2.1 Funn

Når motivasjon ble tatt opp i intervjuet trekker informantene fram mestring og tilhørighet som de viktigste motivasjonsfaktorene. I tillegg legges det stor vekt på å se utviklingen i barnas svømmekunnskaper. Når informanten blir ledet inn på motivasjonsfaktorer for sin egen del er dette også tilfelle. Allikevel ser vi at det å være med på å utvikle svømmeskolen ved hjelp av benyttelse av *Trygg i vann* virker svært motiverende på svømmeskoleansvarlig. Jeg vil trekke fram et sitat fra min datainnsamling som oppsummerer dette fint:

- " Det er utviklingsbiten. At jeg har fått lov å være med på å utvikle. Altså i 2010 hadde vi 450 kursdeltagere per uke og nå har vi 1300 per uke. Og vi har økt fra 20 til 50 instruktører, og økonomien har økt tilsvarende. Det at jeg har fått lov til å gjøre klubben mer profesjonell og å få være med på den reisen er motiverende. I tillegg er det å se utviklingen i hver instruktør motiverende."

I tillegg trekkes også måloppnåelse fram som en motiverende faktor. Ved hjelp av *Trygg i vann* mener informanten at det er lettere å sette realistiske mål og at det å se framgang i disse målene virker svært motiverende. Ved å for eksempel utvikle målplan blir strategien og delmål synliggjort og retning vil være forstått av alle.

Utfordringer og demotiverende faktorer er mye ansvar på svømmeskoleansvarlig og kjedelige arbeidsoppgaver. Informantene hadde ikke sterke formeninger om demotiverende faktorer, men legger de heller fram som utfordringer. Det har oppstått noe misnøye og motstand i form av hvor ofte man skal rapportere. Selv om graden av dette er liten ser vi tendenser til at teorien om prestasjonsmålings negative effekt på motivasjon til dels stemmer i dette caset. Allikevel er det i hovedsak den positive effekten av systemet som trekkes fram av

informantene. Motstanden mener de i hovedtrekk dreier seg om manglede rutiner og dårlig kommunisert formål ved bruk (P4 og P6).

4.2.2 Tolkning

Vi ser av mine funn at teorien om motivasjon i frivillig sektor delvis støttes i dette caset. Det er stor støtte for P10 og P12.

P10 støttes da det i stor grad dreier seg om å gjøre noe godt for andre, altså verdier. Det å lære noen å svømme er motiverende i seg selv. Dette mener informantene både stemmer for seg selv som leder, men det er også deres oppfatning at dette i stor grad er motiverende for instruktørene. Ved hjelp av *Trygg i vann* føler informanten at de i større grad sitter inne med mer kompetanse. Deres opplegg er grunnet i forskning om riktig utvikling på svømmeopplæringsprosessen og de kan med hånden på hjertet si at denne måten er den beste måten. Økt følt kompetanse øker derfor følelsen av at man tilbyr noe bra for sine kunder og virker derfor svært motiverende.

Informantene trekker også fram muligheten til å letter kommunisere og samarbeide som motiverende. Systemet gjør det enklere for leder å ha oversikt og dermed også kan få og gi tilbakemelding. Vi ser av dette at P12 støttes i stort grad. I tillegg gjør systemet det også lettere for leder å hente kunnskap og erfaringer utenfra. Når alle har samme grunnstein vil det være lettere for leder å hente inspirasjon fra andre klubber.

I og med at systemet åpner for større grad av samarbeid mellom svømmeskoleansvarlig og instruktører vil følelsen av tilhørighet blir forsterket. Dette er også tilfelle i dette caset. Informantene trekker fram at de i større grad har sett samarbeid mellom seg selv og instruktørene, men også blant sine instruktører etter at systemet har blitt implementert. Altså ser vi at P14 støttes.

Svømmeskoleansvarlig legger også fram at systemets egenskaper i større grad muliggjør kommunikasjon og tilbakemelding på tvers av organisasjonen. Å ha full oversikt og kontroll gir lederne mulighet til å både få og gi velbegrunnede tilbakemeldinger. Dette virker positivt på leders indre motivasjon da feedback er avgjørende for utvikling. P15 støttes altså i dette caset.

Informanten nevner i mindre grad systemet som motiverende med tanke på erfaring med slike systemer, altså P13. Jeg vil derfor si at P13 ikke støttes. Jeg finner også at det i mindre grad er støtte for P11. Selv om systemet har gitt svømmeskolene større myndighet, da de lettere kan vise til sine resultater, blir ikke dette lagt fram som en fremtredenens motivasjonsfaktor for leder i dette caset. Jeg antar at dette allikevel vil ha en effekt på leders

motivasjon og velger derfor å konkludere med at denne proposisjonen er delvis støttet. Det at P11 og P13 ikke direkte blir støttet i dette caset er ikke sett på som overaskende da teorien trekker fram verdier, læring og selvaktelse som de viktigste faktorene.

Vi ser altså at deler av motivasjonsteorien hentet spesielt fra frivilligsektor (Clary mfl. (1998,1999) og Andersens (1996)) støttes. Allikevel ser vi indikasjoner på at motivasjonsteorien gradvis går over i den mer generelle teorien (Gagne og Deci, 2005). Dette kan komme av profesjonaliseringen av den tredje sektoren. Vi ser dette tydelig når informantene trekker fram utvikling og måloppnåelse som svært motiverende. Da organisasjonen har blitt mer profesjonell vil motivasjonsteorien også forandre seg. Datamateriale gir derfor indikasjoner på at profesjonaliseringen av den frivillige sektoren også er med å påvirker hvilke motivasjonsfaktorer som er med i bilde.

4.3 Svømmeskolenes commitment til trygg i vann.

4.3.1 Funn

Informantene legger fram at grunnen for bruk er basert på konkurranse og utvikling og fordi det er et godt verktøy. Det er ingen indikasjoner på at press fra NSF har noe med dette å gjøre.

I følge informantene kan jeg si at svømmeskolenes commitment til systemet er en internalisert prosess med innslag av delvis tvang og statusforventning. Dette kommer tydelig fram fra informantene. Alle nevner at egenskapene til systemet gjør jobben deres enklere og mer oversiktlig. Allikevel ser vi i mindre grad av tvang og statusforventning fra den svømmeskolen som var antatt å ha implementert systemet mest. Denne svømmeskolen har en renere internalisert commitments-prosess. Selv om informantene mener det i mindre grad har oppstått motstand for implementering, nevnes det at den opplevde motstand har dreid seg om innføring av bruk av delmåloppsettet og rapportering. Selv om dette var av mindre grad ser vi at commitment ser ut til å være essensielt i dette caset. Motstanden var høyest i de svømmeskolene som var antatt å ha implementert systemet minst. Dette stemmer også overens med hvordan synet i dag er. Et få tall av informantene hadde fått motstand fra ledelsen, og informantene selv opplevdes å være svært positive til systemet. Jeg velger her å ta med noen sitater fra min datainnsamling som oppsummerer dette fint:

- ”Jeg har ikke vært ansvarlig uten, men jeg har jo vært instruktør uten systemet, og det var jo instruktørene som gjorde alt fra påmelding til betaling. Jeg synes det er mye tryggere nå. Det er lettere å forholde seg til ting og det er rett og slett på stell. Det var kaos før.”

- ”Vi kunne ikke klart å vokse til den svømmeskolen vi er i dag hvis vi ikke hadde benyttet oss av Trygg i vann. En liten klubb med kanskje 100 kursdeltakere kunne kanskje klart seg fint uten, men vi måtte hatt noe. Vi er så store så det er helt umulig uten et system. Dette gjelder også for delmålene.
- ”Jeg synes systemet er kjempe bra, og det fungerer veldig bra. Jeg skjønner ikke de som ikke bruker det. Det gjør hverdagen så mye enklere. Alt ligger til rette.
- ”Jeg synes det fungerer veldig bra. Særlig hvis foreldre ringer så har vi en mulighet til å forklare hvordan det går, uten å ha vært fysisk tilstede. Skolene følger det samme opplegget så da vet vi hva barna lærer på de ulike stedene og når det blir testet ulike kunnskaper og ferdigheter. Det er veldig deilig å ha et fast holdepunkt så vi vet hva vi skal gjøre og rekkefølgen. Bedre faglig kompetanse.”

4.3.2 Tolkning

Vi kan si at leders comitment i dette caset har stor effekt på om systemet blir brukt eller ikke. Dette gjelder ikke bare for leders del, men også hvis vi ser nedover på instruktører, og da spesielt med tanke på å fange opp slurv med rapportering. De lederne som hadde en renere internalisert comitment til systemet ble drevet av indre motivasjonsfaktorer forbundet med egenskapene med systemet. Disse lederne var også de som jobbet for de svømmeskolene som hadde implementert systemet på best måte basert på P1 til og med P8. Dette støtter P18 og P19. Jeg oppfatter fra informantene at den generelle comitmentsprosessen er dels drevet av indre motivasjonsfaktorer og dels ytre motivasjonsfaktorer. Allikevel heller det mer mot en internalisert comitmentsprosess enn identifikasjon. Noen informanter nevner etterlevelse prosessen i den forstand at de må benytte seg av systemet for å være med i Trygg i vann, men jeg oppfatter ikke dette som avgjørende med tanke på overordnet syn på systemet. Jeg finner altså støtte for P16 og P17 også, men at utvalget heller mer mot P18 i dette caset, og da spesielt de som gjør det bra.

I innledningen av kapittelet 2.3 antok jeg at årsak til implementering var basert på en blanding av konkurranse og press fra bevilgende myndigheter. Dette viste seg å delvis stemme for dette caset. Konkurranse på markedet hadde stor effekt, mens tvang fra forbundet ble ikke en gang nevnt i mine intervjuer. Dette er overaskende da de nye lisensene formidler en vis grad av tvang. Denne indikasjonen tyder på at forbundet har løst denne problemstillingen på en fin måte. Ved å være åpne for variasjon har de ikke skapt misnøye blant sine brukere. Det negative med dette er at variasjonene har blitt så store og

rapporteringen så dårlig at systemet ikke kan benyttes til analyse for forbundet selv. Det vil bli spennende å se hvordan dette vil utvikle seg i framtiden. Gitt at lisensen er såpass ny har vi enda ikke sett effekten av kontingenten for bruk av systemet. Etter en lengre periode vil jeg anta at det mest sannsynlig vil framtre en vis grad av misnøye da forbundet nå har større grunnlag for utestengelse enn de har hatt tidligere.

4.4 Svømmeskolenes implementeringskvalitet

Svømmeskolene har i varierende grad definerte mål for sin svømmeskole. Den største svømmeskolen har i motsetning til de andre utviklet dette i tillegg til en framdriftsplan. Når vi ser på de andre svømmeskolene nevner alle, med unntak av en, at de har konkrete mål for sin svømmeskole, men at de nok ikke er tydelige og allmennvite i klubben. De henger litt i løse luften og er ikke skrevet og publisert nedover i organisasjonen. Allikevel har disse svømmeskolene definerte mål og strategier for svømmeklubben som en helhet og mener at svømmeskolen bygger på dette. En av svømmeskolene har verken definerte mål for svømmeklubb som helhet eller svømmeskolen.

Selv om det for mange av klubbene er en stund siden de startet å bruke trygg i vann legger informantene fram at de tok med store deler av personell ved starten for å tilpasse sitt system best mulig (P3), men at det i bunn og grunn var ledelsen som tok avgjørelsen. Informantene legger også fram at alle aktiviteter som har med svømmekurs å gjøre skjer gjennom *Trygg i vann* (P5).

Den antatte rollen som svømmeskoleansvarlig er beskrevet noenlunde likt av alle lederne. Det er heller ikke store forskjeller i hvordan svømmeskoleansvarligs arbeidsoppgaver blir beskrevet. Lederne har overordnet ansvar for svømmeskolens aktiviteter og fullt ansvar for publisering og organisering av kurs og instruktører. Aktivitetene som skjer i vannet er det hovedinstruktør og instruktører som står for. Allikevel har leder ansvar for at de andre partene har definerte retningslinjer å forholde seg til. Det som derimot skiller svømmeskolene er om de har fastansatt leder og om de har kontorer. De største svømmeskolen, med unntak av OI har dette. I tillegg ser man at den største svømmeskolen i større grad har fordelt ansvarsoppgavene på flere personer.

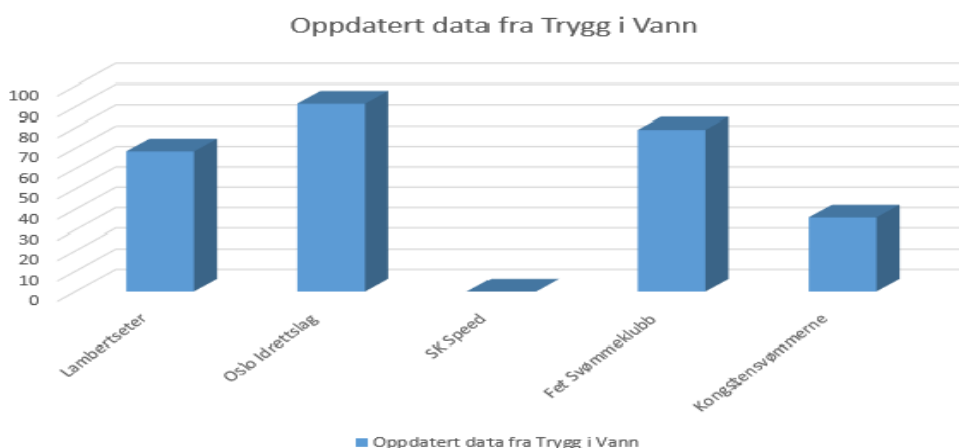
Den oppfattede lederstilen er noenlunde lik blant svømmeskoleansvarlig med unntak av den største svømmeskolen der leder er noe mer oppgaveorientert. Den ene informanten har derimot lettere med å se sine mangler. Svømmeskoleansvarlig tar i dette tilfelle opp sin dårlige evne til å delegere som et problematisk aspekt i sin voksende svømmeskole. Ansvaret blir for stort og ting faller mellom sprekkene. Vi ser altså at P4 er støttet her i og med at den

svømmeskolen som har den mest strukturerte lederen, gitt at det er slik lederen har beskrevet seg selv, også er den svømmeskolen som gjør det best og er størst.

Informantene legger også til at de anser bruken av systemet som høy basert på hva de kan om systemet. Det er en høy grad av ønske om opplæring slik at man kan benytte seg av systemet bedre.

I tillegg nevner informantene at rutiner må være på plass for at man skal få fullt utbytte av systemet(P6). Flere av informantene legger fram at rutiner er noe de jobber med. Selv om prosedyrer og rutiner er satt ser de at de ikke blir fulgt. Rutiner for rapportering blir her nevnt som et problem. Mange av informantene legger også fram at det har vært vanskelig å få rapportering inn i tide. Selv om alle svømmeskolene hadde utviklet delvise rutine for dette, merket de allikevel at det var vanskelig å få instruktører til å følge det. Dette støttes også av en rapporteringsjekk jeg har gjennomført inne på trygg i vann. I modellen under har jeg samlet mitt resultat fra en rapporteringssjekk jeg har gjort av svømmeskolenes bruk av trygg i vann. Basert på svømmeskolenes rutiner for rapportering har jeg sjekket om svømmeskolenes oppdatering er i rute. Dette er da spesielt blitt lagt vekt på svømmeskolenes føring av fremdrift og deltagelse på aktive kurs dette halvåret. Sjekken ble gjennomført i slutten av april. Det er allikevel viktig å trekke fram at det er vel kommunisert at NSF ønsker at dette skal være på plass, og det er derfor fare for at svømmeskolene har gjort et skippertak på dette når jeg tok kontakt i begynnelsen av februar. Resultatene fra SK speed er også noe misvisende da de har som rutine at de fører på papir. Allikevel er det ingen aktivitet på *Trygg i vann* noe som gjør det vanskelig for leder å ha oversikt og NSF å ha kontroll. Det kommer også tydelig fram i mine intervjuer at det i stor grad er varierende bruk av systematiske målinger mot overordnet strategi. Svømmeskolene ser på denne aktiviteten som vanskelig og har til tider vanskelig for å forstå nytten av det.

Tabell 4: sammenligning av oppdatert tallmateriale hentet fra trygg i vann.



4.4.1 Tolkning

I min teoridel har jeg beskrevet forankring i strategi og mål som en suksessfaktor for at implementering skal skje best mulig (P1). I og med at det i varierende grad har vært definerte strategier blant utvalget i dette caset har jeg fått bakgrunn for å svare på om denne proposisjonen støttes eller ikke. Den svømmeskolen som gjør det best er også den svømmeskolen som har klare definerte mål og strategier, og disse er også kommunisert nedover i organisasjonen. De andre svømmeskolene har delvise eller ikke eksisterende mål og strategier og vil derfor ha en vanskeligere oppgave med å kommunisere framgang. Når strategi ikke er definert kan målene variere fra person til person. Dette er også tilfelle i de resterende svømmeskolene. Det kommer tydelig fram fra mine informanter at de som ledere føler at de sammen med resten av ledelsen har et visst syn på hvor de ønsker å utvikle seg. Allikevel mener de at dette ikke er kommunisert på en tydelig måte nedover i organisasjonen. Det kan også være slik at svømmeskoleansvarlig har andre mål enn hva resten av ledelsen har for svømmeskolen. Forvirring rundt mål og strategi vil gjøre det vanskelig å samkjøre aktiviteter og dette vil også bli et problem ved valg av måleparametere, noe jeg vil gå nærmere inn på senere i dette kapitlet. Dette tyder på at P1 støttes.

Svømmeskolene har også valgt å etablere sine strategier og mål med varierende grad av involvering fra andre deler av organisasjonen. De som har gjort dette best har benyttet seg av workshoper der store deler av organisasjonene var med på å bestemme. På denne måten fikk alle være med på prosessen, noe som har økt graden av eierskap og forståelse for systemet. Vi ser altså støtte for P2.

Når jeg tok opp lederstil og rollefordeling i mitt intervju kom det fram en tydelig tendens til at de svømmeskolene som gjorde det best hadde løst dette på en bedre måte. Den største svømmeskolen hadde fordelt lederansvaret på flere, men også lagt opp til flere kontrollsystemer for å sjekke rapportering. Ved å fordele disse ansvarsområdene på flere får svømmeskolen mulighet til å lettere kontrollere om rapportering skjer slik prosedyrene er satt. I intervjuet kom det fram at den svømmeskolen som i kapittel 3 ble antatt å være den som hadde implementert systemet best har en rollefordeling som tilsvarer det jeg tar opp i P4, altså vil jeg konkludere med at det er støtte for P4.

Lederstil ble beskrevet noen lunde likt og av myk karakter. Det var to ledere som skilte seg ut, og jeg vil si at lederstilen deres så ut til å ha mer innslag fra oppgaveorientertlederstil. Struktur og prosedyre sto her i sentrum. Jeg har tatt med et sitat fra den lederen jeg så på som den mest oppgaveorienterte, og som jeg også anser som den lederen som implementerte struktur på best måte.

- ” *Jeg er nok ganske firkantet. Jeg er nok ganske tydelig, og streng tror jeg. Jeg ønsker å ha ting ryddig og ordentlig og forventer mye av alle, men er opptatt at det skal være klart hva jeg forventer.* ”

Dette støtter P3, da denne typen leder ofte har lettere for å ta i bruk slike systemer på en skikkelig måte. Videre viste det seg også at disse svømmeskolene hadde en høyere implementeringskvalitet.

Alle svømmeskolene mener at aktivitetene innenfor deres kurs er implementert i *Trygg i vann*. Det er derfor ingen tvil om at utvalget i dette caset følger teoriens råd om å involvere alle aktiviteter knyttet til driften i kvalitetssikringssystemet. Det er altså støtte for P5. Om dette er bevist er allikevel noe usikkert.

Det er stort sprik blant informantene når det gjelder fastsatte rutiner for rapportering. De fleste informantene legger fram at de har rutiner for når og hva som skal rapporteres og dokumenteres, men at de ikke har fått dette opp å gå enda. Selv om svømmeskolene forstår viktigheten av dette er det i mindre grad slik at svømmeskolene følger dette opp. Dette ser vi av min rapportsjekk i kapittel 4.4. De svømmeskolen som i større grad har dette på plass er også de skolene som er størst i utvalget. En av disse har også en annenform for rollefordeling som gjør oppfølging lettere. Vi kan altså se en sammenheng mellom P4 og P6 i dette caset. Jeg finner altså støtte for P6.

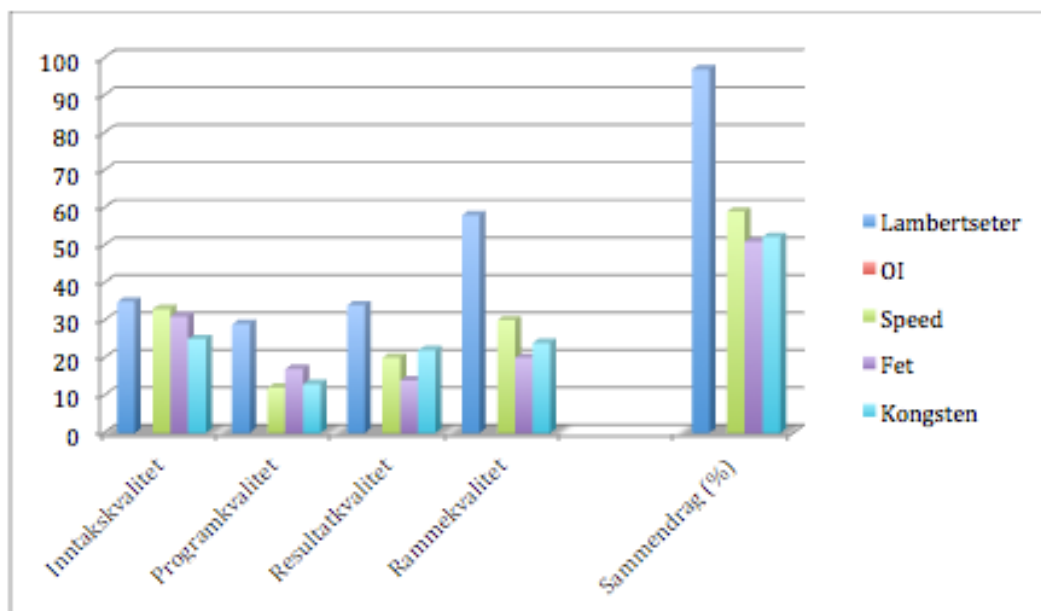
Den neste funnet er kanskje det som er mest fremtredende og tar for seg svømmeskolenes bruk av tallmateriale til videre analyser for utvikling. Veldig få av svømmeskolene benytter seg systematisk av tallmateriale for å vurdere framdrift. Det var her tydelig at de største og mest framgangsrike svømmeskolene i større grad testet sine mål ved hjelp av måleparametere hentet fra *Tygg i vann* og andre analyser (kundetilfredshetsanalyser). Altså ser vi støtte for P7, da de skolene som gjør det best også aktivt bruker datamateriale for å se utvikling. Disse Svømmeskolene benyttet seg da av måleparametere som kan sammenlignes med de jeg i min teoridel beskriver som mest hensiktsmessige (Sawhill og Williamson, 2001). Vi ser altså støtte for P8.

Som en oppsummering presenterte jeg P9, som i hovedtrekk tok for seg at benyttelse av retningslinjer for god implementeringskvalitet vil føre til høy kvalitet på svømmeundervisningen. Vi ser at det kommer fram en indikasjon på at de som har implementert sine kvalitetssikringssystem basert på retningslinjene i mitt teorikapittel (kapittel 2.3) også er de som oppnår høyest kvalitet på sin tjeneste. Dette ser vi av svømmeskolenes størrelse, utvikling, kvalitetssjekk og kundetilfredshetsundersøkelse. Altså ser vi at P9 støttes.

Gitt NSF egne retningslinjer vil god implementeringskvalitet også bli vurdert etter kvalitetssjekken. Denne testen er konstruert etter rammene jeg tok for meg i kapittel 4.1 og gir indikasjoner for hvordan svømmeskolen gjør det i dag og hva som mangler.

Den oppfattede bruken av systemet er høy blant informantene i dybdeintervjuet, allikevel har den kvalitative dataen varierende resultater her. Selv om informantene selv mener systemet er fullt utnyttet ser man at visse retningslinjer ikke er fulgt. Dette er spesielt tydelig i kvalitetssjekken. Jeg vil nå gå nærmere inn på de fire områdene som er en del av retningslinjene knyttet til god implementering av kvalitetssikringssystemet sett fra NSF stå sted. Det vil også bli henvist til proposisjon der dette stemmer overens med teorien jeg har lagt som grunnlag. Det er viktig å ta stilling til at denne testen bare gir indikasjoner på hvordan noe kan løses og er derfor ikke direkte måleparametere. Allikevel kan man benytte seg av denne sjekken i sin helhet som en paramenter. Tabellen under (Tabell 5) viser utvalgets resultater på kvalitetssjekken.

Tabell 5: Resultater fra kvalitetssjekken



Inntakskvalitet:

Dette området tar for seg hvor godt svømmeskolene har strukturert aktiviteter i forkant av kurs. Her inngår hvorvidt svømmeskolen har kartlagt sine aktiviteter fra lokaler til markedsføring, men også instruktørbehov og deres kompetanse. Vi ser at resultatene her er relativt like og at alle scorer høyt. Allikevel kan vi skimte en tendens til at de største klubbene får høyere poengscore. Svømmeskolene ser ut til å ha god inntakskvalitet.

Programkvalitet:

Dette området tar for seg hvordan svømmeskolen ligger an med tanke på svømmeskolens kompetansenivå. Dette er basert på kurs per instruktør, internopplæringsprogrammer og rutiner for videreopplæring. Den største forskjellen her ser vi på kompetanse basert på andre kurs enn de helt essensielle NSF tilbyr. Vi ser også stor forskjell i internopplæring. Her er det også den største svømmeskolen som scorer høyest, dette er også den svømmeskolen jeg tidligere har ansett som den som har implementert systemet i høyest grad (se kapittel 3 Utvalg).

Resultatkvalitet:

Dette området tar for seg til hvilken grad de ulike svømmeskolene antar at de benytter seg av *Trygg i vann*. Den tar også tak i hvorvidt svømmeskolene gjennomfører kundetilfredshetsundersøkelser og benytter seg av data hentet fra trygg i vann til andre analyser for å evaluere sin svømmeskole (P7). De aller fleste mener de har etablert rutiner for rapportering, men et få tall av dem sjekker om rutine blir fulgt opp (P4 og P6). De mener de benytter systemet i stor grad og at de følger delmåloppsettet som mal for svømmeundervisning. To av svømmeskolene gjennomfører ikke kundetilfredshetsundersøkelser og et få tall av svømmeskolene benytter seg av tallmateriale for å evaluere fullføringsgrad og gjennomsnittlig tid per kurs. Her er det også den største svømmeskolen som scorer høyest.

Rammekvalitet:

Denne delen av kvalitetssjekken tar for seg hvorvidt svømmeskolen har etablert rammene rundt for å evaluere sin svømmeskole (P6 og P7). Her er det stort sprang fram til den største klubben. Dette kommer av at de andre svømmeskolene ikke har maler for viktige områder i sin svømmeskole, samt utviklet svømmeskolehåndbok.

Til slutt skal svømmeskolen basert på gjennomføringen av denne testen komme med eventuelle tiltak for utvikling.

Eksempler på hva som gjentar seg her er:

- Utvikle tilbud for andre grupper: voksne, Ungdom, funksjonshemmede.
- Videreutvikle etterutdanningsmoduler og markedsføring.
- Øke kompetanse.

- Utarbeide svømmeskolehåndbok.
- Strukturere bedre i vannet.

Vi ser altså at dette også gir støtte for P9, da de svømmeskolenes som følger retningslinjene gitt i teorien også scorer høyt i denne testen. En av svømmeskolenes har ikke gjennomført denne testen i tide. Jeg antar at denne skolen ville ha fått noen lunde like resultater som SK speed.

4.5 Svømmeskolenes måling og definisjon av kvalitet på svømmeundervisning

4.5.1 Funn

Informantene definerer i hovedsak kvalitet i svømmeskolen som gode rutiner for oppfølging, samarbeid og kommunikasjon, samt fokus på sikkerhet og kvalitet på undervisning. Jeg har her valgt å ta med et sitat hentet fra mine intervjuer som fint oppsummerer hva alle mente om kvalitet i svømmeskolen:

- "Det å utføre oppgaven eller servicen til kunden på en tilfredsstillende måte for alle parter. Sånn at både jeg som yter er fornøyd med at jeg gjør det riktig og at de som får produktet er fornøyd."

For å utvikle og opprettholde kvalitet har svømmeskolenes jevnlig felles seminarer. De aller fleste har fra 2-4 per år. De aller fleste har fokus på utdanning og videreutdanning av sine instruktører og seg selv. Som en del av retningslinjene skal svømmeskolen gjennomføre kundetilfredshetsundersøkelser. Dette er ikke standard for de skolene som er en del av dette utvalget. 3 av 5 gjør dette. Av de undersøkelsene jeg har fått er kundene svært fornøyde. Kommentarer om mangel på tilbakemelding underveis og ved slutten av kurset gjentar seg i alle undersøkelsene og det er noen negativitet i forhold til pris. Det er også noen få kommentarer i forhold til at det oppfattes som mange delmål og at det tar lang tid å komme i gang med svømmingen. Dette kan tyde på at det er noe mindre grad av forståelse for systemet blant foreldre, og at kommunikasjonen mellom instruktører og kursbetaler(foreldre) er både svak på å informere om hvorfor dette systemet blir brukt, men også hvorvidt de har benyttet seg av modulen for anbefaling og kommentar i *Trygg i vann*. Det er i liten grad benyttet tallmateriale fra trygg i vann til andre analyser. Den største klubben gjør dette, men de andre har enten en delvis eller fraværende benyttelse av *Trygg i vanns* statistikkmodul.

4.5.2 Tolkning

Svømmeskolenes kan måle kvalitet basert på en rekke faktorer som nå er en del av den årlige

kvalitetssjekken. Testen er i utgangspunktet obligatorisk, men det er ikke nødvendigvis slik at alle svømmeskolene gjennomfører den. I mitt intervju med Jan Kjensli (klubbutvikler i Norges svømmeskole) ble jeg informert om at det er vanskelig å få svømmeskolene til å gjennomføre denne testen samt rapportere i *Trygg i vann* til et tilfredsstillende nivå. Årsaken mente han var uvitenhet og liten forståelse av nytteverdien til et slik system. Under mine dybdeintervjuer fikk jeg inntrykk av at tidspress og dårlig rollefordeling ofte var årsaken til at svømmeskolene ikke rapporterer eller måler kvalitet i sine svømmeskoler. De aller fleste, med unntak av de største skolene, har en viss forståelse for hvordan dette skal gjøres, men at de rett og slett ikke gjør det på bakgrunn av følt tidspress. Kvaliteten blir derfor sjekket ved å besøke svømmeskolene og tolkning av deltageres tilbakemeldinger. Allikevel ser vi i mindre grad at denne analysen blir rapportert eller notert og fulgt opp. Det er stor grunn til å tro at det i det store bilde handler om å slukke branner. Svømmeskolene har enda ikke sett nytten av å analysere og rapportere kvaliteten ved hjelp av tallmateriale hentet fra *Trygg i vann* og kundetilfredshetsundersøkelser. For å hjelpe svømmeskolene med å benytte seg av tallmateriale fra *Trygg i vann* har NSF utviklet kvalitetssjekken som er delt inn i fire områder. Innen for de fire områdene finnes en rekke måleparametere som har som formål å gi svømmeskolen indikasjoner på om deres svømmeskole har høy kvalitet. Måleparameterne listet opp i vedlegg 6. I denne testen får svømmeskolene indikasjoner på hvordan de kan måle kvalitet innenfor de fire områdene. Resultatene fra testen kan ikke direkte relateres til måloppnåelse, men den kan være en del av svømmeskolens egne parametere. Det oppfordres altså til videre måling i tillegg til denne undersøkelsen. Eksempler på dette er kundetilfredshetsmålinger, målinger basert på svømmeskolens kundebase for å se utvikling, og jobbtilfredshet.

Denne problemstillingen er støttet av min teori. Det er ofte slik at kvalitetssikringssystemer i den frivillige sektoren ikke blir benyttet til sitt fulle da rapportering faller mellom sprekkene. Dette ser også ut til å være tilfelle i dette caset. Selv om svømmeskolene til en vis grad har mulighet til å rapportere kvalitet blir ikke dette gjort systematisk. De største klubbene har derimot løst dette bedre. Eksempler på måleparameter jeg fant under min forskning er:

- Kundetilfredshetsundersøkelser: Målt hvert år, eller annen hvert år.
- Gjennomføring av kvalitetssjekk: Målt hvert år.
- Instruktørkompetanse: Målt i antall kurs per instruktør.
- Svømmeskoleansvarliges kompetanse: Målt i antall kurs svømmeskoleansvarlig sitter

inne med

- Utvikling i kundebase: Målt i vekst per år
- Utvikling i lojalitet: Målt som prosentvis fullføringsgrad av kunden (Denne er ofte målt som prosentvis mengde som går kurs en vis periode går også kurs en annen periode.)
- Rapporteringskontroll: Testing av oppdatert materiale på trygg i vann
- Kvalitetssjekk: besøk under svømmekurs.
- Medarbeidersamtaler: Måles hvert år, for å teste jobbtilfredshet.

Som vi ser har svømmeskolene en forståelse for hvordan de skal måle kvalitet, med det er ikke her problemet ligger. Vi ser at svømmeskolene følger P8 for utvikling av gode måleparametere. Problemet dreier seg derimot om hvorvidt disse målene systematisk blir registrert eller ikke. Dette er ikke tilfelle for de fleste svømmeskolene. Det er mye som tyder på at målingsparameteren kun fungerer som tester når det først oppstår problemer.

Svømmeskolene tester ut dette når det skjer noe uforutsett. Altså har svømmeskolenes manglende rutiner for rapportering gjort at svømmeskolene ikke får forvarsindikasjoner på om områder ikke når opp til forventningene. Her ser vi at P6 ikke er tilstedeværende og implementering vil være vanskelig. P1 er også her et problem. Svømmeskolene manglende forankring i strategi og mål gjør det nærmest umulig å se utvikling. Det er dermed viktig å ta med at dette kun er tilfelle for de svømmeskolene som mangler lederskap (P3) og de minste svømmeskolene. Det er vanskelig å si om dette er en årsak eller en virkning, men det finnes indikasjoner på at manglende rutine, lederskap og forankring i strategi har en stor effekt på svømmeskolenes kvalitet. Hvis vi tar utgangspunkt i at de største svømmeskolene er store nettopp på grunn av at de har god kvalitet, ser vi at mine antagelser stemmer. De største svømmeskolene har implementert sitt system på best mulig måte gitt proposisjon P1 til og med P8, og P9 støttes. Allikevel kan andre faktorer som befolkning spille en rolle her. Svømmeskolene som holder til i Oslo vil ha en større mulighet til å øke sin kundebase en de som holder til der befolkningen er lavere. Allikevel vil også konkurransen for svømmeskolene i Oslo være høyere i og med at det er flere aktører på markedet.

Ved videre analyse av mål og strategier (Se vedlegg 5 for oppsummering av mål og strategier for utvalget) ser vi at de aller fleste med unntak av en har brede mål det er vanskelig å måle eller ikke har mål i det heletatt. Lambertseter har det hovedmålet jeg mener er det som er lettest å måle, nemlig at de skal tilby høyest kvalitet og lære flest barn å svømme. Altså støttes P8 for velformulerte måleparametere. Jo lettere det er for svømmeskolen å måle

utvikling desto lettere blir det å ha oversikt over framgang.

Jeg så også indikasjoner på at kommunikasjon kan ha en effekt på systemet. I et av tilfellene ser man at det i noe grad at måleparameterne er definert og målt, men at ledelsen holder resultatene delvis skult eller ikke formidler dette til svømmeskoleansvarlig. Årsaken til dette er vanskelig å si og det er ikke oppskriften på god prestasjonsmåling. Av all teori som er tatt opp i kapittel to ser vi at for at et system skal ha mest mulig effekt må det brukes til noe. Man må vite hva resultatene sier og iverksette tiltak for å forbedre. Det er derimot slik at resultatene har blitt benyttet som noe negativt. Med dette mener jeg at resultatene ikke har som formål å identifisere tiltak og løse problemer, men at det hele stopper opp etter rapportering og analyse.

4.6 Sammenligning av proposisjoner og funn

I tabellen under finner man et sammendrag av mine proposisjoner. Sammendraget er basert på tolkningen i kapittel 4.

Tabell 6: Sammenstilling av proposisjoner og funn

Nummer:	Proposisjon:	Støttes	Støttes delvis	Støttes ikke
P1	Forankring i overordnet strategi vil øke implementeringskvaliteten av et kvalitetssikringssystem.	X		
P2	Involvering fra store deler av organisasjonen vil øke implementeringskvaliteten av et kvalitetssikringssystem.	X		
P3	En strukturert og kommuniserende leder vil øke implementeringskvaliteten av et kvalitetssikringssystem.	X		
P4	Utarbeidelse av kontrolleroller vil øke implementeringskvaliteten av et kvalitetssikringssystem.	X		
P5	Full oversikt/involvering av aktivitetene organisasjonen har vil øke implementeringskvaliteten av et kvalitetssikringssystemet.	X		
P6	Fastsatte rutiner for rapportering vil øke implementeringskvaliteten til et kvalitetssikringssystem.	X		
P7	Aktivt bruk av prestasjonsmåling til videre analyser vil øke implementeringskvaliteten til et kvalitetssikringssystem.	X		
P8	Formulering av måleparametere etter Sawhill og Williamson (2001) kriterier vil øke implementeringskvaliteten av et kvalitetssikringssystem.	X		
P9	God implementeringskvalitet av et kvalitetssikringssystem fører til høy grad av kvalitet på tjeneste.	X		
P10	Bruk av kvalitetssikringssystemet fungerer positivt på leders indre motivasjon da den øker graden av følt kompetanse.	X		
P11	Bruk av et kvalitetssikringssystem vil virke positivt på leders ytre motivasjon da bruken av et kvalitetssikringssystem symboliserer status.		X	
P12	Bruk av et kvalitetssikringssystem forsterket muligheten til kommunikasjon og dermed også læring og samarbeid.	X		

	Dette har positiv effekt på lederens indre motivasjon.			
P13	Bruk av kvalitetssyringsverktøy øker ytre motivasjon da man oppnår erfaring med slike systemer.			X
P14	Kvalitetssikringssystemer muliggjør større grad av samhold, kommunikasjon og tilhørighet til noe større og vil derfor øke indre motivasjon.	X		
P15	Kvalitetssikringssystemer åpner for muligheten for å kommunisere velbegrunnet tilbakemelding. Dette vil virke positivt på indre motivasjon.	X		
P16	Ledere motivert av ytre/kontrollerende motivasjonsfaktorer vil ha en typisk etterlevelsescorrelasjon til et kvalitetssikringssystem.	X		
P17	Ledere motivert av en blanding av ytre/kontrollerende og indre motivasjonsfaktorer vil ha en typisk identifikasjonscommitment til et kvalitetssikringssystem.	X		
P18	Ledere motivert av typiske indre motivasjonsfaktorer vil i større grad oppnå en internalisert commitment til et kvalitetssikringssystem.	X		
P19	Et internalisert commitment utgangspunkt fører til høyes grad av implementering av et kvalitetssikringssystem.	X		

5 Diskusjon

5.1 Oppsummering av svar på forskningsspørsmål

I dette kapittelet vil jeg oppsummere funnene og tolkningen fra kapittel 4 basert på de overordnede forskningsspørsmålene.

5.1.1 Hvordan implementerer svømmeskolene retningslinjene og databasen Trygg i vann, og hvordan benytter de seg av det i dag?

Gitt funnene mine i resultatdelen (kapittel 4) ser vi at svømmeskolene i større grad benytter seg av systemet likt. Alle svømmeskolene benytter seg av NSF del og delmål for svømmeopplæringsprosessen, svømmeskolenes aktiviteter er samlet i *Trygg i vann* og svømmeskolenes forståelse av systemet er lik. Allikevel ser vi at implementeringen av systemet har gått best for de svømmeskolene som i større grad har fulgt proposisjon 1 til og med 8. Dette gir en indikasjon på at P9 støttes. Jeg vil derfor si at teorien hentet fra den private sektoren (Hoff og Holving, 2007) stemmer godt overens med hvordan de beste implementerer sitt system, og at det ikke er store variasjoner som ville tilsvare videreutvikling av denne teorien. Allikevel ser man at rutiner for rapportering i dette caset er noe som skiller de beste fra de dårligste. Man kan derfor se indikasjoner på at dette er et avgjørende aspekt i den frivillige sektoren. I og med at tidspress og mangel på ressurser ofte er et faktum i denne

sektoren vil jeg legge fram at denne biten oftere blir oversett. Sawhill og Williamson (2001) legger fram at et få tall av frivillige sektorer har løst problemet med å måle utviklingen i sine overordnede mål. Dette ser også ut til å stemme godt overens med hva resultatene i dette caset er. I tillegg legges det vekt på at mange har vanskelig med å finne gode måleparametere. I dette caset ser jeg varierende resultater på dette. Mange har en forståelse på hvordan dette kan gjøres, men at et få tall av svømmeskolen gjør dette systematisk på grunn av manglende rutiner og ressurser.

Det var mindre variasjon en forventet. De fleste hadde noen lunde lik oppfatning av hvordan systemet skal brukes, og følger NSF retningslinjer knyttet til dette. Allikevel ser vi at noen av klubbene legger til kurs mellom sel og selunge. Dette er begrunnet med at det er for stort hopp fra nybegynnerkursene til videregående kurs og svømmeskolen har løst dette med å implementere et kurs i mellomfasen. Dette kurset er allikevel organisert slik at det følger NSF retningslinjer. Den største forskjellen er at den svømmeskolen som gjør det best ikke organiserer med den typiske kursbaserte metoden som er anbefalt av NSF. Svømmeskolen har dermed organisert seg etter perioder som følger skoleåret, og benytter seg derfor av rullerende flytting av deltagere etter hvert som de når målene som er satt på de ulike kursene. Dette har vist seg å være svært gunstig. Ved analyse av lojalitet ser vi at denne svømmeskolen har hatt et stort hopp fra å ha lignende prosentvis antall kursdeltakere i perioden første halv år sammenlignet med andre halv år på mellom 40-50% til mellom 60-70% etter omorganiseringen (resultatet er basert på tall fra 2014 som helhet, og siste halv år 2014 sammenlignet med første halvår 2015). En av årsaken til dette hoppet mener jeg kommer av at svømmeskolen i større grad har rullerende rapportering (se kapittel 2.2.5). Ved å benytte seg av denne typen rapportering kan man forsikre seg om at materialet på *Trygg i vann* er oppdatert og man vil derfor få et mer realistisk overblikk på sin svømmeskole. Dette vil igjen gi bedre grunnlag for analyse og dermed også utvikling. En annen årsak er at man letter kan holde på sine kunder da de ikke bør melde seg på neste kurs ved avsluttet kurs, men at man hele tiden blir flyttet ditt man passer inn. Et annet funn er at de svømmeskolen som gjør det best har fordelt leder rollene på en slik måte at det er større mulighet for kontrollering av rapportering ved flere stadier i prosessen. Alt dette er støttet av Hoff og Holving, og jeg fant ingen andre indikasjoner på at teorien ikke strekker til i dette tilfelle.

Altså stemmer teorien knyttet til implementeringskvaliteten fra den private sektoren godt inn i dette caset selv om organisasjonene befinner seg i en annen sektor. Det er allikevel noe mer fokus på fastsettelse av rutine og kontrollerrollen for at systemet skal fungere best

mulig. Dette er viktig for alle sektorer, men resultatene fra mitt case antyder at dette er noe den frivillige sektoren må jobbe mer med.

5.1.2 Hvordan definerer og måler svømmeskolene kvalitet?

Definisjonen for kvalitet på svømmeundervisning er nogen lunde lik blant informantene. Jeg vil igjen trekke fram et sitat som oppsummerer dette fint.

- *”Det å utføre oppgaven eller servicen til kunden på en tilfredsstillende måte for alle parter. Sånn at både jeg som yter er fornøyd med at jeg gjør det riktig og at de som får produktet er fornøyd.”*

Allikevel er det noe mer fokus på rutine og prosedyre som en del av kvalitetsdefinisjonen blant de svømmeskolene som gjør det best. Jeg vil her trekke fram et sitat fra svømmeskoleansvarlig på den svømmeskolen som gjør det best.

- *” Kvalitet handler jo om struktur og rutiner, jeg liker firkanter. I tillegg handler kvalitet om gode mål, gode informasjonslinjer, og godt samarbeid mellom alle parter. Det er viktig at alle får den infoen de trenger. ”*

Altså ser vi at det er antydning til at utvalget i mitt case blir påvirket av implementering av et kvalitetssikringssystem på en slik måte at de trekker inn synspunkter og handlingsmønstre fra den private sektoren. Vi ser dette tydelig da de informantene som jobber for de største svømmeskolene i større grad trekker fram struktur, rutine og gode mål når de skal definere kvalitet. Altså kan man si at bruk av et kvalitetssikringssystem vil føre til at organisasjoner i den frivillige sektoren adopterer typisk adferd knyttet til den private sektoren. Dette er i tråd med hva Robert S. Kaplan beskriver i sin artikkel fra 2001. Allikevel er dette knyttet til benyttelse. Mitt resultat viser at det er antydning til at det ikke bare er snakk om bruk av systemer som blir adoptert, men også at forståelsen for kvalitet og måloppnåelse vil forandre seg. Det er min oppfatning at svømmeskolene som benytter seg av systemet i større grad også har en kvalitetsdefinisjon som ligner på hva vi ville sett i den private sektoren.

Når det kommer til måling og måleparametere ser vi at de svømmeskolene som i dette utvalget gjør det dårligst, eller er minst, ikke har rutiner på plass slik at målinger kan benyttes til det optimale. Dette er ikke et nytt problem og er ofte diskutert i teorien i kapitel 2. Spesielt ser vi at Sawhill og Williamson (2001) legger fram dette. De mener at organisasjoner i den frivillige sektoren ofte har vanskelig med å definere måleparametere på en slik måte at de kan indikere framgang mot overordnet mål. Dette er også min oppfatning. Jeg så at det var vanskelig for svømmeskolene å velge ut måleparametere som kan kobles til strategi og at målingene ikke systematisk blir rapportert for å se framgang. Dette generelt vanskelig for

frivillige organisasjoner å velge ut brukbare måleparametere, og dette caset er inget unntak. I tillegg ser man indikasjoner på at de som måler minst heller ikke har rutiner for når og hva som skal måles, og hvordan det skal kommuniseres. Målingene symboliseres heller testing når det oppstår problemer og blir ikke benyttet til videre analyser. Jeg vil her ta opp et sitat som oppsummerer den generelle tankegangen om dette.

-” Vi benytter oss av tallmateriale fra trygg i vann for å sjekke hvilke kurser som blir fort fulle, da tar vi for oss hva man trenger av kurs og hvor folk vil gå. Vi antar at dette symboliserer rykte til våre bassenger. Allikevel er dette bare noe vi sjekker for å se om vi må gjøre endringer der og da. Ikke noe vi loggfører. ”

Altså ser jeg ingen indikasjon på om teorien i kapittel 2 ikke stemmer i dette caset, men at et kvalitetssikringssystem det i større grad påvirker både hvordan og hvorfor svømmeskolene gjør som de gjør. De adopterer ikke bare et system fra den private sektoren, men også et sett med adferd og synspunkter.

5.1.3 Hvordan påvirker implementering av kvalitetssikringssystemet kvaliteten på svømmeundervisningen?

De svømmeskolene som i større grad fulgte retningslinjene knyttet til min teoridel i kapittel 2 (Hoff og Holving, 2007, Sawhill og williamson, 2001, Forbs, 1998, Kaplan og Norton, 1992 og Sheehan, 1996) har i vist seg å score høyt både på kvalitetssjekken og mine analyser knyttet til rapporteringssjekker. Det er også disse svømmeskolene som er størst og oppleves som ledende i dette markedet. Det er altså antydning til at om P1 til om med P8 blir tatt stilling til vil svømmeskolen få mest ut av sitt system og det vil påvirke kvaliteten på deres svømmeundervisning positivt. Det er allikevel antydning til at kontrollerrollen og rutine i dette caset er det som skiller de best fra de andre, og de som har løst dette best vil ha mest utbytte av sitt kvalitetssikringssystem.

Det er ingen indikasjoner på at det er store skiller mellom teorien fra det private markedet til den frivillige i dette caset. Svømmeskolene har blitt så profesjonelle at de nærmest operer i den private sektoren. Altså ser det ut til at denne oppgaven støtter tidligere teori. Teorien knytte til den private sektoren derimot, legger fram at organisasjoner i den frivillige sektoren vil ha vanskelig med å produsere effektive måleparametere. Dette ser ikke ut til å være tilfelle i dette caset. Grunnen til at svømmeskolene ikke benytter seg av dette er heller basert på manglende rutiner og forstått nytteverdi. Svømmeskolen ser ut til å ha en forståelse for hvordan man kan måle kvalitet og definerer kvalitet nogen lunde likt, men velger å ikke bruke det på grunn av manglede ressurser.

5.1.4 Hvordan påvirker kvalitetssikringssystemet leders motivasjon og commitment, og hvilken effekt har motivasjon og commitment på implementeringskvaliteten?

Dette forskningsspørsmålet er det som står for det mest innovative med oppgaven. Poenget var å få fram om motivasjonsfaktorer knyttet til frivillig arbeid kan bli ivaretatt av et kvalitetssikringssystemets egenskaper, og dermed også om systemet kan virke motiverende på leder. Lederne som har vært med i min undersøkelse har ansett seg selv som svært motiverte. De blir i hovedsak motiverte basert på oppfatningen om at jobben de gjør er viktig og givende. Allikevel ser vi en indikasjon på at *Tygg i vann* som et system virker motiverende på informantene da det øker følt kompetanse, øker mulighet for gode kommunikasjonslinjer og samarbeid, muliggjør et felles holdepunkt, og skaper tilhørighet og eierskap. Informantene mener at dette ikke bare gjelder for dem som ledere, men også for instruktørene. Til slutt legges det også vekt på at mulighet for feedback og anerkjennelse økes ved benyttelse av dette systemet, da leder har større grunnlag for å gi og få både ris og ros. Alt dette indikerer at systemets egenskaper virker svært motiverende på lederne, og at teorien til Clary et al. (1998) og Andersen (1996) stemmer godt med motivasjonsfaktorene mine informanter legger fram. Dette gjelder selv om arbeid ikke er frivillig i den forstand at de som jobber med dette får betalt. Allikevel ser vi indikasjoner på at svømmeskoleansvarlig adopterer typiske motivasjonsfaktorer knyttet til den private sektorer (Gagne og Deci, 2005). Det er da spesielt måloppnåelse som trekkes fram. Dette kan være en indikasjon på at motivasjonsfaktorer ved implementering av et kvalitetssikringssystem forandres slik at de i større grad kan sammenlignes med de i den private sektoren.

De informantene som i hovedsak trekker fram typiske indre motivasjonsfaktorer basert på systemets egenskaper har også en renere internalisertcommitmentsprosess, altså at årsaken til bruk er at systemet blir sett på som nyttig. Disse informantene er også de som jobber for de svømmeskolene som har vist seg å ha implementert systemet best. Altså ser vi indikasjoner på at typiske indre motivasjonsfaktorer vil føre til at informantene i større grad har et internalisert commitment til systemet, og at dette påvirker implementeringskvaliteten positivt. I hovedtrekk ser vi at informantene har en commitmenstprosess basert på indre motivasjonsfaktorer som er knyttet til kvalitetssikringssystemets gode egenskaper. Det er allikevel noen som nevner mer ytre eller kontrollerende motivasjonsfaktorer som tvang eller for å unngå straff fra forbudet selv. Dette er av mindre grad, men det er viktig å nevne dette for å få en forståelse for hvilken type commitment informantene har til systemet. Vi ser at commitment i dette tilfelle er en blanding av identifikasjon og internalisering, men at de fleste heller mot en internalisertcommitmentsprosess.

5.2 Hovedfunn

For å oppsummere vil jeg her trekke fram de viktigste funnen i min oppgave.

1. For det første vil jeg trekke fram at de svømmeskolene som i større grad benyttet seg av systemet fullt ut og fulgte P1 til og med P8 ved implementering ser ut til å ha en større positiv effekt av systemet når vi ser på kvalitet. Disse skolene hadde høyest kvalitet på sin tjeneste, noe som kom tydelig fram i både kvalitetssjekken og kundetilfredshetsundersøkelser.
2. For det andre viste de seg at de som i større grad ble motivert av typiske indre motivasjonsfaktorer basert på kvalitetssikringssystemets egenskaper hadde en renere internalisert commitment til systemet.
3. For det tredje var det antydninger til at både kvalitetsdefinisjonen og motivasjonsfaktorer blir påvirket av bruk av kvalitetssikringssystemer i den frivillige sektoren. Når organisasjonen blir mer profesjonalisert viser det seg at det ikke bare er verktøy som blir adoptert, men også adferdsmønstre og synspunkter.

5.3 Teoretisk implikasjoner

Det viser seg altså at det i dette caset er stor sammenheng mellom leders motivasjon til å ta i bruk systemet, og type commitment. Vi ser også at en økt grad av indre motivasjonsfaktorer fører til en renere internalisert commitments-prosess, og at dette vil ha en positiv effekt på implementeringskvaliteten. Ikke uventet hadde også høy grad av implementeringskvalitet positiv effekt på kvaliteten på svømmeundervisningen, da de skolene som gjør det best har høy grad av motivasjon og en internalisert-commitment. I tillegg har disse også de beste resultatene sett på som kundetilfredshet, lojalitet og antall kunder.

Motivasjonsteorien ser ut til å flyte gradvis over i den mer generelle teorien da svømmeskolene i økende grad blir profesjonaliserte og dermed også kan sammenlignes med organisasjoner i den private sektoren. Det vil derfor være nyttig å videreutvikle motivasjonsteorien i den frivillige sektoren. Allikevel er det mye som tyder på at teorien til Clary m.f. fortsatt stemmer for denne sektoren, men at den ved å benytte seg av verktøy fra den private sektoren også adopterer motivasjonsteorier som er knyttet til den.

5.4 Praktiske implikasjoner

Vi ser at ved full utnyttelse av suksessfaktorer knyttet til implementering av et kvalitetssikringssystem vil føre til et velfungerende og nyttig verktøy. Gitt disse betingelsene vil svømmeskolene kunne benytte sitt kvalitetssikringssystem for å videreutvikle, kontrollere og opprettholde kvalitet. I tillegg ser vi at når systemet er implementert riktig, og kommunisert på rett måte, vil systemet øke motivasjonen til de ansatte og dette vil igjen føre til videre utnyttelse og høyere kvalitet. Effekten av oppfattet økt kvalitet vil igjen påvirke motivasjonen til lederne. Man ser at systemet fungerer og de vil derfor være motivert til å bygge videre på dette.

5.5 Begrensinger

I dette kapitlet vil jeg igjen forsvare at mine funn er til å stole på. Gitt teorien tatt opp i metode kapitlet er reliabilitet graden av samsvar mellom tilfellene som er tilordnet den samme kategorien av forskjellige observatører, eller av samme observatør ved forskjellige anledninger.

I den kvalitative dataen er dette enkelt, når jeg har benyttet meg av tall fra trygg i vann har jeg forholdt meg til svømmeskolenes egne rutiner slik at jeg med sikkerhet kan si at dataen er oppdatert eller ikke. Når det kommer til dybdeintervjuene har det vært viktig å gjøre prosessen så transparent som mulig. I mitt forskningsprosjekt har jeg hatt med intervjuobjektene på en kontroll etter intervjuet er gjennomført, både ved å oppsummere på slutten, men også ved å sende oppsummert manuskript til intervjuobjektet ved en senere anledning. Dette gjøres for at informanten skal ha mulighet til godkjenne og kontrollere hvordan jeg har tolket deres svar. Ved å få til en feedbackprosess har jeg styrket både validiteten og reliabiliteten. Jeg har også sendt en intervjuguide på forhånd slik at informanten har hatt mulighet til å komme med eventuelle spørsmål på forhånd slik at jeg er sikker på at informanten har forstått spørsmålene i intervjuet. Det ble også sendt ut et informasjonsbrev der prosjektet ble beskrevet og hva dataen skulle brukes til. Før intervjuet ble også forskningsprosjektet til en viss grad presentert. Det var her viktig å ikke påvirke informanten, men å allikevel gi de nok informasjon slik at de forsto hva de skulle være med på. Intervjuene ble også testet gjennom observasjoner og datamateriale hentet fra trygg i vann. Dette var med på å forsterke eller minimere informantens utsagn i intervjuet. I tillegg har også resultater fra kvalitetssjekken vært med på å sjekke om informantens oppfattet bruk tilsvarer NSF ønsket bruk.

For å vider se på effekten av et kvalitetssikringssystem i den frivillige sektoren ville det vært interessant å ta med instruktører og hovedinstruktører i dette caset. På denne måten vil man teste om systemet også virker motiverende på disse ansatte. Dette var ikke mulig i min oppgave da jeg ikke hadde nok ressurser til å gjennomføre dette.

Det ville også vær interessant å nærmer inn i det økonomiske aspektet da man tydeligere kunne konstatere om kvalitetssikringssystemet *Trygg i vann* har en positiv effekt på svømmeskolens resultater.

6 Konklusjon

I denne delen av oppgaven ønsker jeg å ta for meg hva mine hovedfunn var basert på min problemstilling. Jeg vil også komme med mine anbefalinger til svømmeforbundet for videre utvikling av systemet.

6.1 Svar på problemstilling

Problemstilling:

Hvordan implementere et målstyringssystem i Norges svømmeskoler?

Vi ser at startfasen, rutiner for rapportering, og lederstil har mye å si for at dette systemet skal fungere optimalt. Vi ser også at svømmeskolene mangler kunnskap om systemet for at full utnyttelse skal oppnås. I tillegg ser vi at et få tall av svømmeskolene benytter seg av tallmateriale til andre analyser for å måle oppnådd kvalitet.

For Norges svømmeskoles del ser vi at målet i seg selv ikke er å maksimere profittene med hjelp av dette system, men å kvalitetssikre svømmeopplæringen. Vi kan derfor se en sammenheng mellom hvordan slike verktøy blir brukt i den offentlige sektoren. I den offentlige sektoren har balansert målstyring blitt tatt i bruk som et forsøk på å effektivisere driften slik den har gjort for mange private aktører, men også for å sikre at kunden får den kvaliteten som kreves. Med tanke på dette ser vi at vi kan sammenligne hvordan norske svømmeskoler bruker *Trygg i vann* med slik den offentlige sektoren bruker balansertmålstyring for å effektivisere.

Motivasjon viser seg å ha stor effekt på kvaliteten skolene oppnår, høy grad av motiverte og engasjerte ledere fører til internalisert commitment, høy grad av implementeringskvalitet og dermed også kvalitet. Utnyttelse av systemet viser seg å ha så stor nytte at det virker motiverende på de som jobber med det. Det å fastsette felles mål og det å samle alt på et sted viser seg å virke motiverende på leder og er derfor sammenlignbart med det teoretiske

grunnlaget. Ved å samle alt skaper man et fellesskap, allikevel er ikke systemet så lukket at det går på bekostning av eierskap. I tillegg virker systemet positivt på motivasjon i den forstand at det tilrettelegger for enklere drift, og i en sektor der tidsmangelen er stor er dette svært kjærkommet. Den totale meningen om systemet er at det gjør hverdagen enklere og at det fungerer bra. Svømmeskoleansvarlig ser effekten av systemet og blir bundet til det. Altså er de lojale.

Med hensyn på commitment ser vi at noen av de største svømmeskolene har blitt svært profesjonalt. Noen klubber kan nesten plasseres i den private sektoren. Dette stemmer godt overens med teorigrunnlaget, men gjør det vanskeligere å skille motivasjonsfaktorer og mål fra den generelle teorien om motivasjon fra den som er basert på frivillige sektoren. Det kreves altså videre utvikling av motivasjonsteorien på denne sektoren.

Det viser seg også at de svømmeskolene som i størst grad har tatt stilling til P1 til og P8 også er de svømmeskolene som får mest ut av systemet, har de lederne som er mest motivert av indre faktorer og har en renere internalisert commitment til *Trygg i vann*.

6.2 Anbefaling

Mine anbefalinger til svømmeforbundet er at de bør vurdere periodestrukturerte kurs. Den klubben som benyttet seg av dette har hatt stor effekt av dette systemet. Den største forbedringen ser vi i muligheten til å holde på kunden. Dette er ofte et problem svømmeskolene står ovenfor og periodebasert struktur ser ut til å minske avhoppere.

NSF bør også vurdere opplæring i portalen. Det er mange som føler de benytter seg av systemet fullt ut basert på hva de kan, og det er flere som mener de hadde fått utbytte av å lære mer. Vi ser også at den oppfattede bruken ikke samsvarer med faktisk bruk i mine funn. Dette gjelder spesielt rutiner og prosedyrer knyttet til rapportering.

I tillegg bør NSF vurdere å videreutvikle statistikkmodulen for å få svømmeskolene til å benytte seg av data. Mine funn presiserer at svømmeskolene ikke benytter seg av tallmateriale og måleparametere nok til at systemet skal fungere optimalt. Det er da spesielt muligheten til å oppdage problemer før de oppstår som faller bort.

Til slutt bør NSF vurdere videreutvikling av system for å oppnå en mulighet til å lett kontrollere rapportering for leder dette er i dag noe svømmeskolene sliter med. Noe av årsaken er at de ikke har definerte roller som gjør dette, det andre er tidspress. Ved tilrettelegging av rutiner for rapportering vil det være enkelt for svømmeskoleansvarlig å holde oversikt over sine instruktører og dermed også øke rapportering til et nivå som er respektabelt for NSF.

7 Referanser

Litteratur:

1. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
2. Andersen, R. K. (1996). *Motiver for frivillig innsats i Norges Røde Kors*. ISF rapport 1996:02. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
3. Arnold & Randall (2010). *Work Psychology, Understanding Human Behaviour in the workplace*, Financial times press, utgave 5.
4. Carns, Harris, Hutchison & Tricker (2005). *Improving Performance? The Adoption and implementation of Quality Systems in U.K. Nonprofits*.
5. Clary, E. G. & Snyder, M. (1999). The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8 (5).
6. Clary mfl. (1998). *Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach*.
7. Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.
8. Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
9. Deci, E. L. & Ryan R. M. (1980), The empirical exploitation of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in experimental social psychology* Vol. 13. New York: Academic.
10. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109–134.
11. Deci, E.L & Gagne (2005). *Self-determination theory and work motivation*.
12. Field, D. & Johnson, I. (1993). Satisfaction and Change: A Survey of Volunteers in a Hospice Organisation. *Social Science and Medicine*, 36 (12).
13. Forbes, D. P. (1998). “Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Effectiveness from 1977 to 1997.” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1998, 27 (2), 183–202.
14. Graebner, M. E., Martin, J. A. & Roundy, P. T. (2012). Qualitative data: Cooking without a recipe. *Strategic Organization*, 10 (3): 276-284.
15. Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World.
16. Hoff, K.G & Holving, P.A (2007). *Balansert Målstyring (BM)*. Universitetsforlaget.
17. Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. Utg. Oslo: Abstrakt forlag.
18. Kaplans, R.S (2001). *Strategic Performance measurement and management in nonprofit organisations*.
19. Kaplan, R. & Norton, D (1992). *The Balanced Scorecard*, Harvard Business Review.
20. Kaplan, R. S., & Norton, D. P (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
21. Kaufmann, G. & Kaufmann, A (2009), *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget. s. 93.
22. Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
23. Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *ConflictResolution*, 2, 51–60.
24. Lewis, G. & Zalan, T. (2004). Writing About Methods in Qualitative Research: Towards a More Transparent Approach. I: Piekkari, R. & Welch, C. (red.) *Handbook*

- Of Qualitative Research Methods For International Business, s. 506-528. UK og USA: Edward Elgar Publishing.
25. Mowday, R.T., Porter, Lyman W., Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
 26. Myers, Hulks & Wiggins (2012). Organizational Change.
 27. Nafstad, H. E (2004). *Menneske – egoistisk ja, men også altruistisk*. I H. E. Nafstad (red.), *Det omsorgsfulle mennesket* (s. 55-82). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
 28. O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological adjustment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.
 29. Penner, L. A. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective. *Journal of Social Issues*, 58 (3). 447-467.
 30. Porter, L. W., & Lawler, E. E. III. (1968). Managerial attitudes and performance. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
 31. Ryen, A. (2002). kapittel 6: Det naturalistiske intervjuet. I: Det kvalitative intervjuet. Bergen: Fagbokforlaget.
 32. Sawhill, J.C., Williamson, D. (2001). Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations.
 33. Seippel, Ø. (2006). frivillig innsats i Osloidretten, 2006.
 34. Sheehan, R. (1996). "Mission Accomplishment as Philanthropic Organization Effectiveness: Key Findings from the Excellence in Philanthropy Project." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
 35. Spitzer (2007). Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success.
 36. Upadhaya, B., Munir, R., & Blount, Y. (2014). Association between Performance Measurement Systems and Organisational Effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), 2-2.
 37. Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26 (1). 215-240.
 38. Wollebæk, D., Selle, P. & Lorentzen, H. (2000). Frivillig innsats: Sosial integrasjon, demokrati og økonomi. Bergen: Fagbokforlaget.
 39. Yin, R.K.(2014). Case Study Research: Design and Methods, side 65-67.
 40. Østerud, Ø. (Red.) (2007). Tredje sektor. I *Norsk statsvitenskapelig leksikon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nettsider:

- Tryggivann.no
- <http://www.svomming.no>
- <http://www.lsvk.no/klubben/visjon/>
- <http://oi-svomming.no/visjon-ide-formal-verdier/>

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Forklaring av merker og delmål NSF

Merker og delmål

Hentet fra Norges svømmeforbunds hjemmesider.

08.01.10, Tore de Faveri (Sist oppdatert 23.01.15 - 12:25)

Nybegynnerkurs:

Fire kjernefunksjoner er sentrale for å lære å svømme. Men før man starter på kjernefunksjonene, legges grunnlaget gjennom vanntilvenningen. Øvelsene som gjennomføres på Vanmerkekursene er tilrettelagt for barn fra 4 års alder, og danner grunnlaget for kjernefunksjonene. Kjernefunksjonene oppnås gjennom 20 kjerneøvelser som inneholder elementene som trengs for å mestre forholdene i vannet, og å lære å svømme.

De fire kjernefunksjonene "Dykke", "Flyte", "Gli" og "Fremdrift" læres på kursene Hval, Skilpadde, Pingvin og Selungen.

Vanmerket

Testøvelse 1: Eleven skal kunne frakte et svømmebrett som ligger i vannflaten gjennom bevegelser med armene, men uten å berøre det. Eleven må frakte brettet minst fem meter uten å berøre det!

Testøvelse 2: Eleven står i hoftedypt vann og lar en partner sprute vann på seg. Det er lov å beskytte seg med armene, men ikke å snu seg vekk. Eleven må la seg sprute på i minst 15 sekunder, og hendene skal ikke holdes foran ansiktet!

Hvalmerket

1. Holde pusten -> hodet under vann -> åpne øynene
2. Holde pusten -> dykke ned -> hente gjenstander på bunnen
3. Holde pusten -> dykke mellom beina på en partner
4. Holde pusten -> hoppe fra bassengkanten -> hente gjenstander fra bunnen

Skilpaddemerket

5. Holde pusten -> flyte på magen -> linjeholdning
6. Holde pusten -> flyte på ryggen -> linjeholdning -> puste
7. Holde pusten -> hoppe fra bassengkanten -> flyte opp på magen -> linjeholdning
8. Holde pusten -> flyte på mage -> linjeholdning -> dreie på ryggen -> puste -> linjeholdning
9. Holde pusten -> flyte -> balansere på mage og rygg i linjeholdning med tilpasset pust

Pingvinmerket

10. Gli på magen -> linjeholdning
11. Gli på ryggen -> linjeholdning
12. Gli i linjeholdning med dreining fra mage til rygg -> puste -> dreie tilbake på magen
13. Gli med crawlbeinspark på mage -> linjeholdning
14. Gli med crawlbeinspark på ryggen -> linjeholdning -> puste -> dreie kroppen på magen ->

crawlbeinspark

15. Hoppe -> flyte opp -> linjeholdning på mage -> crawlbeinspark -> dreie på ryggen -> tilpasset pust

Selungenmerket

16. Sculling + crawlbeinspark på mage og rygg -> linjeholdning -> rytmisk pusting

17. Crawlsømming uten pust

18. Crawlsømming -> rytmisk pusting -> linjeholdning

19. Ryggsvømming -> linjeholdning -> puste

20. Glistup fra bassengkanten -> crawlsømming med pust

Videregående kurs:

Elevene skal gjennom de videregående kursene utvikle allsidighet innen svømming og livredning for å bli i stand til å forebygge ulykker, samt vurdere og gjennomføre en redningsaksjon både av seg selv (selvberging) og andre (redding av andre).

Gjennomføringen av disse kursene er avhengig av hvilke rammebetingelser klubben har, og vil således variere fra sted til sted. NSF kommer tilbake senere med forslag til ulike måter å organisere den videregående opplæringen.

Videregående kurs

Skal kunne alle vendinger.

Etter gjennomført kursrekke skal deltakeren kunne utføre både saltovending og åpen vending.

Skal kunne startstup fra startpall, og ryggstart

Etter gjennomført kursrekke skal deltakeren kunne utføre startstup fra startpallen. I tillegg skal man kunne utføre ryggstart.

Skal kunne svømme crawl med fin flyt

Etter gjennomført kursrekke skal deltakeren kunne svømme crawl finkoordinert. Fin flyt i teknikken, avslappet, god linjeholdning, rytmisk pusting og gode beinspark.

Skal kunne svømme rygg med fin flyt

Etter gjennomført kursrekke skal deltakeren kunne svømme rygg finkoordinert. Fin flyt i teknikken uten pause i bevegelsene, god linjeholdning, rytmisk pusting og gode beinspark.

Skal kunne svømme bryst

Etter gjennomført kursrekke skal deltakeren kunne svømme bryst grovkoordinert. Armtak foran kroppen, fotbladene vinklet ut gjennom beinsparket, rytmisk pusting.

Skal kunne svømme butterfly

Etter gjennomført kursrekke skal deltakeren kunne svømme butterfly grovkoordinert. God delfinbevegelse, symmetri i armtaket, redusert pusting.

Skal beherske medleystømming

Etter gjennomført kursrekke skal deltakeren kunne svømme medley. Fokus på riktig rekkefølge, god gli (linjeholdning) og beinspark ut fra vegg.

Skal beherske god linjeholdning på mage, rygg, side og i rotasjonen

Etter gjennomført kursrekke skal deltakeren ha god linjeholdning i alle plan, samt kunne rotere med god linjeholdning.

Skal beherske livredning i vann

Etter gjennomført kursrekke skal deltakeren kunne svømme med klær, ilandføre person eller dokke, trå vannet, bruke forlenget arm, dykke ned og hente gjenstander (eller person), varsle om hjelp.

En beskrivelse av mål og delmål for de videregående merkene finner dere under:

Selmerket

Mål:

- Kunne svømme crawl og rygg på et videregående nivå
- Kunne varsle om hjelp (1-1-3), benytte "forlenget arm" og kaste redningsline/livbøye

Delmål:

1. Kunne, etter fraspark fra veggen, utføre 10m sculling på mage med hendene foran hodet, og deretter rotere over til ryggliggende, for å gjøre 10m sculling på rygg med hendene ved hofta
2. Kunne svømme 10m «supermann» på høyre side, rotere ved hjelp av ett armtak, og deretter svømme 10m «supermann» på venstre side
3. Kunne, etter fraspark fra veggen, svømme 25m crawl «overlapp» med plate/ring/nuddel (flytepinne), med pusting
4. Kunne, etter fraspark fra veggen, svømme 25m crawl, ta en saltovending, med fraspark på ryggen

5. Kunne svømme 25m rygg hvor fremdriftsfasen utføres med «engletak» (taket utføres som når man lager engler i snøen), framføring over vann
6. Kunne utføre en ryggstart, gli under vann, svømme 10m rygg beinspark, og deretter 10m ryggsvømming
7. Kunne utføre en åpen vending i rygg og crawl, hvor man svømmer minimum 5m inn mot vegg og 5m ut fra vegg i god linjeholdning
8. Kunne stupe fra stående stilling, svømme 25m crawl, ta en salto vending, og deretter svømme 25m rygg
9. Kunne varsle om hjelp (1-1-3), dykke til bunnen (min 1,5m), bruke forlenget arm («reach») og kaste redningsline/livbøye («throw»)

Sjøløveverket

Mål:

- Kunne utføre bryst- og butterflybevegelsen (delfinbevegelsen)
- Kunne utføre overlevelseshytting og H.E.L.P.-stillingen

Delmål:

1. Kunne svømme 10m brystbeinspark med fotbladene vinklet ut (med plate eller annet flytemiddel)
2. Kunne svømme 10m brystarmtak med pusting (med nuddel under brystet)
3. Kunne svømme 15m bryst, med gli mellom armtak og beinspark
4. Kunne utføre 10m delfinbevegelse på mage i vannflaten, med armer langs siden og strukket foran hodet
5. Kunne svømme 10m en-arms butterfly med 4 kick pr armtak (syklus)
6. Kunne utføre åpen vending i bryst, hvor man svømmer minimum 5m inn mot vegg og 5m ut fra vegg i god linjeholdning
7. Kunne utføre overlevelseshytting på rygg og bryst, samt H.E.L.P.-stillingen (flyteteknikk i kaldt vann, med redningsvest). Kunne varsle om hjelp (1-1-3).

Delfinverket

Mål:

- Kunne svømme bryst og butterfly grovkoordinert
- Kunne svømme med klær og trå vannet

Delmål:

1. Kunne utføre 8 butterflybeinspark under vann med god linjeholdning
2. Kunne utføre 3 kick under vann for deretter å svømme butterfly uten pust, totalt 10m
3. Kunne svømme 15m brystbeinspark med delfinbevegelse, hvor fotbladene er vinklet ut gjennom hele sparket (med plate eller annet flytemiddel)
4. Kunne svømme 25m bryst med delfinbevegelse, grovkoordinert
5. Kunne trå vannet i 30sek, med hodet over vannet.
6. Kunne svømme 25m med klær (skjorte og bukse), stoppe og kle av seg på dypt vann. Kunne varsle om hjelp (1-1-3).

Haimverket

Mål:

- Kunne svømme medley
- Kunne utføre undervannskick, starter og alle vendinger med god teknikk
- Kunne grunnleggende livredning i vann

Delmål:

1. Kunne svømme 10m butterfly, utføre korrekt vending, og deretter svømme 10m rygg
2. Kunne svømme 10m rygg, utføre korrekt åpen vending, og deretter svømme 10m bryst
3. Kunne svømme 10m bryst, utføre korrekt vending, og deretter svømme 10m crawl
4. Kunne utføre en crawlvending (salto) hvor man svømmer minimum 5m inn mot vegg og 5m ut fra vegg med god linjeholdning
5. Kunne utføre en ryggvending (salto) hvor man svømmer minimum 5m inn mot vegg og 5m ut fra vegg med god linjeholdning
6. Kunne utføre start fra pall, med korrekt startprosedyre, og fin overgang inn i svømmearten
7. Kunne utføre ryggstart, med korrekt startprosedyre, og fin overgang inn i svømmearten
8. Kunne svømme 100m medley (eller 4 lengder i 12,5m basseng)
9. Start fra startsted/bassengkant, svøm 25m bryst, dykk fra vannflaten (dybde min 2,5m) etter en utlagt gjenstand, ilandføring 25 m. av «den forulykkede» ved hjelp av forlenget arm. Øvelsen utføres i umiddelbar rekkefølge. Livredningstesten krever praktisk kjennskap til: Prinsipper om den forlengede arm, de alminnelige ilandføringsteknikker, HLR-forløpet, is-/bade-/sjøvetregler

8.2 Vedlegg 2: Årsavtale NSF og svømmeskole

AVTALE

mellom

Norges Svømmeforbund ("NSF") og ("Klubben")

vedrørende

Norges Svømmeskole

1 Bakgrunn

NSF eier og driver Norges Svømmeskole.

Norges Svømmeskole tilbyr svømmeopplæring av høy faglig kvalitet, samt materiell som bøker, filmer, plakater osv. Norges Svømmeskole tilbyr blant annet en mal for svømmeopplæring, og den er utarbeidet for å hjelpe klubber og kvalifiserte instruktører i gjennomføringen av opplæringen.

Klubben ønsker å registrere seg og delta i Norges Svømmeskole slik at Klubben kan tilby sine medlemmer opplæring mv. i henhold til Norges Svømmeskoles mal for svømmeopplæring. På denne bakgrunn er NSF og Klubben enige om følgende avtale:

2 Partenes rettigheter og forpliktelser

2.1 Gjennomføre Norges Svømmeskolebesøk

Klubben skal ha rett til å få besøk av en klubbveileder/kurslærer fra NSF som skal redegjøre og informere om Norges Svømmeskole, herunder tilrettelegging og organisering av svømmekursene, svømmeskoleansvarliges oppgaver/ansvar, oppfølging av instruktører mv.

Besøket er gratis for Klubben og skal ha en varighet på inntil fire timer.

2.2 Gjennomføring av klubb utviklingsprosess

Klubber i Norges Svømmeskole har rett til bistand fra NSF til å gjennomføre klubb utviklingsprosesser i løpet av avtaleperioden. Innhold tilpasses Klubbens ønsker og behov. Tilbudet er gratis for Klubben, men Klubben plikter å skaffe til veie egnede lokaler for gjennomføringen.

2.3 Krav til Klubbens instruktører

Klubben skal besørge at alle dens instruktører er utdannet gjennom NSF's utdanningsmodell. Dette innebærer at instruktørene minimum må være Begynnerinstruktør for å undervise innen Begynneropplæring og Videregående instruktør for å undervise innen Videregående opplæring. Videre må instruktørene være utdannet instruktør innen baby- og småbarnssvømming for å undervise i dette.

Ansvarlig instruktør må være fylt 18 år. Instruktør innen baby- og småbarnssvømming må være fylt 20 år. For øvrig viser vi til NSF sine sikkerhetsforskrifter.

Klubben skal legge til rette for og påse at alle instruktører avlegger årlig prøve i livredning for å opprettholde autorisasjon som instruktør.

2.4 Bruk av merker, diplomer, logo mv.

Klubben skal bruke NSF's merker og diplomer i forbindelse med gjennomføring av kursene, samt

logoen til Norges Svømmeskole (varemerkebeskyttet).

Klubben skal også benytte logoen til Norges Svømmeskole i markedsføringen av Klubbens egne kurs.

Merkene knyttet til de ulike kursene i Norges Svømmeskole er varemerkebeskyttet. Merkene skal bare brukes i aktiviteter i klubbens regi, ledet av instruktører/trenere med nødvendig utdanning. Merkene kan gis ut i kurs i Norges Svømmeskole eller i klubbens ordinære treningsgrupper. Merkene skal alltid være knyttet til ferdighetsnivåene i merkebeskrivelsen.

2.5 Gjennomføring og administrasjon av kursene/statistikk

Klubben skal følge den til enhver tid gjeldende metodikken i Norges Svømmeskole. På avtaletidspunktet gjelder dette kurstypene Vann, Hval, Skilpadde, Pingvin og Selungen for Begynneropplæringen, og Sel, Sjøløve, Delfin og Hai for videregående opplæring. Klubben står fritt til å gi medlemmene tilbud innen baby- og småbarnssvømming, dog slik at det pliktes benyttet utdannede instruktører innen dette, jfr. pkt 2.3.

Klubben skal benytte NSF's portal "tryggivann.no" for påmelding og administrering av Klubbens svømmekurs. Gjennom denne avtalen plikter Klubben å betale årlig lisensavgift til NSF etter gjeldende modell, pr. tid:

Årlig lisens faktureres etterskuddsvis basert på statistikk fra www.tryggivann.no.

2.6 Krav til kursdeltakerne

Alle kursdeltakere skal være medlemmer av Klubben, herunder slik at Klubben skal avkreve årlig medlemskontingent fra medlemmene.

Alle kursdeltakere over 12 år skal løse lisens for å være forsikret gjennom NSF.

Klubben oppfordres til å legge til rette for inkludering av personer med funksjons- nedsettelse.

2.7 Gjennomføring av årlig kvalitetssjekk

Kategori	Antall personer på kurs pr. år	Lisenskostnad pr. år
Kategori 1	1-200	0,-
Kategori 2	201-1000	2.000,-
Kategori 3	1001-2499	3.000,-
Kategori 4	Over 2500	5.000,-
Kategori 5	Ikke bruk av tryggivann	1.000,-

Klubben skal årlig gjennomføre Kvalitetssjekken. Kvalitetssjekken er en sjekklister utarbeidet av NSF. Kvalitetssjekken er også en del av NSF's Anerkjennelsesprogram. Resultat fra Kvalitetssjekken skal forevises og dokumenteres på forespørsel fra NSF.

2.8 Konferanser

NSF skal i avtaleperioden dekke deltageravgiften på NSF's årlige samling for svømmeskoleansvarlige for Klubbens svømmeskoleansvarlige (én person).

Klubben skal for øvrig ha rett til å delta på særskilte konferanser og seminarer (f.eks Impulsuka) tilrettelagt av/innen Norges Svømmeskole på de til enhver tid gjeldende vilkår.

2.9 Lovmessige forhold

Klubben skal besørge at kursopplæringen finner sted i egnede svømmehaller/badeanlegg og at disse tilfredsstiller kravene i forskrift for badeanlegg, bassengbad og badstu mv av 13.06.1996.

Klubben skal innhente politiattest for sine instruktører/ledere, jfr. Idrettsstyrets vedtak av 10. mars 2008.

Klubben skal til enhver tid følge NSF sine sikkerhetsforskrifter for å sikre at virksomheten skjer under trygge forhold både hygienisk og sikkerhetsmessig.

2.10 Øvrige forhold

Klubben gis mulighet til å tilby kurspakker, på de til enhver tid gjeldende vilkår, i forbindelse med en eventuell videreføring av Svømmeaksjonen med Gjensidigestiftelsen, eller lignende tiltak.

3 Mislighold

Dersom en av Partene gjør seg skyldig i et vesentlig mislighold av avtalen, eller unnlater å rette opp et mislighold innen 10 dager etter å ha blitt oppfordret til dette ved skriftlig varsel, kan den annen part heve avtalen med øyeblikkelig virkning.

Som vesentlig mislighold fra NSF's side regnes blant annet:

- ikke å stille med klubbveileder/kurslærer i henhold til pkt 2.1
- ikke gir bistand til klubb utvikling i henhold til pkt 2.2 Som vesentlig mislighold fra Klubbens side regnes blant annet:
- Å bruke instruktører som ikke oppfylder kravene i pkt 2.3
- Å ikke bruke NSF's merker og diplomer, jf pkt 2.4 første avsnitt
- Å bruke instruktører uten politiattest, jf pkt 2.9 andre avsnitt Ovennevnte bestemmelser avskjærer ikke partenes rettigheter til å gjøre gjeldende andre misligholdsbeføyelser (krav om retting, omlevering, erstatning, morarenter mv.) som følge av at en av Partene har misligholdt sine forpliktelser etter avtalen.

4 Varighet

Denne avtalen gjelder fra 01.01.2015 og utløper 31.12.2016. Eventuell forlengelse av avtalen skal skje skriftlig.

****Denne avtalen er utferdiget i to eksemplarer, ett til hver av partene.

.....(sted) , (dato)

----- Norges Svømmeforbund

----- Klubb

8.3 Vedlegg 3 Intervjuguider

8.3.1 Intervjuguide 1, Jan Kjensli:

Intervjuobjekt: Jan Kjensli

Stilling: utviklingskonsulent Norges svømmeskole

Innledende spørsmål:

1. Forklar kort hva jobben din går ut på
 - a. Arbeidsoppgaver
 - b. ansvarsområder
2. Hva er din bakgrunn?
 - a. Utdannelse
 - b. Arbeidserfaring
 - c. Din tilknytning til svømmemiljøet før denne stillingen

Hovedtema:

1. Hva er målsetningen til Norges svømmeskole med delmål oppsettet?
2. Hva er målsetningen med trygg i vann?
3. Hva mener du er de antatte fordelene med å benytte seg av systemet?
4. Hva mener du er årsakene til at skolene ikke benytter seg av systemet?
5. Hva mener du er de mest essensielle motivasjonsfaktorene skolene har for å benytte seg av systemet?
6. Hva mener du er de kritiske suksessfaktorene for at trygg i vann og delmålene skal fungere i en svømmeskole.
 - a. Hva må være på plass?
7. Hvordan foregår kommunikasjonen mellom forbundet og svømmeskolene?
8. Hva vil du si er relasjonen mellom de ulike skolene og Norges svømmeforbund/Norges svømmeskole i dag?

Avsluttende spørsmål:

1. Vil du tilføye noe annet jeg ikke har tatt opp?

8.3.2 Intervjuguide 2, Svømmeskoleansvarlig:

Intervjuguide:

Svømmeskoleansvarlig

Intervjuobjekt:

Stilling:

Ansatt eller frivillig:

Innledende spørsmål:

3. Hva er din bakgrunn?
 - a. Utdannelse
 - b. Arbeidserfaring
 - c. Din tilknytning til svømmemiljøet før denne stillingen
4. Forklar kort hva jobben din går ut på
 - a. Arbeidsoppgaver
 - b. Ansvarsområder

Generelt om svømmeskolen:

1. Har dere en fastsatt målsetning for svømmeskolen
 - a. Strategi
 - b. Visjon
 - c. Mål
2. Har dere en fastsatt strategi for svømmeklubben?
 - a. Strategi
 - b. Visjon
 - c. Mål
3. Hvordan er deres svømmeskole organisert?
 - a. Hvordan er arbeidsoppgavene fordelt?
 - b. Hvor stor er svømmeskolen?
 - i. Hvor mange ansatte/frivillige har dere?
 - ii. Hvor mange instruktører har dere?
 - iii. Hvor mange kunder har dere per runde?
 - iv. Hvor mange plasser har dere?

4. Hvordan benytter dere dere av forretningsmodellen NSF har satt opp for organisering av kurs og kvalitetssikring?
5. Hvordan vil du forklare din lederstil som svømmeskoleansvarlig
6. Hvordan tror du instruktørene vil beskrive din lederstil?

Motivasjon:

7. Hva tror du er den viktigste motivasjonsfaktoren i frivillig arbeid?
 - a. Hva tror du er de viktigste motivasjonsfaktorene for deres instruktører?
 - b. Hvordan motiverer dere deres instruktører?
8. På hvilken måte mener du at motivasjonsfaktorer i en frivillig organisasjon skiller seg fra motivasjonsfaktorer i privat og offentlig sektor?
9. Hva vil du si er de mest motiverende faktorene i jobben din?
10. Hva vil si er de mest demotiverende faktorene i jobben din?
11. Hva vil du si er de største utfordringene i jobben din?

Commitment NSF og styringsverktøy:

1. Hva er din erfaring og mening om delmåloppsettet til NSF?
 - a. Hvor lenge har dere brukt dette systemet?
 - b. Hvordan har implementeringsfasen gått?
 - i. Var det mye motstand?
 - ii. Hvordan er synet på systemet i dag?
2. Hva er din erfaring og mening om trygg i vann som verktøy?
 - a. Hvor lenge har dere brukt tygg i vann?
 - b. Hvordan har implementeringsfasen gått?
 - i. Var det mye motstand?
 - ii. Hvordan er synet på systemet i dag?
3. Hvorfor benytter dere dere av NSF retningslinjer og systemet trygg i vann?
 - a. Hva mener du er mest nyttig med systemet?
 - b. Til hvilken grad vil du si dere etterlever NSF ønsker om bruk.
 - c. Hvilke deler av systemet bruker dere regelmessig?
 - i. Hvorfor?
 - d. Er det noe dere ikke bruker?
 - i. Hvorfor?

- e. Er det noe du savner med systemet?
- 4. Hva mener du er fordelene med å benytte seg av systemet til NSF?
- 5. Hva tror du kan være grunnen til at svømmeskoler ikke bruker systemet?
 - a. Hva tror du skal til for at flere svømmeskoler skal ta i bruk systemet fullt ut?
- 6. Hva mener du kan være ulempene med systemet?
- 7. Hva mener du må være på plass for at delmåloppsettet skal fungere best mulig?
- 8. Hva mener du må være på plass for at styringsverktøyet trygg i vann skal fungere best mulig?
- 9. Hvordan legger du opp til at instruktørene benytter seg av tyggivann.no i dag?

Resultat:

- 1. Hva er god kvalitet for deg?
- 2. Hva mener du skal til for å oppnå god kvalitet på svømmeundervisningen?
- 3. Hva vil du si er gode resultater for din svømmeskole?
- 4. Hvordan har systemet til NSF påvirket din jobbhverdag?
- 5. Hvilken effekt har bruken av dette systemet hatt på deres svømmeskole?
- 6. Hva mener du må være på plass for at trygg i vann skal fungere på best mulig måte for svømmeskolen?
- 7. Hvordan jobber du/dere for å utvikle og kvalitetssikre svømmeskolen deres?
- 8. På hvilken måte tester dere ut hvordan svømmeskolen gjør det?
 - a. Kundetilfredshetsundersøkelse:
 - i. Hva er kunden er fornøyd?
 - ii. ikke?
- 9. Benytter dere dere av tallmateriale hentet fra trygg i vann til analyser av svømmeskolen?
 - a. Hvis ja, hvilke, hvordan og hvorfor?
 - b. Hvis nei, hva er grunnen til det?
- 10. Hva er dine tanker om de nye lisensene for bruk av trygg i vann?
- 11. Har dere benyttet andre typer rutiner å prosedyrer før?
 - 1. Hvis ja, hvilke og hvordan fungerte dette?
 - 2. Hva vil du si er forskjellene?

12. Har dere samarbeid med andre klubber for å gjøre skolen deres bedre?

- a. Hvem?
- b. Hvordan fungerte det?

Avsluttende spørsmål:

1. Vil du tilføye noe annet jeg ikke har tatt opp?

8.4 Vedlegg 4: Kvalitetssjekken

Kvalitetssjekken:

Disse spørsmålene er med her:

De fleste spørsmålene er ja eller nei, med unntak av noen der man velger den prosenten som er tilfelle.

1. Antall ansatte deltid:
2. Antall ansatte heltid:
3. Antall kursplasser per år:

Inntak:

1. Har dere kartlagt bassengene i deres område?
2. Har dere besluttet hvilke bassenger som skal brukes?
3. Har dere kartlagt instruktørbehovet?
4. Har dere kartlagt instruktørens kompetanse?
5. Har dere besluttet hvilke kurs som skal tilbys?
6. Har dere besluttet antall kursleksjoner pr kurs?
7. Har dere besluttet frekvens (en eller flere leksjoner i uken)?
8. Hva er "instruktør:elev"- forholdet i deres svømmekurs?
9. Har dere kartlagt materiell-/utstørsbehov?
10. Har dere kartlagt og beskrevet alarmplan?
11. Har dere gjennomført oppstartsmøte med instruktørene og fått aksept for tildelt kurs?
12. Inneholder deltakerlistene, som er tilgjengelig for instruktørene, nødvendig informasjon? (medisinsk eller annen info)
13. Har dere publisert nytt kurstilbud på tryggivann.no med all nødvendig informasjon om kurset?
14. Bruker dere plakater og annet oppslagsmateriale som tydelig viser informasjon og kontaktinfo for svømmeskolen?
15. Har dere informasjon og "hand-Outs" tilgjengelig for forelder og/eller nye medlemmer i svømmeskolen?
16. Har dere reklame for svømmeskolen i nærmiljø?

Program:

1. Hvor stor andel av instruktørkorpset ditt er kvalifisert som enten/eller begynnerinstruktør/baby-/småbarnsinstruktør/videregåendeinstruktør?
2. Hvor stor andel av instruktørkorpset ditt har tatt instruktørkurs for funksjonshemmede, eller annen relevant utdanning for arbeid med spesielle grupper?
3. Hvor stor andel av instruktørkorpset ditt har mer enn 5 års erfaring, eventuelt høyskoleutdanning med fordypning i svømming?
4. Hvor ofte arrangerer dere opplæring/skoleringsamlinger for instruktørkorpset, mer enn 30 minutter samlinger med planlagt innhold, evaluering og oppmøtereistering?
5. Har dere etablert rutiner for internt opplæringsprogram for instruktørene?
6. Har dere etablert rutiner for opplæring av instruktører på tvers av kurs- og treningsgruppe?
7. Har dere utviklingssamtaler med instruktørkorpset?
8. Legger svømmeskolen deres vekt på vannsikkerhet i opplæringen (trygg inngang og utgang av vannet, instruktørene har alle under oppsyn, oppførsel ved og i vann etc)?

Resultat:

1. Har dere en prosedyre for å sikre at hver kurstime blir planlagt og evaluert?
2. Har dere lært opp instruktørene i bruk av "kursoppfølgingsdelen" av tryggivann.no?
3. Har dere etablert rutine for føring av oppmøte i tryggivann.no?
4. Har dere etablert rutine for utfylling av sjekklister i tryggivann.no?
5. Har dere en prosedyre for å evaluere hver kurstime?
6. Bruker dere læringsmålene (kjernefunksjonene/- øvelser) fra Norges svømmeskole for hvert kursnivå?
7. Har dere rutine for når delmål skal kontrolleres, for å se utviklingen og gi nødvendig progresjon i opplæringen?
8. Dokumenterer dere hvor mange som forsetter nestekursrunde og videre inn i treningsgrupper?

9. Dokumenterer dere hvor mange som klarer delmålene etter en kursrunde og hvor mange om trenger flere kursrunder?
10. Har dere etablert rutiner for utfylling av "anbefaling" i tryggivann.no?
11. Har dere en kundetilfredshetsevaluering?
12. Har dere lagt til rette for muntlig dialog med foreldre underveis i kursrunden?
13. Har dere fleksible løsninger overfor foreldre som er misfornøyde med tilbudet?

Ramme:

1. Har dere etablert utdanningsplan for svømmeskoleansvarlig?
2. Har dere etablert utdanningsplan for instruktører?
3. Har svømmeskoleansvarlig deltatt på skoleringssamling i regi av NSF?
4. Har dere etablert maler for viktige områder innenfor svømmeskolen?
5. Hvor stor andel av nøkkelpersoner i svømmeskolen (hel-/deltidsansatte, eller mer enn 10 timer per uke) deltar på konferanser?
 - a. Hvilke konferanser deltar disse på?
 - i. NSFs impulsuke
 - ii. Forum for svømmeskoleansvarlig
 - iii. NSF trener/leder konferanse
6. Får påmeldingsansvarlig noe form for opplæring?
7. Gjennomfører instruktørene årlig prøve i livredning?
8. Har dere tilgjengelig redningsutstyr i svømmehallen?
9. Har svømmeskolen et tilbud for elevene inn i klubbens treningsgruppe?
10. Har klubben samarbeid med andre svømmeklubber med tanke på å gi kurselevne et tilbud videre?
11. Ønsker dere å besvare NSFs årlige spørreundersøkelse?
12. Har dere felles uniformering av instruktører, som brukes under kurset?
13. Har basseng eier en klar og tydelig alarmplan for leietakere (klubb etc)
14. Er bassenget tilrettelagt for funksjonshemmede?
15. Kan bassengeier legge frem bevis for at de har:
 - a. Vannrenningsprosedyrer og uavhengige testprosedyrer for å tilfredsstille de til en hver tid gjeldende standard
 - b. Bassengets ansatte har badevakt utdanning
 - c. Bassengets ansatte har livredning og førstehjelpsutdanning

16. Har bassenget et daglig rengjøringsprosedyre som er synlig for leietakere?

17. Har dere en svømmeskole-manual?

Tiltak:

1. Med utgangspunkt i kvalitetssjekken for norgessvømmeskole: beskriv kort klubbens prioriterte tiltak for å utvikle svømmeskolen videre.

8.5 Vedlegg 5: Oppsummering av svømmeskolenes mål og strategier

Kongsten

Kjerneverdier: Trygghet, Inkludering, Stolthet

Sportslige verdier: Vilje Lojalitet Samhold

Vi skal synliggjøre klubbens verdier gjennom

- hvordan vi oppfører oss; mot hverandre og utad
- hvordan vi håndterer konflikter og løser dem
- hvordan vi presenterer oss i alle sammenhenger
- hvordan vi framstår politisk/i politiske prosesser

Suksesskriterier:

S = Spesifikke mål

M = Målbare mål

A = Attraktive mål som man selv ønsker

R = Realistiske mål som settes utarbeides av trener / svømmer sammen

T = Tiden hvor mallet skal nås, mao en tidsfrist for målene

Mål og delmål:

- Høy kvalitet og kompetanse på alt vi gjør
- Alle møtes med respekt, likeverd og forståelse
- Alltid diskutere og lære av våre feil og ikke forhåndsdømme situasjoner
- Klubben skal ha økonomisk ryggrad til å møte og ivareta svømmernes behov, utvikling og utfordringer
- En årlig handlingsplan og en organisasjons håndbok som oppdateres hele tiden

Lambertseter

Klubbens visjon

Lambertseter Svømmeklubb skal være kjent i Europa for FART og GLEDE i vann.

Klubbens verdier (ROS)

- **Respekt:**

Vi respekterer hverandre for det vi står for. Liten eller stor, kursdeltaker eller landslagssvømmer. Det er lov å være annerledes, men vi skal vise respekt for hverandre.

- **Offensivitet:**

Vi tør å gå våre egne veier. Vi har en kultur hvor det er naturlig å presse seg selv fysisk og psykisk uten at det skal være så mye støy av det. Fordi det er gøy! Vi utfordrer oss selv med en positiv innstilling. Vi er ambisiøse, sultne og nysgjerrige. Vi skal gå først i sporet!

- **Samhold:**

Vi støtter hverandre i med- og motgang. Vårt samhold gjør at vi tør å si ifra, det skaper trygghet og danner grunnlag for nye prestasjoner. Vi bidrar alle positivt til felleskapet!

Virksomhetside

Vi utvikler svømmere i trygge, morsomme og motiverende omgivelser.

Hovedmål

Vi skal ha svømmere i alle landslagsgrupper i 2016.

Delmål

For å nå vårt hovedmål mener vi at klubben må ha fire svømmere over 750 FINA-poeng til enhver tid. For å lykkes med dette må vi øke vår anleggskapasitet frem til 2016. I tillegg er det viktig at vår organisasjon er preget av kompetanse, struktur og entusiasme.

- Aktivitetsutvikling: Vi skal ha fire svømmere over 750 FINA-poeng til enhver tid.
- Anleggsutvikling: Vi skal øke anleggskapasiteten.
- Organisasjonsutvikling: Vi skal ha en organisasjon preget av kompetanse, struktur og entusiasme.

Klubbens motto er

”Sammen mot toppen”

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

Oslo idrettslag

Klubbens visjon

“Oslo Idrettslag Svømming skal inspirere og motivere til mestring i vann på alle nivåer,

og være ettertraktet for vårt inkluderende klubbmiljø. Gjennom dette skal vi bli Norges ledende svømmeklubb, og bli anerkjent for gode holdninger og resultater både nasjonalt og i Norden.”

Virksomhetsidé

Oslo IL Svømming skal ...:

- *Tilby grunnleggende svømmeopplæring gjennom svømmeskolen for både barn og voksne,*
- *Gi gode utviklingsmuligheter for alle sine svømmemedlemmer i alle aldre og*
- *Tilrettelegge for konkurransesatsing for de som ønsker å utvikle eget potensial maksimalt.*

Klubbens formål:

- *Klubben skal bidra til å bedre de allmenne svømmeferdighetene i Oslo,*
- *Jobbe for en god rekruttering til klubbens aktiviteter,*
- *Ha en hevdende konkurransegruppe og være synlig i norsk svømming,*
- *Videreutvikle og opprettholde et attraktivt og inkluderende klubb liv for alle sine medlemmer, ansatte og støttespillere.*

S – Stolthet

P – Positivitet

I – Inkluderende

R – Respekt

I – I utvikling

T - Tilhørighet

<http://oi-svømming.no/visjon-ide-formal-verdier/>

Fet svømmeklubb

-

Sk speed

-

8.6 Vedlegg 6: Informasjonsbrev

Hei

Jeg vil her sende med litt informasjon om mitt forskningsprosjekt og hva skolene kan bidra med.

Mitt navn er Anette Fosby, og skal denne våren skrive masteroppgave innenfor tema strategi og ledelse. Jeg skal i den anledning ta for meg effekten av styringsverktøy i frivillige organisasjoner, og motivasjonsfaktorer knyttet til implementering og bruk av slike systemer. Jeg ønsker derfor å ha med et utvalg svømmeskoler som bruker tryggivann.no.

For svømmeskolen vil dette innebære:

1. At svømmeskoleansvarlig har mulighet til å stille til et dybdeintervju. Dette intervjuet vil ta ca. 1-1,5 time. Det vil bli sendt ut intervjuguider på forhånd slik at man har muligheten til å forberede seg.
2. Mulighet for meg å få tilgang på svømmeskolens trygg i vann sider. Dette innebærer at jeg får en godkjenning fra deres svømmeskole, slik at jeg kan hente ut data fra deres trygg i vann sider. Jeg vil kun forholde meg til statistikk tall på deres sider, og trenger derfor kun godkjenning for å se på disse tallene. Det er da snakk om utvikling, størrelse, statistikk knyttet til kundebasen og organisering.
3. Mulighet for meg å gjennomføre en spørreundersøkelse på svømmeskolens hovedinstruktører. Denne undersøkelsen vil ta ca. 5-10 minutter å gjennomføre.
4. Hvis svømmeskolen nylig har gjennomført ”kvalitetssjekken” på tryggivann.no hadde det vært interessant for meg å se på resultatene fra denne testen. Ved å sende en godkjenning på at dette er i orden til Jan Kjensli vil han sende meg en rapport på de resultatene som er interessante for oppgaven. Hvis det er en stund siden denne testen er tatt er det ønskelig at skolen gjennomfører denne testen på nytt.

Datainnsamlingen skal kun benyttes til denne oppgaven. Hvis dette er noe dere kunne tenke dere å være med på ta kontakt med meg på mail eller telefon for å avtale tid og sted for dybdeintervju. Godkjenning for tilgang til tryggivann.no kan sendes til Jan Kjensli.

Hvis dere har noen spørsmål knyttet til oppgaven eller datainnsamling ta gjerne kontakt med meg på mail eller telefon:

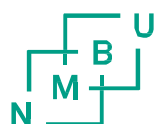
Mail: anette.fosby@gmail.com

Tlf: 48273743

På forhånd takk.

Mvh

Anette Fosby



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no