

Silje Gullteig Lürssen

Organisering av talentutvikling i norsk toppottball

En kvalitativ casestudie av hva eliteserierelubber tenker og gjør
i sitt arbeid med å utvikle talenter

Masteroppgave i idrettsvitenskap
Seksjon for Kultur og Samfunn
Norges idrettshøgskole, 2017

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om organisering av talentutvikling i norske toppfotballklubber. Talentutvikling preger store deler av debatten om norsk fotball, og fremstår gjerne som noe mystisk og som noe man ikke får helt tak på. Hensikten med studien er derfor å undersøke hva eliteseriekubber med ulike forutsetninger for talentutvikling tenker og gjør i sitt arbeid med å utvikle talenter. Studiens empiriske bidrag tar utgangspunkt i intervjuer med fem utviklingsansvarlige og en sportslig leder i seks eliteseriekubber, samt en representant fra NFF.

Med ny-institusjonell teori og ressursavhengighetsteori som teoretisk rammeverk, viser jeg hvordan ønske om legitimitet og anerkjennelse, samt avhengighet og tilgang til nødvendige ressurser i form av talenter og penger, påvirker organisering av talentutvikling i norsk toppfotball. Studien benytter også teori om organisasjonsidentitet – kultur og image.

Sentrale funn dreier seg om at gode rammevilkår i form av tilrettelegging, kompetente trenere og gode treningsfasiliteter anses som viktige faktorer i talentutvikling. Resultatene viser også at toppklubbene med tilhørighet i Oslo-området i stor grad ønsker å rekruttere talenter inn til sine satsningstilbud i tidlig alder, noe som kan forstås som at de ønsker å erverve kontroll over talentene som en ressurs. Klubbene som oppfattes som monopolister i sitt område ønsker derimot at talentene skal være i sine lokale klubber frem til 15-16 år, noe som samsvarer med NFFs oppfatning og mål for spillerutvikling. Hospitering og samarbeid med skole fremkommer som sentralt i klubbenes arbeid med talenter. Samtlige klubber stiller høye krav til kompetanse blant de ansatte, og kontinuitet oppfattes som å bidra til en sterkere klubbkultur – og identitet. Samtidig vektlegges betydningen av å være utviklingsorienterte, og resultatene viser at klubbene i hovedsak søker internasjonalt etter inspirasjon til sitt arbeid med å utvikle talenter. Funnene viser også at satsning på talentutvikling er knyttet til et mål om å få egne spillere opp på klubbens A-lag, samt at det også er sentralt for å fremme klubbens lokale forankring og inntekter. Systematikk og skriftlige dokumenter med mål og planer for talentutviklingsarbeidet, fremstår som et område som kan og bør forbedres.

Nøkkelord: Eliteserien, NFF, talent, talentutvikling, organisering, rekruttering, akademi

Innhold

Sammendrag	3
Innhold	4
Forord	7
Forkortelser	8
1.0 Innledning	9
1.1 Formålet med oppgaven	10
1.2 Oppgavens struktur	11
2.0 Bakgrunn	12
2.1 Fotball i norsk kontekst	12
2.1.1 Kommersialisering og profesjonalisering av norsk fotball.....	13
2.1.2 Norges Fotballforbunds spillerutviklingsmodell	14
2.1.3 Barneidrettsbestemmelsene	15
2.1.4 Kompetanse i norsk fotball.....	15
2.1.5 Kvalitetsklubb og akademiklassifisering	16
2.2 Overordnet om talentutvikling	17
2.2.1 Talentbegrepet	17
2.2.2. Talentutvikling.....	18
2.2.3 Kriterier for identifisering av talenter	20
2.2.4 Trenerrollen	20
2.3 Klubbene i utvalget	21
2.4 Tidligere forskning	22
2.4.1 Oversikt over generell forskning på talentutvikling i fotball.....	23
2.4.2 Utvalg studier.....	23
2.4.3 Sentrale faktorer.....	28
3.0 Teoretisk rammeverk	30
3.1 Ny-institusjonell teori	30
3.1.1 Institusjonell endring	30
3.1.2 Isomorfisme	32
3.2 Ressursavhengighetsteori	33
3.2.1 Krav fra omgivelsene	33
3.2.2 Avhengighet og makt.....	34
3.3 Organisasjonsidentitet, - kultur og image	35
3.3.1 Organisasjonsidentitet.....	35

3.3.2 Organisasjonskultur	36
3.3.3 Organisasjonens image	36
4.0 Metode	38
4.1 Vitenskapsteoretisk forankring	38
4.2 Valg av metode	39
4.3 Kvalitative intervju	40
4.4 Dokumentanalyse	41
4.5 Utvalg	41
4.6 Valg av informanter	43
4.7 Konstruksjon og utprøvelse av intervjuguide	44
4.8 Datainnsamling	45
4.9 Databehandling og analyse	47
4.9.1 Transkribering	47
4.9.2 Koding og kategorisering	48
4.10 Kvalitetsvurderinger.....	49
4.10.1 Reliabilitet.....	50
4.10.2 Validitet	52
4.10.3 Overførbarhet.....	53
4.11 Etiske overveielser	53
5.0 Resultat og diskusjon	57
5.1 Grunnleggende organisering av lag og tilbud	58
5.1.1 Vålerenga Fotball.....	58
5.1.2 Stabæk Fotball	58
5.1.3 Strømsgodset Toppfotball.....	59
5.1.4 Odds Ballklubb	59
5.1.5 Rosenborg Ballklub	59
5.1.6 Sogndal Fotball	60
5.1.7 Hovedtrekk ved klubbenes organisering av lag og fotballtilbud	60
5.2 Talentbegrepet og talentutvikling	60
5.2.1 Hva er et talent?	61
5.2.2 Hva er talentutvikling?	62
5.3 Identifisering og rekruttering av talenter.....	65
5.3.1 Når rekrutteres det?.....	65
5.3.2 Hvor rekrutteres det fra?	69
5.3.3 Kriterier for rekruttering	72
5.3.4 Hvordan kartlegges talenter?	74
5.4 Seleksjon, hospitering, skolesamarbeid og aldersbestemte landslag/nasjonal serie	75
5.4.1 Seleksjon	76

5.4.2 Hospitering	77
5.4.3 Samarbeid med skole	80
5.4.4 Aldersbestemte landslag og nasjonal serie	82
5.5 Kompetanse	85
5.5.1 Kontinuitet og kunnskap	90
5.6 Inspirasjon	92
5.7 Betydningen av eksterne aktører for talentutviklingsarbeid.....	96
5.7.1 Publikum og media	96
5.7.2 Sponsorer	101
5.8 Hvorfor satse på talentutvikling?	104
5.8.1 Hvilken betydning har A-lagstrener for satsning på talentutvikling?.....	110
5.9 Mål og planer for talentutviklingsarbeid.....	111
5.9.1 Læreplaner	115
5.9.2 Akademiklassifisering	117
5.10 Hva skal til for å lykkes med talentutvikling?	120
6.0 Avslutning: Oppsummering av sentrale funn og konkluderende refleksjoner	122
6.1 Begrensninger og veien videre	124
7.0 Referanser	126
Vedlegg.....	137
Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD.....	137
Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter	139
Vedlegg 3: Samtykkeskjema for informantene.....	141
Vedlegg 4: Intervjuguide klubb.....	142
Vedlegg 5 Intervjuguide Norges Fotballforbund	146

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på en fantastisk studietid. Det er min genuine lidenskap til fotball og talentutviklingsarbeid som har skapt grunnlaget for denne oppgaven. Prosessen har gitt meg erfaringer og innsikt i norsk toppfotball som jeg verdsetter svært høyt, og jeg er derfor strålende fornøyd med valg av tema.

Jeg er takknemlig for alle som har gitt av sin tid for å hjelpe meg med mitt masterprosjekt. Først og fremst vil jeg rette en stor takk til mine informanter Thomas Hasselgren, Haakon Lunov, Anders Stadheim, Morten Rønningen, Tore Grønning og Håkon Grøttland. Uten deres bidrag og erfaringer ville det ikke vært mulig å gjennomføre denne undersøkelsen, og jeg er svært takknemlig for interessen dere har vist mitt prosjekt. En takk også til Rolf-Magne Walstad for ditt bidrag.

Jeg vil takke min veileder Ørnulf Seippel for god hjelp under hele prosessen.

En spesiell takk til Inge André Olsen for ditt bidrag til oppgaven, og for at du ga meg muligheten i Stabæk. En stor takk også til Jon Tunold og alle fine folk i klubben som har tatt meg så godt i mot. Jeg gleder meg til fortsettelsen!

Jeg vil også takke pappa, som skal ha mye av æren for min lidenskap for fotball og idrett generelt. Takk for at du alltid tror på meg, og hjelper og støtter meg i alt jeg gjør. Takk til snille Anneline som har lest korrektur, og til venninner, kamerater, familie og kjæreste som har støttet meg gjennom hele prosessen.

Jeg ønsker også å takke alle herlige medstudenter på NIH. Det er med blandede følelser jeg leverer denne masteroppgaven, og jeg kommer til å savne det fine fellesskapet vi har hatt på masterbrakka det siste året.

Oslo, mai 2017

Silje Gulleig Lürssen

Forkortelser

NFF: Norges Fotballforbund

NTF: Norsk Toppfotball

NIF: Norges Idrettsforbund

NTG: Norges Toppidrettsgymnas

NSD: Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS

1.0 Innledning

Det norske landslaget i fotball har de siste tiårene glimret med sitt fravær i store mesterskap, og har i det store og det hele prestert på et lavt nivå. I mai 2017 befinner Norge seg helt nede på en 86 plass på FIFA-rankingen, bak land som Kongo, Uganda og Haiti (FIFA, 2017). Norske toppklubbers innsats i europeiske turneringer har også vært skuffende. De svake resultatene har skapt stort engasjement, og medført at særlig barne – og ungdomsfotballen og arbeidet med utvikling av talenter, har blitt gjenstand for diskusjon. Mye kritikk og litt skryt. Den økende graden av kommersialisering og profesjonalisering av toppfotballen har også medført at spillerutvikling, og kjøp og salg av talentfulle spillere, har blitt en global industri. I følge Gammelsæther (2011) kommer denne utviklingen til uttrykk ved at oppmerksomheten i stor grad er rettet mot råvarene, i form av barn og unge, eller såkalte talenter. Jakten på fotballtalentene er enorm, og det blir derfor sentralt å identifisere dem i ung alder (Sæther, 2017).

I norsk fotball ble diskusjonen om talentutvikling muligens hetere enn noen gang etter at Per Joar Hansen, tidligere trener for blant annet Rosenborg og Norges U21-lag i fotball, ble utsendt av Norsk Toppfotball høsten 2016 for å studere arbeidet med utvikling av unge fotballspillere i Europa (Svegaarden, 2016). Funnene han mener norsk fotball bør ta lærdom av er blant annet knyttet til at de europeiske toppklubbene jobber systematisk med utvikling, flere klubber har tydelige læreplaner og metodikk, de fleste barne – og ungdomstrenerne har høy kompetanse og utdanning, samt at det legges til rette for å kombinere skole og fotball (Nesje, 2016). Hansen møter motsvar i tidsskriftet *Fotballtreneren* hvor det poengteres at en spansk rose ikke vil blomstre i Norge, og at man derfor ikke bør innføre enhver spansk eller annen utenlandsk utviklingsmodell i norsk fotball (Nesse, 2016). Temaet var også oppe til debatt på fjorårets cupfinaleseminar hvor toppfotballsjef Nils Johan Semb her la vekt på at det hadde skjedd en gledelig mersatsning på spillerutvikling i toppklubbene (Thoresen, 2017). Talentutvikling fremstår som et tema i vinden, som er preget av mange meninger og stor usikkerhet. Uenigheten og usikkerheten knyttet til hva som virkelig er det viktigste i et godt talentutviklingsarbeid, danner grunnlaget for å undersøke dette temaet nærmere. Hva gjør egentlig norsk toppfotball i arbeidet med å utvikle talenter, og hva tenker toppfotballklubber om sitt eget talentutviklingsarbeid?

I denne oppgaven vil jeg undersøke hva norske eliteserierklubber mener og gjør i sitt arbeid med å utvikle talenter, og hvordan talentutvikling organiseres i toppklubber.

1.1 Formålet med oppgaven

Det har de siste tiårene vært et økt fokus på å systematisere talentutviklingsarbeidet i toppidretten. Dette innebærer blant annet et press om å identifisere talentene i ung alder, slik at de så tidlig som mulig kan plasseres i omgivelser som fremmer optimal utvikling (Baker, Cogley, Schorer & Wattie, 2017). Interessen for talentutvikling er betydelig innenfor forskning på idrett generelt, og har fått særlig økt oppmerksomhet i fotball (Williams & Reilly, 2000). På tross av omfattende forskning innenfor feltet, er det fortsatt mange ubesvarte spørsmål knyttet til blant annet hvordan en kan definere et fotballtalent og hvilke faktorer som har betydning for vellykket spillerutvikling. Talentutvikling fremstår derfor som noe delvis mystisk, og noe som man ikke får helt tak på. Denne usikkerheten og mystikken gjør det interessant å undersøke hva toppfotballklubber sier og mener om sitt eget talentutviklingsarbeid, samt hva de faktisk gjør i dette arbeidet. Studier om talentutvikling har i hovedsak tatt for seg temaet på individnivå (Sæther, 2017), og har i mindre grad løftet det opp på organisasjonsnivå. I denne studien ønsker jeg derfor å sette søkelyset på hvordan norske toppfotballklubber organiserer og driver talentutvikling. Studien har som formål å undersøke hvilken oppfatning og tilnærming eliteserierklubbene har til sitt eget arbeid med å utvikle unge spillere. Hensikten er ikke å avdekke hva som kan anses som god talentutvikling, men har som mål å gi innsikt i hva klubbene faktisk gjør i sitt arbeid med å utvikle spillere, samt NFFs tanker rundt dette temaet.

Studien sikter på å besvare følgende problemstilling:

”Hvordan organiserer norske eliteserierklubber talentutvikling, og hva tenker norsk toppfotball om sitt eget arbeid med å utvikle talenter?”

Talentdebatten er svært sammensatt, og preges av flere ulike temaer og spørsmål. Tilknyttet oppgavens problemstilling er det derfor flere spørsmål jeg ønsker å finne svar på. Hvilke forskjeller og likheter finnes mellom toppklubber med ulike forutsetninger for talentutviklingsarbeid? Hva tenker sentrale personer i norsk toppfotball om talentbegrepet og talentutvikling? Hvordan identifiserer, rekrutterer og jobber

toppklubber med utvikling av talenter? I hvilken grad stilles det krav til kompetanse i barne – og ungdomsfotballen, og hvordan bruker og tilegner toppklubber seg kunnskap og inspirasjon? Hvorfor og i hvilken grad satses det på utvikling av talenter i norsk toppfotball, og hvilke spesifikke mål og planer har klubbene for utviklingsarbeidet?

For å besvare problemstillingen og de andre spørsmålene, har jeg intervjuet utviklingsansvarlig, samt en sportslig leder, i seks eliteseriekubber. Jeg har også intervjuet en representant fra NFF, for å få en mer helhetlig forståelse av talentutvikling i norsk toppfotball. Dette er personer som besitter sentrale posisjoner i norsk toppfotball, og jeg er derfor interessert i å få fram deres forståelser, erfaringer og praksis knyttet til arbeid med utvikling av talenter.

1.2 Oppgavens struktur

Oppgavens struktur består av seks kapitler. I Kapittel 2 "*Bakgrunn*" vil jeg ta for meg fotball i norsk kontekst, forhold knyttet til talentutvikling, samt en kort gjennomgang av tidligere forskning på feltet. Masteroppgaven fortsetter med kapittel 3 "*Teoretisk rammeverk*", hvor jeg vil redegjøre for de teoretiske perspektivene som benyttes i analyse av problemstillingen. Dette kapitlet er delt inn i tre deler: *Ny-institusjonell teori*, *Ressursavhengighetsteori* og *Organisasjonsidentitet, - kultur og image*. Metoden presenteres i kapittel 4. Her vil jeg ta for meg vitenskapsteoretisk forankring, begrunne mine valg av metoder, samt beskrive gjennomføringen av datainnsamlingen og de erfaringene jeg har gjort meg ved bruk av kvalitativ metode, den analytiske tilnærmingen og studiens kvalitet. I kapittel 5 "*Resultat og diskusjon*" blir deler av datamaterialet lagt frem, og sentrale sitater og resultater vil bli diskutert opp mot teoretisk rammeverk, tidligere forskning, samt andre forhold som ble redegjort for i kapittel 2. Jeg har valgt å presentere resultat og diskusjon i samme kapittel, ettersom jeg vurderer det som mest hensiktsmessig for å redegjøre for mine funn. Avslutningsvis vil jeg oppsummere sentrale funn i studien, samt beskrive mine tanker om veien videre i forskningsfeltet.

2.0 Bakgrunn

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for ulike forhold som vil skape grunnlag for en bedre forståelse av spørsmålet om hvordan toppfotballklubber organiserer sitt talentutviklingsarbeid. Jeg vil først redegjøre for konteksten norsk fotball er en del av, eksempelvis litt om den økende graden av kommersialisering og profesjonalisering, NFF og ligasystemet, samt om NFFs spillerutviklingsmodell. Videre vil jeg beskrive andre forhold som vil kunne prege talentutviklingsarbeidet i norsk fotball, før jeg vil ta for meg talentbegrepet og generelt om talentutvikling. Deretter vil jeg gi en kort beskrivelse av de ulike klubbene i utvalget. Etter beskrivelse av kontekst og klubbene vil jeg presentere utvalg av tidligere forskning. Avslutningsvis vil jeg kort oppsummere viktige faktorer fra dette kapitlet som vil være sentrale i oppgavens resultat og diskusjon. Kapitlet har som formål å gi innsikt i innholdet i talentutviklingsarbeid, noe som videre danner grunnlag for å diskutere hvordan arbeidet organiseres i norsk toppfotball.

2.1 Fotball i norsk kontekst

I Norge er idretten organisert slik at autonome sær-idrettsforbund har hovedansvaret for organisering og drift av de ulike idrettene. NFF ble stiftet i 1902, og er det største sær-idrettsforbundet i Norge (Pedersen, 2016). Tall fra idrettsregistreringen viste at det var omtrent 374 000 aktive medlemmer i 2015, hvorav omtrent 265 000 var menn og 110 000 kvinner. I 2016 var antallet aktive fordelt på 1842 klubber (NFF, 2017). I norsk herrefotball består ligasystemet av åtte divisjoner, og de fem øverste er i stigende rekkefølge følgende; Kretsligaen, Norsk Tipping-ligaen (Regionligaen), PostNord-ligaen, Obos-ligaen og Eliteserien. Som nevnt innledningsvis spiller klubbene i denne studiens utvalg på øverste nivå i Eliteserien som består av 16 klubber.

NFF er i liten grad påvirket av og avhengig av statlig støtte (Andersen, Bjørndal & Ronglan, 2015). Med unntak av offentlig støtte til idrettsanlegg kommer inntektene til Norges Fotballforbund og norske toppfotballklubber i hovedsak fra egen virksomhet. En av fotballens største inntekter er fra medieavtalen som fordeles i tre ulike ”potter”; resultat, kommersiell og utvikling. Fordelingen for resultat og kommersiell innebærer at Eliteserien får 81% og Obos-ligaen 19% av inntektene. For Eliteserien gjelder to prinsipper der 50% fordeles flatt mellom alle klubbene, og 50% fordeles etter plassering

inneværende år. Den kommersielle fordelingen omhandler områder som klubbenes omdømme, tilskuere og engasjement (Eliteserien, 2017). Utvikling er et satsningsområde fra sesongen 2017, og vil bli beskrevet ytterligere under et annet punkt.

2.1.1 Kommersialisering og profesjonalisering av norsk fotball

Fundamentet for den norske idrettsmodellen, og dermed også norsk fotball, er at den er basert på dugnad og frivillighet (Lorentzen, 2013). Tross dette har man siden særlig 90-tallet sett en økende grad av kommersialisering og profesjonalisering av norsk fotball, i likhet med internasjonal fotball (Seippel, 2016; Hjelseth, 2006). Dette har medført at blant annet sponsorer, publikum og media har fått større betydning og makt i den profesjonelle fotballen (Hanstad, Breivik, Sisjord & Skaset, 2011). I følge Giulianotti (1999, sitert av Hjelseth, 2006) kjennetegnes denne tiden etter 1990 blant annet av mer flytende fotballidentiteter, noe som begrunnes med at forbindelsen mellom klubb og lokalmiljø svekkes. Kommersialiseringen har videre ført til at publikum i større grad kan defineres som kunder i stedet for supportere, og det er derfor større sannsynlighet for at de faller av i nedgangstider og bytter favorittklubb. I følge Fossum (2012) har det også blitt stadig viktigere å bygge opp klubbens navn som merkevare. Dette for å gjøre seg attraktiv for publikum som bringer inn billettinntekter.

Denne utviklingen av norsk toppfotball har resultert i at klubbene har fått bedre økonomiske betingelser grunnet sponsorer og medieinntekter. Fotballen har en enorm mediedekning her i landet, og media anses derfor som en aktør som besitter makt i form av at de kontrollerer hvem og hva de vier oppmerksomhet til på tv, radio, nettsider eller i aviser (Seippel, 2016; Hanstad et al., 2011). Som nevnt innledningsvis kommer den økende kommersialiseringen til uttrykk ved at oppmerksomheten i stor grad er rettet mot råvarene, i form av barn og unge eller såkalte talenter (Gammelsæther, 2011). At norsk fotball har blitt mer profesjonalisert synliggjøres blant annet ved at det har blitt mer profesjonelt arbeid i form av flere ansatte (Seippel, 2010), og at det stilles høyere krav til kompetanse enn tidligere. Eksempelvis har antallet heltidsstillinger knyttet til utviklingsarbeid i norske toppklubber økt fra 71 i 2011 til 150 i 2017 (Thoresen, 2017).

Selv om norsk fotball og toppfotball fremdeles i stor grad er tuftet på frivillighet og dugnad (Seippel, 2010), så er det ikke til å legge skjul på at den også er preget av nevnte

kommersialisering og profesjonalisering. For min oppgave blir det aktuelt å undersøke hvilken betydning aktører som publikum, media og sponsorer har for klubbenes talentutviklingsarbeid, samt hvordan profesjonaliseringen kommer til uttrykk i de ansattes kompetanse.

2.1.2 Norges Fotballforbunds spillerutviklingsmodell

I NFFs handlingsplan for 2016-2019 står det skrevet at NFF har spillerutvikling som et av sine satsingsområder (NFF, 2015). I dette dokumentet defineres spillerutvikling i et toppspillerutviklingsperspektiv som utviklingsarbeidet i krets og toppklubb, samt aktiviteter knyttet til aldersbestemte landslag. Landslagsskolen er NFFs nye spillerutviklingsmodell, og omhandler all aktivitet i regi av krets og NFF.

Spillerutviklingsmodellen er bygget opp på følgende måte; sonesamling for 12-14 år, kretslag for 13-16 år, landsdelssamling for 14-15 år og talentleir for 14-16 år. Målet er her å identifisere de mest lovende 12-16 åringene i hele landet (NFF, u.å.a.).

Aldersbestemte landslag er det øverste nivået i landslagsskolen, og omhandler landslag fra G15-G19 og U21. Landslagsskolen skal i følge NFFs handlingsplan (2015) være en påvirkningsarena hvor spillerne erverver inspirasjon og erfaringer som de tar med tilbake til treningshverdagen i klubbene sine. NFF ønsker å jobbe tett med klubbene og gi de mest lovende spillerne en helhetlig oppfølging, og vektlegger betydningen av at klubbene er utøvernes viktigste utviklingsarena. Forbundet ønsker at spillerutvikling i alderen 12-16 år skal foregå i flest mulig sterke lokale klubbmiljøer, og at toppklubbene skal ha hovedansvar for spillere i aldersgruppen 17-21 år.

I tillegg til landslagsskolen har NFF i samarbeid med Norsk Toppfotball (NTF), toppklubbenes interesseorganisasjon (Torjusen, 2016), startet opp med nasjonale serier på ulike alderstrinn. I 2015 ble dette opprettet på G16-nivå, og fra 2017 er dette også innført på G14 og G19. Formålet med slike nasjonale serier er å gi de beste spillerne i de ulike årskullene en kamparena av høyere kvalitet enn de vanlige lokale og regionale. I utgangspunktet er nasjonal serie for ungdomslagene til eliteserielagene, men i G14-ligaen stilles det i hovedsak med kretslag. Det er også åpnet opp for at de klubbene som stiller med egne lag i de nasjonale seriene kan bruke hospitanter fra andre klubber (Madsen, 2017).

Internasjonal litteratur trekker fram viktigheten av nasjonale talentutviklingssystemer som identifiserer talenter tidlig, og som i stor grad skiller mellom bredde – og toppidrett. I Norge er det ingen nasjonale systemer for talentutvikling, og arbeid med talentutvikling i fotball foregår som nevnt i hovedsak i lokale idrettslag og gjennom forbundet (Andersen et al., 2015). I diskusjon av oppgavens problemstilling vil jeg blant annet redegjøre for hvordan toppklubbene jobber med talentutvikling, deres forhold til krets, samt til aldersbestemte landslag og nasjonal serie som kampplattform.

2.1.3 Barneidrettsbestemmelsene

I likhet med de andre særforbundene må NFF og toppklubbene forholde seg til Norges Idrettsforbund (NIF) sine barneidrettsbestemmelser. I henhold til NIF (u.å.) er bestemmelsene en del av idrettens lov og skal regulere barns konkurransetilbud. Barneidrett er idrettsaktiviteter for barn til og med fylte 12 år, og det er dermed ikke lov å selekere eller toppe lag før denne alderen (NIF, 2015). På NIF (u.å.) sine hjemmesider framkommer det: ”Å toppe laget betyr i praksis å utestenge eller gi ulike muligheter til å drive idrett, basert på en voksen sin vurdering av hvem som er best”. Hovedargumentet for å toppe laget er som regel å vinne kampen. Dette bidrar til å forsterke resultatfokuset og den ytre motivasjonen, fremfor å skape læringsoptimister og barn som er opptatt av mestring og utvikling”. Barneidrettsbestemmelsene skal således sikre at alle idrettstilbud for barn skal være åpne for alle barn som ønsker å være med, samt at idretten skal være en positiv og trygg arena hvor det er lov å prøve og feile (NIF, 2015). Tilknyttet mitt prosjekt vil det være interessant å undersøke toppklubbenes tanker om disse reglene. Vil det eksempelvis kunne oppleves som en hindring for deres arbeid med å utvikle talenter?

2.1.4 Kompetanse i norsk fotball

I følge NFFs handlingsplan er trener – og kompetanseutvikling i norsk fotball en forutsetning for å fremme god spillerutvikling. Gjennom flere egne utdannings – og kurstilbud utdanner og sertifiserer forbundet trenere og ledere i fotballen (NFF, 2015). Lorentzen (2013) omtaler denne fagliggjøringsprosessen som ”idrettsintern profesjonalisering”, og fremstår som et alternativ til tradisjonell profesjonalisering i form av høyskole – og universitetsutdanning. NFFs utdanningstilbud er basert på UEFAs struktur og rammer for innhold og gjennomførelse av trenerutdanning. Første steg i NFFs trenerstige er ”Grasrottreneren” eller ”NFF C-lisens”. Videre kan man

bygge på med ”UEFA B-lisens”, ”UEFA A-lisens” eller ”UEFA pro-lisens”. De har også egne lisenskurs for keepertrenere og spillerutviklere (Eggen, 2016). Det fremkommer i forbundets handlingsplan at god trenerutvikling er sentralt for god spillerutvikling, og de som jobber med utvikling skal ha høyest mulig kompetanse (NFF, 2015). Samtidig tilbyr universitet og høyskoler relevant idrettsfaglig utdanning, som anses som viktige bidrag til kompetansen i norsk fotball (Madsen, 2016). Som nevnt i oppgavens innledning er kompetanse i barne – og ungdomsfotballen et tema som gjerne blir trukket fram i debatten om talentutvikling. Jeg vil derfor undersøke NFFs og toppklubbenes tanker rundt kompetanse og kunnskap i norsk toppfotball og i egen klubb. Ønsker de i hovedsak trenerkurs og formell kompetanse, eller vektlegges også menneskelige egenskaper og praksisbasert erfaring?

2.1.5 Kvalitetsklubb og akademiklassifisering

For å fremme utvikling av norske fotballklubber har NFF startet kvalitetsklubb, et klubb utviklingsprosjekt hvor målet er å gi et kvalitetsløft av norsk fotball på hovedområdene organisasjon, kompetanse, aktivitet og verdier (Smeland & Seippel, 2015). Kvalitetsklubb ble innført i januar 2014, og skal være retningsgivende for utviklingsarbeidet i de klubbene som ønsker å la seg sertifisere. Formålet er at klubbene, som den primære tilretteleggingen for fotballaktivitet, skal få en tydeligere struktur. Kvalitetsklubb består av tre nivåer med ulike kriteriesett. For å kvalifisere seg videre må klubbene på hvert nivå oppfylle ulike krav. Klubbenes identitet trekkes fram som sentralt for å ivareta sin viktige rolle i lokalsamfunnet. For å skape en troverdig og helhetlig klubbidentitet blir kompetanse, kontinuitet og kultur sentralt (NFF, u.å.b.).

Fra og med sesongen 2017 har toppklubbene i regi av NTF bestemt seg for å gi spillerutvikling et enorm løft gjennom en akademiklassifisering av utviklingsarbeidet. Denne klassifiseringen kan i noen grad sammenlignes med kvalitetsklubb, men gjelder kun for klubbene i Obos-ligaen og Eliteserien. Gjennom blant annet forskning og innhenting av data fra andre nasjoner har Toppfotballsenteret, NTFs kompetansesenter, utformet en modell som de mener er hensiktsmessig for å utvikle norsk toppfotball (Moen, 2017). I følge Eliteseriens hjemmesider (2016) skal akademiklassifiseringen ”sette klare standarder, gi retning, motivere og samtidig hensynta klubbens egenart og ulike konkurransefortrinn i sine regioner”. I akademiklassifiseringen blir klubbene vurdert på følgende ti områder; forankring i hele klubben, spillerlogistikk, planverk,

kompetanse, treningsprosessen, kampplattform, skolefotball, samarbeidsmodeller, produktivitet, samt økonomi og fasiliteter. Hvordan klubbene scorer i denne klassifiseringen vil legge føringer for fordeling av penger til utvikling fra medieinntektene. Tilsammen skal 320 millioner fordeles over de neste seks årene (Eliteserien, 2017). Klassifiseringen har som formål å vesentlig forbedre fotballnasjonens prestasjonskraft ved å utvikle flere og bedre spillere på høyt nasjonalt og internasjonalt nivå (Eliteserien, 2016).

Som ved alt annet i talentdebatten er det uenigheter knyttet til denne akademiklassifiseringen. Det har blitt uttrykt skepsis og frykt for at dette kan føre til økt polarisering i norsk fotball, som på sikt kan svekke spillerutvikling både i topp – og breddefotballen. Kritikken er også knyttet til at man ved å kopiere andre nasjoners tilnærming til spillerutvikling i større grad vil være opptatt av kjøp og salg, kommersialisering, profesjonalisering, selektering og talentdyrking, enn kjerneverdiene glede, likeverd, folkelighet og trygghet som norsk fotball er tuftet på (Moen, 2017). For min oppgave blir det interessant å finne ut hva NFF og toppklubbene tenker om denne nye akademiklassifiseringen.

2.2 Overordnet om talentutvikling

For å gi oversikt over talentutvikling som studiens overordnet tema, vil jeg i det følgende gjøre rede for talentbegrepet og ulike forhold knyttet til talentutvikling. Dette vil gi innsikt i innholdet for klubbenes organisering av talentutvikling. Mer presist vil det kunne bidra til en bedre forståelse av hva toppklubber gjør i sitt arbeid med å utvikle talenter. Jeg har valgt å presentere dette i en egen del før tidligere forskning, da jeg synes det er mest hensiktsmessig for å gi en mer helhetlig forståelse av hva talentutvikling dreier seg om.

2.2.1 Talentbegrepet

Talentbegrepet har i lang tid vært gjenstand for akademisk forskning, og det er store uenigheter på tvers av bidrag knyttet til hvordan begrepet skal defineres. Ommundsen (2009) beskriver talent som noe man har, noe man er, eller som noe man kan utvikle. Talent kan i den sammenheng forstås som et statisk eller dynamisk konsept. Den statiske definisjonen anser talent som noe medfødt, og fokuserer på prestasjonsnivå på et tidlig alderstrinn (Abbott & Collins, 2002). Den dynamiske definisjonen forstår

derimot talent som mindre forutsigbart, og heller som et potensial som kan utvikles over tid. Et slikt potensial vil kunne inkludere faktorer som motivasjon og vilje til å bli bedre, teknikk, fysiske ferdigheter og læringsstrategier (Abbott & Collins, 2002; 2004). Det statiske talentbegrepet har fått kritikk på bakgrunn av at tilnærmingen kun fokuserer på få indikatorer på ferdigheter og prestasjon i ung alder, noe som vil være avhengig av individuelt modningsnivå og utvikling. Tilnærmingen ekskluderer dermed utøvere med ”svakheter” på et tidlig tidspunkt, men som vil kunne kompensere for dette gjennom modning og hensiktsmessig utvikling i senere alder (Martindale, Collins & Abraham, 2007; Abbott & Collins, 2002; 2004).

Talentbegrepet er svært sammensatt, og involverer atskillige elementer (Pankhurst, Collins, Macnamara, 2013). Russells (1989) forståelse av talentbegrepet kan brukes for å få bedre innsikt i hva begrepet innebærer. Han deler talentbegrepet inn i fire konsepter; ”oppdagelse”, ”identifisering”, ”selektering” og ”utvikling”. *Oppdagelse* av talenter innebærer å oppdage talenter som ikke er involvert i den aktuelle idretten. *Talentidentifisering* omhandler prosessen hvor man identifiserer utøvere innenfor idretten som har potensiale til å bli elitespillere. *Talentutvikling* innebærer at utøvere gjennom egnede læringsmiljøer får mulighet til å realisere sitt potensial. Den kontinuerlige prosessen med å plukke ut de beste spillere på et gitt tidspunkt til et lag eller en kamp kalles for *selektering*. Dette har likheter med differensiering, men det handler i større grad om at man deler spillere i grupper etter ferdighetsnivå, slik at utøverne skal oppleve mestring og få utfordringer etter behov (Sæther, 2017). For å få innsikt i NFFs og klubbenes arbeid med å utvikle spillere, så blir det relevant å undersøke deres forståelse av talentbegrepet, særlig knyttet til identifisering, utvikling og selektering.

2.2.2. Talentutvikling

Formålet med talentutvikling blir ofte ansett som å være knyttet til å øke utøvernes potensiale gjennom en rekke tiltak som er designet for å fremme utvikling i en spesifikk idrett (Vaeyens, Guellich, Warr & Phillippaerts, 2009). Som nevnt innledningsvis har det de siste tiårene vært en økende trend om å systematisere talentutviklingsarbeid i toppidrett. Dette har medført et press om å identifisere talentfulle utøvere på et tidlig tidspunkt, slik at de kan tilknyttes optimale læringsmiljøer som fremmer utvikling (Baker et al., 2017; Reilly, Williams, Nevill & Franks, 2000). Slike miljøer

kjennetegnes blant annet av et kamp – og treningstilbud av høy kvalitet, kompetente trenere og gode treningsfasiliteter (Vaeyens et al., 2009). Suksessfulle talentutviklingsmiljøer i idrett blir definert som klubber eller lag som stadig klarer å produsere toppidrettsutøvere på grunnlag av sine juniorutøvere. Slike miljøer gir også utøverne ressurser til å takle fremtidige overganger. Dette vil kunne være ressurser i form av sportsspesifikke ferdigheter, eller et bredere sett med psykososiale ferdigheter som kan hjelpe utøverne til å utvikle seg som person og håndtere en karriere ved siden av idretten (Larsen, Alfermann, Henriksen & Christensen, 2013).

Fokus på talentutvikling omhandler fortrinnsvis et ønske om å produsere spillere som vil bidra til å forbedre de sportslige prestasjonene. For klubber med begrensede ressurser innebærer talentutvikling også en dimensjon om finansiell investering. Særlig vil klubber med svak økonomi ikke bare prioritere talentutvikling på bakgrunn av å kunne forbedre prestasjonene, men også for å kunne selge spillere til klubber som har sterkere økonomi enn seg selv (Sæther & Solberg, 2015). Kjøp og salg av spillere i fotballen har blitt en enorm industri, og unge talenter er en viktig del av denne. Konkurransen om å tilegne seg de mest talentfulle spillerne er stor blant de internasjonale toppklubbene. Denne industrien er dermed blitt en viktig del av toppfotballen, både knyttet til klubbens økonomi og sportslige prestasjoner (Sæther, 2017).

En årsak til at klubber og trenere ønsker å identifisere talenter i ung alder kan være knyttet til frykten for å identifisere disse spillerne for sent, både når det gjelder utviklingsmuligheter og risikoen for å miste talentfulle spillere til konkurrerende klubber (Sæther, 2014). Klubber kan derfor dra nytte av å bygge opp et rykte om å være en såkalt ”talentfabrikk”. Dette vil bidra til at klubbene blir mer attraktive, noe som vil være et fortrinn i konkurransen med andre klubber om unge talentfulle spillere. Ved å hente spillere så tidlig som mulig vil klubbene slippe utgifter til kjøp av spillere, de vil få muligheten til å kunne forme spillernes ferdigheter slik de ønsker, og ikke minst selge dem videre (Sæther, 2017).

For å besvare spørsmålet om hvordan eliteserierklubber organiserer sitt talentutviklingsarbeid, så vil det være interessant å undersøke hva de og NFF tenker om

talentutvikling som konsept. Hva mener de er sentrale elementer i talentutviklingsarbeid, og hvorfor satses det på talentutvikling i norsk toppfotball?

2.2.3 Kriterier for identifisering av talenter

Fotball er en sammensatt sport som krever ulike typer ferdigheter som eksempelvis teknikk, fysikk, hurtighet, taktisk forståelse og mentale ferdigheter (Ommundsen, 2011). Det er dermed vanskelig å fastslå hvilke ferdigheter og karakteristikk som kjennetegner en suksessfull fotballspiller (Brown, 2001). At fotball er en lagsport gjør også at man må ta hensyn til den relasjonelle dimensjonen knyttet til samspill mellom med – og motspillere (Reilly et al., 2000). Tross mye forskning på dette feltet, så har ikke forskningen klart å komme fram til hvilke typer kriterier eller egenskaper som predikerer hvilke utøvere som når et høyt nivå i fotball (Helsen, Hodges, Winckel & Starkes, 2000). På bakgrunn av dette, samt de ulike forståelsene av talentbegrepet, så mener Sæther (2017) at det er lett å forestille seg at kriteriene for utvelgelse av talenter vil være noenlunde tilfeldig. Det finnes ulike ”shopping-lister” som forbund eller klubber kan benytte i prosessen med å identifisere talenter. Slike kriterier kan være akronymet TIPS (Technique, Intelligence, Personality, Skill), som den nederlandske klubben Ajax FC var først ute med. Engelske Premier League klubber har videre utviklet lignende akronymer som TABS (Talent, Attitude, Balance, Speed) og SUPS (Skill, Understanding, Personality, Speed), som fremstår som referansepunkter for talentidentifisering (Stratton, Reilly, Williams & Richardson, 2004). Hvilke kriterier NFF og toppklubbene bruker for å identifisere talenter er relevant knyttet til deres rekruttering til aktiviteter i regi av Landslagsskolen, og til klubbenes satsningslag.

2.2.4 Trenerrollen

I henhold til Sæther (2015) vil treneren ha sterk innflytelse i prosessen med å identifisere talenter. I mange sammenhenger vil de kunne fungere som en døråpner eller portvakt for utøvers utvikling. De vil derfor uavhengig hvilke kriterier de benytter ha makt over hvem som defineres som talenter, samt hvilke ferdigheter spillerne skal utvikle. Toppklubber må derfor i hovedsak stole på trenere og speideres subjektive evalueringer eller nevnte ”shopping-lister”, når de skal velge ut talenter til klubben (Sæther, 2017; Stratton et al., 2004). I følge Sæther (2010) er en utfordring for trenere på et høyt nivå at de blir evaluert på bakgrunn av sine kortsiktige resultater, uavhengig av sine langsiktige målsetninger for eksempelvis spillerutvikling. Derfor står trenere

ofte ovenfor et dilemma mellom å fokusere på kortsiktige eller langsiktige resultater og målsetninger. At det ofte stilles krav til kortsiktige resultater kan føre til at trenere velger å bruke rutinerte spillere, noe som vil kunne gå på bekostning av unge spillere. Tilknyttet spørsmålet om klubbenes organisering av talentutvikling vil det være interessant å undersøke hvilken betydning spesielt A-lagstrener vil ha for i hvilken grad det gis spilletid til, og satses på unge talenter.

2.3 Klubbene i utvalget

I det følgende vil jeg kort redegjøre for bakgrunnsinformasjon om de seks klubbene i studiens utvalg.

Vålerenga Fotball ble stiftet i 1913. A-laget spiller sine kamper på Ullevål Stadion, landets nasjonalarena, mens resten av klubben har tilhørighet på Valle i Oslo. Her bygges det for tiden en helt ny arena. Klubben har sitt nedslagsfelt i Oslo, og primært Oslo Øst. Vålerenga har fem seriegull og fire cupgull (Vålerenga Fotball, u.å.). Klubben hadde for 2016-sesongen et budsjett på 60-65 millioner kroner, mens det for 2017-sesongen er økt til 91,4 millioner kroner (Johannessen, 2016; Folvik, 2017).

Stabæk Fotball ble stiftet i 1912, og har tilhørighet i Bærum kommune. Klubben spiller sine kamper på Nadderud Stadion med plass til 4938 tilskuere, og planlegger for tiden ny stadion med 8000 plasser. Stabæk har ett seriegull og ett norgesmesterskap (Stabæk Fotball, u.å.). Klubben kan forstås som å ha sitt primære nedslagsfelt i Asker og Bærum, samt Oslo. For 2017-sesongen har klubben et budsjett på 43,5 millioner kroner, med en oppgang på omtrent 3,5 millioner sammenlignet med fjoråret (Folvik, 2017; Johannessen, 2016).

Strømsgodset Toppfotball ble stiftet i 1907, og har tilhørighet i Drammen. Klubben spiller sine hjemmekamper på Marienlyst Stadion som har en kapasitet på 8935 tilskuere (Strømsgodset Toppfotball, u.å.). Klubben er lokalisert i Buskerud, og fylket kan forstås som deres nedslagsfelt. Strømsgodset har to seriegull og fem norgesmesterskap. Strømsgodset har for 2017-sesongen et budsjett på 98,9 millioner kroner, noe som tilsvarer en økning på 5,4 millioner kroner fra 2016-sesongen.

Odds Ballklubb ble stiftet i 1894, og er med det Norges eldste eksisterende klubb. Klubben spiller sine kamper på Skagerak Arena i Skien, som har en tilskuerkapasitet på 11983. Odd kan forstås som å ha sitt nedslagsfelt i Telemark. Tross ingen seriegull har de henholdsvis tre sølv og bronse, og er mestvinnende i cupen med 12 sølv (*Odds Ballklubb*, u.å.). Klubbens budsjett for 2017-sesongen er på omtrent 85,8 millioner kroner, mens det for 2016-sesongen var på 66 millioner kroner (Folvik, 2017; Johannessen, 2016).

Rosenborg Ballklub anses som en av de ledende klubbene i norsk fotball. Med sine 24 seriegull og 11 norgesmesterskap er klubben overlegen når det gjelder meritter. Klubben ble stiftet i 1917, og spiller sine kamper på Lerkendal Stadion i Trondheim som tar 21421 tilskuere (*Rosenborg Ballklub*, u.å.). Rosenborgs nedslagsfelt kan forstås som å gjelde Trøndelag og omegn. Klubbens budsjett for 2016-sesongen var på 159,5 millioner kroner, mens det for 2017 er estimert til 156 millioner (Johannessen, 2016; Folvik, 2017).

Sogndal Fotball ble stiftet i 1926. Klubben holder til på Fosshaugane Campus, som rommer omtrent 5500 tilskuere (*Sogndal Fotball*, u.å.). Klubbens beste resultat er en sjetteplass i serien, samt sølv i cupen i 1976. Klubbens nedslagsfelt kan forstås som å være Sogn og Fjordane. For 2017-sesongen har klubben et budsjett på 52,6 millioner kroner, mens det før fjorårets sesong ble estimert til 33,4 millioner kroner (Folvik, 2017; Johannessen, 2016).

2.4 Tidligere forskning

For å danne et bakteppe til oppgaven er det hensiktsmessig å kartlegge hva som allerede finnes av forskning innenfor studiens tema. I søk etter relevant forskning som kan belyse problemstillingen har jeg først og fremst benyttet meg av Google Scholar og Sports Discuss. I litteratursøket brukte jeg blant annet følgende engelske søkeord; *talent development, organizing talent development, talentidentification, talent development programmes*. I alle søk ble *football, soccer* og *sports* brukt som supplerende søkeord. Da søk der kun genererte noen aktuelle studier, har jeg fortrinnsvis videre benyttet meg av snøballmetoden (Thagaard, 2013). Det vil si at relevante artiklers referanseliste ble brukt til å finne andre artikler som kunne være aktuelle for studiens formål. Min bacheloroppgave omhandlet også talentutvikling som overordnet tema. Derfor hadde jeg

fra før av kjennskap til noen forfattere som har skrevet om forhold knyttet til talentutvikling eller spillerutvikling, eksempelvis Stig Arve Sæther. Jeg har derfor også anvendt deres arbeid i søk etter relevant litteratur. I tillegg har jeg også benyttet meg av artikler jeg har fått anbefalt av veileder og andre fagfolk ved Norges Idrettshøgskole.

2.4.1 Oversikt over generell forskning på talentutvikling i fotball

Etter å ha gjennomført søk etter relevant litteratur fant jeg ut at det er lite forskning som eksplisitt tar for seg temaet organisering av talentutvikling innen fotball og annen idrett. Selv om det er forsket mindre på dette temaet, finnes det dog svært mye forskning generelt innenfor talentutvikling i fotball. Forskningen har i hovedsak orientert seg om forhold knyttet til utøveren som individ (Sæther, 2017). Dette omhandler blant annet forskning om relativ alderseffekt, altså betydningen av spillerens fødselsmåned (Helsen, Starkes & Winckel, 1998; Helsen, Winckel & Williams, 2005; Haulan & Sæther, 2011), treningsmengde (Haugaasen, Toering & Jordet, 2014; William & Ford, 2008; Ward, Hodges, Starkes & Williams, 2007), og psykologiske faktorer (Van Yperen, 2009; Toering & Jordet, 2015). Andre har tatt for seg karakteristikker ved suksessfulle talentutviklingsmiljøer i fotball (Larsen et al., 2013).

2.4.2 Utvalg studier

Da denne studien tar for seg talentutvikling fra et organisasjonsperspektiv, vil jeg videre redegjøre for ulike studier innenfor talentutvikling i fotball og annen idrett som kan brukes for å gi innsikt i hvordan talentutvikling organiseres. Som nevnt finnes det svært mye forskning om talent og talentutvikling generelt i idrett og fotball, men lite som direkte tar for seg hvordan det organiseres. Formålet med litteraturen som presenteres er derfor å gi innsikt i ulike momenter og forhold som vil kunne ha betydning for hvordan talentutvikling organiseres. Selv om disse studiene ikke eksplisitt tar for seg organisering av talentutvikling som tema, så vil de tilsammen skape en bedre forståelse og et oppspill til å undersøke hva toppklubber er opptatt av i sitt arbeid med utvikling av talenter, hva de gjør og således hvordan det organiseres.

Et bidrag er Fischer og Deans (1998) komparative studie av talentutvikling i engelsk og belgisk fotball. England og Belgia ble presentert som å ha to helt ulike tilnærminger til talentutvikling, hvorav Belgias tilnærming hadde mange likhetstrekk med andre europeiske land. I undersøkelsen ble det blant annet anvendt intervjuer med

representanter fra nasjonale forbund, klubber, trenere og andre betydningsfulle personer innen talentutvikling i England og Belgia. Studien viste forskjeller i rekrutteringen hos klubber i de to landene. Mens belgiske klubber hentet spillere fra 5 år og oppover, tok engelske klubber vanligvis ikke inn spillere før i 9 årsalderen. Samtidig hadde belgiske klubber et grunnleggende spillesystem som alle lag i klubben fulgte, mens det i engelske klubber var opp til hver enkelt trener på de ulike lagene hvilket system som ble brukt. Resultatene viste at det engelske talentutviklingssystemet stadig beveget seg mer mot det belgiske og europeiske systemet. Dette innebar at det nasjonale forbundet, som tidligere hadde hatt det primære ansvaret for utvikling av unge talenter, fikk mindre betydning. I stedet fikk de profesjonelle klubbene en viktigere rolle, noe som forskerne mente ville resultere i at lokale klubber ville få stadig svekket betydning. De fant også ut at det var nødvendig å forbedre metodene for identifisering og selektering, samt utvikle talentutviklingssystemene. Et annet viktig funn omhandlet betydningen av kvalifiserte trenere. Her ble trenerens evne til å forstå unge spilleres fysiske, psykologiske og sosiale utvikling vektlagt, i tillegg til kunnskap om det tekniske og taktiske aspektet ved fotball. Forskjeller i rekruttering, at toppklubbene har fått mer ansvar for talentutvikling framfor forbundet, samt i hvilken grad det er et grunnleggende spillesystem i klubber, er faktorer som har særlig relevans for mitt prosjekt.

En liknende studie ble gjennomført av Holt (2002), som sammenlignet talentutviklingsmodellene i fotball i Canada og England. I datainnsamlingen ble det benyttet dokumentanalyse, observasjon av ungdomsakademier i England og av samling for aldersbestemte landslag i Canada, i tillegg til intervjuer med profesjonelle og internasjonale trenere i de to landene. Studien viste at de engelske toppklubbene var ansvarlige for talentutvikling gjennom sine egne ungdomsakademier, noe som reflekterte den økende profesjonaliseringen av fotball i England. Samtidig fremkom det at alle Premier League klubber var forpliktet til å ha et ungdomsakademi, og at de fleste trenerne var fulltidsansatte. I det kanadiske systemet hadde derimot det nasjonale forbundet ansvaret for utvikling av talenter, og trenerne i forbundet var som regel deltidsansatte. I England ble mye trening og kamper ansett som viktig i talentutviklingsprosessen, mens de i Canada var særlig opptatt av at de mest talentfulle spillerne skulle hospitere med eldre lag for å få større utfordringer. Trenerne i begge land hadde høy grad av trenerkurs, samt spillererfaring fra et høyt nivå. Forskjellen lå i at de kanadiske trenerne hadde høyere grad av formell utdanning, mens de engelske

trenerne ikke hadde annen utdanning enn trenerkursene. Likevel så man en dreining mot at formell utdanning også ble viktigere i England. Talentutvikling i England reflekterer her en økende grad av profesjonalisering, og kan fungere som en modell for talentutvikling i Canada som har en mer amatørpreget struktur. Faktorer som er sentrale for min studie er særlig knyttet til kompetansen til trenere, oppfatningen av hospitering, samt at toppklubber i engelsk fotball er forpliktet til å ha ungdomsakademier.

Grossmann og Lames (2015) har gjennomført en studie hvor de undersøkte effekten av ungdomsakademier i tyske toppklubber som en del av det tyske talentutviklingsprogrammet. Ved bruk av tall hentet på ulike nettsider har de studert karriereutviklingen til 821 spillere som spilte i den nasjonale U17-ligaen i Tyskland. Talentutviklingsprogrammet ble etablert på bakgrunn av det tyske landslagets svake resultater i VM 1998 og EM 2000. Mangelen på unge talentfulle spillere ble ansett som grunnen til de dårlige resultatene. Programmet innebar blant annet at tyske toppklubber ble forpliktet til å utvide sine ungdomsakademier, og det ble etablert 366 lokale baser som skulle følge opp de 14 000 mest talentfulle spillerne mellom elleve og seksten år. Det ble også opprettet egne eliteskoler for fotball, noe som skulle gi talentene mulighet til å konsentrere seg om både skole og fotball. Talentutviklingsprogrammet ble ansett som å være suksessfullt, mye grunnet at antall unge spillere i Bundesliga og på det tyske landslaget hadde økt betraktelig. I VM 2014 var 21 av 23 spillere i den tyske troppen utdannet i tyske ungdomsakademier, og i Champions League finalen 2013 hadde både Bayern München og Borussia Dortmund seks spillere i startelleveren med slik fotballbakgrunn. Ungdomsakademier og introduksjon av nasjonal serie som kampplattform på ungdomsnivå spilte her en viktig rolle i utviklingen av profesjonelle spillere. Evaluering av disse akademiene hvert tredje år viste seg å heve kvaliteten på både selve tilbudet og på spillerne. De lokale basene for de unge spillerne som ikke var gode nok for toppklubbens akademier, ble også ansett som et vellykket tiltak da det fremmet utvikling av flere spillere. Regionale konkurranser i den forbindelse fungerte som et nyttig vindu for å vise seg fram for speidere fra toppklubb. Denne studien er relevant som bakgrunn for mitt prosjekt da den eksempelvis beskriver at de tyske toppklubbene har måttet utvide sine ungdomsakademier, samt at den tar for seg betydningen av nasjonal serie, regionale konkurranser og eliteskoler for fotball.

Martindale og kolleger (2007) har i sin studie undersøkt treneres oppfatninger av hva som kjennetegner et vellykket talentutviklingsmiljø. Det ble gjennomført kvalitative intervjuer med trenere fra ulike idretter som ble ansett som å være eksperter på utvikling innenfor sin idrett. Resultatene viste at trenerne mente at langsiktige mål måtte prioriteres gjennom hele utviklingsprosessen, i stedet for å ha fokus på prestasjoner og resultater i ung alder. En systematisk prosess utformet for å utvikle utøvere steg for steg ble her fremhevet. Trenerne oppfattet også det å skape balanse i utøvernes hverdag som en svært viktig faktor for å opprettholde en vellykket utvikling. De mente videre at det er vesentlig for spillere at de ulike omgivelsene og aktørene de møter i sin hverdag, er samkjørte i sin påvirkning på dem. Dette i form av at eksempelvis trener, skole og foreldre er koordinerte i sin utviklingsplan for spilleren. Det kom også fram at trenernes mål for utviklingsprosessen først og fremst var knyttet til å produsere spillere til et høyt internasjonalt nivå innenfor den aktuelle idretten. Studien tar for seg elementer som vil kunne bidra til å skape innsikt i hvordan toppklubbene i mitt prosjekt organiserer sitt arbeid med talenter, eksempelvis betydningen av å tilrettelegge for en balansert hverdag, en systematisk utviklingsprosess, samt langsiktige målsetninger.

Innenfor forskning på talentutvikling i norsk fotball er Stig Arve Sæthers bidrag særlig sentrale. I sin hovedoppgave om fotball og talent (2004) studerte han eliteserietreneres forståelse av talent ved bruk av kvalitativ og kvantitativ metode. Studiens resultater viste at trenere hadde ulike forståelse av talent, men holdninger, treningstalent og mentale ferdigheter ble trukket fram som viktig i den sammenheng. Det var også flere trenere som mente begrepet var for vidt, og dermed ikke kunne benyttes. Tekniske, taktiske og psykiske ferdigheter ble videre trukket fram som sentrale for trenerne når de skulle identifisere talenter. Kriterier som ble benyttet i utplukking av talenter var blant annet rolleavhengigheten og behov i stallen, komplementære ferdigheter i gruppa og psykososiale ferdigheter som menneskelige egenskaper og mestring av det sosiale og mentale miljøet. Det framkom også at trenernes egne erfaringer og subjektive oppfatning i stor grad ble benyttet i vurdering av spillere. Utviklingsmiljøet ble også trukket fram som sentralt for å videreutvikle spillere, og trenerne var samstemte i at klubbene burde satse på talentutvikling. Betydningen av samarbeid med fotballgymnas ble også trukket fram som avgjørende knyttet til arbeid med utvikling av talenter. Forståelse av talentbegrepet, samt kriterier for identifisering av talenter, er noen av

temaene jeg vil redegjøre for i presentasjon av hvordan toppklubbene i mitt prosjekt organiserer sitt talentutviklingsarbeid.

I prosjektet ”Fotball og talent” har Sæther (2017) studert et årskull spillere, født i 1991, på aldersbestemte landslag fra 2005 til 2015. Gjennom en longitudinell studie har målet vært å finne ut hva som kjennetegner spillere som lykkes. Betydningen av klubb i utviklingsprosessen er et av temaene som ble undersøkt. Studien viste at flere av spillerne kun hadde spilt for to klubber, moderklubben og den profesjonelle klubben. Resultatene viste at de oppfattet forskjellen mellom sin tidligere breddeklubb og nåværende toppklubb som å være spesielt knyttet til rammevilkår og profesjonalitet. Faktorer som ble trukket fram som sentrale i toppklubb var at det var mer ressurser, flere ansatte med tett oppfølging av spillerne, bedre kvalitet på treningen, og generelt mer profesjonelt. Videre ble hospitering ansett som en utbredt praksis i klubbene spillerne representerte, og kan derfor forstås som en suksessfaktor. Dette innebærer i følge Sæther (2017) at man trener eller konkurrerer utenfor sin primære treningsgruppe, eksempelvis med eldre lag. Resultatene viste også at spillerne oppfattet det å tilegne seg erfaring som positivt ved å bli plukket ut til aldersbestemte landslag. Erfaring ble knyttet til det å spille med bedre spillere på et høyere nivå, samt å få internasjonale referanser. Studien er interessant da den tar for seg norske talents opplevelse av å være i toppklubb, hospitering og aldersbestemte landslag. Dette er temaer jeg vil redegjøre for i diskusjon av oppgavens problemstilling.

Bjørndal, Rognlan og Andersens (2015) har i en casestudie studert hvordan talentutvikling i norsk håndball organiseres. Grunnlaget for forskningen er dokumentanalyse og kvalitative intervjuer med personer med bred trenerfaring, og som har erfaring fra arbeid i ulike roller både i klubb og forbund. Resultatene viste blant annet at klubbene har en nøkkelrolle i det daglige arbeidet med talentutvikling, samt at det ikke er noen systematiske forskjeller mellom elite - og ikke eliteklubber i ungdomshåndball. Dette innebærer at de som anses som talenter både trener og konkurrerer innenfor de samme organisatoriske rammene som mindre ambisiøse utøvere. Trenerne er i hovedsak frivillige, og det er ingen lisenskrav knyttet til å utøve trenerrollen i ungdomshåndball. For de fleste klubbene er målene knyttet til resultater i regionale og nasjonale konkurranser. Talentutvikling er derfor ikke et overordnet mål, men anses i stedet som et naturlig biprodukt av trening og konkurranse. Selv om

utvalgte utøvere får god oppfølging gjennom landslagstiltak i regi av håndballforbundet, så har ikke forbundet noen påvirkning på hva som foregår på skole – og klubbnivå. Studiens resultater viser dermed at det er behov for et koordinert samspill mellom forbundet, klubbene og idrettsgymnas. Dette blant annet for å være samstemte i sin påvirkning på utøverne, samt for å styre belastningen og unngå skader. Undersøkelsen kan brukes som sammenligningsgrunnlag for organisering av talentutvikling i norsk fotball.

2.4.3 Sentrale faktorer

Formålet med dette kapittelet har vært å belyse forhold og studier som er relevante for å skape innsikt i hva norsk toppfotball gjør i sitt arbeid med å utvikle talenter. Norsk toppfotball befinner seg i en kontekst som de siste tiårene i større grad har blitt preget av økende kommersialisering og profesjonalisering (Seippel, 2016; Hjelseth, 2006). Dette framkommer også i studier av eksempelvis belgisk, engelsk og tysk fotball (Fisher & Dean, 1998; Holt, 2002; Grossmann & Lames, 2015), hvor toppklubbene har fått ansvar for talentutvikling gjennom egne ungdomsakademier. Selv om norsk idrett og fotball fremdeles i stor grad er tuftet på frivillighet og dugnad, så er den profesjonelle fotballen blant annet preget av at det er flere ansatte trenere, det stilles høyere krav til kompetanse, samt at media og sponsorer har fått større påvirkningskraft. NFF har kompetanse som et av sine satsningsområder, og oppfatter det i likhet med kontinuitet og kultur som sentralt for å skape en helhetlig klubbidentitet (NFF, u.å.b.). Forståelsen av talentbegrepet og talentutvikling som konsept er også sentralt for å skape grunnlag for diskusjon av studiens tema (Russell, 1989; Sæther, 2017). Andre sentrale temaer som kan bidra til innsikt i innholdet i klubbenes organisering av talentutvikling, er betydningen av nasjonal serie og aldersbestemte landslag som kamplattform, hospitering, samarbeid med skole, læreplaner i klubb og ulike forhold knyttet til identifisering og rekruttering. Bjørndal og kollegers (2015) undersøkelse av organisering av talentutvikling i norsk håndball kan brukes som sammenligningsgrunnlag for hvordan dette arbeidet organiseres i norsk fotball.

I beskrivelsen av de ulike klubbene i utvalget fremkommer det at de har ulike forutsetninger for talentutvikling knyttet til geografisk tilhørighet og økonomi. Disse faktorene vil kunne ha betydning for klubbenes rekruttering av talenter, hvordan det jobbes med talenter i klubb og i hvilken grad det satses på talentutvikling. Eksempelvis

kan det tenkes at klubbene med tilhørighet i Oslo-området ønsker å tilegne seg talenter tidlig, mens klubbene som oppfattes som monopolister vil være mer avslappet til rekruttering, da de muligens naturlig tiltrekker seg talentfulle spillere i området. Det kan også tenkes at klubbene med god økonomi vil være mindre avhengig av å satse på talentutvikling, enn de som har et mindre budsjett å forholde seg til, og dermed ha mindre fokus på dette arbeidet.

De ulike temaene som har blitt presentert vil til sammen fungere som et utgangspunkt for å kunne besvare spørsmålet om hvordan eliteseriekubber organiserer talentutvikling. Videre vil jeg i neste kapittel redegjøre for studiens teoretiske rammeverk.

3.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil jeg presentere relevante teoretiske perspektiver. Hensikten er å etablere et begrepsapparat og et teoretisk rammeverk som kan belyse det studien søker å besvare. Først presenteres det ny-institusjonelle perspektivet, deretter vil jeg redegjøre for ressursavhengighetsteori. Felles for disse teoriene er at de fokuserer på betydningen av eksterne forhold som kan påvirke og endre organisasjoner. Teoriene benyttes for å vise hvordan henholdsvis avhengighet av legitimitet og anerkjennelse i omgivelsene, samt tilgang til nødvendige ressurser som penger og unge talenter, vil påvirke organisering av talentutvikling i norske toppfotballklubber. Avslutningsvis vil jeg kort ta for meg om teori om organisasjonsidentitet, - kultur og image. Disse vil brukes for å beskrive og forklare betydningen av klubbens klubbkultur – og identitet, samt deres omdømme tilknyttet spesielt talentutviklingsarbeidet.

3.1 Ny-institusjonell teori

Institusjonell teori er en anerkjent og anvendt organisasjonsteori som på 1970-tallet blomstret opp som ny-institusjonell teori. Innenfor eldre institusjonell teori er Selznicks (1957) arbeid sentralt, mens Meyer og Rowan (1977) og DiMaggio & Powell (1983) er anerkjente bidragsytere innenfor det ny-institusjonelle perspektivet. I det følgende vil jeg gjøre rede for hovedargumentene og mekanismene i ny-institusjonell teori, og empirien er fortrinnsvis hentet fra Meyer & Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1983).

3.1.1 Institusjonell endring

Ny-institusjonell teori argumenterer for at organisasjoner befinner seg i *institusjonelle omgivelser*, og prøver å forklare hvordan og hvorfor omgivelsene påvirker organisasjonens handlinger (Washington & Patterson, 2011). Institusjonalisering forstås som en prosess hvor visse sosiale relasjoner og handlinger blir tatt for gitt (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2014). I de institusjonaliserte omgivelsene møter organisasjonene sosialt skapte normer og regler, som legger føringer for hvordan organisasjonene bør være til en hver tid. Meyer og Rowan (1977) beskriver disse normene og reglene som *rasjonaliserte myter*, sosialt konstruerte sannheter om hva som er rett praksis i organisasjonen. Organisasjonens rasjonelle formelle struktur omhandler de ulike planene og strategiene for hvordan organisasjonens arbeidsoppgaver skal

gjennomføres, samt målsetninger og hvordan disse målene skal nås. De rasjonaliserte mytene utgjør deler av den formelle strukturen (Eriksson-Zetterquist et al., 2014).

I henhold til Meyer og Rowan (1977) vil organisasjoner streve med å overleve uten legitimitet i omgivelsene. Dersom en organisasjon får en organisasjonsendring legitimert fra omgivelsene, vil antagelig andre organisasjoner reagere med å utføre tilsvarende organisasjonsendring. En organisasjon som tilpasser seg forventningene og mytene i omgivelsene viser at den forholder seg til de kollektive verdiene. Dette vil kunne bidra til å fremme organisasjonens legitimitet og omdømme i omgivelsene, og således gjøre den overlevelsedyktig. Grunnet ønske om legitimitet vil organisasjoner fremtre som formbare i møte med skiftende institusjonelle forventninger. Dette innebærer at dersom de institusjonelle omgivelsene forandrer seg, vil organisasjonene endre seg i takt med de institusjonelle forventningene.

Organisasjoner konkurrerer ikke bare om ressurser og kunder, men også om makt og legitimitet. I følge det ny-institusjonelle perspektivet blir derfor ytre press prioritert på bekostning av egne strategier (Meyer & Rowan, 1977; Bodemar & Skille, 2014). Dermed vil ønske om økt legitimitet vektlegges fremfor organisasjonens interne effektivitet og produktive virksomhet. Konformitet til omgivelsene vil derfor kunne føre til at organisasjoner er løskoblet: strukturelle elementer er kun løst knyttet til hverandre og til virksomhetens aktiviteter (Meyer & Rowan, 1977). Dette vil føre til at det ikke er samsvar mellom organisasjonens strategier og den faktiske aktiviteten som skjer i organisasjonen. Eksempelvis vil regler kunne bli brutt og beslutninger få uventede konsekvenser (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Meyer og Rowan (1977) beskriver at organisasjoner innenfor en industri, eller det DiMaggio og Powell (1983) kaller organisatorisk felt, har en tendens til å være like i struktur, men at praksisen i realiteten er svært forskjellig. I henhold til DiMaggio og Powell (1983) vil den institusjonelle konteksten i større grad påvirke dersom organisasjonen har uklare mål og er preget av usikkerhet. Således bidrar det institusjonelle miljøet til å skape stabilitet (Eriksson-Zetterquist et al., 2014).

Presset og konkurransen organisasjonene blir utsatt for i omgivelsene fører til at organisasjoner henter inspirasjon fra organisasjoner de oppfatter som legitime og suksessfulle. Ved å tilegne seg deres strukturer og praksiser vil dette føre til at organisasjoner innenfor samme felt blir mer like hverandre (DiMaggio og Powell, 1983). DiMaggio og Powell (1983) definerer organisatorisk felt som; ”... those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products” (s.148). Ved at organisasjonene tilhører ulike felt, vil de få den legitimiteten de trenger, og således skaffe seg kompetent arbeidskraft og de ressursene som kreves for å eksistere. Samtidig som organisasjonene bidrar til å opprette feltet, så vil de også gjennom en kontinuerlig prosess bli påvirket av feltet (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). I henhold til DiMaggio og Powell (1983) handler ikke organisasjonene selvstendig, men blir en avspeiling av feltet og de egenskaper som anses som viktige. Overført til mitt prosjekt vil det være nærliggende å anta at feltet toppklubbene befinner seg i blant annet består av andre toppklubber, breddeklubber, NFF, NTF og NIF, samt sponsorer, media og publikum.

3.1.2 Isomorfisme

Prosesen som innebærer at organisasjoner blir mer like omtales som *isomorfisme*. I henhold til Hawley (1968, sitert av DiMaggio og Powell, 1983) kan isomorfisme defineres som; ”... a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions” (s.149). DiMaggio og Powell (1983) skisserer videre tre ulike former for likedanning; *tvangsmessig, mimetisk og normativ*. Tvangsmessig isomorfisme innebærer at organisasjoner oppfyller eller handler i tråd med statlige krav og forventninger og/eller andre aktører organisasjonene er avhengig av for å få ressurser eller oppnå legitimitet. Altså vil sterke organisasjoner stille krav til at svake organisasjoner innenfor samme felt tilpasser seg formelle og uformelle krav. Denne formen for isomorfisme kan oppleves som overtalelse eller tvang, og kommer gjerne fra staten eller finansieringsorganisasjoner (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Mimetisk isomorfisme foreligger når organisasjoner etterligner organisasjoner de anser som suksessfulle og legitime. I stedet for å finne egne måter å utføre arbeidet på, så imiteres gjerne store og fremgangsrrike organisasjoner. Slik isomorfisme oppstår gjerne når organisasjonen er preget av usikkerhet knyttet til eksempelvis egne målsetninger og teknologi. Normativ

isomorfisme er knyttet til profesjonalisering innad i et felt. Mer presist handler det om at sentrale personer i ulike organisasjoner har sammenfallende kompetanse og bakgrunn i form av lik utdanning eller arbeidserfaring. DiMaggio og Powell (1983) presiserer at selv om de tre likedanningsprosessene presenteres hver for seg, så er det viktig å se de i sammenheng til hverandre. Dette grunnet at de vil kunne forekomme innenfor samme felt. Et aspekt knyttet til spørsmålet om hvordan norske toppfotballklubber organiserer talentutvikling vil være å undersøke hvem og hva klubbene lar seg inspirere og påvirke av, samt hvilke mekanismer som fører til likedanningsprosesser i feltet.

3.2 Ressursavhengighetsteori

Mens det ny-institusjonelle perspektivet forklarer organisasjonsendring som følge av tilpasning til dominerende oppfatninger av hva som er den beste måten å drive virksomheten på, forklarer teorien om ressursavhengighet endring som et resultat av avhengighet til eksterne aktører. Perspektivet retter søkelyset mot hvilke ressurser som er i organisasjonens omgivelser, samt hvordan man klarer å få tilgang til dem. I hvilken grad organisasjonen er avhengig av andre for å få ressurser, samt hvem organisasjonen er avhengig av, vil i følge teorien ha betydning for organisasjonens virksomhet. Pfeffer og Salancik (2003) anses som sentrale bidragsytere på feltet, og deres arbeid vil danne fundamentet i denne delen av teorikapitlet.

3.2.1 Krav fra omgivelsene

I henhold til Aldrich og Pfeffer (1976) vektlegger perspektivet at organisasjoner ikke selv er i stand til å skape de ressursene og produktene de er avhengig av for å opprettholde sin virksomhet. Organisasjoner søker derfor å inngå relasjoner og samarbeid med eksterne aktører i omgivelsene som kan tilby de nødvendige ressursene og tjenestene. Organisasjonenes samarbeid og utveksling av tjenester kan involvere penger eller arbeidskraft, informasjon eller sosial legitimitet. Mer presis er organisasjoner avhengig av eksterne ressurser for å overleve, og dette vil igjen ha påvirkning på atferden innad i organisasjonen. For organisasjonens eksistens blir det derfor sentralt at den evner å erverve, ivareta og utvikle tilgangen til vesentlige eksterne ressurser. Ressurser og tjenester toppklubbene vil være avhengig av og interessert i å tilegne seg vil eksempelvis kunne være unge talenter, penger, arbeidskraft og legitimitet.

Et hovedargument i teorien er at organisasjonene ønsker – og må – respondere på krav fra de aktuelle aktørene som besitter de nødvendige ressursene. Derfor vil organisasjonens formelle struktur, strategier og målsetting kunne endre seg dersom dette kreves for å få tilgang til de ressursene organisasjonen trenger (Pfeffer & Salancik, 2003). Organisasjonens ledelse har ansvar for å reagere på krav fra omgivelsene, samt forsøke å redusere innflytelsen fra disse. Som Aldrich og Pfeffer (1976) uttrykker:

The resource dependence model portrays the organization as active, and capable of changing, as well as responding to, the environment. Administrators manage their environments as well as their organizations, and the former activity may be as important, or even more important, than the latter. (Aldrich & Pfeffer 1976:83).

Dette samspillet med omgivelsene skaper en ressursavhengighet, og en organisasjon bør derfor tilstrebe å etablere og opprettholde kontroll over de ressursene som organisasjonen er avhengig av. Overført til mitt prosjekt vil et aspekt være knyttet til hvilke krav klubbene må respondere på fra sine omgivelser, og hvilken betydning disse vil kunne få for deres talentutviklingsarbeid.

3.2.2 Avhengighet og makt

Samarbeidet og bytteforholdet mellom flere parter vil ofte føre til at det oppstår et avhengighetsforhold som kan være ugunstig for organisasjonen. Maktforholdet avhenger særlig av tre følgende forhold; hvor avhengig organisasjonen er av ressursen, i hvilken grad har organisasjonen råderett over ressursen, og i hvilken grad finnes det gode alternative ressurser. Desto mer en organisasjon er avhengig av ressurser fra en annen aktør for å drive sin virksomhet, jo større innflytelse og kontrollmuligheter vil de eksterne aktørene ha. Slik kontrolleres organisasjonen i stor grad utenfra.

Avhengighetsforholdet blir særlig sterkt dersom det ikke er flere aktører som tilbyr ressursene, noe som vil føre til at aktøren som råder over ressursen får spesielt stor makt. I henhold til perspektivet om ressursavhengighet vil en organisasjons usikkerhet være større desto flere organisasjoner som konkurrerer om de samme ressursene. Ved å skaffe og opprettholde kontroll over ressursen vil organisasjonens usikkerhet reduseres. Samtidig vil graden av usikkerhet svekkes dersom flere organisasjoner er avhengig av hverandre for å få tilgang til ressurser (Pfeffer & Salancik, 2003).

En grunntanke er at organisasjonsendring er knyttet til at organisasjonene til en hver tid forhandler med eksterne aktører, hvor hver enkelt part har som mål å redusere egen avhengighet, men samtidig få andre organisasjoner til å bli mer avhengig av en selv. På denne måten kan en si at det er en ”kamp” mellom organisasjoner om å være den aktøren som andre organisasjoner er avhengig av når det kommer til å få tilgang til ressurser. Mer presist vil det foregå en dragkamp mellom de ulike aktørene over hvor mye innflytelse og kontroll de har over hverandre (Pfeffer & Salancik, 2003).

3.3 Organisasjonsidentitet, - kultur og image

I følge Colman (2014) henger begrepene identitet, kultur og image tett sammen, fordi de alle handler om hva som kjennetegner en gitt organisasjon og hva som gjør den forskjellig fra andre organisasjoner. I det følgende vil jeg redegjøre for disse tre begrepene, og jeg vil i oppgavens resultat og diskusjon ta for meg hvilken betydning disse vil ha for toppklubbenes arbeid med å utvikle talenter.

3.3.1 Organisasjonsidentitet

Organisasjonsidentitet kan på enkel måte uttrykkes gjennom svar på spørsmål som ”hvem er vi?” og ”hva kjennetegner oss som organisasjon?”. Begrepet refererer bredt til hva medlemmene oppfatter, føler og tenker om sine organisasjoner, og det er vanligvis en felles forståelse av organisasjonens særegne verdier og egenskaper (Hatch & Schultz, 1997). Organisasjonsidentitet forstås også som å være et kjennetegn ved organisasjonen som samfunnsaktør (Whetten, 2006). I henhold til Albert og Whetten (2004) omhandler identitet de essensielle trekkene ved organisasjonen, og de definerer organisasjonsidentitet som de sentrale, særegne og vedvarende trekk i organisasjonen.

Sentralitetskriteriet handler om hva som anses som organisasjonens grunnleggende karakter. For å vite hvordan organisasjonen skal handle og hvordan andre aktører skal forholde seg til den, er det avgjørende å definere hva som er organisasjonens kjerneprodukt. Hva som er organisasjonens sentrale trekk kan uttrykkes gjennom utsagn om kjerneverdier, produkter eller tjenester og praksiser. Kriteriet om særegenhet vedrører hva som er unikt eller spesielt ved organisasjonen, altså hva som skiller den fra omgivelsene og andre organisasjoner den sammenlignes med (Albert & Whetten, 2004). Organisasjonen må både ha kjennetegn som legitimerer dens praksis, samtidig som det er viktig å ha særegenhet for å være konkurransedyktig (Colman, 2014).

Varighetskriteriet angår forhold som er vedvarende og som viser til kontinuitet i organisasjonen. I følge Albert og Whetten (2004) kan identitet utvikles sakte over tid, men samtidig vil endring av organisasjonsidentitet kunne føre til tap av kontinuitet i organisasjonen. Varighet forstås derfor som en pågående prosess for å holde identiteten kontinuerlig. Organisasjonsidentitet er et komplekst begrep, og forfatterens bidrag har blitt utfordret fra flere hold. Likevel vil jeg på bakgrunn av at deres bidrag anses som en grunnpilar i all forskning på organisasjonsidentitet, ta utgangspunkt i deres forståelse av begrepet i mitt prosjekt.

3.3.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur dreier seg om hvilke verdier, normer og oppfatninger som preger en organisasjon. Dette kan uttrykkes gjennom ”hvordan vi pleier å gjøre ting her” (Colman, 2014). I henhold til Hatch og Schultz (1997) er organisasjonskultur tuftet på en bred historie som er realisert gjennom de materielle aspektene ved organisasjonen som eksempelvis dens navn, produkter, logoer, samt også dens toppledelse. Svaret på ”hvem vi er” som organisasjon er gjerne forankret i organisasjonskulturen, samt i kulturen i samfunnet organisasjonen er en del av. Kultur blir derfor førende for hvordan vi oppfatter oss selv, samt hvordan vi ønsker å fremstå. Slik kan kultur forstås som konteksten for utvikling av identitet, fordi organisasjonens medlemmer gjennom kulturen deler de samme forestillingene om verden (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). I henhold til Eriksson-Zetterquist og kollegaer (2014) vil kulturen også redusere usikkerhet knyttet til omgivelsene, som stadig er i endring.

3.3.3 Organisasjonens image

Dutton og Dukerich (1991) definerer image som hvordan organisasjonsmedlemmene selv tror andre aktører oppfatter organisasjonen. Fombrun og Shanley (1990) knytter begrepet til omdømme, som beskriver omverdenens kollektive oppfatninger av hvordan organisasjonen handler og hva den oppnår. Organisasjonens identitetskonstruksjon preges av organisasjonsmedlemmenes tolkninger av andres oppfatninger. Gjennom samhandling med omverdenen gir organisasjonsmedlemmene både bevisst og ubevisst uttrykk for hva som kjennetegner organisasjonen. Gjennom denne samhandlingen og kommunikasjonen vil ”de andre” kommunisere tilbake hvordan de oppfatter organisasjonen, og dette representerer organisasjonens image (Colman, 2014). Haslam (2004) poengterer at individer ønsker å tilhøre virksomheter som er attraktive. Dermed

vil de i større grad identifisere seg med organisasjoner de oppfatter som attraktive, og som de tenker at andre også synes er attraktive (Colman, 2014). Organisasjonens image vil dermed ha betydning for i hvilken grad den oppfattes som attraktiv.

I neste kapittel om metode vil jeg beskrive hvordan jeg har gjennomført datainnsamlingen, samt forklare og begrunne valgene jeg har gjort i løpet av forskningsprosessen.

4.0 Metode

Målsetningen for denne studien er å få innsikt og en dypere forståelse av norske toppfotballklubbers talentutviklingsarbeid. Studien er designet som en casestudie av norske toppfotballklubbers organisatoriske forutsetninger for talentutvikling. En casestudie benyttes gjerne i forskning hvor målet er å gå i dybden innenfor et spesielt interesseområde, og egner seg godt til å besvare beskrivende eller forklarende spørsmål (Yin, 2014). I slike studier er forklaring og tolkning preget av at atferd ses i sammenheng med kontekst (Andersen, 1997). I denne studien ønsker jeg å undersøke fenomenet organisering av talentutvikling innenfor ulike kontekster, altså i de ulike klubbene. Klubbene kan også forstås som ulike caser, som sammen med NFF er en del av norsk toppfotball som overordnet kontekst. En styrke ved casestudier er kombinasjonen av flere metoder (Tjora, 2013). I følge Widerberg (2011) bør metode forstås som et verktøy som kan hjelpe forskeren med å belyse det aktuelle forskningsspørsmålet. Problemstillingen blir derfor førende for valg av metode (Ryen, 2002; Rubin & Rubin, 2012). Mitt verktøy og metode for datainnsamling i denne studien er kvalitative intervjuer og dokumentanalyse. Bruk av flere metoder for innsamling av data vil skape en bredere forståelse av caset. Metoden blir avgjørende for hvordan en skal fremskaffe kunnskapen og utvikle teoriene, samt hvordan en skal sikre at dette oppfyller kravene til vitenskapelig kvalitet (Grønmo, 2004).

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for mine metodiske valg og betraktninger. Først vil jeg ta for meg vitenskapsteoretisk forankring, redegjøre for valg av metode, samt gi en beskrivelse av kvalitative intervju og dokumentanalyse. Deretter presenteres utvalg og valg av informanter, før prosessen for gjennomføring av datainnsamlingen blir beskrevet. Videre vil jeg gjøre rede for hvordan jeg har transkribert datamaterialet, min analytiske tilnærming og forståelse, samt kvalitetsvurderinger av prosjektet. Avslutningsvis vil etiske overveielser bli presentert.

4.1 Vitenskapsteoretisk forankring

I en forskningsstudie arbeider man innenfor et vitenskapelig paradigme (Postholm, 2010). Et paradigme kan forstås som en virkelighetsforståelse som ligger til grunn for, og gir retningslinjer til gjennomføring av forskningen (Rubin & Rubin, 2012; Markula & Silk, 2011). Paradigmer vil også uttrykke tanker og føringer for hvordan man kan

oppdage kunnskap, samt til og med skape kunnskap (Postholm, 2010, Markula & Silk, 2011). Et bevisst metodevalg bør derfor inneholde refleksjon rundt hvilket paradigme man plasserer seg i (Rubin & Rubin, 2012).

Samfunnsvitenskap omhandler mennesker i ulike typer samfunn, både enkeltpersoner og grupper, samt samfunnet som helhet. Samfunnsvitenskapen tar for seg folks sosiale bakgrunn og deres meninger og handlinger, så vel som en gruppes egenskaper og relasjoner til hverandre og til det større samfunn de inngår i (Grønmo, 2004:6). Det finnes flere ulike paradigmer innenfor samfunnsvitenskapen. Det er ikke en hensikt å skulle bedømme hva som er ”det beste” paradigmet, men heller finne ut hvilket paradigme som er best egnet til forskningens formål (Markula & Silk, 2011).

Hermeneutikken er en retning innen samfunnsvitenskapen som betyr fortolkningslære, og fremhever betydningen av å tolke og forstå hvilken mening som knytter seg til ulike handlinger (Grønmo, 2004; Thagaard, 2013). I tråd med denne tradisjonen blir mening skapt og fremtrer i en kontekst, og kan bare forstås i den sammenhengen eller konteksten hvor meningen uttrykkes (Widerberg, 2001). Hermeneutiske analyser tar utgangspunkt i at forståelse og tolkning er basert på ulike former for forforståelse, det vil si den referanserammen eller de brillene vi betrakter et fenomen gjennom (Grønmo, 2004; Widerberg, 2001). Gjennom min vitenskapsteoretiske og metodiske tilnærming har jeg fått mulighet til å gå i dybden med informantene, og forsøkt å tolke hva som ligger bak deres erfaringer, handlinger og meninger om organisering av talentutvikling i norske toppfotballklubber. Denne studien kan derfor plasseres innenfor samfunnsvitenskapen og hermeneutikken. Min forforståelse og fortolkninger vil påvirke mine analyser og resultater, og jeg vil derfor prege dataene som skapes. Som forsker blir det derfor svært sentralt å være åpen og redegjøre for egen posisjon, noe som vil styrke oppgavens kvalitet (Thagaard, 2013; Widerberg, 2001).

4.2 Valg av metode

Innenfor samfunnsvitenskapen skilles det tradisjonelt mellom kvantitativ og kvalitativ forskning (Ryen, 2002). Kvantitative metoder vektlegger antall og omfang, og problemstillingene innen slik forskning har gjerne som mål å komme fram til statistiske generaliseringer. Kvalitative metoder søker derimot å gå i dybden på et fenomen eller tema (Thagaard, 2013). Et annet trekk som skiller de to retningene er at kvantitativ forskning fremhever oversikt, mens kvalitativ fremhever innsikt (Tjora, 2013).

Karakteristisk for kvalitativ forskning er at en søker en forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2013), blant annet ved å avdekke fenomenets karakter eller egenskaper (Widerberg, 2001). I henhold til Nilssen (2012) vil kvalitativ forskning også prøve å beskrive og forklare sosiale fenomener fra innsiden, gjerne fra forskningsdeltagernes perspektiv. Slik forskning er også ofte preget av nærhet til dem man forsker på (Tjora, 2013).

Denne studien havner inn under den kvalitative tilnærmingen, da målet med studien er å få en forståelse og innsikt i hvordan og hvorfor toppfotballklubber organiserer og driver talentutvikling slik de gjør. I hovedsak vil studien ta for seg oppfatninger og prosesser som jeg ikke kunne kommet fram til gjennom statistiske analyser, og jeg utelukket derfor kvantitative metoder. I følge Thagaard (2013) er kvalitative metoder godt egnet til studier av temaer som det er forsket lite på tidligere. Da det finnes lite forskning på dette prosjektets tema, ble det enda tydeligere for meg at kvalitativ metode var best egnet til å besvare min problemstilling. I denne studien vil kvalitative intervjuer anvendes som primærdata, mens dokumentanalyse benyttes som tilleggsdata.

4.3 Kvalitative intervju

Intervju er den mest utbredte datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ forskning (Ryen, 2002; Tjora, 2013). Det kvalitative intervjuet er særlig godt egnet for å få innsikt i informantenes egne meninger, holdninger og erfaringer knyttet til det aktuelle temaet for forskningen (Dalen, 2011; Tjora, 2013). Slike intervjuer søker å forstå verden ut fra informantenes side (Kvale og Brinkmann, 2009; Rubin & Rubin, 2012). De kan også brukes for å forstå sammenhenger utover enkeltindivider (Tjora 2013), i dette tilfellet en forståelse av hvordan fotballklubber på øverste nivå i Norge organiserer talentutvikling. For å få innsikt og en dypere forståelse av hvordan toppfotballklubber organiserer talentutvikling, følte jeg at kvalitative intervjuer ville bli det rette metodevalget. Observasjon som metode benyttes gjerne hvis man ønsker å studere fenomenet ”in action”, og innebærer at forskeren studerer og tolker andres språklige og kroppslige uttrykk og handlinger (Widerberg, 2002). Jeg ønsket derimot å få en forståelse av temaet på bakgrunn av relevante personers tanker, meninger og erfaringer om hvorfor og hvordan talentutvikling organiseres slik det gjøres i norske toppfotballklubber. Deres tanker og oppfatninger om hvordan talentutviklingsarbeidet drives er sentralt. Dette kan i mindre grad observeres, og av den grunn ble observasjon som metode også utelukket.

For denne studien er utgangspunktet at problemstillingen kan besvares ved å gjennomføre kvalitative intervjuer med enkeltpersoner i utvalgte toppfotballklubber og en representant fra NFF.

4.4 Dokumentanalyse

Dokumentstudier er i likhet med dybdeintervju en kvalitativ forskningsmetode. Denne formen for datagenerering innebærer at man studerer dokumenter som er produsert for andre formål enn forskning (Tjora 2013; Thagaard, 2013). Ofte blir dokumenter benyttet som bakgrunnsdata eller tilleggsdata til eksempelvis intervjuer. Dette har også vært min hensikt med studie av dokumenter, da jeg har fått innsikt i klubbenes nedskrevne og overordnede strategier og planer for talentutvikling. Jeg har benyttet meg av såkalte *casespesifikke dokumenter*, som vil si at det er dokumenter som er utarbeidet av organisasjonen selv. Slike dokumenter egner seg godt til å skaffe relevant informasjon utover det man gjør av egen datagenerering. Metoden er særlig fordelaktig grunnet at den anses som en ikke-påtrengende metode, ved at man ikke trenger å involvere forskningsdeltagerne (Tjora, 2013). Dokumentene jeg har benyttet meg av er klubbenes sportsplaner, handlingsplaner og andre dokumenter som er sentrale for deres utviklingsavdeling. Disse er innhentet for å i større grad kunne underbygge intervjupersonenes uttalelser om hvordan de ulike klubbene organiserer sitt talentutviklingsarbeid.

4.5 Utvalg

Et utvalg bør være velegnet til å undersøke forskningsspørsmålet (Thagaard, 2013). For å kunne finne svar på hvordan norske toppfotballklubber organiserer talentutvikling, ble det for meg aktuelt å velge klubber fra øverste nivå, altså eliteserierklubber. Det kunne også vært interessant å velge ut klubber fra nest øverste nivå, OBOS-ligaen, da disse også inngår i norsk toppfotball. Samtidig kunne studien sammenlignet eliteserierklubber med klubber i OBOS-ligaen. En annen vinkling kunne vært å studere talentutviklingsarbeid i henholdsvis herre - og kvinnefotball i Norge. På bakgrunn av at herrefotball blant annet har en mer omfattende kommersiell betydning, er det rimelig å anta at norsk kvinnelig toppfotball har en annen tilnærming til talentutviklingsarbeid. Da det er gjort lite forskning på studiens tema i norsk toppfotball, falt valget på å undersøke organisering av arbeid med talenter innenfor herrefotball og toppklubber fra samme liganivå. Slik kunne jeg studere forskjeller og likheter mellom de ulike

klubbene. Innenfor kvalitativ forskning bør ikke utvalget være for stort, grunnet at intervjuprosessen og bearbeiding av dataene er en tidkrevende prosess (Dalen, 2011). Jeg valgte derfor ut seks eliteseriekubber til mitt utvalg.

I følge Holter og Kalleberg (1996) skal det kvalitative utvalg ”sikre at ulike typer respondenter, prosesser og sammenhenger er med i utvalget” (s. 13). For å få tak i en variasjon av ulike synspunkter på temaet, var det sentralt å velge klubber med ulike forutsetninger for organisering av talentutvikling. Et kriterium for utvalget ble derfor å velge klubber som er monopolister i sitt område, og klubber som i stor grad konkurrerer med andre klubber i området. Som monopolistiske klubber valgte jeg Rosenborg, Sogndal og Odd. Dette er klubber som har en sterk posisjon som toppklubb i sine områder, henholdsvis Trondheim, Sogndal og Skien. Klubbene jeg oppfatter som konkurrerende er Vålerenga, Stabæk og Strømsgodset. Disse klubbene er sentrert i og rundt Oslo, og konkurrerer i stor grad med hverandre, med andre klubber i Eliteserien, klubber i OBOS-ligaen og flere større breddeklubber. Det vil være grunn til å tro at det forekommer forskjeller i hvordan klubber organiserer talentutvikling på bakgrunn av geografisk tilhørighet, og i hvilken grad man konkurrerer med andre store klubber i området. Jeg ønsket også å studere klubber med ulike økonomiske forutsetninger, og valgte dermed klubber med stort, middels og lavt budsjett sett i forhold til budsjettet til alle klubbene i Eliteserien. I den forbindelse har jeg benyttet meg av en oversikt over klubbenes budsjetter for 2016-sesongen (Johannessen, 2016). På bakgrunn av summene som ble presentert i kapittel 2, så forstås Rosenborg og Strømsgodset som klubber med store budsjetter, Stabæk og Sogndal anses som klubber med lavt budsjett, mens Vålerenga og Odd i denne sammenhengen forstås som klubber med middels stort budsjett. Økonomiske ressurser kan tenkes å ha påvirkning og betydning for hvordan klubbene driver sitt talentutviklingsarbeid.

Utvalget er også basert på pragmatiske hensyn som min personlige økonomi og geografi. Det ble derfor hensiktsmessig å velge flere klubber som har tilhørighet i Oslo og omegn. At en stor andel av eliteseriekubbene har tilhørighet på Østlandet medførte også at det ble naturlig at flere av klubbene var fra dette området. Tross dette ønsket jeg variasjon i mitt utvalg, og var derfor opptatt av å ha med klubber fra andre deler av landet. At utvalget mitt består av eliteseriekubber fra flere ulike steder i Norge anser jeg som en styrke ved studien. For å få en helhetlig forståelse av hvordan

toppfootballklubber organiserer og driver talentutvikling, valgte jeg også å innlemme NFF i mitt utvalg. Denne organisasjonen utgjør en svært viktig del av konteksten til toppfootballklubbene, og vil grunnet sin posisjon som særforbund ha institusjonell makt blant annet i form av kunnskap, regler og retningslinjer. Jeg anser det dermed som sentralt å få deres syn og tanker rundt spillerutvikling i norsk fotball og toppfotball.

4.6 Valg av informanter

I kvalitative intervjustudier blir informanter valgt på bakgrunn av at de vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Informantene vil først og fremst representere seg selv, men i ulike tilfeller vil de også kunne stå som representanter for en posisjon (Tjora, 2013). I dette tilfellet vil informantene representere de ulike klubbene jeg har valgt å ta med i studiens utvalg, samt Norges Fotballforbund. Informantene ble valgt strategisk. Dette innebærer at man velger informanter som vil ha egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til studiens forskningsspørsmål (Thagaard, 2013). I henhold til oppgavens tema fant jeg det hensiktsmessig å intervju utviklingsansvarlig i de utvalgte klubbene. Det er naturlig å anta at utviklingsansvarlig vil ha innflytelse på, kunnskap og innsikt i klubbens talentutviklingsarbeid. De ble derfor i kraft av sin stilling ansett som nøkkelinformanter. I fem av seks klubber var utviklingsansvarlig tilgjengelig for intervju. I en av klubbene var stillingen ikke besatt i tidsperioden jeg skulle gjennomføre datainnsamlingen, noe som medførte at sportslig leder i stedet ble valgt som informant. At sportslig leder har lang fartstid i klubben, og dermed også god kunnskap og erfaring om deres arbeid med talentutvikling, medførte at også han ble ansett som en nøkkelinformant. Utvalget fra klubbene ble derfor bestående av følgende personer; Morten Rønningen utviklingssjef i Odd, Anders Stadheim utviklingssjef i Sogndal, Tore Grønning utviklingssjef i Rosenborg, Thomas Hasselgren utviklingssjef i Vålerenga, Haakon Lunov utviklingssjef i Strømsgodset, og Inge André Olsen sportslig leder i Stabæk. Fra Norges Fotballforbund var det hensiktsmessig å intervju en person som har stor innsikt, innflytelse og erfaringer fra hvordan talentutvikling drives både gjennom forbundet, samt ute i toppfotballklubber. Valget falt derfor på Håkon Grøttland som er fagansvarlig for Landslagsskolen, NFFs spillerutviklingsmodell.

Jeg kunne tilnærmet meg fenomenet organisering av talentutvikling ved å ta for meg kun en eller to klubber, og intervjuet flere personer fra klubbene med ulike posisjoner

og roller. Argumentet for at jeg ønsket å studere fenomenet innenfor ulike klubber og kontekster handlet om at klubbene har ulike forutsetninger for å drive talentutviklingsarbeid. Da det er forsket lite på temaet er hensikten å undersøke forskjeller og likheter i ulike typer klubbers organisering av talentutvikling. Av hensyn til studiens omfang og tid anså jeg det derfor som mest hensiktsmessig å begrense det til en representant fra NFF og de ulike klubbene.

4.7 Konstruksjon og utprøvelse av intervjuguide

I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide. Jeg tok utgangspunkt i at intervjuguiden bør omfatte sentrale temaer og spørsmål som dekker de viktigste områdene forskningsprosjektet skal belyse (Dalen, 2011). I henhold til Kvale og Brinkmann (2009) er det kvalitative intervju gjerne basert på en delvis strukturert intervjuguide, også kalt semistrukturert. Det vil si at temaene i hovedsak er fastlagt på forhånd, men at rekkefølgen på temaene avgjøres underveis i intervjuet. Det innebærer også at man er åpne for nye temaer som vil kunne dukke opp i løpet av intervjuet. Jeg tok utgangspunkt i denne tilnærmingen i planlegging og utforming av intervjuguiden. En fordel med en semistrukturert intervjuguide er at man kan følge informantens fortelling, men samtidig sørge for at relevante og viktige temaer blir tatt opp i løpet av intervjuet (Thagaard, 2013). Dette var en hensiktsmessig tilnærming da jeg også ønsket å få fram informasjon jeg ikke nødvendigvis hadde forutsett på forhånd.

For å legge til rette for en fri samtale rundt temaene forsøkte jeg å formulere så åpne spørsmål som mulig. Dette gjorde jeg blant annet ved å starte spørsmålene med ”hva” og ”hvordan”. Åpne spørsmål gir informantene mulighet til å gå i dybden der hvor de har mye å fortelle (Tjora, 2013:105). For å sikre at jeg fikk svar på det jeg ønsket svar på laget jeg ulike underpunkter til de åpne spørsmålene, som jeg kunne bruke dersom informantene sporet for mye av. Å skape en avslappet atmosfære hvor informanten føler seg trygg til å snakke helt fritt er sentralt i intervjusituasjonen (Tjora, 2013). Lette ”oppvarmingsspørsmål” som krever lite refleksjon kan være en måte å skape en slik tillitsfull ramme. Jeg startet derfor intervjuet med spørsmål om informantens bakgrunn, utdanning og yrkeserfaring, før jeg gikk videre inn på spørsmål om temaet organisering av talentutvikling som dannet kjernen i intervjuet. De to siste spørsmålene i intervjuguiden ble brukt som avrundingsspørsmål, for å skape en naturlig avslutning på

intervjuet. For å tilpasse intervjuene til utvalget, så jeg det hensiktsmessig å lage to ulike intervjuguider. En egen til klubbene og en til NFF (se vedlegg 4 og 5).

Kvale og Brinkmann (2009) forstår intervju som et håndverk som må læres gjennom praksis. Etter utarbeidelse av første utkast til intervjuguidene gjennomførte jeg to prøveintervjuer både for å teste spørsmålene i intervjuguiden, men også for å teste meg selv som intervjuer (Dalen, 2011, Markula & Silk, 2011). Det første intervjuet ble gjennomført med en person som har erfaring fra stillinger som sports – og utviklingsjef og sportslig administrativ leder for to toppfotballklubber. I den forbindelse testet jeg ut intervjuguiden jeg hadde utformet til klubbene, og informanten hadde godt grunnlag for å besvare spørsmålene. I det andre prøveintervjuet testet jeg ut intervjuguiden til NFF, og intervjuet ble gjennomført med en medstudent som har et verv i et særforbund. Jeg hadde gjort et grundig arbeid og tatt meg god tid i utarbeidelsen av intervjuguidene. Etter at prøveintervjuene var gjennomført kom jeg fram til at jeg kun ville gjøre noen få endringer på intervjuguidene. Dette innebar at det ble lagt til et par underspørsmål, og jeg anser det derfor ikke som nødvendig å legge ved prøveintervjuene som vedlegg.

4.8 Datainnsamling

Innledende kontakt med informantene ble gjennomført via e-post, med vedlagt informasjonsskriv om studien. Alle informantene sa seg umiddelbart villige til å stille til intervju, og sted og tidspunkt ble avtalt etter hva som passet dem best. Intervjuene med fem klubber ble gjennomført på de respektive klubbenes kontorer, noe som medførte reise til Trondheim, Sogndal og Skien. Intervjuet med representanten fra den siste klubben og NFF ble gjennomført på en cafè etter ønske fra informantene. Intervjuene varte mellom 55 og 100 minutter, og ble i klubbene gjennomført i perioden 24. november 2016 til 10. januar 2017, samt med NFF i midten av mars 2017.

Ved gjennomføring av kvalitative intervjuer vil det være svært hensiktsmessig å bruke lydopptak. Dette sikrer at man får med seg informantenes egne uttalelser (Dalen, 2011). Bruk av lydopptak ga meg muligheten til å konsentrere meg om intervjusituasjonen og kommunikasjonen med informanten, samt stille oppfølgingsspørsmål og be om utdypning der det følte nødvendig. Det ga meg anledning til å være mer til stede og avslappet i samtalen, og bidro til å skape en god flyt i intervjuene. Anvendelse av lydopptak var selvfølgelig klarert med informantene i forkant, og alle opptakene ble av

god kvalitet. Jeg fryktet at bakgrunnsstøy under spesielt det ene intervjuet på café skulle by på problemer, men det viste seg at opptaket var av god kvalitet tross dette.

Jeg opplevde alle informantene som svært imøtekommende og positive til å bidra til min studie, noe som gjorde intervjusituasjonen til en svært hyggelig opplevelse. Jeg startet alle intervjuene med en avslappet prat rundt studiens tema, og forklarte kort om min egen fotballbakgrunn. Mitt kvinnelige kjønn er en årsak til at jeg følte det var essensielt å fortelle informantene litt om mitt engasjement i fotball. Med bakgrunn i at det kan forekomme en forutinntatthet om at kvinner ikke har like gode kunnskaper om fotball som menn, anså jeg dette som nødvendig å nevne. Til tross for at intervjuguiden min var forholdsvis strukturert hadde jeg ikke som formål å følge denne slavisk under intervjuene. Jeg opplevde at informantene var svært talevillige, og kom ofte inn på flere ulike temaer under enkelte spørsmål. Det ble derfor naturlig å følge opp svarene og historiene fra informantene underveis (Kvale, 1997), noe som gjorde at spørsmålene ikke nødvendigvis ble stilt i eksakt den rekkefølgen som stod oppført i intervjuguiden. Det at jeg brukte god tid i utarbeidelsen av intervjuguiden og gjennomførte to prøveintervju, gjorde at jeg var godt kjent med temaene og spørsmålene. Dette bidro til at jeg kunne være mer avslappet og fleksibel i intervjusituasjonen. At informantene hadde fyldige uttalelser om de ulike temaene, gjorde at jeg erfarte at underpunktene til spørsmålene var til god hjelp der informantene sporet for mye av. Den største utfordringen generelt i intervjuene var å få informantene til å fortelle om konkrete eksempler og historier som kunne berike datamaterialet.

Alle informantene innehar ulike roller i norsk fotball som er knyttet til arbeid med og utvikling av talenter. Dette bidro trolig til at de følte seg komfortable med et intervju om dette temaet. Til tross for at informantene var svært talevillige, var det noe ulikheter i måten de besvarte spørsmålene på. Jeg la merke til at informantene som hadde vært i stillingen og klubben i lengre tid av og til hadde mer presise formuleringer og svar. Erfaring fra intervjuer og tidligere samtaler om temaet, eksempelvis gjennom media, kan være en mulig årsak til dette. Samtidig vil det jo selvsagt også være personavhengig hvordan man forstår og besvarer ulike spørsmål. Det kan være rimelig å anta at informantene vil kunne være litt tilbakeholdene med informasjon, da klubbene tross alt konkurrerer med hverandre.

Hensikten med intervjuet og spørsmålene var å få informantene til å reflektere og diskutere rundt studiens tema. Grunnet at flere av spørsmålene mine var relativt åpne, erfarte jeg av og til at jeg måtte presisere og omformulere spørsmålene, for å få de til å forstå hva jeg ønsket å få svar på. Likevel opplevde jeg at informantene i stor grad reflekterte godt over spørsmålene. Intervjuenes varighet vitner også om at informantene hadde mye på hjertet angående dette temaet.

4.9 Databehandling og analyse

Analyse betraktes som en gjennomgående prosess gjennom hele forskningsprosjektet (Thagaard, 2013; Postholm, 2010). For meg som forsker var det verken ønskelig eller mulig å legge fra meg min empiriske og teoretiske kunnskap om temaet. Dette medførte at jeg allerede før jeg startet med datainnsamlingen hadde noen antagelser om hva jeg kunne komme til å se. På bakgrunn av dette ble analysen med meg fra første stund av studien (Nilssen 2012). Analyseprosessen startet med å utforme intervjuguidene, gjennomføre intervjuer og deretter transkribere intervjuene.

4.9.1 Transkribering

Transkribering gjør intervjusamtalen tilgjengelig for analyse (Kvale & Brinkmann, 2009). I etterkant av intervjuene gjennomførte jeg en detaljert transkribering av datamaterialet. Tjora (2013) vektlegger betydningen av at forskeren selv transkriberer datamaterialet. Da unngår man å miste mye informasjon i ”oversettelsene”. Jeg erfarte at jeg ble bedre kjent med datamaterialet gjennom transkriberingen, og det ble derfor en viktig del av analyseprosessen (Nilssen, 2012). Da jeg lyttet på opptakene kom jeg raskt tilbake til intervjusituasjonen, og så for meg uttrykk og kroppsspråk fra samtalene. Selv om transkriberingsprosessen var tidkrevende, er jeg i ettertid veldig glad for at jeg transkriberte materialet svært detaljert. Jeg hørte på lydopptakene mange ganger, for å sikre at jeg fikk med meg alt som ble sagt, og det som faktisk ble sagt. Informantene ble i etterkant av intervjuet informert om at de til en hver tid kunne få innsyn i lydopptak og transkribert materiale. I følge Kvale (1997) kan det være en nyttig øvelse å transkribere et testintervju, noe jeg valgte å gjøre i etterkant av mitt første testintervju. På den måten fikk jeg sjekket at lydopptaket var av god kvalitet, og fikk hørt gjennom spørsmålsformuleringene mine. Dette var god erfaring, og gjorde at jeg følte meg bedre forberedt til arbeidet med transkribering av datamaterialet. Neste steg i prosessen ble å

kode innsamlet materiale fra intervjuene, og deretter tolke dette i lys av studiens teoretiske rammeverk.

4.9.2 Koding og kategorisering

I den kvalitative analyseprosessen anses koding og kategorisering av datamaterialet som kjerneaktiviteter (Nilssen, 2012). ”Koding innebærer at det knyttes et eller flere nøkkelord til et tekstavsnitt med henblikk på å senere identifisere en uttalelse.” (Kvale & Brinkmann, 2009:208). I prosessen med å kode det transkriberte materialet benyttet jeg meg av det Nilssen (2012) kaller for *åpen koding* som strategi. Det ble et verktøy for å identifisere og klassifisere mønstre i de transkriberte intervjuene, gjennom en såkalt induktiv tilnærming (Tjora, 2013). I neste steg samlet jeg kodene i ulike kategorier. Grønmo (2004) forklarer en kategori som å være en samling fenomener med bestemte felles egenskaper. I denne klassifiseringen har jeg benyttet en temasentrert tilnærming. I henhold til Thagaard (2013) kan en slik tilnærming knyttes til presentasjoner av datamaterialet hvor oppmerksomheten rettes mot temaer som er representert i studien. Bakgrunnen for at jeg valgte en slik tilnærming er at jeg ønsker å studere likheter og forskjeller mellom de ulike klubbene, samt NFF. Denne formen for analyse gir grobunn for å studere informasjon om hvert tema for alle deltakerne, og en sammenligning av informasjonen fra alle deltakerne bidrar til en dypere innsikt i de ulike temaene (Thagaard, 2013).

Med utgangspunkt i kontekst, tidligere forskning og teori hadde jeg på forhånd sett meg ut noen aktuelle kategorier og temaer. Tross dette var jeg også opptatt av at kategoriene skulle springe ut fra datamaterialet. Dette begrunnet med at en temabasert tilnærming ofte blir kritisert for å ikke ivareta et helhetlig perspektiv (Thagaard, 2013). For å sikre et helhetlig perspektiv var jeg bevisst at informasjonen fra de ulike deltakerne ble satt inn i den sammenhengen utsnittet av teksten var en del av. Kategoriene eller hovedtemaene, som også i hovedsak representerer de ulike overskriftene i kapittelet om resultat og diskusjon, ble følgende; ”organisering av lag og tilbud”, ”talentbegrepet og talentutvikling”, ”identifisering og rekruttering av talenter”, ”hvordan jobbes det med talenter”, ”kompetanse”, ”inspirasjon”, ”betydningen av eksterne aktører for talentutviklingsarbeid”, ”hvorforsatse på talentutvikling?”, ”mål og planer for talentutviklingsarbeid” og ”hva skal til for å lykkes med talentutvikling?”. For å skape en mer strukturert og systematisk fremstilling av resultat og diskusjon ble

hovedtemaene videre delt inn i mindre underkategorier som eksempelvis; ”når rekrutteres det?” eller ”kartlegging av talenter”. Neste steg i denne prosessen ble å markere sitater og plassere de under de ulike kategoriene. For å skape systematikk i dette arbeidet fikk de ulike kategoriene egne fargekoder, som ble benyttet i markeringen av utsagnene. På bakgrunn av at denne studien forholder seg innenfor hermeneutikken ble det svært sentralt å sørge for at sitatene var plassert under riktig kategori og kontekst. Dette grunnet at den hermeneutiske tradisjonen bygger på at mening blir skapt og fremtrer i en kontekst, og bare kan forstås i den sammenheng hvor meningen uttrykkes (Widerberg, 2001).

I følge Thagaard (2013) preges den analytiske prosessen ofte av at man ”skifter oppmerksomheten mellom å utforske meningsinnholdet i empirien og å innarbeide teoretiske begreper” (s.187). I neste steg av analysen ble det foretatt en mer fokusert analyse, hvor oppmerksomheten ble flyttet fra en deskriptiv analyse til en mer teoretisk analyse (Kvale & Brinkmann, 2009; Postholm, 2010). Det vil si at jeg knyttet teoretiske begrep til datamaterialet, og slik skapte jeg sammenheng mellom fenomener i mitt prosjekt med tilsvarende fenomener i andre studier og litteratur (Thagaard, 2013). Således var denne delen av analysen preget av en deduktiv tilnærming til datamaterialet (Tjora, 2013).

Formålet med analysen er å sitte igjen med temaer og kategorier som kan belyse og gi svar på hvordan norske toppfotballklubber organiserer sitt talentutviklingsarbeid. Siste del i tolkningsarbeidet er knyttet til rapportering, altså utarbeidelsen av kapittel 5. I forskning er formidling sentralt (Nilssen, 2012), og en tolkning må formidles på en forståelig måte for å kunne anses som god.

4.10 Kvalitetsvurderinger

For å kvalitetssikre studien er det sentralt at forskeren retter et kritisk blikk mot egen forskning. ”At datamaterialet har en tilfredsstillende kvalitet, er en avgjørende forutsetning for å komme fram til analyseresultater som er holdbare og fruktbare” (Grønmo, 2004:217). Det er knyttet stor uenighet til hvilke kriterier som er relevante for å vurdere kvalitet ved kvalitativ forskning (Ryen, 2002; Markula & Silk, 2011). I henhold til Thagaard (2013) er reliabilitet, validitet og overførbarhet sentrale begreper

for å kunne bedømme forskningens kvalitet. Jeg har derfor benyttet meg av disse begrepene for å drøfte kvaliteten av dette prosjektet.

4.10.1 Reliabilitet

Reliabilitet henviser til datamaterialets pålitelighet (Grønmo, 2004), og handler om at forskningen er gjennomført på en troverdig og tillitsvekkende måte (Thagaard, 2013). En nøkkelfaktor her blir derfor refleksjon. For at en studie skal være pålitelig, skal en annen forsker kunne gjenta datainnsamlingen og få de samme resultatene. I kvalitativ forskning kan utvikling av data forstås som et samspill mellom forsker og de personer som blir intervjuet (Grønmo, 2004), og fullstendig nøytralitet er derfor ikke mulig (Tjora, 2013). For å styrke studiens reliabilitet blir det derfor viktig for meg som forsker å redegjøre for hvordan egen posisjon kan prege resultatene. Jeg må også være konkret og spesifikk i meddelelsen av hvordan dataene er utviklet, innsamlet og analysert (Thagaard, 2013). I dette metodekapittelet har jeg forsøkt å gi en åpen og omfattende beskrivelse av forskningens fremgangsmåte. Jeg har også forsøkt å gi en detaljert og eksplisitt framstilling av forskningsprosessen med utvalg og valg av informanter, beskrivelse av forberedelse og gjennomføring av datainnsamlingen, transkribering av innsamlet materiale og skildring av tolkning – og analyseprosessen. Dette mener jeg vil bidra til å styrke studiens reliabilitet.

I følge Tjora (2013) vil forskere innenfor samfunnsvitenskapen alltid ha et eller annet engasjement i temaet det forskes på. Forskerens engasjement trenger ikke nødvendigvis å forstås som et problem, men kan også betraktes som en ressurs. I kvalitative studier er det ofte en forutsetning at forskeren har kunnskap om det aktuelle tema for forskningen. Mitt engasjement og kunnskap knyttet til studiens tema omhandler først og fremst at jeg er over gjennomsnittet fotballinteressert, og har i lang tid syntet det har vært særlig spennende å følge med på arbeidet med utvikling av talenter. Samtidig er jeg fotballtrener for et J15-lag, og selv om det ikke kan sammenlignes med talentutvikling i toppfotball, har det gitt meg verdifull kunnskap og innsikt i arbeid med å utvikle spillere. Det er særlig sentralt at forskeren har god kunnskap om konteksten og temaet som skal undersøkes (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2013). I forbindelse med valg av tema og utarbeidelse av problemstilling for masteroppgaven har jeg lest meg opp på litteratur og tidligere forskning på temaet. Jeg har også lest på NFFs og de ulike klubbenes hjemmesider for å få bedre innsikt i de ulike aktørenes talentutviklingsarbeid.

Selv om jeg har vært engasjert i feltet jeg studerer, har jeg vært svært bevisst på å få fram informantenes synspunkter. På bakgrunn av dette føler jeg at min kunnskap på feltet først og fremst har blitt en ressurs i forskningsprosessen.

Kvale og Brinkmann (2009) poengterer at forskerens uavhengighet kan påvirkes av deltakerne. Jeg opplevde som nevnt alle deltagerne som svært hyggelige og imøtekommende til å bidra til mitt prosjekt. Under intervjuene følte jeg at jeg fikk god kontakt og kjemi med alle intervjupersonene. Dette kan forstås som en utfordring ved at det vil kunne påvirke min subjektive oppfatning av det de fortalte, samt min oppfatning av klubbene og forbundet. Dette eksempelvis i form av at jeg vil kunne sitte igjen med et for positivt inntrykk, og ikke klare å holde meg kritisk. Dette er likevel noe jeg har vært svært bevisst, og jeg mener dette derfor ikke har preget mine resultater og analyser.

En annet punkt som er relevant å ta opp i denne sammenhengen er at jeg i etterkant av intervjuene har fått en administrativ jobb i Stabæk. Dette som et resultat av kontakten jeg hadde med klubben i forbindelse med intervjuet til dette prosjektet. Det er viktig for meg å poengtere at jeg tilstreber en distansert forskerrolle. I likhet med det som ble nevnt over har jeg vært svært opptatt av at dette ikke skal farge min studie. På bakgrunn av at jeg fikk jobben i etterkant av intervjuene med klubbene, og etter at NFFs representant hadde sagt seg villig til å stille til intervju, så mener jeg at dette ikke har påvirket datainnsamlingsprosessen. Det kan dog være rimelig å anta at det vil påvirke meg som forsker når jeg skal presentere resultatene og analysen. Min kjennskap til, og tilstedeværelse i miljøet i Stabæk, vil kunne gjøre at jeg har tilegnet meg en forforståelse som kan ha hatt innvirkning på den analytiske prosessen. Dette kan derfor oppfattes som å være en svakhet ved studien. Forøvrig har nær kjennskap og erfaring fra arbeid i en eliteserierklubb også gjort at jeg i større grad kan sette meg inn i og forstå hvordan arbeid med talentutvikling faktisk foregår i en toppfotballklubb. Jeg mener det derfor også kan anses som en positiv faktor.

Forskerens innblanding i intervjuets meningsdanning kan forstås som å være en del av det materialet som skal analyseres. Datamateriale vil i følge Aase og Fossåskaret (2014) i alle tilfeller være "forurenset" av forskeren. Seal (1999) (Sitert av Tjora, 2013:205) påpeker at forskeren må redegjøre for hvilken informasjon som kommer fra datamaterialet, og hva som er forskerens egne analyser. Studiens analyse presenteres i

kapittel ”Resultat og diskusjon”. Intervjupersonenes sitater er tydelig markert i kursiv, med klubbnavn og initialene til den som har uttalt seg i parentes. Der informantenes uttalelser framkommer i setninger er deres eller klubbens navn alltid skrevet i forkant. Slik viser jeg tydelig hva som er intervjupersonenes uttalelser og hva som er mine tolkninger. At dette tydeliggjøres bidrar til å styrke studiens reliabilitet.

4.10.2 Validitet

Validitet kan defineres som gyldighet, og omhandler at de svarene man finner i forskningen faktisk er svar på de spørsmål man forsøker å stille (Tjora, 2013; Kvale & Brinkmann, 2009). Som tidligere nevnt ble semistrukturerte intervjuer anvendt som forskningsmetode, noe som medførte at jeg i større grad kunne sikre at jeg fikk undersøkt temaer som er sentrale for studiens problemstilling. Samtidig mener jeg at analyse av relevante dokumenter som supplement til intervjuene bidrar til å øke prosjektets validitet.

I følge Thagaard (2013) innebærer begrepet validitet også om tolkningene forskeren har gjort, er gyldige i forhold til den virkeligheten som er studert. Dette fordrer at forskeren gjør en kritisk gjennomgang av grunnlaget for forskningen (Thagaard, 2013). For å sikre en valid forankring i datamaterialet har analysen og tolkningene som presenteres i kapittel 5 vært gjenstand for en grundig og kritisk refleksjon. I tråd med en hermeneutisk tilnærming har jeg jobbet mellom deler og helhet. Det vil si at jeg i arbeid med analysen har valgt ut sitater som presenterer ulike deler, og senere har jeg gått tilbake til intervjuets helhet for å sørge for at sitatene ble anvendt i riktig kontekst.

I henhold til Thagaard (2013) bør forskeren redegjøre for hvordan analysen har gitt grunnlag for å trekke konklusjoner. Mine tolkninger bygger på informantenes synspunkter, studiens kontekst, tidligere forskning og teoretiske rammeverk, samt min egen bakgrunn og forforståelse. Selv om jeg til dels kan oppfattes som å være innenfor samme miljø som studien, har jeg som nevnt vært svært bevisst på at dette ikke skal påvirke resultatene negativt. For at dette ikke skal true studiens validitet har jeg gitt en tydelig fremstilling av intervjupersonenes utsagn, og diskutert likheter og ulikheter opp mot relevant teori. Tross dette kan jeg ikke si med sikkerhet at min subjektive forståelse ikke har preget mine tolkninger. Studiens informanter har i etterkant av intervjuene fått mulighet til å gjennomføre en sitatsjekk, samt se over andre deler av teksten som

omhandler dem og deres klubb. Dette mener jeg bidrar til å styrke oppgavens validitet. Ut fra mine egne erfaringer fra arbeid i en eliteserierklubb oppfatter jeg også at min studie gir valid innsikt i hvordan talentutvikling organiseres i norske toppfotballklubber.

4.10.3 Overførbarhet

I følge Thagaard (2013) knyttes overførbarhet til i hvilken grad de tolkninger som utvikles innenfor rammen av et prosjekt, også kan være relevant i andre sammenhenger. Utvalget den enkelte studie baserer seg på, anses som sentralt når man skal redegjøre for overførbarhet.

I denne studien undersøkes caset organisering av talentutvikling over flere kontekster, altså i flere klubber som har ulike forutsetninger for sitt arbeid med utvikling av talenter. Selv om jeg ikke oppnår datametning med dette utvalget, så kan det være rimelig å anta at studiens resultater kan overføres til andre norske toppklubber som har de samme forutsetningene som klubbene i utvalget, eksempelvis knyttet til geografisk tilhørighet eller økonomi. Det kan også tenkes at visse temaer kan ha overføringsverdi til breddeklubber. Overførbarhet knyttes også til gjenkjenning. Det vil si at ”personer med erfaringer fra de fenomenene som studeres, kan kjenne seg igjen i de tolkningene som formidles i teksten” (Thagaard, 2013:213). Gjennom intervjuene og ved bruk av dokumentanalyse har jeg fått god innsikt i temaet. Jeg mener derfor at andre personer som jobber med talentutvikling i toppfotballklubber og norsk fotball generelt, vil kunne relatere til resultatene og tolkningene som fremkommer. Det kan også tenkes at noen funn vil kunne relateres og overføres til andre idretter.

4.11 Ethiske overveielser

I all vitenskapelig virksomhet kreves det at forskeren forholder seg til en rekke etiske prinsipper (Thagaard, 2013). I følge Kvale og Brinkmann (2009) vil det menneskelige samspill og kunnskap som framkommer i intervjuet, påvirke vårt syn på menneskets situasjon. Som forsker må jeg derfor ta hensyn til ulike etiske aspekter gjennom hele forskningsprosessen – fra prosjektets oppstart til ferdigstilt masteroppgave. Studien er godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), og jeg har forholdt meg til de etiske retningslinjene jeg har fått av NSD (se vedlegg 1). Kvale og Brinkmann (2009) fremhever fire ulike etiske aspekter som gjør seg gjeldende i kvalitative

intervjuundersøkelser; *informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerens rolle* (Kvale & Brinkmann, 2009; Kvale, 1997).

For å sørge for *informert samtykke* i min studie ble det i forbindelse med innledende kontakt med informantene sendt ut et informasjonsskriv (se vedlegg 2). I dette skrivet ble formålet med masteroppgaven beskrevet. Videre ble deltagerne informert om at studien forutsetter frivillig deltagelse, og rett til å trekke seg i fra studien når som helst uten øvrige konsekvenser. De ble også opplyst om hvordan personopplysninger og datamateriale skulle oppbevares, samt at de kunne ta kontakt dersom det skulle være noen spørsmål knyttet til deltagelse i prosjektet. Informantenes samtykke til studien ble gitt ved å underskrive en samtykkeerklæring i forkant av selve intervjuet (se vedlegg 3). Det er vanlig å sørge for informert samtykke på denne måten, ved at de blir bedt om å signere et formular (Markula & Silk, 2011).

Konfidensialitet i forskning omhandler at personidentifiserbare opplysninger skal tilsløres (Kvale & Brinkmann, 2009). Det kan være problematisk med forskning i kjente miljøer da det kan være vanskelig å anonymisere informanter i disse miljøene (Ryen 2002, Markula & Silk, 2011). Dette er en relevant utfordring for min studie da det er gjennomført i norsk toppfotball. Da Eliteserien kun består av 16 klubber, vil dette forstås som et relativt lite miljø, noe NFF også kan forstås som. Kriteriene for valg av klubber til utvalget vil antyde hvilke klubber det er snakk om. Det vil også i stor grad skinne gjennom hvilke personer som er fra de ulike klubbene og NFF, på bakgrunn av deres innsikt og erfaringer om studiens tema. Av disse årsakene har jeg derfor valgt å ikke anonymisere klubbene i utvalget eller de ulike informantene. I følge Parker (2005, sitert av Kvale & Brinkmann, 2009) vil anonymisering beskytte deltagerne, men det vil også kunne frata dem den stemme i forskningen som opprinnelig er tiltenkt som dens formål. Da alle informantene i studien betraktes som nøkkelinformanter, og besitter interessante erfaringer, meninger og tanker om talentutvikling i norsk toppfotball, anser jeg det som hensiktsmessig å være åpen om deres identitet. Jerolmack og Murphy (2017) poengterer at å anonymisere deltagere og kontekster kan føre til at man ekskluderer informasjon som er av stor betydning for studien. Ved å anonymisere de ulike klubbene hadde jeg måttet utelate viktig informasjon jeg anser som sentralt for analysen. Hadde derimot studiens tema vært av sensitiv karakter ville det vært svært viktig å anonymisere deltagere (Jerolmack & Murphy, 2017; Thagaard, 2013). Da

organisering av talentutvikling i denne sammenhengen ikke forstås som å være et følsomt tema for informantene, besluttet jeg dermed å ikke anonymisere dem. Deltagerne er selvsagt innforstått med og har samtykket muntlig og skriftlig til at deres identitet offentliggjøres i denne masteroppgaven.

På bakgrunn av at jeg ikke ønsket å tilsløre informantenes identitet informerte jeg dem om at de kunne få anledning til å godkjenne utsagn og sitater jeg ønsket å bruke i analysen, altså gjøre en sitatsjekk. Dette ønsket alle deltagerne, og de fikk derfor tilsendt de deler av diskusjonen som omhandler dem og deres utsagn. Informantenes tilbakemeldinger på dette er tatt til etterretning. Dette føler jeg bidrar til å styrke deltagerens konfidensialitet. Prinsippet om konfidensialitet omfatter også spørsmål om lagring av informasjon (Thagaard, 2013, Markula & Silk, 2011). For å verne om konfidensialiteten til informantene slettet jeg lydopptakene i etterkant av transkriberingen, og oppbevarte de transkriberte tekstene i et låst skap kun jeg hadde tilgang til.

Det etiske aspektet *konsekvenser* omhandler hvorvidt deltagerne kan komme til skade som et resultat av studien (Kvale & Brinkmann, 2009). Som forsker har jeg gjort en nøye refleksjon rundt prosjektets mulige konsekvenser. Da temaet talentutvikling ikke anses som særlig følsomt, mener jeg informantene ikke har tatt noen skade av forskningen. Dog vil jeg tro at flere opplever det som interessant å delta i en slik undersøkelse, dette grunnet eksempelvis at alle intervjupersonene umiddelbart var positive til å stille til intervju.

I følge Kvale (1997) er et etisk aspekt ved *forskerens rolle* blant annet knyttet til vedkommendes vitenskapelige ansvar. Dette omhandler at offentliggjøring av kunnskap og funn er så nøyaktig og representativt for forskningsområdet som mulig (Kvale & Brinkmann, 2009). I løpet av hele forskningsprosessen har jeg vært svært bevisst mitt vitenskapelige ansvar som forsker. Jeg har tilstrebet å være åpen og gjennomsiktig i mine valg, fra prosjektets start til slutt. På bakgrunn av at jeg har valgt å være åpen om identiteten til informantene, forbundet og de ulike klubbene, anser jeg det som særlig vesentlig å være presis og ærlig i presentasjon av resultater. Min oppfatning er også at min ”innsiderolle” i en av klubbene i enda større grad har gjort meg bevisst mitt

vitenskapelige ansvar. I neste kapittel vil jeg presentere og diskutere studiens resultater i lys av kapitlet om kontekst og tidligere forskning, samt det teoretiske rammeverket.

5.0 Resultat og diskusjon

I dette kapitlet vil jeg presentere studiens resultater i lys av kontekst, tidligere forskning og det teoretiske rammeverket som tidligere er blitt redegjort for. Jeg har valgt å presentere resultat og diskusjon samlet i et kapittel, da jeg mener dette gir best mulig grunnlag for å besvare studiens problemstilling. Talentutvikling er et sammensatt fenomen, og ulike elementer henger gjerne tett sammen. Videre i diskusjonen vil derfor noen temaer og områder i noen grad komme til å overlape hverandre. Kapitlet er delt inn i ti hovedtemaer med ulike underpunkter: *"Grunnleggende organisering av lag og tilbud"*, *"talentbegrepet og talentutvikling"*, *"identifisering og rekruttering av talenter"*, *"selektering, hospitering, skolesamarbeid og aldersbestemte landslag/nasjonal serie"*, *"kompetanse"*, *"inspirasjon"*, *"betydningen av eksterne aktører for talentutviklingsarbeid"*, *"hvorforsatse på talentutvikling?"*, *"mål og planer for talentutviklingsarbeid"* og *"hva skal til for å lykkes med talentutvikling?"*. Temaene bygger på kategoriene som kom ut av analysen, og presenteres i den rekkefølgen jeg mener gir best oversikt over hvordan klubbene organiserer sitt talentutviklingsarbeid.

Klubbens organisering av tilbud og lag, og deres tanker omkring talent og talentutvikling, skaper sammen en grunnleggende kontekstuell oversikt over temaet. Hvordan det identifiseres og rekrutteres handler om hva de gjør før talentene kommer inn til klubben, og det blir dermed videre interessant å se hva klubbene gjør i sitt eget arbeid med å utvikle talenter. Kompetanse og inspirasjon handler om hvordan klubbene jobber i egen kultur og organisasjon, mens eksterne aktører vil kunne oppfattes som å påvirke arbeidet utenfra. På bakgrunn av dette er det interessant å se hvorfor det satses på talentutvikling i norsk toppfotball, samt hvilke mål og planer de har for dette arbeidet. NFF og klubbens mening om hva som skal til for å lykkes med talentutvikling, skaper en naturlig avslutning på kapitlet, og sier noe om veien videre for utvikling av talenter i toppfotballen i Norge. I de ulike kapitlene og underoverskriftene har jeg forsøkt å strukturere det slik at resultater presenteres først, med påfølgende diskusjon. Noen steder vil derimot resultater presenteres også underveis, da jeg anser dette som mest hensiktsmessig.

5.1 Grunnleggende organisering av lag og tilbud

I dette avsnittet vil jeg presentere resultatene for hvordan de ulike klubbene i utvalget er organisert med egne lag og andre fotballtilbud. Dette besvarer spesifikt spørsmålet om hvordan de overordnet organiserer talentutvikling, og vil således skape innsikt og grobunn for videre diskusjon og analyse av hva de gjør og tenker om sitt arbeid med å utvikle talenter.

5.1.1 Vålerenga Fotball

Vålerenga er i utgangspunktet en breddeklubb, med lag fra barnefotball til voksenfotball. Klubben begynner å selektere inn til satsningslag i 12 årsalderen. Satsningsgruppene består av en U12-gruppe med 12-åringene, en U14-gruppe med 13-14 åringer, en U16-gruppe med 15-16 åringer, og hører inn under ungdom elite. Vålerenga stiller med lag i både nasjonal serie G14 og G16, mens flere av de andre satsningslagene spiller et år opp. Juniorlaget eller U19-gruppen består av spillere fra 17-19 år, og spiller i G19 interkrets. Juniorlaget utgjør sammen med herrenes andrelag og A-lag, Vålerenga Fotball Elite. Herrenes andrelag spiller i PostNord-ligaen, og A-laget i Eliteserien. Klubben arrangerer også årlig flere fotballskoler for de yngste.

5.1.2 Stabæk Fotball

Stabæk sitt fotballtilbud starter fra barna er 7 år gamle. Dette tilbudet kalles utviklingsgrupper, og er en fotballfritidsordning 3-5 ganger i uken som barna kan delta på frem til de er 11 år. Tilbudet innebærer transport fra skole til trening etter skoletid. I denne perioden trenger ikke spillerne å være medlem i Stabæk, men kan være medlem og spille fotball i andre klubber. For å kunne fortsette på tilbudet etter fylte 11 år, må de derimot være medlem i Stabæk, grunnet at lagene da meldes opp i seriespill. I denne alderen er det to til tre lag. Fra barna er 12 år begynner klubben å selektere spillere til akademilagene, og fra 12-16 årsalderen er det kun et lag per årgang, samt et juniorlag bestående av spillere i alderen 17-19 år. Alle lag fra 12-16 spiller kamper ett år opp, med unntak av G14 og G16 som spiller i nasjonale serier i sitt årskull. Juniorlaget spiller i interkrets, andrelaget i Norsk Tipping-ligaen og A-laget i Eliteserien. Det arrangeres også to årlige fotballskoler. Klubbens breddeavdeling er under utvikling, og de ønsker å få et tettere samarbeid med denne.

5.1.3 Strømsgodset Toppfotball

I Strømsgodset toppfotball har de et fotballtilbud for barn fra de er 6 år gamle. Fra barna er 6-8 år er tilbudet en fotballfritidsordning, og fra 8-11 år heter tilbudet fotballakademiet (FA). Disse to tilbudene inngår i det klubben kaller Talentgården. Klubben har også et tilbud for de mest læringsvillige og dedikerte spillerne i alderen 10-12 år kalt FA Xtra, hvor det gjennomføres 20-25 økter i året. Fra 12-14 år har klubben noe de kaller Eliteakademiet (EA), som beskrives som et sonetiltak for de beste spillerne i Buskerud. Videre har de et tilbud kalt EA Xtra, som består av de beste spillerne på bakgrunn av EA-tiltaket. Toppfotballen forstås som å starte med G15-laget. Ellers har de et G16-lag som skal spille i nasjonal serie, samt et rekruttlag som består av spillere opp til omtrent 21 år. Rekruttlaget har kamparena i henholdsvis Norsk Tipping-ligaen og i 4.divisjon, og A-laget spiller i Eliteserien. Klubben har også et tett samarbeid med breddeklubben Strømsgodset IF.

5.1.4 Odds Ballklubb

Odds Ballklubbs barne – og ungdomsavdeling beskrives som en breddeklubb med lag fra 7-19 år. Først i 15-16 årsalderen kommer spillere inn til klubbens første satsningslag G16 som skal spille i nasjonal G16 serie. Klubben stiller også med lag i G14 nasjonal serie, men dette er et kretslag. Klubbens eliteavdeling består ellers av et juniorlag som spiller i Norsk Tipping-ligaen, andrelaget til herrene i PostNord-ligaen og A-laget i Eliteserien. Klubben arrangerer også tre årlige fotballskoler.

5.1.5 Rosenborg Ballklub

Rosenborg Ballklub tilbyr likhet med de andre nevnte klubbene et fotballtilbud etter skoletid. Dette tilbudet gjelder for barn i alderen 7-12 år, og inkluderer transport fra skole til trening. Klubben har også et tilbud for de aller ivrigste 10-12 åringene som kalles RBK pluss. Dette tilbudet innebærer 20 treninger fordelt på før og etter sesongen. Klubben har også tre årlige keeperutviklingstiltak over tre dager. Det arrangeres også to årlige fotballskoler på Lerkendal, samt flere fotballskoler i samarbeid med lokale klubber i Trøndelag. Rosenborg tar inn spillere til egne lag på akademiet først fra 15 år. De har lag i nasjonal G16 serie og i nasjonal G19 serie, et andrelag i Norsk Tipping-ligaen, samt A-laget i Eliteserien.

5.1.6 Sogndal Fotball

Sogndal er i likhet med flere av de nevnte klubbene en bredde – og toppklubb, men skillet mellom disse to avdelingene er ikke like utpreget som i andre toppklubber.

Klubben har lag fra 8 år og opp til voksne lag, og alle som vil spille i Sogndal Fotball skal ha et tilbud. I følge klubben starter de med satsning i 12-13 årsalderen. For de aller minste fra 5-8 år har klubben et miniakademi, mens Sogndalsakademiet er for eldre barn og ungdom. Begge akademiene er ekstratilbud ved siden av aldersbestemte lag.

Klubbens juniorlag spiller i Kretsligaen som Sogndal 2, og A-laget spiller i Eliteserien. Fra sesongen 2017 skal Sogndal stille med et G14-lag i nasjonal serie, som vil være et tilnærmet kretslag. Ellers spiller lagene i vanlige aldersbestemte serier i fylket. Det arrangeres flere årlige fotballskoler i regi av klubben.

5.1.7 Hovedtrekk ved klubbenes organisering av lag og fotballtilbud

Resultatene viser at klubbene som kan forstås som konkurrerende, altså Vålerenga, Stabæk og Strømsgodset, har såkalte satsningstilbud fra tidlig alder. Vålerenga og Stabæk selekterer inn til satsningslag ved 12 årsalderen, og Strømsgodset starter ved samme alder med satsende akademitilbud. Disse tre klubbene ønsker derfor å få talentene inn til klubben i tidlig alder. Sogndal har fotballtilbud for alle som ønsker, fra barnefotball til voksenfotball, men mener selv at de også starter en viss grad av satsning i 12-13 årsalderen. Likevel ønsker de ikke talentene til klubben før fylte 16 år.

Rosenborg og Odd har kun egne lag fra G16, og ønsker dermed heller ikke talenter eller spillere til klubben før de er 15-16 år. Tross dette har også Rosenborg startet med ekstratilbud for 10-12 åringer, noe som kan tyde på at også slike klubber ser behov for å tilby tiltak i egen klubb fra ung alder. Felles for klubbene er at alle arrangerer flere årlige fotballskoler.

5.2 Talentbegrepet og talentutvikling

Forståelsen av talentbegrepet og konseptet talentutvikling kan oppfattes som grunnleggende elementer tilknyttet oppgavens forskningsspørsmål. Det utgjør således en del av selve den overordnede formen for organisering av talentutvikling i norsk toppfotball. I det følgende vil jeg derfor redegjøre for NFF og toppklubbens tanker rundt talent og talentutvikling.

5.2.1 Hva er et talent?

Talentbegrepet fremstår som svært sammensatt (Pankhurst et al., 2013), og i forskning på talentutvikling er det stor uenighet knyttet til hvordan man kan definere et *talent*. Intervjupersonene besitter sentrale roller i NFF og norske toppfotballklubber knyttet til spillerutvikling. For å skape et grunnlag for videre diskusjon av oppgavens tema så er det interessant å se hvilke egenskaper de mener kjennetegner et fotballtalent. I intervjuet med NFF framkommer det at eierskap til egen utvikling oppfattes som nødvendig for å nå et høyt nivå i fotball. Videre er alle intervjupersonene i klubbene litt nølende i sine svar på spørsmål om hvordan de vil definere et talent. Dette kan vitne om at de opplever det som vanskelig å konkretisere hva de tenker om et talent. Utviklingssjefene i Strømsgodset og Vålerenga beskriver det slik:

Jeg liker ikke ordet talent. Jeg liker mer potensial. Så det er litt vanskelig for meg å svare. Det er ikke noe ord og begrep vi jobber ut i fra.
(H.L., Strømsgodset)

Det er vanskelig, talent er ikke noe bra.. Jeg vet ikke, det er vanskelig å svare på. Jeg bruker nesten aldri ordet talent, men en kan si at en spiller kanskje som man ser kanskje har bedre forutsetninger for å bli god da, kan være et talent. Men et talent kan også være en spiller som har en enorm drivkraft til å bli bedre.
(T.H., Vålerenga)

Utsagnene viser at intervjupersonene ikke ønsker å bruke betegnelsen talent, noe som samsvarer med Sæther (2004) sin undersøkelse hvor flere trenere mente begrepet var for vidt til å benyttes. Tross dette blir gode tekniske og taktiske ferdigheter, hurtighet, spisskompetanse innenfor fotball, samt mentale ferdigheter som vilje og drivkraft til å arbeide hardt, trukket fram som viktige egenskaper en spiller bør inneha for å anses som et fotballtalent. Selv om talentbegrepet fremstår som svært omfattende, er alle intervjupersonene enige i en sentral faktor: evnen til læring. Stabæk og Odd beskriver det slik:

En egenskap som er viktig det er evnen til læring og viljen til læring. Altså da kommer du inn på det mentale, hvor hardt er du villig til å jobbe for å bli best. Hvor raskt tar du læring? Klarer du å lære når du blir utfordret?
(I.A.O., Stabæk)

Evnen til læring har nok kommet mye mer fram enn noen gang. For hvis ikke du har evnen til å lære av ulike årsaker, så tror jeg ikke du tar det siste steget. Jeg tror vi finner ut av hvem som er rask og hvem som skyter hardt og hvem som har

gode pasninger. Det finner vi ut av ganske lett, så de forutsetningene ligger der. Men det som gjør forskjellen fra det nivået til å ta det i Eliteserien, det er faktisk evnen til læring altså. (M.R., Odd)

De ulike klubbenes uttalelser om talentbegrepet samsvarer med den dynamiske forståelsen av begrepet, som anser talent som et potensial som kan utvikles over tid (Abbott & Collins, 2002; 2004). Det statiske talentbegrepet har fått kritikk for at det kun fokuserer på ferdigheter og prestasjoner i ung alder, noe som vil være avhengig av individuelt modningsnivå og utvikling (Martindale et al., 2007; Abbott & Collins, 2002; 2004). Thomas Hasselgren i Vålerenga kan i følgende utsagn tolkes som å være enig i denne kritikken:

Det er jo et form for talent å ha drivkraft, og evnen i motgang da. Kunne liksom jobbe like hardt, og være like målbevisst. Vi har noen 15-åringer som er små av vekst, de har ikke kommet i puberteten enda, men de har fortsatt en "passion" og drivkraft, de kompensere det fysiologiske med det. Det tror jeg er mer et talent og se at de har drivkraften, og viljen til å bli bedre. (T.H., Vålerenga)

Selv om intervjupersonene er enig i ulike egenskaper som er sentrale for å anses som et talent, er helhetsinntrykket at det er en viss grad av usikkerhet knyttet til talentbegrepet. På bakgrunn av analysen kan det forstås som at de i noen grad har en mening om hvilke ferdigheter en spiller bør inneha, men at det likevel vil være vanskelig å predikere hvilke talenter som tar det siste steget, og når et høyt nivå i fotball. Fellesbetegnelsen er at alle ser talent som et potensial som kan utvikles, og det statiske talentbegrepet kan derfor forstås som å ikke være gjeldende blant informantene (Abbott & Collins, 2002; 2004). Mentale ferdigheter og spillerens driv til å jobbe hardt anses i følge alle intervjupersonene som svært sentralt for å kunne havne inn under "talentparaplyen". Samtidig kan det ut i fra intervjuene tolkes som at det som skiller de beste fra de nest beste er evnen til læring, og at slike egenskaper vil kunne kompensere for modningsnivå.

5.2.2 Hva er talentutvikling?

I likhet med en forståelse av talentbegrepet er det også hensiktsmessig å utforske hva NFF og toppklubbene legger i konseptet *talentutvikling*, da dette tar oss et steg videre mot hvordan de organiserer det. I følge Russell (1989) innebærer talentutvikling at utøvere får muligheten til å utvikle sitt potensial gjennom egnede læringsmiljøer. NFF er norsk fotballs øverste organ, og det er derfor også interessant å se om deres

oppfatning av talentutvikling samsvarer med hva klubbene mener om dette. I følge Håkon Grøttland i NFF er forbundet mest opptatt av at utøverne har en god hverdag, noe han beskriver slik:

Fra NFF sin side så er vi opptatt av det at det er hverdagen som er viktig. Det er alt fra at du selvfølgelig har en god treningshverdag, at du er en del av et lag med spillere rundt deg som har noen av de samme interessene og målsetningene som deg selv. Trener selvfølgelig, treneren er helt avgjørende. At det er en god trener som klarer å se deg og å videreutvikle deg. Så er det at arenaene stemmer, at totalbelastningen blir fornuftig. (H.G., NFF)

Mens utviklingsleder i Rosenborg Tore Grønning har følgende oppfatning av hva god talentutvikling omfatter:

Tilrettelegging. Åpne alle mulige kanaler for at spilleren kan tilslutte seg eller dra nytte selv av den kompetansen som er. At vi kan legge til rette, påvirke, orientere og gi informasjon gjennom spillersamtaler treningsarbeidet osv. (T.G., Rosenborg)

Felles for NFF og alle klubbene er at de trekker fram gode rammevilkår som sentralt i et godt utviklingsarbeid. Dette knytter de til gode treningsfasiliteter, kompetente trenere og medisinsk personell, samt god logistikk og tilrettelegging, noe som samsvarer med Vaeyens og kollegers (2009) forståelse av et optimalt læringsmiljø. Denne informasjonen framkommer også i Sogndals sportsplan: ”Me skal stimulere utvikling gjennom gode rammevilkår, god tilrettelegging og god oppfølging” (Sogndal Fotball, 2016). Fasiliteter trekkes fram som særlig sentralt, og de fleste mener at dette er noe som alltid kan forbedres. Likevel beskriver samtlige klubber at de har det de trenger for å kunne utvikle gode fotballspillere, og det er dermed ikke fasilitetene det skal stå på. Det ser ut til at NFF og klubbene har en tilnærmet lik oppfatning av hva som er sentralt i et godt arbeid med utvikling av talenter. Forbundet ønsker en god hverdag for talentfulle utøvere, mens toppklubbene tilstreber å tilrettelegge så godt som mulig for den enkelte spiller. Dette samsvarer med Sæther (2017) sin undersøkelse hvor rammevilkår og profesjonalitet ble trukket fram som å prege toppklubber til forskjell fra breddeklubber.

I følge Sæther og Solberg (2015) handler fokus på talentutvikling fortrinnsvis om et ønske om å produsere spillere som vil bidra til de sportslige resultatene. Denne oppfatningen framkommer også i intervjuene med de ulike klubbene. Anders Stadheim

trekker også fram klubbens samfunnsrolle som sentralt for Sogndals talentutviklingsarbeid:

For meg er det litt todelt hva målet med talentutvikling er. Vi har jo et mål om at talentutvikling skal handle om at vi i utviklingsavdelingen leverer noe til det som skjer søndag kl.18 her ute i Eliteserien for Sogndal sitt A-lag. Det er et helt klart tydelig mål, det jobber vi for hver dag. Men jeg tenker at Sogndal Fotball er så mye mer i forhold til den samfunnsrollen vi har her i bygda spesielt. Det er en liten bygd, det er mye sosial utdannelse i å spille fotball. Lære seg å takle motgang, medgang. Alt av sosiale aspekter rundt det. Det å kunne bruke fotballen i et arbeidsliv senere, som ikke nødvendigvis trenger å være profesjonell fotballspiller. (A.S., Sogndal)

Larsen og kollegaer (2013) mener at talentutviklingsmiljøer bør gi utøverne både sportsspesifikke og psykologiske ferdigheter som skal hjelpe dem med å utvikle seg som person og takle fremtidige overganger. I uttalelsen over beskriver Sogndals utviklingssjef også viktigheten av klubbens samfunnsrolle, knyttet til dette med å bidra til at spillerne utvikler seg som person og gjennom fotball kunne tilegne seg egenskaper man kan bruke til andre områder i livet. Stabæk trekker også fram viktigheten av å ta vare på mennesker i klubben:

Vi er en liten klubb, hvor vi tar vare på mennesker. Tror samtlige spillere som har vært i Stabæk har hatt en bra tid, det er i hvert fall det de sier. Og er gode Stabæk-ambassadører fordi de følte vi var en del av familien deres, og ønsker hele tiden å komme tilbake og være en del av klubben. (I.A.O., Stabæk)

Toppfotball og talentutvikling kan forstås som en til dels kynisk industri, hvor formålet i hovedsak er knyttet til det å oppnå resultater og dyrke enkeltspillere som anses som talentfulle (Sæther, 2017). Uttalelsene til Sogndal og Stabæk viser at tross dette så vektlegges klubbens rolle som samfunnsaktør, samt det å ta vare på mennesker. Dette tydeliggjøres også i intervjuene med de andre klubbene, og det er positivt at toppklubbene er bevisste på sin samfunnsrolle og hvilken betydning de kan ha for både spillere og deres familier, samt for den lokale befolkningen. Talentdebatten fremstiller gjerne temaet som å være preget av stor uenighet. Ut fra analysen kan det likevel tolkes som at meningene ikke er så ulike knyttet til hva som oppfattes som sentralt i arbeidet med å utvikle talenter i fotball. Således er NFF og klubbene enige i selve formen og de nødvendige faktorene som bør være til stede for optimal talentutvikling. I det følgende vil jeg redegjøre for klubbenes tilnærming til identifisering og rekruttering av talenter.

5.3 Identifisering og rekruttering av talenter

Tilnærming til og forståelse av identifisering og rekruttering er et interessant aspekt knyttet til hvordan eliteseriekubber organiserer sitt talentutviklingsarbeid. Som tidligere beskrevet kan det være grunn til å tro at klubbens geografiske tilhørighet og økonomi vil kunne ha betydning for klubbens talentutviklingsarbeid, eksempelvis for rekruttering av spillere eller unge talenter. Videre vil jeg redegjøre for klubbens rekrutteringsarbeid knyttet til når og hvor det rekrutteres fra, hvilke kriterier det rekrutteres på bakgrunn av, samt i hvilken grad det jobbes systematisk med kartlegging av spillere.

5.3.1 Når rekrutteres det?

Den økte kommersialiseringen og profesjonaliseringen har medført at spillerutvikling og kjøp og salg av spillere har blitt en enorm industri. Toppklubbene konkurrerer om de mest talentfulle spillerne, og det blir dermed sentralt å identifisere fotballtalentene i ung alder (Sæther, 2017). Men hvilken tilnærming har norske eliteseriekubber til når de ønsker å identifisere og rekruttere talenter inn til klubben?

NFF og Rosenborg er begge av den oppfatning av at det er sentralt at unge spillere ikke blir dyrket for tidlig, noe de beskriver slik:

Det er vanskeligere å holde på eierskapet til egen utvikling og den driven hvis du blir dyrket og er veldig god veldig tidlig. Det er noe med at det da blir en del andre ting som begynner å oppta deg like mye som det å bli litt bedre hver dag. Det er noe med anerkjennelse og oppmerksomhet. Du blir litt sånn fornøyd hvis du bare får en NFF eller toppklubblogo på brystet. (H.G., NFF)

Foreløpig er vi veldig klar på at vi ikke ønsker å ha spillere i egen klubb fra dem er i barnefotballen. Heller ikke fra 12-14, men fra 15-16 år. Og det er fordi vi er så opptatt av det å ikke ja.. Det å være sulten, og det å ikke bli mett for tidlig, og det å ikke bli påvirket og tro at veien opp er for enkel. Bevisstgjøring på det, og vente mer med å kjenne på den toppkulturen kan du si. (T.G., Rosenborg)

Håkon Grøttland i NFF og Tore Grønning i Rosenborg beskriver her viktigheten av å ikke la unge talenter tro at veien til toppfotballen er enkel, og at de derfor ikke bør komme for tidlig til en toppklubb. Dette er et interessant argument, men samtidig er jo eksempelvis Rosenborg en attraktiv klubb for talentfulle spillere, både på bakgrunn av sin posisjon som toppklubb i Trøndelag, samt klubbens meritter. Morten Rønningen i Odd trekker fram klubbens Telemarksprofil som omhandler et ønske om at spillerne

skal være ute i de lokale miljøene sine så lenge som mulig. Dette fremkommer også av klubbens sportsplan, hvor det står skrevet at de er opptatt av at flest mulig av talentene skal utvikle seg i sitt hjemmemiljø (Odds Ballklubb, sportslig handlingsplan, 2017). Utviklingssjefen i Sogndal har lignende oppfatning:

*Altså vi er jo i den situasjonen at vi er toppklubben i Sogn og Fjordane. Så innenfor fylkesgrensen så er det naturlig at talentfulle gutter, som spiller for andre klubber i fylket, har lyst til å assosiere seg med Sogndal. Men prinsipielt har vi jo lyst til at de skal utvikle seg i sine lokale klubber lengst mulig.
(A.S., Sogndal)*

På bakgrunn av mine analyser kan det virke som at Rosenborg, Sogndal og Odd kan være trygge på at lokale talenter søker seg til deres klubb når tiden er inne, og at de dermed har et mer avslappet forhold til at talentene er i sine lokale klubber lengst mulig. Dette kan begrunnes med deres posisjon som toppklubb i sine geografiske områder. Derimot kan det å gi unge talenter et proffere tilbud tenkes å være en strategi de konkurrerende klubbene bruker for å tiltrekke seg unge talenter. I følge Sæther (2014) vil klubber ofte ønske å tilegne seg og identifisere talenter i ung alder, grunnet frykten for å miste talentfulle spillere til konkurrerende klubber. Vålerenga og Stabæk, som kan oppfattes som konkurrerende klubber, har følgende oppfatning av når de ønsker å få talenter inn til klubben:

*Det spørs litt på hvilke miljø de er i fra før, men vi ønsker å få en relasjon så tidlig som mulig. Men den timingen om når det er det rette å gå til oss, det er så individuelt tror jeg. Det er litt konkurranse i Oslo om alle de beste da. Vi har liksom Lillestrøm, Stabæk og selv Strømsgodset er ikke så langt unna heller.
(T.H., Vålerenga)*

Det er det viktigste spørsmålet egentlig, rekrutteringsarbeid. Fordi Odd kan stå og si at vi skal bare ha telemarkinger. Ja, det er jo bare Odd i området der. Så Odd har sin strategi. Stabæk, Lillestrøm, Vålerenga og Strømsgodset kriger om akkurat de samme spillerne. Så i Stabæk så vil vi få inn spillerne ganske mye tidligere (I.A.O., Stabæk).

Uttalelsene viser at både Vålerenga og Stabæk ønsker å skape en tidlig relasjon og rekruttere spillere til klubben i ung alder. I intervjuet med Strømsgodsets utviklingssjef fremkommer det at også de ønsker å få en tidlig relasjon til spillere gjennom ulike satsningstiltak fra ung alder. I lys av intervjupersonenes utsagn kan det se ut til at klubbene som er monopolister i sitt geografiske område deler syn med NFF når det

gjelder spillerutvikling: ”at spillerutvikling fra 12-16 år skal foregå i flest mulig lokale klubbmiljøer.” (NFF, 2015). Klubbene som anses som konkurrerende med hverandre og andre toppklubber i sine områder, ønsker i større grad å skape en tidlig relasjon og rekruttere talenter til klubben i ung alder, noe som blant annet begrunnes med konkurransen de opplever i feltet. I henhold til ressursavhengighetsteorien kan unge talenter eller spillere i denne sammenhengen forstås som en ressurs klubbene er avhengig av for å opprettholde sin virksomhet. At organisasjoner er avhengig av eksterne ressurser for å overleve vil i følge Pfeffer og Salancik (2003) ha betydning for atferden innad i organisasjonen. For klubber som Vålerenga, Stabæk og Strømsgodset, vil dette ha betydning ved at de må tilby fotballtiltak fra en tidlig alder, for at de kan knytte talenter til sin klubb. I henhold til perspektivet om ressursavhengighet vil en organisasjons usikkerhet være større desto flere aktører som kjemper om den samme ressursen. Konkurransen klubbene opplever i feltet kan derfor tenkes å skape usikkerhet i klubbene. Den som får talentene til sin klubb vil således erverve kontroll over talentene som en ressurs. Slik vil de kunne tilegne seg makt i feltet og redusere sin usikkerhet.

På bakgrunn av mine analyser kan det tolkes som at klubbene har to ulike strategier for å få kontroll over ressursen i form av talenter. Mens Stabæk, Strømsgodset og Vålerenga har satsningstilbud fra relativt tidlig alder i egen klubb, så har Odd, Rosenborg og Sogndal derimot et tettere forhold til kretsen. Således har de konkurrerende klubbene likheter med belgisk fotball som gjerne rekrutterer spillere fra 5 årsalderen (Fisher & Dean, 1998). I den sammenheng er det likevel interessant at eksempelvis Rosenborg, som i utgangspunktet ikke har barne – og ungdomsfotball, har startet opp med såkalte ekstratilbud i form av RBK pluss for de ivrigste 10-12 åringene, samt en fotballfritidsordning. Det kan derfor tolkes som at klubben, i likhet med Oslo-klubbene, begynner å se behovet for å tilby tiltak fra tidligere alder i egen klubb. Klubbene med monopolistrolle i sitt område vil dog kunne tolkes som i større grad å kontrollere ressursen eller talentene gjennom kretsen. Ved denne påvirkningen vil de slik skape en relasjon, som dermed gjør det svært naturlig for spillere å gå til deres klubb. Rosenborg og Odd beskriver sitt forhold til kretsen på følgende måte:

Kretsen er en jo kjempestor avtale vi har, på mange områder, men også på spillerutvikling og trenerutvikling naturligvis. Kretsen er jo på Lerkendal, har kontorer der. Og vi har møter med kretsen hver fjortende dag, så det føler vi er veldig tett og godt, også med NFF sentralt. Vi har veldig sansen for den norske modellen vi altså. Spillerutvikling gjennom klubb i barnefotballen, kretsen primært ansvar for spillere i 13-16 og så toppklubb derfra. (T.G., Rosenborg)

Odd samarbeider tett med fotballkretsen. Vi er med på mange ting, men det er de som gjennomfører den. (M.R., Odd)

Uttalelsene viser som nevnt at disse klubbene samarbeider tett med kretsen, og kan slik forstås som å påvirke spillere indirekte gjennom NFFs tiltak. Selv om de ikke spesifikt står på feltet i sine egne klubbklær, så kan det forstås som at de i noen grad har definisjonsmakt på spillestil, ansettelse og annet i forbindelse med kretslagsarbeid. Som tidligere nevnt vil disse klubbene i utgangspunktet tenkes å tiltrekke seg talenter på bakgrunn av sin posisjon som toppklubb i distriktet. Likevel kan det tolkes som at spesielt kretstiltak brukes som en arena for å skape en relasjon og få kontroll over spillerne. Dette kommer eksempelvis tydelig fram når Tore Grønning forteller at alle kretslagene i Trøndelag spiller 4-3-3, og har prioriteringer i forhold til hvordan de spiller knyttet til Rosenborg sitt system. Oslo og omegn er i en særegen posisjon på landsbasis, grunnet at flere toppklubber og satsende breddeklubber har tilhørighet i området. Dette framkommer blant annet i intervjuet med Vålerenga, og klubbens utviklingssjef beskriver det slik:

På sikt er det planlagt et prosjekt med tettere samarbeid med krets og toppklubb da. Oslo er i en litt vanskeligere situasjon enn for eksempel Odd, hvor kretsen er veldig involvert. I og rundt Oslo er det flere toppklubber og store breddeklubber. Alle de er større enn de største klubbene i de andre kretsene, og er veldig sterke og vil drive sitt. Så de vil gjerne verne om sitt da. Så det er litt utfordrende for storbymiljøene. (T.H., Vålerenga)

Sitatet beskriver nettopp Oslo-området spesielle situasjon som er preget av konkurranse mellom flere eliteserierklubber og større breddeklubber. Denne oppfatningen fremkommer også i intervjuene med de to andre klubbene med tilhørighet i dette området. Presset om å prestere og konkurransen om å få talentfulle spillere til egen klubb, kan medføre at de satsende klubbene i Oslo og omegn vil verne om seg og sitt, og dermed ikke får et like tett samarbeid med kretsen som eksempelvis Rosenborg, Odd og Sogndal har. Det er ingen hemmelighet at dette er en problematikk NFF og Oslo

Fotballkrets må ta tak i og søke å finne en løsning på. Håkon Grøttland i NFF beskriver sin oppfatning av situasjonen slik:

Det er flere klubber i samme område. Historisk i Oslo har man ikke vært flinke nok på begge sider til å møtes og prøve å dra nytteverdien ut av hverandre, klubbene og kretsen. Det er et stort potensial i Oslo for å prøve å få mer ut av det samarbeidet. Og det jobber vi med. (H.G., NFF)

Ut i fra analysen kan det se ut til at det er et stort behov for et tettere samarbeid mellom toppklubb og krets i Oslo-området og at dette, som Grøttland beskriver, bør prioriteres for å fremme optimal utvikling av spillere til norsk toppfotball og landslag.

5.3.2 Hvor rekrutteres det fra?

Som tidligere beskrevet viser resultatene at Rosenborg og Odd ikke har egne lag før 16 år, og det er derfor ikke aktuelt å hente spillere før de er i 15-16 årsalderen. Odd ønsker i hovedsak spillere fra Telemark. Rosenborg ønsker også primært trøndere, men sekundært rekrutterer de nasjonalt dersom spilleren ikke allerede er i toppklubb. Sogndal har egne lag fra tidlig alder, men ønsker likevel ikke å få talenter fra fylket inn til klubben før de er 16 år. Dette beskriver klubbens utviklingssjef på følgende måte:

Spillere ønsker å komme tidlig inn her, komme forttest mulig opp på et A-lag og bli en eliteseriespiller. Helt naturlig. Men vi sier jo da at vi har ikke lyst til å hente de før de har nådd en viss alder. Det er en klar grense på når vi aktivt går inn og gir et tilbud da. Det gjør vi aldri for noen som er yngre enn 16. (A.S., Sogndal)

Selv om Stabæk starter rekrutteringen av spillere tidlig, så er det vanskelig for klubben å rekruttere spillere nasjonalt før de skal begynne på videregående skole. Dette forklarer sportslig leder i Stabæk slik:

Vi sier at den nasjonale rekrutteringen, altså hente en spiller fra Kristiansand eller Trondheim, den sliter vi med å gjøre før spillerne skal inn i videregående. Dette grunnet med at vi ikke har et apparat til å hente spillere som er 12-14 år, flytte de inn og skulle ta vare på de. Men vi har spillere her på G12 og G13 som reiser et par timer med tog. (I.A.O., Stabæk)

Strømsgodset og Vålerenga beskriver at de heller ikke rekrutterer nasjonalt før 16 år, selv om spillere kan ha blitt kartlagt i tidligere alder. De to klubbene beskriver sine rekrutteringsmodeller på følgende måte:

Vi har en spesiell rekrutteringsmodell for når vi begynner å ganne de ulike områdene. Vi har tilbud som gjør at spillere langveisfra kan komme inn fra 10 årsalderen da. Med deres egen vilje selvfølgelig. I talentgården FFO og FA, så er det veldig lokalt. Og så med EA og til en viss grad nå FA Xtra, som starter i 10 årsalderen. Men i hvert fall EA fra 12 år, så er det regionalt. Og regionalt er jo også da Vestfold, Akershus og Oslo-området. Og fra 16 årsalderen så rekrutterer vi nasjonalt. (H.L., Strømsgodset)

Først ser vi i egen klubb hva som finnes, i egen barne - og ungdomsvirksomhet, breddevirksomhet. Og så blir det Oslo-øst, Oslo, og deretter Stor-Oslo. Og så blir det kanskje noen unntak da, nasjonalt. Vi har jo spillere som kanskje bor i Oslo, men som velger en annen toppklubb. Jeg tror det er best å bo hjemme så lenge som mulig. Det kreves et apparat i klubb da, å ta ansvar for noen som flytter. (T.H., Vålerenga)

Utsagnene fra de tre konkurrerende klubbene viser at når spillerne er veldig unge så rekrutteres det lokalt, jo eldre de blir i desto større grad rekrutteres det regionalt, og nasjonalt i alle seks klubber fra omtrent 16 år. Både Stabæk og Vålerengas uttalelser vitner om at de ikke har ressurser til å rekruttere inn spillere som krever et apparat rundt seg. Selv om Rosenborg og Strømsgodset heller ikke rekrutterer inn nasjonalt før 16 år, så kan de likevel friste med egne hybelhus for de spillerne som flytter til byen for å gå på videregående og spille fotball i klubben. Disse to klubbene er blant de med høyest budsjett i Eliteserien (Johannessen, 2016). De kan dermed forstås som å ha makt i feltet grunnet sin gode økonomi, og slik forstått har de kontroll og god tilgang til ressursen i form av penger. Dette gir fordeler ved at de vil være attraktive i form av å kunne tilby slike hybelhus. Dette kan videre brukes som et middel for å tilegne seg unge talenter, som altså også kan forstås som en ressurs for klubbene (Pfeffer & Salancik, 2003).

Når spillerne blir 16 år, og klubbene i større grad rekrutterer på nasjonal basis, vil talentfulle spillere tenkes å velge klubber på bakgrunn av hvem de anser som mest attraktive (Haslam, 2004). Som nevnt har Rosenborg og Strømsgodset et fortrinn grunnet deres gode økonomi. Både Stabæk og Sogndal, med lavest budsjett for 2016-sesongen, forteller at de må tenke annerledes for å være attraktive. Sportslig leder i Stabæk og utviklingssjef i Sogndal mener begge at dette er knyttet til et image de har opparbeidet seg om å gi unge talenter mulighet. Det vil si det Fombrun og Shanley

(1990) beskriver som omverdenens kollektive oppfatning av hvordan organisasjonen handler og hva den oppnår. Anders Stadheim i Sogndal beskriver det slik:

Så har vi jo fått en bra standing om at vi slipper til de unge spillerne. Vi tør å satse på de hvis vi har tro på de. Og her har du muligheten. Mens andre klubber kanskje har et litt trangere nåløye. (A.S., Sogndal)

I følge Sæther og Solberg (2015) vil klubber dra nytte av å bygge opp et rykte som ”talentfabrikk”, noe som vil gjøre dem mer attraktive. Dette kan ut fra analysen forstås som en strategi Stabæk og Sogndal benytter seg av for å få talenter til klubben, da de ikke har de samme økonomiske rammene som de andre toppklubbene.

Videre framkommer det i intervjuene med samtlige klubber at de i hovedsak har et mål om å rekruttere spillere fra sitt område, noe som begrunnes med viktigheten av en lokal forankring. Dette kommer også til uttrykk i Rosenborgs årsmelding hvor de i forbindelse med spill i Europa skriver: ”Vi ønsker å nå dette målet med flest mulig trønderske spillere, fordi det gir stor motivasjon for unge fotballspillere i Trøndelag å se at det er mulig å spille for RBKs A-lag.” (Rosenborg Ballklub, 2017). På bakgrunn av at alle klubbene primært ønsker – og til en viss grad må – basere sin rekruttering fra lokale klubber, så er de avhengig av å ha et godt omdømme i sine omgivelser. Med utgangspunkt i institusjonell teori sitt tankesett (Meyer & Rowan, 1977) vil klubbene ha vanskeligheter med å overleve uten legitimitet og anerkjennelse i sine omgivelser. Det å gi unge lokale talenter spilletid på et A-lag vil kunne resultere i at klubbene tilegner seg anerkjennelse fra andre klubber som eksempelvis kan ha hatt spillerne i egen klubb da de var små, eller at spillerne kommer fra de lokale klubbens nærrområde. Således vil lokale breddeklubber tenkes å i større grad bli positive til å sende sine talenter til toppklubber. Det vil også tenkes å kunne fremme toppklubbens legitimitet hos NIF, NFF og NTF, som er organisasjoner som besitter institusjonell makt i feltet. Dette på bakgrunn av at det er positivt at det satses på unge norske spillere som representerer idrettens fremtid.

At eksempelvis alle klubbene arrangerer flere årlige fotballskoler kan også tolkes som en måte å oppnå anerkjennelse i omgivelsene. Disse tilbudene er åpne for hvem som helst til å melde seg på, uavhengig om de er i egen klubb eller ikke. Dette framkommer blant annet i Sogndals sportsplan: ”Fotballskular er ein stor oppleving for alle involverte

og ein glitrande høve for born frå Sogndal og omegn til å kome saman og lære meir om fotball.” (Sogndal Fotball, 2016). Slik vil klubbene kunne fremme sitt omdømme blant andre klubber i nærområdet. At samtlige klubber arrangerer slike fotballskoler kan også tolkes som å være et resultat av såkalt mimetisk isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Det kan tenkes at noen klubber har startet opp med slike tilbud, og hatt suksess i form av godt oppmøte og videre positivt omdømme i nærområdene. Andre klubber kan ha oppfattet dette, og dermed selv begynt å arrangere fotballskoler. Slik forstått har de etterlignet andre klubber sine fotballtilbud, og det har dermed foregått en likedanningsprosess. Dette kan slik forstått være et resultat av dominerende oppfatninger i klubbenes omgivelser om hva som er den beste måten å drive virksomheten på. Med andre ord kan det tolkes som å ha blitt såkalte rasjonaliserte myter. (Meyer & Rowan, 1977). I neste underpunkt vil jeg redegjøre for hvilke kriterier NFF og toppklubbene benytter i rekruttering av spillere til sine aktiviteter.

5.3.3 Kriterier for rekruttering

På bakgrunn av at fotball er en sammensatt sport som krever ulike typer ferdigheter, så kan det være vanskelig å anslå hvilke karakteristikk og evner som kreves for å nå et høyt sportslig nivå (Brown, 2001; Ommundsen 2011). Sæther (2017) mener det kan tenkes å være rimelig tilfeldig hvilke kriterier som brukes i utvelgelse av talenter, på bakgrunn av at talentbegrepet er svært sammensatt. Håkon Grøttland beskriver i følgende utsagn at NFF de siste årene har utformet fire overordnede verdier forbundet skal se etter i unge spillere:

Talent handler ikke om hvor god du er med ballen, eller hvor god du er på banen som 13-14 åring. Talent er eierskap til egen utvikling, og så har vi definert fire underpunkter under der: Trene mye, 100% tilstede i det du gjør, teste grenser og nysgjerrige og reflektert. De tingene tror vi er det som på sikt vil gjøre at du kan optimalisere potensialet ditt. De er vi veldig opptatt av. Det er helt avgjørende. (H.G., NFF)

Utsagnet viser at forbundet i større grad har definert hvilke egenskaper de mener preger talentfulle spillere, og at dette i hovedsak er knyttet til spillerens mentale ferdigheter. Dette er altså egenskaper NFF ser etter når de skal rekruttere talenter til Landslagsskolen, deres spillerutviklingsmodell. De resterende intervjupersonenes uttalelser viser at det er stor variasjon knyttet til bruk av kriterier i de ulike klubbene. Stabæk beskriver at klubben i noen grad bruker FATTA-modellen (fotballforståelse,

arbeidskapasitet, tempo, teknikk og attitude) i utvelgelse av spillere. De har dermed i likhet med den nederlandske klubben Ajax, samt ulike Premier League klubber (Stratton et al., 2004), et klart sett med kriterier over hva de oppfatter som sentrale ferdigheter når de skal plukke ut utøvere de anser som særlig talentfulle. Klubben har også nedfelt i sin sportsplan visse krav til egenskaper de ønsker at de ulike rollene skal besitte. Det fremkommer også av nevnte sportsplan at de ønsker komplementære ferdigheter i gruppen (Stabæk Fotball, sportsplan 2012-2017, u.å.). Rosenborg har også en tilnærming tilknyttet roller, noe klubbens utviklingssjef beskriver slik:

Vi ser jo etter rolleferdigheter i 4-3-3. Så er det klart at du må være type, du må forsåvidt være en ener i rollen din. (T.G., Rosenborg)

Utviklingssjefen i Odd forteller også at de til en viss grad har en rollespesifikk tilnærming, selv om spillerens evne og ferdigheter uavhengig rolle også blir tatt i betraktning. Disse klubbens uttalelser samsvarer med Sæther (2004) sin studie hvor flere av trenerne knyttet utplukking av talenter til behov for ulike roller i stallen. Sogndal på sin side mener at de ikke trenger å ha utpregede kriterier grunnet at klubben naturlig tiltrekker seg talentfulle spillere i Sogn og Fjordane, og at de derfor blant dem kan velge ut spillere de anser som interessante. Vålerengas utviklingssjef forteller at de heller ikke har bestemte kriteriesett, noe han mener kan forklares med at klubben tidligere ikke har hatt klare retningslinjer for hvordan de ønsker å spille. Strømsgodset er derimot av den oppfatning av at man ikke kan snevre inn jakten på talenter ved bruk av ulike kriterier, noe som kommer til uttrykk slik:

Vi har ikke noe kriteriesett for hva vi ser etter. Fordi vi tror ikke i Norge at vi kan.. Vi har ikke råd til å gjøre det på den måten. Vi er nødt til å se bredt og vidt. (H.L., Strømsgodset)

I følge Russells (1989) forståelse av talentbegrepet kan identifisering forstås som prosessen hvor man identifiserer utøvere som har potensiale til å bli elitespillere. På bakgrunn av de ulike klubbens uttalelser kan det forstås som at identifisering og rekruttering av talenter baserer seg på ulike typer kriterier. Selv om flere av klubbene beskriver at de til en viss grad benytter seg av forskjellige kriterier, kan det også tolkes som at treneres subjektive oppfatning vil ha stor betydning i identifisering og rekruttering av talenter til toppklubbene (Sæther, 2017). Fischer og Dean (1998) fant i sin studie ut at det var et behov for å forbedre metodene for identifisering av talenter.

Selv om studien begynner å bli gammel, kan det ut i fra resultatene se ut til at det fremdeles er et behov for å systematisere og forbedre kriterier og metoder for identifisering av talentfulle spillere i norsk toppfotball. I forbindelse med hvordan klubbene arbeider med rekruttering av talenter, så er det også interessant å undersøke i hvilken grad dette baserer seg på et kartleggingsarbeid i forkant. Dette vil jeg ta for meg i neste underpunkt.

5.3.4 Hvordan kartlegges talenter?

I det foregående har jeg redegjort for ulike forhold knyttet til klubbenes rekruttering av talenter. Et annet aspekt i den forbindelse handler om i hvilken grad klubbene har noen form for systematisk kartlegging av talenter de anser som spennende. Etter sin rundreise på oppdrag fra NTF, har Per Joar Hansen blant annet gjort funn knyttet til at norsk fotball må ta lærdom av utenlandske toppklubbers systematiske arbeid med utvikling av talenter (Nesje, 2016), noe som eksempelvis kan knyttes til skriftlig kartlegging. Utviklingssjefene i Vålerenga og Strømsgodset beskriver sin tilnærming til kartlegging av talenter slik:

Ja, vi har en oversikt, og der har vi satt dem opp etter posisjon. Og så har vi rangert den beste venstrebacken som er født i 2003, og den nest beste. Så står det i prinsipp navn og klubb, og når de er født. Så vi har laget skyggelag på alle alderstrinn. Så vi har relativt bra kontroll på det. Alle trenerne har tilgang til det laget der. (T.H., Vålerenga)

Vi har ikke veldig mye på i forhold til hva spilleren består i, og hva slags egenskaper osv. Der er vi ikke gode. Men vi har jo da navnet nede, og vi har posisjonen og foten, og sånn det passer inn i rekrutteringsmodellen. Vi må jo passe på at vi har et A-lag, et rekruttlag, et skyggerekruttlag osv. Vi må gjøre en god jobb på rekruttering. Og det gjør vi. (H.L., Strømsgodset)

Uttalelsene viser at Vålerenga og Strømsgodset i noen grad kartlegger talenter, og lager såkalte ”skyggelag” til de ulike årgangene. Sportslig leder i Stabæk beskriver også at det blir gjennomført kontinuerlige kartlegginger av talenter, men at de ikke har en database med oversikt, som eksempelvis de store utenlandske klubbene har. Tross dette viser resultatene at de tre klubbene som oppfattes som konkurrerende har et visst system og oversikt over spillere eller talenter som kan være aktuelle å rekruttere inn. Anders Stadheim i Sogndal og Morten Rønningen i Odd beskriver derimot at dette i mindre grad gjennomføres i deres klubber:

Nei, det er vel et område vi sikkert kan, og har som målsetning, å forbedre oss på og utvikle. Vi har jo et system, men vi har ikke nok innarbeidet kultur til å registrere og skrive ned tanker. Tror kanskje hver enkelt sender ut en mail til de som trenger å få det om enkelte spillere etter ulike tiltak. Men noe systematisk som jeg kan gå inn å vise deg at i 2014 så var det en spennende spiller. Det har vi ikke. (A.S., Sogndal)

Kartlegging av spillere her i Telemark går via observasjon og kommunikasjon. Vi har pr i dag ingen fastsatt skriftlige rutiner på dette. I løpet av 2017 så kommer vi til å etablere nye rutiner for dette. (M.R., Odd)

I følge utsagnene ser det derfor ut til at systematisk kartlegging av talenter i mindre grad prioriteres i klubbene som oppfattes som eneste toppklubb i sitt geografiske område. Dette framkommer også i intervjuet med Rosenborg hvor utviklingssjefen forteller at klubben til dels har nedskrevne rutiner på det, men at det kan bli enda større systematikk på dette arbeidet. I følge ressursavhengighetsteorien vil avhengighet til en ekstern ressurs kunne påvirke atferden innad i organisasjonen (Pfeffer og Salancik, 2003). At Vålerenga, Stabæk og Strømsgodset til dels gjennomfører kartlegging av unge talenter som kan være aktuelle å rekruttere inn til klubben, kan i lys av teorien forstås som å være grunnet at de må jobbe mer systematisk for å erverve og utvikle tilgangen til den eksterne ressursen, altså talentene. Kartlegging kan derfor ut i fra analysen tolkes som å være en del av en strategi om å få talentene tidlig til klubben. Sogndal, Odd og Rosenborg kan derimot på bakgrunn av sin posisjon som toppklubb tolkes som å ha større råderett over talentene, dermed mer makt, og således ikke trenge å ha en slik systematisk tilnærming til kartlegging av spillere.

Denne delen av oppgaven har tatt for seg hvordan klubbene tilnærmer seg identifisering og rekruttering av spillere. I neste tema vil jeg redegjøre for ulike forhold knyttet til hvordan toppklubbene jobber med talenter når de er i klubben, samt betydningen av aldersbestemte landslag og nasjonal serie som kampplattform.

5.4 Seleksjon, hospitering, skolesamarbeid og aldersbestemte landslag/nasjonal serie

I likhet med hvilken tilnærming klubbene har til identifisering og rekruttering av talenter, så er det interessant å se hva de gjør i sitt arbeid med å utvikle talenter på et overordnet nivå. Først vil jeg ta for meg hvordan det selekteres spillere og hva de tenker

om hospitering. Videre vil jeg ta for meg klubbenes samarbeid med skoler, samt deres tanker rundt aldersbestemte landslag og nasjonal serie som kampplattform.

5.4.1 Selekttering

I følge Russells (1989) talentbegrep innebærer selektering å plukke ut spillere til eksempelvis et lag. I henhold til NIFs barneidrettsbestemmelser (NIF, 2015; NIF, u.å.), foregår det verken selektering eller topping av lag i klubbene før spillerne har fylt 12 år. Mens Odd og Rosenborg først selekterer inn spillere ved 15-16 år til satsningslag, så har Sogndal tilbud for alle som vil spille uavhengig av alder og nivå opp til voksenfotball. Blant klubbene som anses som konkurrerende er derimot spørsmålet om selektering mer aktuelt i tidlig alder. Strømsgodset selekterer inn til tiltak fra og med 12 årsalderen, mens Vålerenga og Stabæk selekterer inn til elitelag ved 12 år. På spørsmål om når klubben ønsker å få talentene inn i klubben svarer Strømsgodsets utviklingsjef følgende:

Det er vel mer motsatt om når vi begynner å selektere da, og si at du har et potensial som vi har troa på kan bli fremtiden til SIF da. Og det starter i 12 årsalderen. Altså der har vi barneidrettsbestemmelsene som hindrer oss, og vi lever med det. Det er en del av samfunnet og konteksten. (H.L., Strømsgodset)

Anders Stadheim i Sogndal kommer også inn på sin oppfatning av barneidrettsbestemmelsene, selv om det ikke er en like aktuell problemstilling for Sogndal som klubb.

Vi har jo en modell som sier at i barnefotballen så finnes det jo regler fra idrettsforbundet på sånn. Så de har vi ikke tenkt til å utfordre på noen som helst måte. Vi ser ikke poenget med å gjøre det heller. Så da følger vi de reglene. (A.S., Sogndal)

NIFs barneidrettsbestemmelser innebærer regler og retningslinjer NFF, klubbene i studiens utvalg og idretten generelt må forholde seg til. I idrettsfeltet kan NIF forstås som en ledende organisasjon, som besitter stor makt. Etterfølgelse av NIFs bestemmelser er derfor nødvendig for at NFF og klubbene kan tilegne seg legitimitet, samt for å opprettholde sin eksistens som organisasjon (Meyer og Rowan, 1977). I henhold til DiMaggio og Powell (1983) kan dette forstås som tvangsisomorfisme. NFF og klubbene må handle i tråd med retningslinjer og krav fra NIF, noe som fører til at klubbene blir likere i struktur, grunnet at de ikke kan ha selekterte fotballtilbud før

spillerne har fylt 12 år. Bjørndal og kolleger (2015) fant i sin studie av organisering av talentutvikling i norsk håndball ut at det ikke er noen systematiske forskjeller mellom elite – og ikke eliteklubber, noe som innebærer at de som anses som talenter trener og konkurrerer med mindre ambisiøse utøvere. Dette viser dermed at norsk fotball kan oppfattes som å ha en litt mer systematisk tilnærming til talentutvikling enn norsk håndball, ved at utøvere som anses som spesielt talentfulle selekteres inn til tiltak og lag, og trener med andre utøvere med ferdigheter av like høy grad. Således kan dette også knyttes til den økende profesjonaliseringen av norsk fotball, som viser at norsk fotball blir mer lik toppfotballen i eksempelvis Belgia og England (Fischer & Dean, 1998; Holt, 2002).

Selv om klubbene ikke selekterer før 12 år, så er alle tydelige på at de i yngre alder differensierer etter nivå. Dette for at alle skal ha et tilbud tilpasset sine ferdigheter som skal fremme læring og mestring (Sæther, 2017). Denne informasjonen fremkommer også eksempelvis av Sogndal sin sportsplan: ”Gi ulike utfordringer til spelarane ut i frå ferdigheitsnivå, ikkje la alle aktivitetane ha lik vanskegrad. Dette vil betra føresetnadane for meistring.” (Sogndal Fotball, 2016). Hospitering er et annet tiltak for å gi talentfulle spillere et treningstilbud tilpasset sine ferdigheter. Videre vil jeg redegjøre for hvilken tilnærming de seks toppklubbene har til hospitering.

5.4.2 Hospitering

Hospitering omhandler i følge Sæther (2017) at man trener eller konkurrerer utenfor sin primære treningsgruppe, for eksempel med eldre lag. Flere av klubbene beskriver i intervjuet at hospitering er en sentral faktor i deres utviklingsarbeid. Odd har eksempelvis tydelig nedfelt i sin sportsplan at spillere skal tilbys hospiteringsordninger ”når det synes hensiktsmessig for spillerens utvikling” (Odds Ballklubb, sportslig handlingsplan, 2017). Vålerenga er også opptatt av å hospitere mellom sine lag, og har klare retningslinjer for dette i klubbens sportsplan (Vålerenga Fotball, sportsplan for 5-19 år, u.å.). Stabæk og Sogndal ønsker i likhet med nevnte klubber å få spillere oppover i systemet, noe de beskriver slik:

De som er gode nok må pushes og testes litt. Og helst så tidlig som mulig kartlegge om en 16-åring eller 15-åring, hvis han har et talent så må vi jo teste han ut på seniornivå. Gjennom andrelaget vårt. Så er det litt sann som jeg sa med A-laget vårt, vi gir unge spillere muligheter. Du skal få muligheten til å

spille på et aldersnivå som er høyere hvis du er en satsningsspiller da (A.S., Sogndal)

Alle lagene våre spiller opp ett år, og vi prøver hele tiden å hospitere spillere oppover. Jo eldre du blir, jo kjappere vil vi ha deg opp mot et A-lag. Og G19-laget trener samtidig som A-laget, sånn at man kan bytte spillere over på trening. (I.A.O., Stabæk)

Klubbens uttalelser viser at hospitering brukes for å gi satsningsspillere større utfordringer på et høyere aldersnivå. Noen klubber knytter begrepet hospitering til å gjelde både internt i klubben mellom ulike alderstrinn og lag, samt til ekstern hospitering fra andre klubber. Rosenborgs og Vålerengas representanter uttrykker det på følgende måte:

I Rosenborg så har hospitering vært en av de sentrale suksessfaktorene. Vi har en kanal opp til A-laget, hvor vi skal ha de aller beste juniorene. Eller to eller tre opp på permanent hospiteringsavtale med A-laget da. Men det er også hospitering mellom gruppene i fra G16 til G19 og til RBK 2. Og det hospiteres fra breddeklubber rundt inn til Rosenborg i gitte perioder i året. Så hospitering er sentralt. Intern hospitering og ekstern hospitering. (T.G., Rosenborg).

Men vi har flere spillere som vi har hospiteringsordninger med, for å få en relasjon da. Så det er spillere som har trent med oss en dag i uken i et helt år eller to år, og så har vi kanskje økt en til to dager i uken. Så har de gjerne vært med på noen turneringer. For oss så er det viktig å skape en relasjon tidlig, og få dem inn i hospiteringsordninger. (T.H., Vålerenga)

I lys av uttalelsene kan det oppfattes som at ekstern hospitering fra andre klubber blir brukt som et ledd i rekrutteringsarbeidet, for å få en tidlig relasjon til talenter. På denne måten kan man da få kontroll over ressursen i omgivelsene (Pfeffer & Salancik, 2003). Selv om klubbene som er dominerende i sine områder som nevnt ikke er like aktive på rekrutteringsfronten, så viser eksempelvis uttalelsen til Rosenborg at de også bruker ekstern hospitering for å skape et forhold til spillere de anser som spennende. Forøvrig framkommer det i intervjuene at alle klubbene har ulike former for ekstern hospitering. Blant annet som nevnt knyttet til å skape en relasjon til talentene, for å gi dem mulighet til å kjenne på nivået i toppklubb før en eventuelt overgang, samt gi spillere som ikke er i toppklubb et bedre kamptilbud. I Sæther (2017) sin undersøkelse fremkom det at hospitering var en utbredt praksis i klubbene spillerne representerte, og det ble derfor forstått som en suksessfaktor. Hospitering med eldre lag ble også ansett som viktig i utvikling av talenter i kanadisk fotball (Holt, 2002). Resultatene i denne oppgaven

samsvarer derfor med nevnte studier i form av at hospitering anses som en sentral faktor i alle klubbens arbeid med talenter. Det er også interessant at oppgavens resultater viser at ekstern hospitering, i likhet med intern, anses som en viktig faktor i arbeidet med å utvikle talenter.

Martindale og kollegers (2007) undersøkelse viste at trenere som jobbet med utvikling av utøvere mente at langsiktige mål måtte prioriteres, i stedet for fokus på kortsiktige prestasjoner og resultater i ung alder. Alle klubbene poengterer at det er spilleren og dens utvikling som er i fokus, uten spesielle resultatmål i seriespill, med unntak av noen klubber som har resultatmål i eksempelvis NM for aldersbestemte lag. Slik forstått ser det på bakgrunn av analysen ut til å være enighet knyttet til at utvikling av spillere skal være hovedmålet. Haakon Lunov i Strømsgodset er en av intervjupersonene som virkelig vektlegger betydningen av et lengre utviklingsløp, noe som kommer til uttrykk i dette utsagnet:

Hospitering har vi ikke noe spesielt troa på. Det er alt for mye tilfredsstillende av spillere. Vi er mye mer opptatt av et spillerutviklingsløp, enn at du skal haste dem gjennom. Treningsgruppa og kulturen er viktig. Vi prøver å sette spillere i et lengre utviklingsløp, og det er derfor vi ikke har et G19 lag. Det er jo bare i Norge at vi sier at når du er ferdig på videregående, da skal vi se om du blir spiller eller ikke. Jeg mener, og det har historikken vist og, at det er alt for tidlig. (H.L., Strømsgodset)

Utsagnet viser at Strømsgodsets utviklingsjef er opptatt av å fremme et lengre spillerutviklingsløp og klubbkultur, og at de derfor ikke har et G19-lag, men heller et rekruttlag med spillere opp til 21 år. Slik forstått kan det tolkes som at det å skape en gruppe – og lagstilhørighet anses som sentralt for deres talentutvikling. Tross dette er det nedfelt i klubbens handlingsplan at aktuelle spillere skal hospitere (Strømsgodset Toppfotball, handlingsplan utviklingsavdelingen, 2017). Så selv om spillere hospiteres opp, kan det forstås som at det å gi spillere et lengre utviklingsløp og ikke avskrive de som er talentfulle for tidlig, er et fokusområde. Samtidig er Strømsgodset en av klubbene med best økonomi i Eliteserien. Det kan derfor tenkes at klubben ikke er like avhengig av å få spillere opp på eget A-lag, som eksempelvis Stabæk og Sogndal med lavest budsjett vil være. Således kan det tenkes at Strømsgodset har ressurser til å ha spillere i systemet over lengre tid, enn andre klubber som er mer presset økonomisk. Odd har også et eget rekruttlag for de som ikke anses som gode nok for elitelaget på juniornivå, mens Vålerenga, Sogndal og Strømsgodset også har breddeavdelinger det

samarbeides tett med. Det ser derfor ut til at flere klubber vektlegger betydningen av å beholde spillere i egen klubb, selv om de ikke er gode nok for satsningslagene. Kanskje en dag tar noen av disse spillerne det siste steget til et høyt nivå, og da er det gull verdt at spilleren allerede er i egen klubbvirksomhet. Dette er også trolig en av grunnene til at Stabæk ønsker å bygge opp og utvikle et tettere samarbeid med klubbens breddeavdeling.

5.4.3 Samarbeid med skole

Per Joar Hansen mener at norsk toppfotball bør lære av utenlandske toppklubber som har ulike former for samarbeid med videregående skoler (Nesje, 2016). Men i hvilken grad samarbeider egentlig de norske toppklubbene med eksempelvis ulike idrettsgymnas, og hva tenker de om slike samarbeid?

Resultatene viser at samarbeid med skoler oppfattes som svært sentralt i arbeidet med å utvikle talenter. Dette framkom også i Sæthers (2004) undersøkelse. Odd har en svært nær relasjon til Toppidrettsgymnaset i Telemark, hvor klubben samarbeider tett med lærerressurser, baneleie og bussavvikling. Strømsgodset har et tett samarbeid med Drammen Videregående skole, men har ingen krav til at sine spillere skal gå der. Stabæk har et svært tett samarbeid med Norges Toppidrettsgymnas (NTG) i videregående alder, og alle på G19-laget plikter å være elev der. Dette juniorlaget trener noen ganger i uken på dagtid samtidig med A-laget, for at spillere skal ha muligheten til å hospitere med A-laget. Fra høsten 2017 får de også et samarbeid med NTG i ungdomsskolen. Tore Grønning i Rosenborg trekker også fram klubbens samarbeid med videregående som svært sentralt, og beskriver det slik:

Ja, det er et veldig tett samarbeid med Strinda videregående skole. Alle Rosenborg spillerne må gå der. De går i samme klasse alle sammen, og det er organisert sånn på skolen at du får fri på de fire dagtidsoktene vi har på Lerkendal. Tre ganger i uka fra høsten 2017 så har vi jo undervisning på Lerkendal før vi går på treningsfeltet, og treningstidene skal være rimelig parallell med A-laget. Dette for at de som skal opp på A-trening den dagen ikke mister spesielt mye skoletid, men er i det samme løpet der da. Så skoleplanen er lagt inn i mot behovene Rosenborg har der. Og vi har fått fullt medhold på det i skolen. Og så legger man skoleplanen forøvrig rundt det. (T.G., Rosenborg)

Både Stabæk og Rosenborg samarbeider tett med videregående skoler, og knytter viktigheten av dette til blant annet mulighet til å hospitere med A-laget. Som tidligere

nevnt ble hospitering ansett som en suksessfaktor i Sæther (2017) sin undersøkelse, noe som også ser ut til å være svært utbredt blant klubbene i denne studien. Samarbeid med skole blir derfor sentralt for at spillerne kan hospitere opp til et A-lag. Rosenborg vektlegger også betydningen av tilrettelegging for spillerne, noe de blant annet gjennomfører ved å ha undervisning i klubbens lokaler et par dager i uken. Vålerenga har en avtale med Wang videregående skole, og planlegger et samarbeid med en ny kommunal videregående skole med toppidrettslinje. Selv om klubben foreløpig ikke har krav til at spillerne må gå på samarbeidsskolene, så ønsker de etter hvert at alle skal inn på den nye kommunale skolen. Utviklingsjefene i henholdsvis Vålerenga og Sogndal beskriver sine tanker om betydningen av samarbeidet med skole på følgende måte:

Med det nye samarbeidet vil vi ha en trener på den kommunale skolen og en på Wang. Da kan vi følge belastningen. Det er det som er utfordringen ofte med skole kontra fotball da. Tidligere da vi ikke hadde samarbeid med Wang, så var ikke våre trenere på feltet der. Da kunne de spille kamp torsdag kveld og så ha trening fredag morgen. Det blir feil belastningsmessig. På Wang kontrollerer vi hva de gjør, og det er veldig veldig bra. For da kan vi styre belastningen (T.H., Vålerenga)

Vi håper jo å kanskje spisse samarbeidet med videregående enda litt mer. Og bli litt råere inn mot en sånn slags NTG-løsning. Vi har jo trenere som både er tilknyttet klubben og som er tilknyttet toppidrett på videregående. Men det er fortsatt ikke nok. NTG vil kunne gå inn å gjøre mye mer med hverdagen. Gjøre det til en mer helhetlig pakke på en annen måte enn det vi kan. Vi har en liten fot inne, men ikke på langt nær så mye som vi kunne tenkt oss å ha for å virkelig kunne skrudd til bra der. Vi har nok litt å hente på akkurat den 16-19 videregående alder da. (A.S., Sogndal)

Vålerenga og Sogndal vektlegger her at samarbeid med skole er sentralt for å kontrollere spillernes ukentlige belastning og for å lage en helhetlig pakke for spillerne. Denne oppfatningen framkommer også i intervjuene med Rosenborg, Stabæk og Odd. Samtidig ser det ut til at klubbene også knytter samarbeid med skole til tilrettelegging, noe som tidligere nevnt viste seg å være sentralt i det intervjupersonene oppfattet som ”god” talentutvikling. Martindale og kolleger (2007) fant i sin studie ut at trenere anså det som viktig for utøvere å ha en balansert hverdag for å opprettholde en vellykket utvikling. På bakgrunn av intervjupersonenes uttalelser kan det tolkes som at klubbene er enige i denne betraktningen, og ønsker derfor et tett samarbeid med skole for å få en helhetlig oppfølging av spillerne. Dette samsvarer også med Bjørndal og hans medforfatteres (2015) studie av organisering av norsk håndball, hvor de fant ut at det er

behov for et samspill mellom blant annet klubber og videregående skoler. Dette for å kunne styre utøvernes belastning og unngå skader.

Både Vålerenga og Sogndal ønsker å forbedre samarbeidet med videregående skoler, og Sogndal trekker spesifikt frem NTG-samarbeidet til Stabæk. Det kan tolkes som at klubbene har sett den gode effekten både norske og utenlandske klubber har hatt av et tett forhold med slike idrettsgymnas. Eksempelvis framkom det i Grossmann og Lames (2015) undersøkelse at opprettelsen av skoler som tilrettela for både skolearbeid og fotball ble ansett som en del av det vellykkede talentutviklingsprogrammet i tysk fotball. I følge institusjonell teori vil presset og konkurransen organisasjoner blir utsatt for i sine omgivelser føre til at de kopierer organisasjoner de anser som suksessfulle (DiMaggio og Powell, 1983). For klubbene i denne studien vil konkurransen blant annet være knyttet til resultater og ønske om anerkjennelse i omgivelsene. Klubbene som samarbeider tett og godt med videregående skoler kan i denne sammenhengen forstås som organisasjoner som oppfattes som suksessfulle og legitime, og som andre klubber ønsker å etterligne. At Vålerenga og Sogndal skal - og - ønsker å forbedre det formelle samarbeidet med videregående skoler, kan forstås som at de er villige til å endre struktur for å etterligne andre klubber de anser som å ha oppnådd suksess med slike samarbeid. Det kan derfor tolkes som å forekomme det DiMaggio og Powell (1983) beskriver som en mimetisk likedanningsprosess. Utsagnet ” Vi har nok litt å hente på akkurat den 16-19 videregående alder” kan vitne om usikkerhet, og det er typisk at denne formen for isomorfisme forekommer når organisasjonen er preget av usikkerhet knyttet til eksempelvis egen praksis. I henhold til Eriksson-Zetterquist og kolleger (2014) vil det institusjonelle miljøet kunne bidra til stabilitet. Samarbeid med skole og bedre kontroll over spillernes hverdag knyttet til blant annet belastning og helhetlig oppfølging, kan i følge det ny-institusjonelle perspektivet trolig tenkes å kunne redusere klubbenes usikkerhet.

5.4.4 Aldersbestemte landslag og nasjonal serie

Samlinger i regi av NFF er et supplement til aktiviteter i egen klubb, og er et tilbud for spillere som anses som særlig talentfulle. Selv om dette ikke eksplisitt er en del av klubbenes eget arbeid med talenter, så er det likevel knyttet til utvalgte spilleres fotballtilbud, og vil dermed oppfattes som å ha en betydning for klubbenes arbeid.

Nasjonale serier i regi av NFF og NTF er en ny kamplattform for ungdomslagene til toppklubbene (Madsen, 2017), og er således en sentral del av talentenes hverdag

I henhold til NFFs handlingsplan (2015) skal Landslagsskolen være en arena hvor spillere tilegner seg erfaringer og inspirasjon som de tar med seg tilbake til klubbhverdagen. Dette fremkommer også i intervjuet med Håkon Grøttland fra NFF. Da alle toppklubbene i studiens utvalg har egne ungdomslag, vil det være interessant å undersøke hvilke tanker de ulike toppklubbene har om aldersbestemte landslag og nasjonal serie som kamplattformer i regi av NFF og NTF, samt hvilken betydning dette har for klubbens arbeid med å utvikle talenter. De aldersbestemte landslagene representerer det øverste nivået i Landslagsskolen, og gjelder fra G15-G19, samt U21. Odd og Stabæks oppfatning av aldersbestemte landslag samsvarer med NFFs mål for sin spillerutvikling, noe som fremkommer i følgende utsagn:

Når det gjelder den fotballmessige biten, så er det sånn at gjennom landslag så får du en referanse på et nivå høyere. Og den erfaringsbaserte referansen som vi får på sånt, det tror jeg er vanvittig verdifullt. (M.R., Odd)

Vi får testet spillerne våre mot de beste spillerne i Europa. Dette er verdifulle referanser å ta med seg tilbake til treningshverdagen i Stabæk. Vi synes det er en fjær i hatten til utviklingsarbeidet i Stabæk at klubben har spillere som er gode nok til å representere landet sitt. Spillerne våre får også vist seg frem for scouter og klubber i utlandet. (I.A.O., Stabæk)

Både Odd og Stabæk vektlegger betydningen av at spillere tilegner seg verdifulle referanser ved spill på aldersbestemte landslag. I Sæther (2017) sin undersøkelse av spillere på aldersbestemte landslag vektla flere av spillerne erfaring når de ble spurt om hva som var positivt ved å bli plukket ut til slike samlinger. Erfaring ble videre knyttet til det å spille med bedre spillere på et høyere nivå, samt det å skaffe seg internasjonale referanser. Det ser derfor ut til at flere av intervjupersonenes oppfatninger av betydningen av aldersbestemte landslag både samsvarer med spilleres opplevelse av dette, som igjen korrelerer med NFFs målsetninger for denne delen av spillerutvikling i norsk fotball. I intervjuet med Håkon Grøttland i NFF framkommer det at nasjonen bør bli mer samlet når det gjelder arbeid med utvikling av talenter. På bakgrunn av analysen ser det i denne sammenhengen ut til at toppklubber, NFF og talentfulle spillere har sammenfallende oppfatning av betydningen av aldersbestemte landslag. Stabæk beskriver også betydningen av å kunne vise fram sine spillere til utenlandske klubber. I

Grossmann og Lames (2015) sin undersøkelse viste resultatene at regionale konkurranser var et nyttig vindu å vise seg frem for speidere fra toppklubb. Ut i fra analysen kan det derfor tolkes som at Stabæk også bruker større konkurranser for å vise fram talentfulle spillere, selv om dette i hovedsak knyttes til internasjonale kamper.

I intervjuet med Sogndal fremkommer det at klubben har en målsetning om flere aldersbestemte landslagsspillere, noe klubbens utviklingssjef uttrykker slik:

Vi har en på G16-landslaget som i løpet av sesongen i år har fått A-kontrakt. Han er fra Sogndal så det er jo en kjempeboost for oss. Lokalt utviklet spiller. Vi lykkes jo med mye, men vi har lyst på mer da. Den dagen du sier at du har blitt god nok på disse tingene, da bør du finne deg noe annet å gjøre skulle jeg til å si. Er vi gode nok så får vi folk på landslag, og det er en helt klar målsetning for oss å ha flest mulig der, men nåløyet er trangt. (A.S., Sogndal)

Ut i fra uttalelsene over kan det å ha spillere på landslag oppfattes som å gi en bekreftelse på at det drives godt i klubbens utviklingsavdeling. Dette framkommer også i Strømsgodsets handlingsplan: "...hvor vi igjen i tall har mange aldersbestemte landslagsspillere, noe som kan og bør si noe om nivået vårt og at vi har flere spennende og potensielle spillere for fremtiden." (Strømsgodset Toppfotball, handlingsplan utviklingsavdelingen, 2017). Således kan det tolkes som at det å ha spillere på aldersbestemte landslag vil gi klubbene legitimitet i omgivelsene, både overfor andre norske og utenlandske klubber, NTF og NFF, supportere, media og sponsorer (Meyer & Rowan, 1977). Samtidig kan det forstås som å styrke klubbens omdømme, og dermed deres image (Fombrun & Shanley, 1990).

I følge Grossmann og Lames (2015) studie ble introduksjon av nasjonal serie som kampplattform på ungdomsnivå i tysk fotball ansett som å spille en sentral rolle i utvikling av flere profesjonelle spillere. I 2015 ble dette også opprettet i Norge på G16-nivå, og fra 2017 er det også innført på G14 og G19. Målet med nasjonale serier er å gi spillere i de tre nevnte aldersklassene en bedre kamparena (Madsen, 2017). Som beskrevet innledningsvis i diskusjonen så stiller alle klubbene med lag i disse nasjonale seriene, selv om noen bare er med i en aldersklasse, og noen stiller med hospitanter eller tilnærmet kretsag. Håkon Grøttland i NFF beskriver dette som et løft for norsk fotball, mens Inge André Olsen i Stabæk har følgende oppfatning av nasjonal serie:

Et fint tiltak for å gi kamper med bedre kvalitet enn hva man får i det «vanlige» seriesystemet. Blir et mer profesjonelt preg over kampene. Vi får målt våre spillere mot de antatt beste nasjonalt, samt at det er en fin arena for å scout eventuelle fremtidige spillere. (I.A.O., Stabæk)

I følge Vaeyens og kolleger (2009) vil et trenings – og kamptilbud av høy kvalitet være et tiltak som er sentralt for å fremme utvikling. Nasjonal serie kan forstås som et slikt tilbud som gir en kamparena av høyere kvalitet, noe som også belyses i sitatet over. Som tidligere nevnt vil klubbene ha ulike forutsetninger for organisering av talentutvikling, blant annet på bakgrunn av geografisk tilhørighet. Dette fremkommer eksempelvis i intervjuet med Sogndal:

Til 16 takket vi nei fordi vi er rigget sånn i fylket at de beste 16-åringene våre, ikke bare i klubben her, men rundt i fylket spiller senior. Så det er egentlig bare hva som er praktisk for oss i forhold til at vi bruker hospitanter, altså tilnærmet et kretslag fra Sogn og Fjordane, på den nasjonale G14-serien. Og vi hadde måttet gjort det samme på G16 skulle vi vært konkurransedyktige. Ikke konkurransedyktig i form av resultat, men i form av at vi skulle gitt de som trenger det de referansene. (A.S., Sogndal)

Utviklingssjef Anders Stadheim beskriver at de beste 16-åringene i Sogn og Fjordane spiller seniorfotball, og det kan tolkes som at oppfatninger er at de spillerne får gode nok referanser i hjemlige ligaer. Odd forklarer at de er standhaftige på sin Telemarksmodell, og derfor ønsker å stille med hospitanter på G16, og et kretslag på G14. Odd sitt juniorlag har forøvrig også kamparena i seniorfotball. Selv om lagene har ulike tilnærminger til de nasjonale seriene, så har samtlige klubber med lag i en eller annen form. Det kan derfor virke som at de i stor grad er enige om at dette er en god kamparena som gir talentfulle spillere flere utfordringer. Som nevnt ble opprettelsen av nasjonale serier på ungdomsnivå ansett som positivt for spillerutvikling i Tyskland (Grossmann & Lames, 2015). Det vil derfor være interessant å se om dette på sikt kan få noen positiv virkning for talentutviklingsarbeidet i norsk fotball. Denne delen av oppgaven har tatt for seg hvordan klubbene jobber med talenter på et relativt overordnet nivå. Videre vil jeg redegjøre for klubbenes oppfatning av kompetanse og kunnskap i tilknytning til talentutviklingsarbeidet.

5.5 Kompetanse

Norsk fotball og toppfotball har hatt en økende grad av profesjonalisering, i form av eksempelvis ansatte trenere på kontrakter (Seippel, 2010), noe som tydeliggjøres ved at

det fra 2011 til 2017 har økt fra 71 til 150 ansatte i toppklubbens utviklingsavdelinger (Thoresen, 2017). I henhold til NFFs handlingsplan står trener – og kompetanseutvikling i norsk fotball svært sentralt (NFF, 2015). Samtidig har svake internasjonale resultater både på klubb – og landslagsnivå medført at barne – og ungdomsfotballen har blitt gjenstand for diskusjon. Dette har i stor grad handlet om i hvilken grad det bør ansettes profesjonelle trenere fremfor foreldretrenere, noe blant annet Per Joar Hansen trekker fram etter sitt besøk i europeiske toppklubber (Nesje, 2016). I denne delen av oppgaven vil jeg ta for meg intervjupersonenes forståelse av kompetanse i NFF og toppklubbene, samt deres tanker om kontinuitet og kunnskap som oppfattes som å være knyttet til kompetanse.

Generelt forteller intervjupersonene at de synes diskusjonen er vanskelig, men flere mener det er viktig med kompetente trenere i barne – og ungdomsfotballen. Men hvilken kompetanse stiller de krav til i egen klubb? Først og fremst har intervjupersonene selv høy grad av fotballfaglig kompetanse. Thomas Hasselgren i Vålerenga har UEFA A-lisens, Inge André Olsen i Stabæk har spillerbakgrunn fra blant annet Start og Stabæk, samt bachelor i økonomi og ulike lederkurs, mens Haakon Lunov i Strømsgodset har blant annet UEFA A-lisens og en bachelorgrad i ”football and science”. Morten Rønningen i Odd har UEFA pro-lisens, Tore Grønning i Rosenborg har UEFA A-lisens og spillerbakgrunn fra Strindheim, mens Anders Stadheim i Sogndal har både UEFA B-lisens og spillerbakgrunn fra Sogndals A-lag. Håkon Grøttland i NFF har UEFA A-lisens, samt en mastergrad fra NIH.

Fagsjefen for Landslagsskolen mener det er helt avgjørende for norsk spillerutvikling at formell kompetanse i form av høyskole, universitet og NFFs trenerkurs vektlegges i barne – og ungdomsfotballen, samtidig som at praksisbasert erfaring også oppfattes som sentralt. Det fremkommer også at forbundet og krets har høy grad av kompetanse, noe Håkon Grøttland beskriver slik:

På Ullevål så har alle en eller annen form for formell kompetanse. Enten høyskole og universitet, i tillegg til UEFA-kurs på et ganske høyt nivå. På Pro eller A-nivå. Så er det litt blanding ellers. Noen har tyngre spillerbakgrunn. Fin blanding føler jeg nå, av ulike typer erfaringer. Alle som jobber i krets har minimum A, noen har pro. I tillegg så er det ganske mange av dem som har UEFA A spillerutviklingskurset som er nystartet for et par år siden. Så utdannelsesnivået er bra. (H.G., NFF)

Utsagnet viser at ansatte i NFF har høy formell utdanning, samt ulike grader av trenerkurs og spillererfaring. Sportslig leder i Stabæk beskriver at klubben har profesjonelle trenere på utviklingsgruppene fra 7-12 år. Dette er trenere som også trener akademilag fra 12-15 år, og som har flere grader av NFFs lisenskurs. Denne informasjonen fremkommer også i klubbens sportsplan hvor det er nedfelt at det skal være ”kompetente trenere/ledere i alle ledd” (Stabæk Fotball, sportsplan 2012-2017, u.å.). Morten Rønningen i Odd påpeker at en trener i barnefotballen må ha egenskaper som gjør at barna gleder seg til trening, samtidig som man bør ha en viss grad av fotballfaglig kompetanse:

Glem liksom aldri enkelheten i det. Sørg for at de har det gøy, og kommer tilbake neste gang. Så skal man selvfølgelig pirke bort i faget, det er vi helt avhengige av. (M.R., Odd)

Felles for alle klubbene er at kompetanse settes høyt i egen organisasjon. Odd beskriver også at de har et svært høyt kompetansenivå på klubbens ansatte på sportssiden fra deres første satsningslag G16 og opp, hvor utviklingsansvarlig og alle trenerne har UEFA Pro - eller A-lisens. Rosenborg og Vålerenga har også høy grad av kompetanse i organisasjonen, noe som uttrykkes slik:

Vi har krav som vi har satt i vår egen organisasjon. At det skal være minst A-lisens for å være trener i akademiet, på de øverste nivåene. Også kan du som assistenttrener være B-lisenstrener på de yngste nivåene da. Som assistenttrener på eksempelvis G16 så kan du ha B-lisens. (T.G., Rosenborg)

Vi ligger veldig høyt når det gjelder trenerutdanning på våre trenere. Med den formelle fotballutdanningen så har vi en som har pro-utdanning, så har vi A-lisens på flere av dem, og noen med B-lisens. De som er på fulltid har i prinsipp alle utenom en A-lisens eller høyere. Så vi ligger veldig høyt på utdanning i norsk målestokk. Vi er opptatt av å ha bra kompetanse. (T.H., Vålerenga)

Dette framkommer også i Vålerengas sportsplan hvor det står skrevet at klubben skal tilby de beste trenere som en del av gode rammevilkår for spillerne (Vålerenga Fotball, sportsplan for 5-19 år, u.å.). Flere av klubbene stiller dermed krav til høy kompetanse blant sine ansatte i form av NFFs trenerkurs. Slik kompetanse kan på bakgrunn av analysen forstås som å ha blitt det Meyer og Rowan (1977) kaller for rasjonaliserte myter, sosialt skapte regler og normer som legger føringer for hva som anses som rett praksis i organisasjonen. Ved å stille krav til trenerkurs og annen lignende utdanning i

ansettelse av personer til organisasjonen, viser klubbene at de forholder seg til de kollektive verdiene i feltet. På denne måten vil de fremme sin legitimitet og omdømme i omgivelsene, eksempelvis overfor NFF, NTF og NIF, samt andre både topp - og breddeklubber. Dette kan videre forstås som det DiMaggio og Powell (1983) kaller normativ isomorfisme, ved at sentrale personer i organisasjoner innenfor det samme feltet har sammenfallende kompetanse. Klubbene opptre innenfor samme felt, og når de stiller de samme kravene til kompetanse og utdanning, så blir de likere på strukturnivå. Ut i fra min analyse kan det også tolkes som at både forbund og klubber stiller krav til høy kompetanse for å gjøre seg attraktive og tiltrekke seg personer som har relevant utdanning og trenerkurs. Dette vil dermed være en del av deres image (Colman, 2014), og kan tenkes å være en strategi for å erverve seg trenere som arbeidskraft og en ressurs. Således ser norsk toppfotball ut til å være mer preget av profesjonaliseringen enn norsk håndball, hvor det ikke er noen lisenskrav til trenere og hvor trenere i hovedsak er frivillige (Bjørndal et al., 2015).

Tross denne idrettsinterne profesjonaliseringen som Lorentzen (2013) kaller det, så trekker intervjupersonene også fram betydningen av erfaring og menneskelige egenskaper blant sine ansatte. Stabæk og Sogndal uttrykker det på følgende måte:

Praksisen den er alfa omega, og mennesket. De menneskelige egenskapene som trener er alfa omega. Det handler om hvordan du behandler og snakker til andre mennesker, og hvordan du klarer å lese hvert enkelt individ. (I.A.O., Stabæk)

Vi er jo opptatt av å rekruttere lokale folk som etter lang fartstid i klubben kjenner klubben, som har klubben i ryggmargen og som i tillegg til det har erfaring fra øverste nivå. Også selvfølgelig da gi de muligheten til å ta det formelle kursingen som A-lisens. Vi har jo både Terje og Eirik på UEFA pro-lisens nå. (A.S., Sogndal)

I Fischer og Deans (1998) studie av talentutvikling England og Belgia ble kvalifiserte trenere som har evnen til å forstå spillernes psykologiske, fysiologiske og sosiale utvikling trukket fram som sentralt. Intervjupersonenes utsagn vitner om at dette også anses som viktige egenskaper i norsk toppfotball. Uttalelsene viser at selv om toppfotballfeltet preges av en likedanningsprosess knyttet til profesjonalisering og kompetanse, så spiller andre elementer også en sentral rolle. Sogndals utsagn om å ha ”klubben i ryggmargen” kan knyttes til organisasjonskultur, ved å ha kjennskap til

klubbens grunntanker, normer og verdier (Colman, 2014). Mens Haakon Lunov i Strømsgodset beskriver sin oppfatning av kompetanse i klubben slik:

Altså til og med for oss som toppklubb med de ressursene vi har tilgjengelig så kan du ikke.. Du sliter jo med å finne en kompetent A-lags trener i Norge i dag. Så og da finne en kompetent barnefotballtrener for en knappe krone det er vanskelig. Så vi har veldig troa på at akkurat som å utvikle spillere selv så har vi veldig troa på å utvikle trenere selv. (H.L., Strømsgodset)

Selv om den normative isomorfismen absolutt er gjeldende, viser resultatene at særegenhet og kultur også har stor betydning for ansettelse av personer i klubbene. Strømsgodsets tilnærming som omhandler å utvikle trenere i egen klubb, betyr at de vil kunne forme trenerne etter klubbens kunnskap, verdier og tanker knyttet til spillerutviklingsarbeid. Gjennom dette tiltaket vil de skape en sterkere organisasjonskultur og – identitet, fordi klubbens personer vil ha et felles tankesett i forhold til det å arbeide med utvikling av talenter.

Holts (2002) studie viste at trenere som jobbet med talentutvikling i England og Canada hadde høy kompetanse i form av trenerkurs, men at de engelske trenerne hadde lav formell utdanning sammenlignet med de kanadiske. Tross at menneskelige egenskaper og erfaring vektlegges i ansettelse av trenere, har alle klubbene i bunnen et ønske og krav om at deres ansatte i utviklingsavdelingen skal ha NFFs trenerkurs. Det ser ut til at den idrettsinterne profesjonaliseringen, i form av trenerkurs, anses som viktigere enn formell utdanning. Således kan det trekkes likheter til kompetansen til trenere i engelsk fotball. Likevel nevner både NFF og flere klubber at formell utdanning også er viktig, og muligens vil dette få større betydning i norsk fotball i fremtiden. På bakgrunn av at det primært er et krav om NFFs trenerkurs som kompetanse, så fordrer dette at disse lisenskursene er av god kvalitet, og er noe NFF bør sørge for å kontinuerlig evaluere og utvikle. Selv om den norske idrettsmodellen er tuftet på frivillighet (Lorentzen, 2013) så kan det tolkes som at norsk toppfotball, i likhet med annen europeisk fotball, har en økende grad av profesjonalisering. På bakgrunn av resultatene mener jeg det er grunnlag for å si at toppklubbene i denne studien har relativt høy grad av kompetanse i både barne – og ungdomsfotballen, i hvert fall i form av relevante lisenskurs. Tross at flere av intervjupersonene nevner at eksempelvis utenlandske trenere er en kilde til en annen type kompetanse, så ser feltet ut til å være preget av konformitet. Det innebærer at det er relativt sammenfallende kompetanse i både NFF og toppklubber, og feltet er dermed i

mindre grad preget av mangfold. Dette kan oppfattes som en utfordring for at klubbene evner å opprettholde sin identitet og særegenhet.

Videre vil jeg beskrive klubbenes tilnærming til og oppfatning av kontinuitet og kunnskap i egen organisasjon.

5.5.1 Kontinuitet og kunnskap

NFF beskriver på sine hjemmesider i forbindelse med kvalitetsklubbprosjektet at blant annet kontinuitet er sentralt for å skape en troverdig og helhetlig klubbidentitet (NFF, u.å.b.). Tilknyttet temaet kompetanse vektlegger flere av intervjupersonene viktigheten av å ha kontinuitet i klubben. Rosenborg og Stabæk uttrykker sin oppfatning av kontinuitet slik:

Vi jobber jo så tett sammen, så det blir kontinuitet her da. Vi har det jo i kroppen alle sammen, og vi kjenner jo på det at det er sånn det er her i klubben. Og det er viktig. (T.G., Rosenborg)

Vi har jo vært veldig opptatt av kontinuitet for at folk skal få jobbe over tid og slik få et godt referansegrunnlag. Så vi har folk her i aldersbestemt som har vært heltidsansatt i Stabæk i ti år, og jobbet med 13-15-åringene. Så det er en veldig stor verdi for oss. (I.A.O., Stabæk)

Utviklingssjefen i Vålerenga trekker fram utskiftninger som en utfordring for klubben, og mener kontinuitet er sentralt i deres utviklingsarbeid.

Jeg tror kontinuitet er et nøkkelord for alle klubber egentlig. Alle klubber som har vært framgangsrike med utviklingsarbeid, uansett hvor det er i verden, så bygger det på kontinuitet. Og det skaper kompetanse, en kultur og all ting. Det tror jeg er det viktigste å få på plass. I Anderlecht tror jeg akademisjefen har vært der i 35 år, og viseakademisjefen har vært der i 28 år. Da har du fått den kulturen, og kontinuiteten. (T.H., Vålerenga)

Albert og Whetten (2004) definerer varighet som et sentralt kriterium for en organisasjons identitet, og omhandler forhold som er vedvarende, og som dermed skaper kontinuitet i organisasjonen. Vålerenga og Stabæk viser i sine uttalelser at kontinuitet har høy verdi for klubbens utviklingsarbeid. Kontinuitet trekkes også fram av Odd, Sogndal og Rosenborg som essensielt for å opprettholde en god virksomhet. Strømsgodset nevner ikke spesifikt kontinuitet i intervjuet, men som vist i et tidligere sitat er klubben opptatt av å utvikle egne trenere. Det kan derfor tolkes som at også

denne klubben verdsetter kontinuitet, fordi de bruker mye tid og ressurser på trenerutvikling. Utviklingssjefen i Vålerenga knytter kontinuitet i klubben til det å skape en kultur. Betydningen av at ansatte blir værende i klubben over lengre tid anses som svært essensielt for å skape stabilitet og mulighet til å utvikle klubben videre. I følge Colman (2014) er svaret på ”hvem vi er” som organisasjon forankret i organisasjonskulturen. Ansatte som har vært i klubben over lengre tid kan forstås som å ha tilegnet seg normer, verdier og oppfatninger som vil ha betydning for Vålerengas kultur, og slik også ha betydning for klubbens organisasjonsidentitet. Dette kan også tolkes som å være gjeldende i de fem andre klubbene. På bakgrunn av dette kan det tenkes at klubbene både bevisst og ubevisst skaper en sterkere organisasjonsidentitet, ved å ha kontinuitet på menneskene i klubben. Således samsvarer intervjupersonenes uttalelser med NFFs oppfatning av at kontinuitet bør være sentralt i klubbene (NFF, u.å.b.).

På spørsmål om hvilken kunnskap klubben har og bruker i forbindelse med talentutviklingsarbeidet, så trekker flere av intervjupersonene frem kompetansen blant de ansatte. Dette viser eksempelvis uttalelsene til Strømsgodset og Vålerenga:

Vi har et apparat med ulik kompetanse da. Vi har spillerbakgrunn. Vi har akademisk bakgrunn og trenerkurs, altså formell bakgrunn. Vi har trenere som kommer fra utlandet. Alt dette er kunnskap. (H.L., Strømsgodset)

Vi har veldig mange med lang erfaring, og veldig mange med forskjellig bakgrunn. Kompetansen i gruppen er relativt stor da, så da kan man bidra inn mot hverandre. Diskusjonene i miljøet her er viktig for kunnskapen. (T.H., Vålerenga)

Som tidligere nevnt uttalte klubbene at de er opptatt av kompetanse i egen organisasjon. Utsagnene over viser viktigheten av å ansette kompetente trenere og andre med trenerutdanning, formell utdanning og erfaring, da klubbene i stor grad nytter dette som kunnskapskilde. Dette underbygger i større grad viktigheten av kompetanse og kontinuitet for å skape en tydeligere klubbkultur – og identitet (Albert & Whetten, 2004; Colman, 2014). Samtidig kan det tolkes som at klubbene i større grad også bør verdsette relevant formell universitets – og høyskoleutdanning, da man eksempelvis gjennom slike studier oppdateres på sentral litteratur og forskning som vil kunne fremme utvikling i organisasjonen. Selv om kompetanse innad i egen klubb oppfattes

som en sentral kunnskapskilde, så poengterer samtlige klubber at det også er viktig å være utviklingsorienterte. Ut i fra analysen kan det derfor tolkes som at klubbene har to tilnærminger til kunnskap: bruk av ansattes kompetanse og søk etter kunnskap utenfor egen organisasjon. Dette framkommer blant annet når Tore Grønning i Rosenborg forteller ”så vi må ikke stivne i egen kultur heller, det er viktig å være åpne”. Mens Morten Rønningen i Odd beskriver klubbens tilgang til kunnskap slik:

Vi har et vanvittig stort ønske om å være utrolig gode på kunnskap. Og tilnærme oss den kunnskapen vi trenger hele tiden, og være utviklingsorienterte i forhold til det. Kunnskap er veldig viktig i forhold til dette her. Så vi vil ha høy kunnskap, vi vil også ha høy grad av kontinuitet. (M.R., Odd)

Odd har også et tydelig nedfelt punkt i sin sportsplan om kunnskap: ”Fotballen er i stadig utvikling. Vi ønsker alltid å tilegne oss den nødvendige kunnskapen som er mulig.” (Odds Ballklubb, sportslig handlingsplan, 2017). Mens Sogndal i sin sportsplan skriver: ”Me skal søke kontinuerlege forbetringar. Det me gjer i dag, kan utviklast i morgon.”. Som det fremkommer her så utvikler fotballen seg til enhver tid, og i den forbindelse er klubbene også helt avhengige av å videreutvikle seg for å holde følge. Videre vil jeg derfor redegjøre for hvem eller hva klubbene lar seg inspirere av til sitt talentutviklingsarbeid.

5.6 Inspirasjon

Per Joar Hansen fant på sin rundtur i europeiske toppklubber flere elementer han mener norsk fotball bør la seg inspirere og ta lærdom av (Nesje, 2016). Selv om klubbene i studiens utvalg i stor grad benytter seg av kunnskap som finnes innad i organisasjonen, så vil det også være interessant å finne ut hvem eller hva norsk toppfotball lar seg inspirere av til sitt talentutviklingsarbeid. Ser de internasjonalt som Per Joar Hansen etterlyser, eller er det mer nærliggende å hente inspirasjon fra andre norske klubber? Med NFF som øverste leder i norsk fotball er det interessant å starte med å se hva de lar seg inspirere av. Sjefen for Landslagsskolen beskriver forbundets tilnærming til inspirasjon slik:

Vi er søkende når det gjelder andre nasjoner. Vi er mye ute og ser etter erfaringer og referanser. Den største inspirasjonen for oss de siste årene har nok vært Belgia. Ikke fordi det er noe revolusjonerende det de driver med, men de har gått for en retning. De har samlet seg om noe. Problemet med Norge er at man har gjort det på en måte et sted, og på en annen måte et annet sted. Men

nå prøver vi å samle oss. Vi gjør det samme der og der på treningsfeltet, og i forhold til hva vi ser etter. Og det er det de har gjort i Belgia. (H.G., NFF)

Sitatet viser at forbundet særlig lar seg inspirere på nasjonalt nivå av fotballforbund i andre land, med Belgia som et slags foregangsland. Landslagsskolen kan blant annet forstås som et resultat av inspirasjonen fra belgisk fotball. Stabæk og Vålerenga beskriver også at de ønsker å hente inspirasjon internasjonalt, men at de fortrinnsvis tilnærmer seg utenlandske toppklubber:

Så vi prøver å samle impulser utenfra, og forstå at vi ikke kan alt i Norge. Vi kan ikke gjøre det samme som Barcelona, men ta med deg det beste. Modellen vår for 7-12 år, den kom etter at vi hadde besøkt de beste nederlandske klubbene. Vi så hvordan de jobber med denne alderen, og så tok vi med oss denne modellen hjem. Det er jo viktig å tilpasse sin egen identitet da. Stabæk har en annen identitet enn det Rosenborg har og Odd har ikke sant. Så det må tilpasses, og prøve å ta med seg det som vi kan bli bedre på. (I.A.O., Stabæk)

Ja, altså det er mange klubber som driver godt da. Vi titter jo på de som ligger lengst fram. Jeg har vært og besøkt 15-20 land, toppklubber. I fjor var jeg på Island, og så at det er mange ting vi kan hente derfra. Vi har ikke de pengene som de har i en topp Champions League klubb da. Men vi kan ta visse deler. Så vi plukker opp litt, men det gjelder å skape sin egen modell. Som er best for oss, ut fra de forutsetningene vi har. (T.H., Vålerenga)

Både NFF og nevnte klubbers uttalelser viser at særlig utlandet er en kilde til inspirasjon for deres talentutviklingsarbeid. Dette framkommer forøvrig også i intervjuene med Rosenborg, Sogndal, Odd og Strømsgodset. Vålerenga har også nedfelt i sin sportsplan at det årlig skal gjennomføres en studietur til en internasjonal toppklubb for å innhente eksterne referanser. Så de ser en særlig stor verdi i å la seg inspirere av utlandet (Vålerenga Fotball, sportsplan for 5-19 år, u.å.). At Stabæk har fått en ny modell for 7-12 år som er inspirert av nederlandske klubber, er et eksempel på en likedanningsprosess i form av mimetisk isomorfisme (DiMaggio og Powell, 1983). Klubben har hentet inspirasjon og kopiert organisasjoner eller klubber de anser som suksessfulle, og slik endret sin struktur ved å ta til seg deres modell for barnefotball. Det kan også i noen grad forstås som at det har foregått en mimetisk likedanningsprosess ved at NFF har tilegnet seg elementer av Belgias organisasjonsmodell for spillerutvikling.

Selv om klubbene forteller at de henter inspirasjon fra utlandet, så er de relativt diffuse i hva de egentlig bruker denne inspirasjonen til i sitt eget arbeid. Som jeg har vært inne på tidligere kan talentutvikling forstås som noe mystisk, og noe det er knyttet stor usikkerhet til. Ut fra analysen kan det tolkes som at klubbene føler et behov og et press om å hente inspirasjon fra eksempelvis suksessfulle utenlandske klubber, men at det kan tenkes at de ikke er helt bevisst hva de henter og bruker i sitt eget utviklingsarbeid. Å få et mer systematisk preg over dette arbeidet, kan bidra til at klubbene i større grad kan nytte seg av inspirasjonen de tilegner seg. Tross dette er Stabæks nevnte modell for barnefotballen et konkret eksempel på hvordan de har overført inspirasjonen til sitt eget arbeid.

Som tidligere beskrevet viste resultatene at flere av klubbene har egne ungdomsakademier. I Holt (2002) sin studie fremkom det at de engelske toppklubbene var forpliktet til å ha egne ungdomsakademier, og at de slik var ansvarlige for talentutvikling i egen klubb. Grossmann og Lames (2015) undersøkelse viste at også tyske toppklubber har blitt forpliktet til å utvide sine ungdomsakademier. At vi ser en dreining mot at flere norske eliteseriekubber har egne ungdomsakademier, kan forstås som å komme som et resultat av en økende profesjonalisering av norsk fotball, i likhet med nevnte internasjonal fotball. Samtidig kan det knyttes til at norske toppklubber henter inspirasjon fra internasjonale klubber som har oppnådd suksess med sine ungdomsakademier. Presset og konkurransen klubbene opplever i feltet, kan forstås som å føre til at klubbene ønsker å kopiere klubber de anser som vellykkede, og dermed har det foregått en likedanningsprosess i form av mimetisk isomorfisme. Både norsk, europeisk og annen internasjonal toppfotball kan oppfattes som å være en del av samme felt. Ved å tilegne seg like strukturer og praksiser, som eksempelvis oppstart av slike ungdomsakademier, blir resultatet at klubbene som opererer innenfor samme felt blir mer like hverandre (DiMaggio og Powell, 1983).

Morten Rønningen i Odd kan også forstås som å være klar over denne stadige utviklingen med at toppklubbene får egne akademier, men beskriver at klubben ikke ønsker å tilegne seg den formen for organisasjonsmodell:

Vi har veldig tro på vår modell, og vi ønsker ikke å gjøre noe særlig med den heller, annet enn å videreutvikle den. Så kan det hende at om 5 år så sier vi at vi

må kutte ut, vi må ha akademier. Det kan godt hende. Men vi håper at vi ikke kommer dit. (M.R., Odd)

Det er i hovedsak de tre konkurrerende klubbene som har ulike satsningstilbud og akademilag fra tidlig alder. Rosenborg og toppdelen av Odd har som nevnt ikke lag før i 15-16 årsalderen, mens Sogndal kan tolkes som å ikke operere med et særlig utpreget skille for når satsningen starter, selv om de selv mener dette starter i 12-13 årsalderen. Det vil derfor være interessant å se hvordan dette vil utvikle seg. Kan klubbene som forstås som monopolister med tiden også få tidligere satsningstilbud og akademilag, slik som de norske konkurrerende klubbene, samt utenlandske toppklubber?

Til tross for at klubbene beskriver at de tar til seg elementer fra klubber og organisasjoner de anser som vellykkede og interessante, så vektlegger alle de seks klubbene at alt må tilpasses sin egen identitet og klubbkultur. Dette formidler forøvrig også Håkon Grøttland i NFF i intervjuet, ved at han poengterer at inspirasjon må tilpasses den norske idrettsmodellen. Som nevnt innledningsvis vil eksempelvis ikke en spansk rose kunne blomstre i Norge, og man bør være forsiktige med å hente for mange elementer fra internasjonal fotball (Nesse, 2016). Strømsgodset og Stabæk opererer med en såkalt ”blå/blaa tråd” i sitt arbeid, noe som framkommer i klubbens dokumenter (Strømsgodset Toppfotball, handlingsplan utviklingsavdelingen, 2017; Stabæk Fotball, sportsplan 2012-2017, u.å.). Altså må nye idéer og elementer tilpasses klubbens identitet, som innebærer deres sentrale, særegne og vedvarende trekk (Albert & Whetten, 2004). Slik forstått kan klubbene tolkes som å bli likere på overordnet struktur gjennom ulike former for likedanningsprosesser, ved at de kopierer lignende elementer fra spesielt andre klubber. Samtidig vil deres organisasjonsidentitet stå sterkt. Dette framkommer blant annet i intervjuet med Rosenborg. Med sine 24 seriegull og 11 NM-gull er Rosenborg den mest meritterte klubben i utvalget og i norsk fotball generelt (Rosenborg Ballklub, u.å.). Klubben har en svært suksessfull fortid, og utviklingsleder Tore Grønning fremhever dette som en inspirasjonskilde i seg selv:

Det ligger jo veldig mye inspirasjon i egen klubb. A-laget er jo liksom hærføreren i alt det vi gjør. Og vi har jo visjon om å spille i Europa. Og det er jo en drivende kraft for alt det vi holder på med. Det er viktig med egenart, identitet, klubbens filosofi. Så det å være lojal mot den har vi vel samla oss om for lenge siden. Det er veldig avgjørende å ha selvtillit på egne vegne da. Så Rosenborgfilosofien holder vi oss til. (T.G., Rosenborg)

Både inspirasjon og kunnskap i de ulike klubbene kan derfor forstås som å både være preget av å hente elementer og kopiere andre organisasjoner bevisst og ubevisst, samtidig som klubbidentitet – og kultur står sentralt. Slik vil en sterk klubbidentitet kunne tolkes som å dempe likedanningsprosessen i form av mimetisk isomorfisme. Dersom klubbene i mindre grad hadde vært bevisst på ”hvem er vi?” og ”hva kjennetegner oss som organisasjon?”, altså deres organisasjonsidentitet, kan det ut i fra analysen tenkes at norske toppklubber i enda større grad ville vært likere hverandre og utenlandske toppklubber. Dette temaet har handlet om hvordan klubbene jobber i egen organisasjon og kultur, mens jeg i neste punkt vil redegjøre for hvordan eksterne aktører vil kunne påvirke toppklubbenes talentutviklingsarbeid.

5.7 Betydningen av eksterne aktører for talentutviklingsarbeid

I klubbens omgivelser, eller det DiMaggio og Powell (1983) kaller organisatorisk felt, befinner det seg aktører som besitter ressurser klubbene er avhengige av for å overleve (Pfeffer & Salancik, 2003). Dette kan eksempelvis være publikum, media og sponsorer, som har fått økt betydning knyttet til profesjonalisering av norsk fotball (Hanstad et al., 2011; Seippel, 2016). Dette er aktører som besitter makt, og klubbene må respondere på deres krav for å oppnå anerkjennelse og kontroll over disse som en ressurs. I det følgende vil jeg blant annet redegjøre for hvilken betydning ønske om resultater, lokal forankring og sponsorinntekter vil kunne ha for klubbens arbeid med utvikling av talenter.

5.7.1 Publikum og media

Inntektene til norske toppfotballklubber kommer i hovedsak fra egen virksomhet, eksempelvis gjennom medieavtalen (Eliteserien, 2016) og publikumsinntekter. Flere av klubbene trekker fram betydningen av publikumsinntekter i intervjuene. Publikum kan derfor forstås som en ekstern aktør klubbene er avhengig av for å få tilgang til ressurser. Tilskuere på stadion betyr billettinntekter som klubbene trenger for å opprettholde sin virksomhet, samt at publikum kan bidra til at klubbene tilegner seg sosial anerkjennelse i omgivelsene. I fotball og idrett generelt er fokus rettet mot prestasjoner, og man konkurrerer for å oppnå best mulige resultater. Supportere eller publikum ønsker naturlig nok at sitt lag skal vinne kamper og få gode resultater. Dersom klubben presterer dårlig, vil dette kunne føre til at færre tilskuere kommer på stadion. Media kan også forstås som en sentral aktør, fordi de kontrollerer hva som blir skrevet og sagt

offentlig om både NFF og klubbene. Utviklingssjefen i Vålerenga beskriver sin oppfatning av betydningen av media og publikum slik:

Det er mange i Vålerenga som har vært inne i systemet, men som ikke har slått gjennom på A-laget. Du kan ikke ta inn for mange spillere til et A-lag. De større klubbene er det alltid mye tøffere og komme inn i. Det er større trykk på trenere i media, og supportere som trykker på og vil ha framgang. Jeg tror vi er litt avhengig av å få litt bra kortsiktige resultater nå da. Men det vil få konsekvenser for at unge spillere ikke får spille. (T.H., Vålerenga)

Et kjerneargument i ressursavhengighetsteorien er at organisasjoner både ønsker og må respondere på krav fra omgivelsene (Pfeffer & Salancik, 2003). For å opprettholde det som kan anses som kontroll over ressursen, altså publikum og media, må klubbene oppnå gode resultater, noe som framkommer av intervjuet med eksempelvis Vålerenga. Samtidig vil en god plassering på tabellen ved sesongslutt generere mer penger fra medieavtalen (Eliteserien, 2016), noe som igjen øker presset om resultater. Både tilskuere og media vil kunne forstås som å være aktører som vil gi klubbene anerkjennelse. Dette enten ved at de har et godt omdømme som gjør at folk vil ”tilhøre” klubben som supporter, eller at ulike medier formidler positive saker om klubben. Ved dårlige prestasjoner vil dermed klubbene kunne få svekket sitt omdømme eller image i omgivelsene. I henhold til Sæther (2010) vil krav om kortsiktige resultater føre til at trenere velger å bruke rutinerne spillere, noe som vil kunne gå på bekostning av unge talenter. Som utviklingssjefen i Vålerenga beskriver i sitatet over så kan det å respondere på det som kan tolkes som krav fra publikum og media, føre til at det i mindre grad satses på unge spillere og at de ikke får spilletid. For å oppnå anerkjennelse og respondere på kravene fra omgivelsene, så kan det være at resultater prioriteres høyere enn arbeid med utvikling av talenter. Dette kan som nevnt eksempelvis føre til at klubbene kjøper inn og bruker spillere med rutine, da det er større sannsynlighet for at de kan bidra til å oppnå raske resultater. Tore Grønning i Rosenborg forteller eksempelvis at klubben må kjøpe inn spillere for å opprettholde totalnivået. På bakgrunn av deres status som den mest meritterte klubben i norsk toppfotball, kan det tenkes at særlig Rosenborg vil føle et press om å kjøpe spillere for å opprettholde sine gode resultater og omdømme.

I følge Pfeffer og Salancik (2003) vil organisasjonens struktur, strategier og målsetninger kunne endre seg for å få tilgang til de ressursene den trenger. Klubbens

ledelse må respondere på krav fra omgivelsene, og slik kan klubbens mål og strategier for talentutviklingsarbeidet gå på bekostning av at de er avhengig av penger fra publikumsinntekter og anerkjennelse i omgivelsene (Aldrich og Pfeffer, 1976). Altså at det eksempelvis kjøpes inn utenlandske spillere eller rutinerte norske spillere som kan tenkes å svekke unge talents mulighet til å trene og spille med A-laget. Dette vil kunne føre til at klubbene blir løskoblet, det vil si at det ikke er samsvar mellom organisasjonens strategier for talentutvikling og den faktiske aktiviteten som skjer i organisasjonen (Meyer & Rowan, 1977).

Selv om blant annet publikum og media kan forstås som å stille krav til resultater, så framkommer det av analysen at disse aktørene også gjerne stiller krav til eller ønsker at klubben skal satse på lokale talenter. Slik kan det å satse på lokale spillere til en viss grad kunne tenkes å veie opp for varierende resultater. Morten Rønningen i Odd beskriver sine tanker rundt dette slik:

*Det er klart når vi spiller mot Dortmund her hjemme og vi leder 3-0 etter 30 minutter med syv telemarkinger på banen, det gjør godt for modellen. Så kan det jo være at vi i sånne sammenhenger vil få litt svingende resultater. I fjor når vi stod ved et valg: skal vi la Sondre Rossbach stå alle kampene. Han er juniorspiller, og han er keeperen til et lag som kjemper om medalje. Eller skal vi hente inn en som er 32 år fra Polen som skal være her i halvannet år? Så har vi sagt at vi står i modellen, og at vi aksepterer at det svinger så lenge modellen blir ivaretatt. Og vi har en hovedtrener som også aksepterer hvis alle er med på det, at vi tar en 5.plass et år da, for så å kunne komme opp mot medalje.
(M.R., Odd)*

Det at Odd er tro mot sin Telemarksmodell og gir lokale talenter spilletid, kan bidra til at svingende resultater ikke svekker deres anerkjennelse og omdømme i omgivelsene. Derimot vil det kunne bidra til at klubben, i følge teorien om ressursavhengighet, erverver og vedlikeholder tilgang til ressursen i form av spesielt publikum (Pfeffer og Salancik, 2003). Således er det rimelig å anta at lojalitet til modellen vil svekke klubbens usikkerhet knyttet til ressurser. Utviklingssjefen i Rosenborg vektlegger også den positive betydningen av å ha lokale trøndere på banen:

Så det er klart at er du god nok og får plass i A-stallen og spiller på A-laget som trønder, så har det noen tilleggseffekter for publikum, for medieinteresse, for lidenskapen. Vi må passe på at de som er gode nok får nok sjanser tror jeg. Og se om vi får til det som alle responderer så mye på. (T.G., Rosenborg)

Utviklingssjef i Sogndal forklarer også at det er sentralt å gi lokale talenter spilletid, da dette er noe Sogndalspublikumet verdsetter. Gode resultater kan altså forstås som et middel for å oppnå sosial legitimitet i omgivelsene, og slik fremme klubbens omdømme og inntekter. Tross dette kan det ut i fra analysen tolkes som at talenter som en ressurs også vil kunne påvirke dette. For Odd kan det å satse på lokale talenter og gi dem spilletid betraktes som en del av klubbens kultur. Dette kommer til uttrykk i klubbens sportsplan gjennom deres visjon: ”Vi skal gjøre telemarkinger stolte” (Odds Ballklubb, sportslig handlingsplan, 2017). Avvik fra denne modellen vil kunne tolkes som å bryte med klubbens verdier og normer. For Rosenborg og Sogndal anses det også som positivt for publikums – og medieinteressen at unge talenter fra Trøndelag og Sogn og Fjordane får spilletid. I denne sammenheng kan det å satse på talenter forstås som et krav fra klubbens omgivelser. Samtidig vil det å få positiv omtale i lokale medier også bidra til anerkjennelse. For å oppnå anerkjennelse i omgivelsene, samt opprettholde sitt image, blir satsning på talentutvikling sentralt for klubber som eksempelvis Odd, Rosenborg og Sogndal.

Det er interessant at denne informasjonen i hovedsak framkommer i intervjuene med klubbene som anses som monopolister i sitt geografiske område. På bakgrunn av dette kan det forstås som at lokal forankring oppfattes som særlig sentralt for klubbene som er eneste toppklubb i sitt område. Tross dette blir temaet også belyst i intervjuet med utviklingssjefen i Vålerenga.

Det handler om å bygge opp Vålerenga som varemerke og få publikum på stadion. Helst vil man bygge opp av lokale spillere. Alle i Oslo øst, alle bra spillere burde havne i Vålerenga vil man helst da. (T.H., Vålerenga)

Fossum (2012) poengterer betydningen av å bygge opp klubbens navn som et varemerke for å gjøre seg attraktiv for publikum. Utsagnet viser at Vålerengas utviklingssjef er klar over viktigheten av å fremme Vålerenga som et varemerke, noe som kan forstås som å være knyttet til klubbens image (Fombrun og Shanley, 1990). Samtidig beskriver han at det er ønskelig med flest mulig lokale talenter, noe som kan tolkes som å fremme klubbens omdømme spesielt i Oslo. Med tilhørighet i Oslo-området konkurrerer også Stabæk med flere andre toppklubber både i Eliteserien og på nivå to i Obos-ligaen. I klubbens sportsplan er det skrevet at ”Lokal forankring er viktig og vi bør etterstrebe å bli bedre på dette området.” (Stabæk Fotball, sportsplan 2012-

2017, u.å.). Uttalelsene viser derfor at konkurrerende klubber også verdsetter betydningen av en lokal forankring, og at dette er et område de ønsker å forbedre.

I henhold til Giulianotti (1999, sitert av Hjelseth, 2006) kjennetegnes tiden etter 1990 blant annet av mer flytende fotballidentiteter, noe som begrunnes med at forbindelsen mellom klubb og lokalmiljø svekkes. Trolig kan den økende kommersialiseringen og mediedekningen ha medført at folk har fått bedre tilgang til å følge med på andre lag i Norge, og at de dermed har fått et annet "favorittlag" enn det eller de som er i sitt geografiske nærrområde. På bakgrunn av dette kan det tenkes at særlig klubber som Vålerenga, Stabæk og Strømsgodset, som konkurrerer med hverandre og flere andre toppklubber i området, har fått svekket sine forbindelser med lokalmiljøet. Dette kan muligens forklares med at det er så mange valgmuligheter, og for en som bor i Oslo og omegn kan det tenkes å være like naturlig å heie på Vålerenga, Stabæk eller Strømsgodset som det kan være å heie på Lillestrøm, eller til og med Sarpsborg som heller ikke er langt unna. Det vil altså både for spillere eller talenter, samt publikum, være mange valgmuligheter når man skal velge toppklubb i dette området. Samtidig kan den brede mediedekningen av norsk fotball føre til at folk har blitt "fan" av eksempelvis Rosenborg eller Odd på bakgrunn av deres gode resultater. Kommersialiseringen av norsk toppfotball har blant annet resultert i at publikum i større grad enn tidligere kan defineres som kunder, og at det derfor er mer nærliggende at de faller av i nedgangstider eller bytter "favorittklubb" (Fossum, 2012). På bakgrunn av analysen er det derfor rimelig å anta at en lokal forankring, eksempelvis knyttet til å satse på unge talenter fra området, vil kunne fremme klubbens inntekter og deres omdømme i omgivelsene.

Sogndal, Odd og Rosenborg kan på bakgrunn av sin monopolistrolle i sitt område forstås som å ha en enda sterkere tilknytning til sitt lokalmiljø, enn de konkurrerende klubbene Vålerenga, Stabæk og Strømsgodset. I lys av resultatene kan det forstås som at de førstnevnte klubbene har mer trygghet knyttet til sin klubbidentitet på bakgrunn av sin monopolistrolle i området. Motsatt kan det tenkes at de sistnevnte klubbene vil måtte jobbe mer for å finne sin klubbidentitet, altså hva som kjennetegner deres organisasjon, eksempelvis sentrale, særegne og vedvarende trekk ved klubben (Albert & Whetten, 2004). Dersom de konkurrerende klubbene klarer å tydeliggjøre sin klubbidentitet og lokale forankring, kan det tenkes at de i større grad vil erverve kontroll over ressursen i form av publikum, og således skape et gjensidig avhengighetsforhold

ved at publikum ønsker å tilhøre klubben som supporter. En sterkere klubbkultur og – identitet vil på sikt tenkes å kunne redusere klubbens usikkerhet (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Dette vil også forstås som å være gjeldende for klubbene som er monopolister i sitt område, selv om det som nevnt kan virke som at de i noe mindre grad må erverve kontroll over publikum, men heller vedlikeholde denne kontrollen.

Dette kan trolig tenkes å ha betydning for at klubbene i større grad kan opprettholde en vedvarende satsning på å utvikle talenter, og få ro til arbeidet. Som tidligere nevnt fremstår talentutvikling som noe mystisk, og som det er knyttet usikkerhet til. Hvis klubbene erverver anerkjennelse og kontroll over publikum og media som ressurser, så kan det gi klubbene mer stabile inntekter og et bedre omdømme, noe som vil kunne tenkes å skape grunnlag for satsning på talentutvikling. Dersom de vet at de har publikum i ryggen, samt media på deres side, så kan klubbene muligens være mer tilbøyelige til å gi unge talenter sjansen på et A-lag, tross eventuelle svingende resultater.

5.7.2 Sponsorer

Den økende graden av kommersialisering i norsk fotball har medført at også sponsorer har fått en viktig betydning for klubbens økonomi (Hanstad et al., 2011). Alle intervjupersonene i de ulike klubbene har en felles enighet om at sponsorer er svært viktig for drift av klubben. På bakgrunn av at budsjettet for utviklingsavdelingene i følge intervjupersonene springer ut fra klubbens samlede budsjett, blir det også sentralt for arbeidet med utvikling av talenter. Dette beskriver blant annet Haakon Lunov i Strømsgodset med at ”alt går inn i kaka”. Vålerenga forklarer at sponsorinntekter betyr mye for driften, særlig knyttet til å få penger til å ansette flere trenere på fulltid på aldersbestemte lag. Rosenborg er en av klubbene som har en sponsoravtale som har stor betydning for klubben, og spesielt for deres akademi som bærer sponsorens navn.

Salmar-akademiet er jo tuftet på et stort samarbeid med Salmar, et oppdrettsfirma på Frøya. Det er en jo kjempeviktig sak for klubben at vi har en så stor avtale med en som gjerne vil assosiere seg med akademiet. Det er betydningsfullt. Det gjør jo at det blir litt lettere å få det her til å gå opp med akademiet. (T.G., Rosenborg)

Odd er i likhet med Rosenborg eneste toppklubb i sitt område, og utviklingssjef Morten Rønningen beskriver klubbens tilknytning til sponsorer på følgende måte:

Både sponsor og publikum er de største inntektene vi har. Pluss medieavtalen selyfølgelig. Det er klart at ODD har et veldig bra sponsorat. Det er mange som liker Telemarksprofilen. Telemarkinger, det å tørre å være utviklingsorientert. Og liksom få Telemark litt på på kartet. Jobber nå med en ny sponsor på drakt, og de er veldig sånn talentfull gründertype i Skiensområdet her. Det går igjen i forhold til, de føler at det er en Telemarksprofil. Litt sånn de to T'ene. Telemark og Talent. Det henger liksom litt sammen. (M.R., Odd)

At Rosenborg og Odd innehar en monopolistrolle som toppklubb i Trøndelag og Telemark kan føre til at de naturlig tiltrekker seg sponsorer i sine områder. I følge Pfeffer og Salancik (2003) vil organisasjoner søke å inngå samarbeid og relasjoner med eksterne aktører i omgivelsene som kan tilby nødvendige ressurser og tjenester. Grunnet sine meritter og status som Norges beste fotballag, kan det tolkes som at Rosenborg har anerkjennelse og makt i omgivelsene, og derfor vil sponsorer kunne ønske å få en relasjon til klubben for å fremme sitt eget omdømme i omgivelsene. I henhold til Haslam (2004) ønsker individer å tilhøre organisasjoner de anser som attraktive. At Odd er svært tydelig i sin Telemarksmodell, som omhandler å satse på talentfulle telemarkinger, kan være en del av deres image og strategi for å være attraktive for befolkningen, og særlig for sponsorer som ønsker å få en relasjon til klubben på bakgrunn av deres image. I klubbens sportsplan er det også nedfelt under målsetninger at "Odd skal være en klubb som tiltrekker seg nasjonale sponsorer" (Odds Ballklubb, sportslig handlingsplan, 2017). På bakgrunn av Morten Rønningens sitat kan det forstås som at klubben har lyktes i sin strategi knyttet til å tilegne seg sponsorer. Slik forstått har de fått kontroll over ressursen i form av penger, på bakgrunn av sin organisasjonsidentitet og image. Således kan det tolkes som at det oppstår et avhengighetsforhold mellom klubbene og sponsoren, hvor det foregår et bytte av penger mot sosial legitimitet, som igjen kan tolkes som å gi begge partene makt. At Rosenborg og Odd og deres sponsorer har et gjensidig avhengighetsforhold vil kunne redusere partenes usikkerhet (Pfeffer & Salancik, 2003). Dette vil igjen kunne bidra positivt til klubbenes arbeid med å utvikle talenter, ved at de får mer ressurser til å drive det.

Sogndal og Stabæk hadde for 2016-sesongen lavest budsjett i Eliteserien, noe som trolig skyldes at de har mindre sponsorinntekter enn eksempelvis nevnte Rosenborg og Odd. Denne antagelsen springer ut fra klubbenes uttalelser. Sogndal og Stabæk beskriver sitt forhold til sponsorer på følgende måte:

Så synes jeg kanskje at vi bør, og jeg har en målsetning om det i løpet av 2017, om å bli så dyktige og så bra at vi kan gå ut og selge det som et eget produkt. Til en sponsor som har lyst til å assosiere seg med utviklingsavdelingen. For å igjen kunne finansiere mer ressurser til avdelingen. (A.S., Sogndal)

Det trenger vi jo mer av. Så det er jo veldig viktig. I klubb så har du få inntektskilder. Vi har sponsorer, billettinntekter og mediepengene. Altså fra toppfotballen. Du har selvfølgelig egenandeler og treningsavgiftene i et akademi. Men det er klart at sponsorer er veldig viktig. Vi prøver å selge akademiet vårt, for det har vi ikke klart. Rosenborg har solgt vel til Salmar og Molde har Aker. Så det skulle vi gjerne hatt. (I.A.O., Stabæk)

Sitatet viser at Sogndal ønsker å forbedre sin utviklingsavdeling for å kunne øke dens markedsverdi, og slik oppnå ressurser i form av sponsorat. Stabæk ønsker også å fremme utviklingsavdelingen som et produkt. Med mange spillere på aldersbestemte landslag, samt flere unge talenter med spilletid på klubbens A-lag, kan det tolkes som at Stabæk er i gang med å skape et produkt som kan være attraktivt for sponsorer. Sportslig leder i Stabæk forklarer også at sponsormarkedet er tøft. I følge ressursavhengighetsteorien vil en organisasjons usikkerhet være større desto flere organisasjoner som konkurrerer om ressursen (Pfeffer og Salancik, 2003). I dette tilfellet kan det forstås som å være stor konkurranse om sponsorer. Dersom klubbene klarer å erverve en sentral sponsor, kan det tenkes at klubbene vil klare å redusere sin usikkerhet, og få mer trygghet i arbeidet med å utvikle talenter. Som utviklingsjef i Sogndal beskriver:

Talentutvikling er egentlig bare å kaste penger ned i en brønn, og kanskje en dag om 7-8 år så får du en spiller eller tre. Det er ikke veldig sexy altså.. (A.S., Sogndal)

Sitatet tydeliggjør at talentutvikling er preget av usikkerhet, og at det er vanskelig å predikere hvem som når et høyt nivå. Sponsorinntekter kan derfor som nevnt tolkes som å gi klubbene mer økonomisk trygghet, og på den måten skape grunnlag for en stabil satsning på talentutvikling. Resultatene viser dermed at det å gjøre utviklingsavdelingen til et produkt som er interessant for sponsorer blir sentralt for klubbene, noe som eksempelvis trolig kan styrkes gjennom en tydeligere klubbidentitet og image. Odd og Rosenborg er eksempler på klubber som har klart dette i sitt utviklingsarbeid, mens det på bakgrunn av analysen ser ut som at de resterende klubbene har litt å gå på i den forbindelse, selv om de selvfølgelig har sponsorer som går til klubben som helhet. I

neste tema vil jeg redegjøre for NFFs og klubbenes tanker knyttet til hvorfor, og i hvilken grad, talentutvikling er et satsningsområde i norsk toppfotball.

5.8 Hvorfor satse på talentutvikling?

Som nevnt innledningsvis har satsing på talentutvikling fått særlig økt fokus de siste årene, mye grunnet landslagets svake resultater og norske toppklubbers begredelige innsats i europeiske turneringer. I forbindelse med NFFs nye spillerutviklingsmodell, Landslagsskolen, kan det forstås som at forbundet ønsker å gjøre spillerutvikling til et fokusområde. Det står også skrevet i NFFs handlingsplan for 2016-2019 at spillerutvikling skal være et satsningsområde i denne perioden (NFF, 2015). Håkon Grøttland i NFF beskriver forbundets satsning på utvikling av spillere slik:

Nå er det jo definert i handlingsplanen som går til 2019 at spillerutvikling er et av tre satsningsområder. Det betyr egentlig at alt man gjør i forbundssammenheng skal ses gjennom spillerutviklingsbriller. Når man snakker om kamp - og seriesystem, så skal man være opptatt av spillerutvikling, altså få de beste bedre. Det handler om trenerutdanningen vår, der og skal vi være opptatt av å få de beste bedre. I tillegg til ressurssetting. At vi tenker spillerutvikling i alt vi gjør. (H.G., NFF)

Utsagnet viser at NFF har satt økt fokus på spillerutvikling eller talentutvikling, noe som kan forstås som å være et resultat av landslagets svake resultater, deres enorme fall på FIFA-rankingen, samt at landslaget regelrett har blitt slaktet i media. De siste årene er det lite som minner om glansdagene på 90-tallet, da Norge blant annet slo Brasil. NFF har dermed en åpenbar grunn til å satse på utvikling av talenter, fordi svake resultater svekker Norges omdømme som fotballnasjon. Håkon Grøttland mener også at forbundet ikke har vært tydelige nok i hva de ønsker med sin visjon om flest mulig – lengst mulig – best mulig, noe som fremkommer i følgende utsagn:

Jeg synes ikke vi har hatt nok fokus på det, jeg synes at vi har bommet litt i retorikken. Det er mange som oppfatter forbundet som mest opptatt av flest mulig og lengst mulig, men ikke så opptatt av best mulig. Hvis vi skal beholde flere lenger, og også utvikle bedre spillere, så er det også viktig med best mulig. Alle fortjener å bli møtt med best mulig da fra dag en. Det best mulig-perspektivet, det må løftes mye høyere. (H.G., NFF)

NFF ser ut til å ønske å forbedre sin spillerutviklingsprofil, noe som skaper grunnlag for å undersøke hva de ulike toppklubbene tenker om sin egen satsning på talentutvikling, samt hvilke faktorer som har betydning for i hvilken grad det satses på å utvikle talenter

i klubb. På spørsmål om hvorfor, og i hvilken grad klubbene føler de satser på talentutvikling, svarer fem av seks klubber at dette er knyttet til økonomi. Samtlige klubber er også av den oppfatning at de satser mye på talentutvikling, sett i forhold til klubbens andre aktiviteter, samt at de ønsker egenproduserte spillere på A-laget. Rosenborg, Strømsgodset, Stabæk og Vålerenga er alle av den oppfatning av at de bruker mye penger på utviklingsavdelingen. Sogndal knytter ikke satsningen til hvor mye penger de bruker på utviklingsavdelingen, men derimot at klubben må satse på unge talenter grunnet svakere økonomi. Denne oppfatningen fremkommer også i intervjuet med Stabæk. I følge oversikt over toppklubbenes budsjetter for sesongen 2016 var Sogndal og Stabæk de to klubbene med lavest budsjett (Johannessen, 2016). Det er derfor ikke overraskende at det er disse klubbene som tar opp den økonomiske betydningen av å satse på talentutvikling.

Sånn som klubben har vært rigget så har man alltid vært avhengig av å hente talentfulle spillere fra fylket. Rosenborg kan kjøpe en ny spiller hvis de vil det. Det kan vi og, men fra en helt annen hylle. Men det er nok en såpass sterk del av identiteten til Sogndal Fotball. Vi er her vi er, vi har det befolkningsgrunnlaget vi har, vi er rigget sånn som vi er rigget økonomisk og på alle andre mulige måter. Jeg tror ikke det er en identitet som Sogndal Fotball kommer til å forlate med det første. Talentutvikling er det klubben er tuftet på rett og slett. (A.S., Sogndal)

Når økonomien svikter, så blir det jo viktigere og viktigere å dyrke egne spillere. Vi blir nødt til å gjøre det. De aller fleste eliteserierklubber vil nok si at de tar talentutvikling veldig på alvor og ønsker det. Men i og med at ikke vi kan konkurrere med de på spillerlønninger og sånt, så blir vi nødt til å tenke annerledes. Kortere vei opp til et A-lag. Få inn flere egenutviklede spillere der som har potensiale til å gå videre. For det er hele strategien, utvikle gode nok spillere til å selge videre fra klubben. (I.A.O., Stabæk)

Uttalelsene til Sogndal og Stabæk viser tydelig at mindre økonomiske ressurser har stor betydning for at klubbene satser på talentutvikling. Utviklingssjefen i Sogndal knytter også satsningen til å være en del av klubbens identitet, altså er dette et svært essensielt trekk ved dem som organisasjon (Albert & Whetten, 2004). Sportslig leder i Stabæk beskriver at klubben må tenke annerledes, noe som også fremkommer i deres strategiplan hvor det står skrevet at de skal være ”annerledesklubben” (Stabæk Fotball, strategiplan 2016-2018, 2015). På bakgrunn av situatene over kan talentutvikling forstås som både Stabæk og Sogndals kjerneprodukt, og er dermed en sentral del av deres organisasjonsidentitet. I følge Sæther (2017) vil satsning på egne talenter gjøre at

klubber slipper utgifter til kjøp av spillere, og Sogndals økonomiske situasjon er nettopp en årsak til at de må bruke egne talenter fra fylket. Forøvrig poengterer klubbens utviklingssjef at denne ”tradisjonen” om å satse på egne spillere er litt nede for tiden, men mener dette også er en medvirkende årsak til at fokus igjen er rettet mot talentutvikling. For Stabæk anses det å satse på egne spillere som et vesentlig ledd i å skaffe klubben ressurser. For å kunne selge spillere kan det tolkes som at klubben er avhengig av å være attraktive, slik at andre organisasjoner eller klubber vil ønske å kjøpe deres spillere. Samtidig blir det sentralt for klubben å opprettholde et image eller omdømme knyttet til at de gir unge spillere sjansen på et A-lag, slik at talentfulle spillere ønsker å komme til klubben i tidlig alder. Dette framkommer også i følgende utsagn fra Stabæks sportslige leder:

*Hvis du tar Stabæk kontra Rosenborg. Eller Stabæk kontra de større klubbene ut forbi landegrensene som jakter disse unge talentene. Så er det egentlig bare en ting vi kan konkurrere på. Vi kan ikke konkurrere på ressurser. Men vi slår de på at veien for en god 14-åring til å spille A-lagsfotball er mye kortere i Stabæk, enn den vil være i disse klubbene. Det er det eneste vi kan ta de på, og det må vi bruke. Det er derfor det er så viktig å få spillere oppover i systemet.
(I.A.O., Stabæk)*

Som tidligere nevnt kan talenter i følge ressursavhengighetsteorien forstås som en ressurs klubbene konkurrerer om. Stabæks image, altså hvordan andre aktører oppfatter klubben (Fombrun og Shanley, 1990), blir derfor avgjørende for å få kontroll over denne ressursen. Dette i form av at unge spillere ønsker å dra til Stabæk for å spille fotball, og muligens i ung alder få sjansen til å prestere på klubbens A-lag. Selv om klubben i utgangspunktet har lite økonomiske ressurser, blir altså det å satse på akademi og utvikling av talenter en strategi for å få penger gjennom spillersalg. Spillersalg blir også nevnt i Sogndals sportsplan: ”For dei me lukkast med skal Sogndal være ein mellomstasjon. På rett tidspunkt kan spelaren seljast til ein enno større klubb/liga.” (Sogndal Fotball, 2016). Ut i fra analysen vil en stor forskjell mellom Sogndal og Stabæk først og fremst trolig være knyttet til at Sogndal naturlig vil tiltrekke seg spillere de er avhengig av for å opprettholde sin virksomhet. Mens Stabæk i større grad må utarbeide en strategi og et image for å tiltrekke seg talenter. Dette grunnet at de konkurrerer om talentene med eksempelvis både Strømsgodset og Vålerenga.

En grunntanke i teorien om ressursavhengighet er at organisasjoner ønsker å redusere egen avhengighet, og samtidig få andre andre organisasjoner til å bli mer avhengig av

en selv (Pfeffer og Salancik, 2003). Gjennom spillersalg av egne talenter så kan det tenkes at Stabæk og Sogndal vil svekke sin avhengighet til eksterne aktører de i utgangspunktet er avhengig av å samhandle med for økonomiske ressurser, som eksempelvis sponsorer. Samtidig vil andre toppklubber som har mindre fokus og satsning på sin utviklingsavdeling, tenkes å kunne bli mer avhengig av disse klubbene, ved at de ønsker eller trenger å kjøpe deres egenutviklede spillere. Noe eksempelvis klubber som Rosenborg ofte gjør, ved kjøp av blant annet Birger Meling, Vegard Eggen Hedenstad og Jørgen Skjelvik fra Stabæk. I følge ressursavhengighetsteorien vil klubbene ved å minske sin avhengighet til eksterne aktører tenkes å kunne redusere sin usikkerhet. Videre vil det å få fram mange egne toppspillere også kunne tolkes som å fremme deres legitimitet i omgivelsene, både blant andre klubber, NFF og NTF, publikum, media og sponsorer, og således sikre deres eksistens (Meyer & Rowan, 1977). Dette vil tenkes å kunne gjelde alle klubber, uavhengig av deres økonomi og geografiske tilhørighet.

Selv om de to klubbene med minst ressurser trolig i større grad vil være avhengig av å satse på egne spillere for å kunne selge dem videre, så fremkommer det i alle intervjuene at det er både ønskelig og nødvendig med spillersalg. Vålerenga og Rosenborg beskriver det på følgende måte:

For alle klubber i hele verden er vel avhengig av at driften går rundt, og at man da får penger for spillersalg da. Og spesielt i Norge er det viktig. Man må selge spillere, for man har ikke så høye tv-inntekter, så høye publikum – og sponsorinntekter. Så driften går ikke rundt. Så da blir man avhengig av å selge spillere. Og for oss er det viktig å få opp spillere som er bra. Og det beste er vel hvis vi kan utdanne en spiller fra egen utviklingsavdeling, så gå inn på A-laget og kanskje spille 3-4 år, og så ta steget videre, og klubben kan tjene penger på det. (T.H., Vålerenga)

Målet er ikke absolutt om å selge, men det er en del av fotballøkonomien at spillersalg er en viktig post da i klubbens økonomi. Og det åpner jo for nye ikke sant, og forsterket innsats på arbeidet med ny spillerutvikling og ny klubbutvikling. (T.G., Rosenborg)

Det fremkommer også i Rosenborgs årsmelding at ”det vil ha en stor økonomisk betydning å lykkes med egenutviklede spillere.” (Rosenborg Ballklub, 2017). Odd skiller seg ut fra mengden ved at økonomi ikke trekkes fram når temaet kommer opp i intervjuet. Igjen er det deres Telemarksmoell som bli trukket fram, og det å satse på

unge talenter fra Telemark. Dette er som tidligere nevnt knyttet til deres organisasjonsidentitet, ved at dette er klubbens kjerneprodukt og særegne verdi, samtidig som det er kjennetegn ved klubbens rolle som samfunnsaktør i Telemark (Whetten, 2006). Mens Odd lå omtrent midt på budsjettoversikten for 2016-sesongen, så tronet Rosenborg øverst. Grunnet sin gode økonomi er Rosenborg i utgangspunktet ikke "avhengig" av å satse på egne talenter, slik eksempelvis Sogndal og Stabæk er, men ønsker likevel å gi egne talenter sjansen på et A-lag. Dette beskriver klubbens utviklingssjef slik:

Det er som sikkert alle klubber sier et satsningsområde. Vi bruker jo såpass mye ressurser på det, så det er nok ikke noe tvil om det. Men det er klart at det blir og viktig i andre ender at det er tilstrekkelig med mulighet for et ungt godt talent til å få prøvd seg på A-laget. (T.G., Rosenborg)

Selv om Rosenborg har økonomiske muskler til å kjøpe spillere av høy kvalitet, viser utsagnet at utviklingssjefen i klubben mener det er viktig å gi unge talenter mulighet til å prøve seg på A-laget. Som nevnt under forrige punkt framkom det av intervjuet at det å gi unge trøndere spilletid ville gi god effekt både for publikums - og medieinteresse. Dette tydeliggjøres også i klubbens årsmelding for 2016 hvor det står skrevet: " Lokale spillere genererer betydelig interesse fra publikum og samarbeidspartnere" (Rosenborg Ballklub, 2017). For både Odd og Rosenborg kan derfor det å satse på talentutvikling først og fremst tolkes som å være knyttet til det den institusjonelle teorien beskriver som legitimitet eller anerkjennelse i omgivelsene (Meyer & Rowan, 1977). Det vil styrke deres lokale forankring i henholdsvis Telemark og Trøndelag som er et sentralt element i klubbens organisasjonskultur, og slik forstått sentralt for hvordan de ønsker å fremstå for omverdenen (Colman, 2014). Om eksempelvis Rosenborg aldri hadde gitt unge talenter muligheter eller spilletid på klubbens A-lag, så ville dette trolig svekket deres omdømme og anerkjennelse i feltet, som igjen på sikt muligens kunne fått betydning for organisasjonens eksistens (Meyer & Rowan, 1977). Selv om ikke satsning på talentutvikling i utpreget grad handler om økonomi for disse to klubbene, så har det en indirekte betydning ved at det som tidligere nevnt genererer inntekter fra eksempelvis publikum og sponsorer.

For Strømsgodset kan også satsningen på talenter knyttes til anerkjennelse og deres omdømme, noe klubbens utviklingssjef beskriver slik:

Nei, altså det er et segment av klubben. Og i media uttalt at vi har en spillerutviklingsprofil, så det bør jo forplikte. (H.L., Strømsgodset)

Strømsgodsets utviklingssjef kan her tolkes som å gi uttrykk for at de har skapt et image om at de skal satse på spillerutvikling, og at det i seg selv blir en grunn til å satse på talentutvikling. Selv om spillerutvikling i norsk toppfotball har fått mye ”tyn” i media, så viser studiens resultater at det satses på talentutvikling i norsk toppfotball, selv om klubbene kan tolkes som å ha ulikt grunnlag for satsningen. I tidligere kapittel beskrev jeg min antagelse om at det kan tenkes at klubber med god økonomi og høyt budsjett vil være mindre avhengige av å utvikle egne talenter, og dermed ha mindre fokus på talentutviklingsarbeid. På bakgrunn av resultatene og analysen kan det se ut til at det anses som viktigere å satse på talentutvikling for klubbene med svakere økonomi, selv om klubbene med høyere budsjetter også mener at de har utvikling av talenter som et fokusområde. I følge Sæther og Solberg (2015) innebærer talentutvikling en dimensjon om finansiell investering, noe som også framkommer i denne oppgaven ved at samtlige seks klubber nevner spillersalg som en essensiell del av talentutviklingsarbeidet.

For å underbygge at norsk talentutvikling ikke er helt bak mål så ba jeg intervjupersonene nevne spillere som har lyktes gjennom klubbens talentutviklingsarbeid, hvorav blant annet følgende navn ble nevnt; Martin Ødegaard, Ivan Näsberg, Anders Trondsen, Mikkel Diskerud, Iver Fossum, Gustav Wikheim, Fredrik Semb Berge, Mathias Dyngeland, Ghayas Zahid, Ole Kristian Selnæs, Adama Diomande, Per Ciljan Skjelbred, Harmeet Singh, Gustav Valsvik, Alexander Tettey, Even Hovland og Rafik Zekhini. Dette er spillere som alle spiller i Eliteserien eller som er solgt til utenlandske klubber.

Thomas Hasselgren i Vålerenga beskriver videre at han mener at arbeidet med utvikling av egne talenter har blitt forbedret de siste årene.

Så har jeg sett at spillerutviklingen i Norge har tatt flere steg. Det er bedre nå enn det var for 4-5 år siden. Og jeg tror det kommer til å bli enda bedre, og klubbene bør innse at de kanskje må satse på lokale spillere og satse på talentutvikling. Fordi det er en økonomisk gevinst over tid da. Ikke akkurat neste år, men om 5 eller 10 år. Det er noen klubber som begynner å få resultater av det nå. (T.H., Vålerenga)

Med sin bakgrunn fra Sverige og svensk fotball vil Thomas Hasselgren til en viss grad kunne se norsk fotball fra utsiden. Således kan det tolkes som positivt at han ser at norsk toppfotball, i likhet med svensk, forstår viktigheten av å satse på talentutvikling. Samtidig viser både NFFs og klubbenes uttalelser at de selv føler de satser på talentutvikling, og det kan derfor muligens være grunnlag til å tro at norsk toppfotball både på klubb – og landslagsnivå går en lysere tid i møte.

5.8.1 Hvilken betydning har A-lagstrener for satsning på talentutvikling?

I følge Sæther (2015) vil treneren fungere både som en døråpner og portvakt for unge spillere, og dermed ha makt til å definere hvem de anser som talentfulle eller ikke. Flere av intervjupersonene trekker fram A-lagstreneren som en viktig faktor i arbeidet med utvikling av talenter, både knyttet til å satse på unge talenter og gi dem spilletid.

Vålerenga og Odd beskriver det slik:

Til syvende og sist så er det A-lagstreneren som bestemmer hvilke elleve som starter. Det spiller ingen rolle hvor bra spillerne våre er hvis han ikke synes de er de beste. (T.H., Vålerenga)

Jeg tror ikke at enkelte profilerte trenere kunne blitt Odd-trener. Det eneste flere av dem sier om unggutter er at de sørger for nedrykk. Det er noe med den profilen. Telemarksmodellen som handler om at vi ønsker å få masse telemarkinger fram. Du er helt avhengig av å ha en hovedtrener som er med på det kjøret. Det er sånn at Dag Eilev han er nesten en forkjemper mer enn en medvirker. Han skal ha den modellen gjennom. (M.R., Odd)

I Odd står Telemarksmodellen sentralt, og det er en særdeles viktig del av klubbens identitet. Altså er det særegne og kjennetegnet ved deres organisasjon at lokale telemarkinger skal opp og fram i Odd (Hatch & Schultz, 1997). A-lagstreneren blir slik forstått som sentral for å fremme og opprettholde klubbens identitet. Stabæk har også ansatt en hovedtrener som tidligere var sjef for den sportslige delen av akademiet. Det kan derfor tolkes som at også de verdsetter en A-lagstrener som ønsker å satse på egne talenter. Tore Grønning i Rosenborg ser også ut til å mene at klubbens hovedtrenere er viktig for deres satsning på talentutvikling, noe han beskriver slik:

Det å få spillere gjennom akademiet, opp på A-laget og spille på A-laget. Det er vi sammen om både fra A-lagstrenerne og akademitrenerne. Vi vet hva det betyr når det lykkes. (T.G., Rosenborg)

Mens utviklingssjefen i Sogndal knytter betydningen av A-lagstrener til klubbens økonomiske satsning på talentutvikling.

Eirik Bakke har hatt et kjempebidrag inn mot det å si at vi må bli bedre på talentutvikling. Det er veldig viktig for klubben. Og det at en A-trener bryr seg og har klare tanker rundt det, det er utrolig viktig. Og det har gitt oss mye mer kraft enn vi ellers ville hatt, rundt blant annet det å øke pengebruken i utviklingsavdelingen. Så A-trener Eirik Bakke skal ha ros for det. (A.S., Sogndal)

Utsagnene viser at A-lagstreneren ikke bare forstås som viktig for å fremme identitet, kultur og satsning på talentutvikling, men også som en aktør som har betydning for ressursbruk i utviklingsavdelingen. Sæthers (2004) studie viste at eliteserietrenere mente det var viktig for klubbene å satse på talentutvikling. Flere av intervjupersonene ser altså ut til å være enige i at det er sentralt at klubben med A-lagstrener i spissen ønsker å satse på talentutvikling. Dette kan i utgangspunktet forstås som rimelig selvsagt. Ut i fra analysen kan det videre tolkes som at spesielt A-lagstrener vil ha relativt stor makt knyttet til i hvilken grad det satses på talentutvikling og gis spilletid til unge talenter. For klubbene som ønsker å ha dette som et fokusområde blir det sentralt å ansette hovedtrenere som deler deres oppfatninger og verdier knyttet til arbeid med talenter. A-lagstrener som er opptatt av å utvikle talenter kan også andre veien tenkes å påvirke klubber til å få en enda tydeligere spillerutviklingsprofil. Videre vil jeg redegjøre for hvilke mål og planer NFF og de seks toppklubbene har for sitt talentutviklingsarbeid.

5.9 Mål og planer for talentutviklingsarbeid

Et aspekt knyttet til spørsmålet om hvordan talentutvikling organiseres i norsk toppfotball, er i hvilken grad NFF og toppklubbene har tydelig struktur, strategier, mål og planer for deres utviklingsarbeid. Dette vil være en del av det Meyer og Rowan (1977) kaller for en organisasjons rasjonelle formelle struktur. NFFs nye spillerutviklingsmodell, Landslagsskolen, har tydelige rammer og struktur for arbeidet (NFF, u.å.a.). Men har det alltid vært slik? Fagsjef for Landslagsskolen beskriver det på følgende måte:

Det er litt paradoks. NFF har reist rundt i mange år til klubber og sagt at det er så viktig med en sportsplan. For da har de noe å jobbe etter, og evaluere ut i fra. Så har vi ikke hatt det selv. Det har liksom ikke vært tuftet på noe felles, og da blir det ikke noen rød tråd. Og da blir det umulig på et nasjonalt nivå å evaluere

og videreutvikle. Så det er nytt, at vi nå har en tydelig plan på hvordan vi skal jobbe, hva vi skal jobbe med og hva slags spillere vi ser etter. Da går det an å ta steg. (H.G., NFF)

Utsagnet viser at forbundet har tatt grep når det kommer til tydeliggjøring av planer, rammer og mål for spillerutvikling. Dette forstås som sentralt for å skape en rød tråd i arbeidet, samt for å skape et grunnlag for evaluering. På bakgrunn av at klubbene i studiens utvalg spiller i Eliteserien, det øverste nivået i norsk fotball, så hadde jeg på forhånd en antagelse om at det ville være relativt tydelig struktur, planer og mål også for deres utviklingsarbeid. Tross dette viser resultatene at alle klubbene har en relativt uformell organisasjonsstruktur, som er preget av et dynamisk miljø hvor mange arbeider tett sammen om ulike arbeidsoppgaver. Alle klubbene har selvsagt dokumenter som omhandler utviklingsavdelingen, men dette tolkes også som et område intervjupersonene oppfatter som i stor grad kan forbedres. Haakon Lunov i Strømsgodset beskriver sin oppfatning på følgende måte:

Vi har masse å lære fra mye mer profesjonelle miljøer om hvordan ting skal bygges opp, struktureres, og med en tanke om hva man vil og hva man skal være, og hvem man skal være, og hvorfor man er det. (H.L., Strømsgodset)

Strømsgodsets utviklingsjef knytter struktur og planer til det å tydeliggjøre og bli mer bevisst klubbens kultur og identitet. Samtidig kan det ut fra utsagnet tolkes som at klubben og norsk fotball har mye å lære av mer profesjonelle miljøer, som eksempelvis næringslivet og større bedrifter. Videre har flere av klubbene som overordnet mål for utviklingsavdelingen at de skal ha 50% egenutviklede spillere eller spillere fra fylket i A-stallen. Dette framkommer blant annet i Odd sin sportsplan (Odds Ballklub, sportslig handlingsplan, 2017), mens sportslig leder i Stabæk og utviklingsjef i Sogndal beskriver det slik:

Vi har sagt at vi ønsker å oppnå 50% egenutviklede spillere i i A-stallen. Men så er det et ganske upresist mål. For det kan vi oppfylle med å ta opp for dårlige spillere. (I.A.O., Stabæk)

I sportsplanen vår så står det at 50% av A-lagsstallen skal være fra fylket. Den er jo konkret, men jeg synes ikke den er så konkret allikevel. For den sier jo ingenting om hva.. I utgangspunktet så er det ikke vanskelig å ha 50% fra fylket i stallen, for sånn er hverdagen sånn økonomisk og alt sånn. Det må man nesten ha. Men de elleve som spiller til enhver tid, som ofte får spilletid. Jeg vil heller si det er mer guts å ha 50% på jevnlig spilletid på fylkesspillere. (A.S., Sogndal)

I følge Meyer og Rowan (1977) vil organisasjoner innenfor en industri, eller det DiMaggio og Powell (1983) kaller organisatorisk felt, ha en tendens til å være like i struktur, men at praksisen i realiteten er svært forskjellig. At flere av klubbene har sammenfallende mål for utviklingsavdelingen kan tolkes som at klubbene er like på overordnet nivå, men samtidig har jeg tidligere i studien vist at praksisen i de forskjellige klubbene er av ulik karakter. Således kan det å ha 50% egenutviklede eller fylkesspillere i stallen muligens tolkes som å ha blitt rasjonaliserte myter. Det vil si at målsetningene for utviklingsavdelingen kan ha blitt utformet som et resultat av dominerende oppfatninger i omgivelsene om at det er et antall egenutviklede spillere man bør ha i stallen, og har dermed blitt en del av toppklubbenes rasjonelle formelle struktur (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Samtidig framkom det av sitatene fra Stabæk og Sogndal at deres mål ble oppfattet som relativt upresise. DiMaggio og Powell (1983) beskriver at den institusjonelle konteksten i større grad vil påvirke en organisasjon som har uklare mål og som er preget av usikkerhet. Det kan tolkes som at klubbene utformer relativt like overordnede målsetninger fordi det gir en større trygghet, på bakgrunn av at talentutviklingsarbeid oppleves som usikkert og uforutsigbart.

I følge Martindale og kollegers (2007) studie hadde trenere som mål å produsere spillere til et høyt nivå innenfor den aktuelle idretten. Fem av klubbene nevner at klubbens hovedmål for utviklingsavdelingen er å få egne spillere opp på A-laget. Likevel er de ikke spesielt konkrete i intervjuene på hvordan de skal nå denne målsetningen. Talentutvikling kan som nevnt forstås som noe mystisk, og som noe man ikke får helt tak på. Dette var også min opplevelse i de ulike intervjuene, nemlig at flere av intervjupersonene måtte ha betenkningstid før de ga sitt svar på spørsmål om hvilke målsetninger de har for sitt arbeid med utvikling av talenter. At det er vanskelig å predikere hvem som blir gode, og ikke minst hva som gjør dem gode, kan tenkes å forårsake usikkerhet knyttet til strategier og mål for talentutviklingsarbeid. Selv om de har overordnede målsetninger, så kan ytre press og konkurranse i feltet trolig føre til at praksisen skiller seg fra overordnede mål og strategier. Konkurransen kan som nevnt under et tidligere punkt blant annet knyttes til resultater, og dette kan muligens gå på bekostning av klubbens mål om å få egne spillere opp på A-laget. Samtidig vil tilgang og kontroll over ressurser i form av talenter, penger eller arbeidskraft også kunne påvirke dette. Klubbene kan på bakgrunn av dette forstås som til en viss grad å være

løskoblet, ved at strukturelle elementer er løst knyttet til hverandre og til organisasjonens virksomhet (Meyer & Rowan, 1977). Det kan også trolig tenkes at klubbene til en viss grad utarbeider sportsplaner, strategier og målsetninger fordi de ”må”, eksempelvis knyttet til å oppnå legitimitet og anerkjennelse fra NFF, NTF, og andre aktører i feltet. Som nevnte utsagn fra Håkon Grøttland viser har NFF de siste årene tatt grep om struktur og rammer for sitt spillerutviklingsarbeid. Dette kan tenkes å være knyttet til at de følte de måtte forbedre dette for å opprettholde sin legitimitet og status i feltet, eksempelvis sin anerkjennelse fra NIF og NTF, bredde – og toppklubber, samt andre norske særforbund og utenlandske fotballforbund.

Flere klubber mener som sagt at dette er et området som bør forbedres. Dette fremkommer blant annet i følgende uttalelser fra utviklingssjefene i henholdsvis Strømsgodset og Odd:

Vi kan være tydeligere fra styret om hva vi vil med spillerutviklingen, vi kan være tydeligere fra styret om hvordan vi skal klare å lykkes med spillerutvikling. Eller hva målsetningen er. Er det å få frem A-lagsspillere, er det å selge spillere? Er det å bare drifte regionen, og de lokale klubbene rundt, og miljøene og skape blest om SIF? Mye tydeligere på hva vi er for og hvorfor vi skal gjøre dette her. (H. L., Strømsgodset)

Vi er jo egentlig bare sjeleglad hver gang vi får godkjent sportsplanen på tre år, for da er den ferdig liksom. Men her innrømmer vi at vi kan ta store steg. Vi skal ha et sluttprodukt, det er vi vanvittig opptatt av. Så er det selvfølgelig mange veier å jobbe fram det på, men metodikken på banen er mye bedre enn metodikken på kontoret. (M.R., Odd)

Selv om klubbene har ulike typer sportsplaner, handlingsplaner og andre dokumenter med visjoner, kjerneverdier og overordnede målsetninger, kan det ut fra resultatene oppfattes som at noen av klubbene i større grad bør finne ut av hva de konkret ønsker og har som mål med spillerutvikling, samt være tydeligere i hvordan de ønsker å nå sine målsetninger. Eksempelvis kan det tenkes at det å sette seg enda tydeligere og høyere målsetninger for talentutvikling, samt utarbeide tydelige dokumenter og planer for dette, kan fremme arbeidet og resultatene av utviklingsarbeidet. På bakgrunn av analysen og mine tolkninger kan det også se ut til at det er behov for mer strukturerte evalueringer av talentutviklingsarbeidet. I Grossmann og Lames (2015) sin undersøkelse fremkom det at evaluering av de tyske toppklubbenes ungdomsakademier hvert tredje år hevet kvaliteten på både selve tilbudet og på spillerne. Tydeligere mål og planer vil kunne

skape en felles tråd i arbeidet, og således skape grunnlag for mer systematiske evalueringer av utviklingsarbeidet også i norsk fotball. Dette vil muligens kunne bidra til å videreutvikle NFF som organisasjon, samt spillerutvikling i norske toppfotballklubber. Således kan det trolig føre til at det Meyer og Rowan (1977) beskriver som organisasjonens formelle struktur, i mindre grad vil være løskoblet fra de aktiviteter som faktisk skjer i klubbene eller i forbundet.

For oss som elsker sporten, og har en oppriktig interesse og lidenskap for fotball, så er det også "betryggende" å høre at det tross alt er det som skjer på banen som er viktigst, som eksempelvis Morten Rønningen beskriver i sitt utsagn om at metodikken på banen er viktigere enn den på kontoret. Dette framkommer også i Håkon Grøttlands utsagn om at "vi kan aldri satse nok på det som er kjerneproduktet vårt, og det er det som skjer på feltet". Strategi – og sportsplaner er naturlig nok svært viktig for å skape systematikk og retningslinjer for arbeidet, men når alt kommer til alt er det det som skjer på feltet som skaper gode fotballspillere.

5.9.1 Læreplaner

På bakgrunn av sitt besøk til europeiske toppklubber uttalte Per Joar Hansen at norske klubber bør ta lærdom av utenlandske toppklubbers læreplaner og metodikk, samt deres arbeid med systematisk utvikling av spillere (Nesje, 2016). Resultatene viste som nevnt at intervjupersonene mener at det blant annet kan bli tydeligere struktur og målsetninger for arbeidet med talentutvikling. Det er derfor også interessant å undersøke i hvilken grad de har spesifikke læreplaner for utviklingsavdelingen. NFF har som nevnt fått en tydeligere plan for sin spillerutvikling, og Håkon Grøttland beskriver at de nå har fått ferdigstilt planer både for landslagene og nivåene under, som i hovedsak vil benyttes fra 2017. Stabæk og Strømsgodset er klubber som begge har såkalte satsningstilbud fra tidlig alder, og begge beskriver at de har konkrete planer for metodikken i barne – og ungdomsarbeidet sitt.

Det ligger helt konkrete planer med læringsmål og øvelser om hvordan disse barna fra 7-10 år og oppover skal påvirkes. Det er et veldig stort dokument, som er svært gjennomarbeidet. Ikke utarbeidet av en person, men av et helt kollegiet. Så talentarbeidet i Stabæk handler om en klar plan fra de er 7 år til de er på et A-lag. Og det handler om en struktur og en disiplin til å følge den planen. (I.A.O., Stabæk).

Vi er veldig konkrete på metodikken. Det er et svært dokument, som brytes ned for hver ulike alder. Den handler om hva du skal kunne til slutt, og hvordan du lærer det når du er 9, 12, og 15 for eksempel. (H.L., Strømsgodset)

Vålerenga har en fyldig sportsplan for 5-19 år som blant annet viser at de også har en oversikt og plan over hva de ønsker at utøvere fra 5-12 år skal gjennomgå av øvelser og temaer. Tross dette poengterer Vålerengas utviklingssjef i intervjuet at dette er noe som er under utvikling. I Sogndal har de så vidt startet å utvikle en skoleringsplan, noe som framkommer i dette utsagnet:

På akademiet så har vi kommet et stykke på vei på det, mens skoleringsplan ellers er vel noe vi håper å implementere fra 2017 av. En tydelig plan der vi har en rød tråd fra A-laget, innom Sogndal 2, Sogndal 3, gutter 16 og gutter 14, og forhåpentligvis et sett med kjøregler fra 6-12 år. Det er in progress. (A.S., Sogndal)

På bakgrunn av disse uttalelsene kan det tolkes som at klubbene som har yngre tiltak, det vil si Stabæk, Strømsgodset, Vålerenga og Sogndal, i større grad har en læreplan for ulike alderstrinn. Mens klubber som Odd og Rosenborg som først har egne lag fra 16 år ikke nevner noe om slike læreplaner. Tore Grønning i Rosenborg forteller likevel at klubben jobber med å få større systematikk rundt arbeidet med utvikling av talenter:

Vi må få tydeligere systematikk på metodikken. Vi har startet opp nå med et prosessverktøy nærmest som heter S2S da. Så vi samarbeider med Fotballforbundet på det. Det innebærer at vi følger alle spillerne individuelt gjennom kartlegging og registrering av alt som skjer rundt hver enkelt. Og det er helt nytt som vi starter opp med nå i januar, og som sikkert vil utvikle seg videre fremover. Igjen er det da underbygging av alt som har med systematikk og metodikk å gjøre. (T.G., Rosenborg)

Resultatene viser at flere av klubbene har, eller holder på å utvikle, tydeligere systematikk og læreplaner for barne – og ungdomsfotballen, som Per Joar Hansen mener mangler i norske toppfotballklubber. Selv om dette nok ikke kan sammenlignes med utenlandske toppklubber med svært strukturerte akademier, så er det et tegn på at norske toppklubber er i gang med et mer strukturert arbeid i sine utviklingsavdelinger. Således kan det forstås som at norske toppklubber blir mer og mer profesjonalisert, som eksempelvis belgisk, engelsk og tysk fotball (Fischer & Dean, 1998; Holt, 2002; Grossmann & Lames, 2015). Dette kan som tidligere nevnt eksempelvis komme som et resultat av mimetisk isomorfisme, ved at utenlandske klubber som har hatt suksess med

tydelige læringsplaner og system kopieres av de norske klubbene (DiMaggio & Powell, 1983). Eksempelvis kan dette være belgiske toppfotballklubber som lenge har hatt tydelige læringsplaner for barne – og ungdomsfotballen (Fischer & Dean, 1998), eller nederlandske klubber som har hatt suksess med sine akademier (Stratton et al., 2014).

Skoleringsplaner for toppklubbene utviklingsarbeid kan også tenkes å være forankret i deres klubbkultur – og identitet. Læringsplaner for de ulike alderstrinnene og eventuelt opp mot et A-lag vil trolig springe ut fra klubbene særegne trekk, verdier og normer, samt oppfatninger om hvordan klubben ønsker å fremstå og spille (Hatch & Schultz, 1997). I følge Giulianotti (1999, sitert av Hjelseth, 2006) er som nevnt tiden etter 1990 gjerne preget av mer flytende fotballidentiteter enn tidligere. Utarbeidelsen av slike læringsplaner vil kunne tenkes å gjøre klubbene mer bevisst på hva som kjennetegner dem som klubb, og således bidra til en tydeligere klubbidentitet.

Oppsummert kan det virke som at intervjupersonene er enige i at det i større grad er behov for tydeligere strukturer, systematikk, mål og planer i norsk fotball. I forbindelse med spørsmål om hvilke nedskrevne strategier og planer klubbene har for utviklingsarbeidet, så mente flere av intervjupersonene at dette i større grad ville utarbeides og forbedres i forbindelse med den nye akademiklassifiseringen. Dette vil jeg redegjøre for nærmere under neste punkt.

5.9.2 Akademiklassifisering

Fra sesongen 2017 går NTF i gang med en klassifisering av toppklubbene utviklingsarbeid. Hvordan klubbene kommer ut av denne klassifiseringen vil legge føringer for fordeling av penger til utvikling fra medieinntektene.

Akademiklassifiseringen kan oppfattes som en satsning på spillerutvikling, og har som mål å utvikle flere og bedre spillere til nasjonalt og internasjonalt nivå (Eliteserien, 2016). Dette kan forstås som toppklubbene svar på kvalitetsklubb, som foreløpig ser ut til å ha fått best fotfeste i breddeklubber. I perioden jeg gjennomførte datainnsamlingen var arbeidet med klassifiseringen relativt nytt, og det ble dermed ikke lagt vekt på dette i intervjuguiden. Likevel var dette et tema flere av klubbene kom inn på underveis i intervjusituasjonen, og det er derfor interessant å se hva de tenker om denne nye fordelingsnøkkelen. Utviklingssjefene i Rosenborg og Strømsgodset er svært positive til akademiklassifiseringen, noe som kommer til uttrykk i følgende uttalelser:

Så egentlig nå så ligger det ny drivkraft i akademiklassifiseringen fordi den legger større forpliktelser på oss i forhold til hvor mange stjerner man får som akademi da. Og det igjen gir uttelling i forhold til økonomi. Vi må også ta stilling til i hvilken grad vi skal være utviklingsklubb, og det involverer både styret, daglig ledelse, A-miljøet og akademiet. Det blir på en måte en forpliktelse til å ta stilling til ting i enda større grad. Og det er veldig bra. (T.G., Rosenborg)

Ja, det blir litt retningsgivende i forhold til at vi blir klassifisert på en del ulike parametere, og da må vi justere oss, og stramme opp kanskje. Det kan bli veldig bra. Jeg synes det systemet som kommer der blir veldig spennende og veldig bra. (H.L., Strømsgodset)

Thomas Hasselgren i Vålerenga har erfaring fra svensk fotball, og mener klassifiseringen er godt nytt for norsk toppfotball. Dette beskriver han slik:

Nå går vi inn i en litt interessant tid da, for nå skal de sertifisere toppklubbene i Norge. Norge er et av de siste landene som gjør det i Europa. Og det tror jeg kan bli veldig spennende. I Sverige og Danmark gjorde de det for noen år siden, og der har det skutt i høyden. Sertifiseringen kommer til å sette litt press på klubbene da, at de må jobbe enda mer med utvikling. Og det tror jeg er viktig for norsk fotball i stort. (T.H., Vålerenga)

I følge Eliteseriens hjemmesider (2016) skal akademiklassifiseringen ”sette klare standarder, gi retning, motivere og samtidig hensynta klubbenes egenart og ulike konkurransefortrinn i sine regioner”. Som uttalelsene til Rosenborg og Strømsgodset viser vil klassifiseringen påvirke klubbene til å få en bedre forankring, struktur og system på utviklingsarbeidet. Dette framkom også i intervjuene med Vålerenga, Odd og Stabæk. Akademiklassifiseringen stiller blant annet krav til overordnet struktur i form av klare strategier, mål og planer for arbeidet med å utvikle talenter. Av resultatene framkommer det at flere av klubbene mener klassifiseringen vil føre til at de får tydeligere struktur i klubben. Det vil derfor kunne forstås som at denne akademiklassifiseringen over tid vil kunne føre til en tvangsisomorfisme (DiMaggio og Powell, 1983). NTF stiller visse krav, og for å tilfredsstillere kravene må de ulike toppklubbene gjøre endringer og forbedringer i forankring av strategier og mål, samt i overordnet struktur. At klassifiseringen omfatter fordeling av penger fra medieinntektene, betyr at den vil ha betydning for klubbenes ressurser. Dette framkommer også av Strømsgodsets handlingsplan hvor det står skrevet: ”verktøyet vil også være styrende for ulike bevilgninger, ressurser og tilbud vi kan få tilgang til, og er noe jeg er trygg på vil kunne gi oss retning for et videre godt arbeid med kvalitet, stabilitet og god struktur” (Strømsgodset Toppfotball, handlingsplan

utviklingsavdelingen, 2017). I henhold til teorien om ressursavhengighet (Pfeffer & Salancik, 2003) så kan NTF forstås som en aktør som besitter ressurser i form av penger som klubbene er avhengig av for å opprettholde sin virksomhet. Klubbene styre og ledelse må dermed respondere på kravene fra NTF for å få tilgang til ressursene gjennom denne fordelingsnøkkelen av pengene fra medieavtalen (Aldrich & Pfeffer, 1976).

På bakgrunn av sin rolle som klubbene interesseorganisasjon vil NTF også forstås som å besitte makt og legitimitet i feltet. Klubbene har i fellesskap kommet til enighet om denne klassifiseringen av utviklingsarbeidet i toppfotballen. Ved å følge kravene og retningslinjene som følger med akademiklassifiseringen, viser klubbene at de handler etter de kollektive forventningene i omgivelsene. Klassifiseringen kan forstås som å innebære endringer i klubbene i institusjonelle omgivelser. Ved å forme seg etter disse institusjonelle forventningene, vil klubbene i følge det ny-institusjonelle perspektivet kunne fremme sin legitimitet og omdømme (Meyer & Rowan, 1977). Slik kan de kravene og retningslinjene som akademiklassifiseringen fører med seg, forstås som å ha fått status som rasjonaliserte myter. Det vil si at det for klubbene oppfattes som normer og regler for hva som er riktig praksis.

Den nye fordelingsnøkkelen og akademiklassifiseringen bringer norsk fotball inn i en ny tid, hvor utvikling av talenter får økende fokus (Eliteserien, 2016). Men i likhet med alt annet i talentdebatten er det også ulike oppfatninger knyttet til denne klassifiseringen. Flere frykter at den vil føre til at norsk fotball blir polarisert, og at det på sikt vil svekke spillerutviklingen både i topp – og breddefotballen (Moen, 2017). Mye av kritikken er knyttet til at det utfordrer norsk fotballs grunnleggende verdier, samt at fokus rettes mot talentdyrking, samt kjøp og salg av spillere (Thoresen, 2017). Som nevnt virker samtlige klubber positive til denne klassifiseringen, mens sjef for Landslagsskolen Håkon Grøttland uttaler i intervjuet at han savner bedre samhandling mellom fagavdelingene til NFF og NTF, selv om han også poengterer at de på det rent operative har et godt samarbeid. Grøttland trekker også fram at det er avgjørende å få til et godt samarbeid på alle områder, for å fremme videre utvikling av norsk fotball.

Arbeidet med akademiklassifisering av toppklubbene utviklingsarbeid er fremdeles i en startfase, og det er for tidlig å si hvilken betydning dette vil få for utvikling av talenter

på nasjonalt basis. Enn så lenge viser NTF og toppklubbene at de i større grad ønsker å fokusere på utvikling, og forhåpentligvis vil dette på sikt kunne fremme kvaliteten på norsk toppklubb – og landslagsfotball, men samtidig forhåpentligvis unngå at norsk fotballs verdigrunnlag slår sprekker. I neste og siste punkt vil jeg redegjøre for hva sentrale personer i norsk toppfotball tenker skal til for å lykkes med talentutvikling.

5.10 Hva skal til for å lykkes med talentutvikling?

Avslutningsvis i intervjuene ble alle intervjupersonene spurt om hva de tror er avgjørende for at norsk toppfotball og klubbene kommer til å lykkes med talentutviklingsarbeidet. Dette synes jeg er interessant å vise til med intervjupersonenes egne uttalelser. I det følgende blir derfor klubbenes og NFFs utsagn presentert i følgende rekkefølge; Vålerenga, Stabæk, Strømsgodset, Odd, Rosenborg, Sogndal og NFF.

For å lykkes tror jeg at alle må fortsette å jobbe knallhardt. Det finnes liksom ingen snarveier, det er hard jobb. At vi klarer å jobbe samlet alle krefter. Det tror jeg er viktig. Og så at vi får den kontinuiteten over tid. (T.H., Vålerenga)

Det er stadion, eller ikke stadion. Ny stadion så er vi antageligvis der hvis det er riktig business. Da kommer vi til å være toppklubb. En av styrkene til Stabæk er at man har tørt å tenke annerledes. Noen sier det er stormannsgalskap, men det har også gjort at vi har fått tak i Bob Bradley, og sånt som kan gjøre noe unikt ikke sant. Få tak i spillere som ingen hadde trodd vi skulle få tak i. Selv om vi ikke kan konkurrere på ditt og datt, så tør vi å spørre de beste da. Det er viktig. (I.A.O., Stabæk)

Hvis vi finner ut hva som er den unike kjernevirksomheten til Strømsgodset, så kan vi lykkes. Og jeg tror vi ubevisst har funnet den. Men om ledelsen, styret, daglig leder, hovedtrener osv finner den nå, bevisst, da kan vi lykkes. Hvis vi ikke lykkes, så fortsetter vi ubevisst. (H.L., Strømsgodset)

En vanvittig utviklingsorientert gjeng som jobber over tid. Da tenker jeg både styret og klubb. Som har litt sånn stahet inn mot modellen. Jeg tror ikke vi kommer til å fravike den. Og det tror jeg det er masse energi og kraft i. Også sørger vi på den veien her at det er kunnskap, tilførsel og stimuli. Men jeg tror veldig på en sånn ærgjerrighet ovenfor modellen, og en sånn tro mot modellen. (M.R., Odd)

Vi må holde oss til mye av det som er Rosenborg. Og vi må være tro mot kontinuitet og mot kjerneverdiene i Rosenborg. Så må vi ikke stivne i egen kultur heller, det er viktig å være åpne for nye impulser. (T.G., Rosenborg)

Det tror jeg er en blanding av tre ting. Om vi klarer å opprettholde kontinuitet, ressurser vi legger i det, og kvalitet i det vi gjør. Altså kvalitet i de strukturene vi lager. Har vi en god skoleringsplan, har vi dyktige folk som følger det opp så lover jo det bra. Men det er igjen avhengig av ressurser ikke sant. Har vi muligheten til å ansette folk som har denne kvaliteten, og kan bruke den tiden det krever. Jeg tror de tre tingene er alfa omega for å lykkes. (A.S., Sogndal).

Vi har god fotballkompetanse i Norge, og vi har mye penger. Så vi har forutsetninger, men da er vi nødt å finne vår egenart her i Norge, og ikke drive med kopiering av andre. Hvis vi klarer å få topp og bredde, krets og NFF til å dra i samme retning, det er veien for å lykkes tror jeg. (H.G., NFF)

Klubbene har ulike forutsetninger for å drive utviklingsarbeid, men de virker rimelig enige i oppfatningen av hva som må til for å lykkes med utvikling av egne talenter. Kontinuitet og kvalitet i arbeidet går igjen i flere av sitatene, og kan dermed forstås som et felles nøkkelpunkt for å lykkes. Det fremkommer også av uttalelsene at det å være bevisst og tro mot egen modell, kjerneverdier og særegenhet er sentralt for å lykkes, noe som kan knyttes til klubbenes organisasjonsidentitet (Albert & Whetten, 2004). Likevel vektlegger flere også betydningen av å være utviklingsorientert og søke nye impulser utenfra, altså innhente inspirasjon og ny kunnskap fra omgivelsene. Samtidig trekkes ressurser frem som essensielt for å opprettholde klubbene virksomhet, særlig knyttet til arbeidskraft og penger. Et bedre samspill mellom NFF, krets og bredde – og toppklubber er essensielt for å få et samlet fotball-Norge, noe som oppfattes som å være sentralt for å lykkes med talentutvikling på et nasjonalt nivå.

6.0 Avslutning: Oppsummering av sentrale funn og konkluderende refleksjoner

Hensikten med denne studien har vært å belyse hvordan norske eliteseriekubber organiserer talentutviklingsarbeid. Mer presist har jeg undersøkt hva de mener og gjør i sitt arbeid med å utvikle talenter, samt NFFs tanker og meninger tilknyttet spillerutvikling i norsk toppfotball.

Studiens resultater viser at talent anses som et potensial man kan utvikle, noe som samsvarer med det dynamiske talentbegrepet (Abbott & Collins, 2002). I følge funnene er det enighet i norsk toppfotball knyttet til hvilke egenskaper et fotballtalent bør inneha, samt at et godt rammeverk preget av tilrettelegging, kompetente trenere og gode fasiliteter er sentrale faktorer i talentutviklingsarbeid.

Selv om NFF og toppklubbene virker å være enige om de nødvendige faktorene for et godt talentutviklingsarbeid, så er det forskjeller knyttet til hva klubbene gjør i sitt arbeid med å utvikle talenter. På bakgrunn av analysen ser det ut til at klubbene med tilhørighet i Oslo-området og klubbene med monopolistrolle i sine geografiske områder, har to ulike rekrutteringsstrategier. Mens Vålerenga, Stabæk og Strømsgodset ønsker å få en tidlig relasjon til talenter gjennom sine fotballtilbud fra ung alder, ønsker derimot Rosenborg, Odd og Sogndal at talentene skal være i sine lokale klubber til de er 15-16 år, noe som samsvarer med NFFs mål for spillerutvikling (NFF, 2015). Dette kan forklares med at Oslo-klubbene grunnet konkurransen i feltet er avhengig av å tilegne seg kontroll over ressursen i form av talenter i tidlig alder. De resterende klubbene kan i større grad oppfattes som å kontrollere ressursen gjennom kretsen, samt at de vil naturlig tiltrekke seg talenter i området (Pfeffer & Salancik, 2003). Resultatene viser at systematisk kartlegging av talenter i noen grad gjennomføres i de konkurrerende klubbene, lite eller ingenting i klubbene som er monopolister, og at dette oppfattes som noe som kan forbedres i samtlige klubber.

Både NFF og klubbene må forholde seg til NIFs barneidrettsbestemmelser om at det ikke er lov med selektering av spillere til lag før fylte 12 år, noe som kan forstås som såkalt tvangsisomorfisme (DiMaggio og Powell, 1983). Hospitering innad i eliteseriekubbene ser ut til å være en utbredt praksis, samtidig som at samtlige klubber

bruker ekstern hospitering fra andre klubber for å skape en relasjon til talenter. Funnene antyder også at aldersbestemte landslag og nasjonal serie i regi av NFF og NTF, forstås som kampplattformer hvor talentene kan tilegne seg verdifulle referanser, samt gir et kamptilbud av høy kvalitet, noe som anses som sentralt i arbeid med å utvikle talenter (Vaeyens et al., 2009).

På bakgrunn av at alle klubbene primært ønsker å rekruttere lokalt, så viser funnene at det blir sentralt å tilstrebe en lokal forankring for å tilegne seg anerkjennelse og et godt omdømme i omgivelsene, eksempelvis fra lokale breddeklubber. En lokal forankring kan komme til uttrykk ved å satse på og gi unge lokale talenter spilletid på klubbens A-lag. Dette kan føre til at sponsorer og publikum ønsker å få en relasjon til klubben, noe som gjør at klubbene får ressurser i form av penger. Sponsor – og publikumsinntekter, samt et godt omdømme i media, kan bidra til at klubbene får stabilitet og tør å satse på unge talenter og talentutviklingsarbeid, tross eventuelle svingende resultater. Dette kan på sikt trolig svekke toppklubbens usikkerhet tilknyttet arbeidet med å identifisere og utvikle talenter (Pfeffer og Salancik, 2003).

NFF har kompetanse som et av sine satsningsområder i perioden 2016-2019 (NFF, 2015), og resultatene viser at også toppklubbene stiller høye krav til kompetanse i egen organisasjon. Dette er først og fremst knyttet til såkalt idrettsintern profesjonalisering (Lorentzen, 2013) i form av NFFs trenerkurs, og det er derfor rimelig å anta at feltet NFF og klubbene befinner seg i til en viss grad er preget av en likedanningsprosess i form av normativ isomorfisme (DiMaggio og Powell, 1983). Kontinuitet blant de ansatte vektlegges som en nøkkelfaktor for utvikling av klubbens identitet, samtidig som at de ønsker å være utviklingsorienterte i sitt talentutviklingsarbeid. Utarbeidelse av læreplaner for de ulike alderstrinnene og opp til et A-lag, kan også bidra til å fremme en sterkere klubbidentitet og systematikk i utviklingsarbeidet, og i følge resultatene er flere av klubbene i gang med dette. Funnene viser at klubbene i hovedsak benytter seg av kunnskap i egen organisasjon i form av ansattes kompetanse. Det kan derfor se ut til at et større mangfold i kompetanse og ulike typer kunnskap bør vektlegges. Dette kan eksempelvis være i form av formell idrettslig og økonomisk utdanning, eller kurs og praksis fra utlandet, da dette kan gi verdifull innsikt i litteratur, forskning og erfaringer som kan bidra til å utvikle norsk toppfotball.

Resultatene viser også at NFF og toppklubbene søker utenlands etter inspirasjon til sitt talentutviklingsarbeid. At flere av klubbene har satsningslag fra tidlig alder, samt ulike former for akademitilbud, kan tenkes å være grunnet at de norske klubbene har kopiert utenlandske klubber som har hatt suksess med sine ungdomsakademier, eksempelvis belgiske, engelske og tyske toppklubber. Således har det foregått en likedanningsprosess i form av mimetisk isomorfisme (DiMaggio og Powell, 1983). Denne formen for isomorfisme kan også forstås som å være en av årsakene til at alle toppklubbene samarbeider tett, samt ønsker å forbedre samarbeidet med videregående skoler, da dette fremstår som en suksessfaktor for klubbene. Dette grunnet at man i større grad kan styre utøvernes belastning og hverdag, samt tilrettelegge for både utdanning og en eventuell fotballkarriere.

Funnene viser også at klubbene har som mål å få spillere opp på klubbens A-lag og bidra til å forbedre klubbens sportslige resultater, samtidig som at det er knyttet til en finansiell dimensjon i form av at man ikke har økonomi til å kjøpe spillere, samt at det er en del av en strategi om å selge spillere for å få inntekter (Sæther & Solberg, 2015). Det fremkommer også av studiens resultater at det er behov for mer systematikk, samt tydeligere mål og planer for toppklubbenes talentutviklingsarbeid. Til sammen gir de ulike temaene innsikt i hvordan talentutvikling organiseres i norske toppfotballklubber.

6.1 Begrensninger og veien videre

Studiens formål har vært å skape ny kunnskap om hvordan talentutvikling organiseres i norsk toppfotball. Kvalitative intervju er velegnet for å få innsikt i meninger, erfaringer og synspunkter, noe som har gitt denne studien mye interessant informasjon. En begrensning ved oppgaven er at utvalget kun består av seks eliteseriekubber og NFF, og dermed kun syv informanter. Flere klubber kunne beriket informasjonen og datamaterialet. Ytterligere intervjuer med flere personer i hver klubb ville også kunne gitt et mer helhetlig bilde av talentutviklingsarbeidet, selv om bruk av dokumentanalyse i noen grad bidrar til dette.

Siden det er lite forskning på temaet, så er det behov for videre forskning på hvordan talentutvikling organiseres i både fotball og annen idrett. Det kunne vært interessant å undersøke hvilke resultater man ville fått ved bruk av et annet teoretisk rammeverk enn det jeg har benyttet i denne studien, eksempelvis teori om organisasjonsendring. Denne

studien viser også kun hvordan talentutvikling organiseres i utvalgte eliteseriekubber, og gjør dermed ingen sammenligninger til klubber på lavere nivå i norsk fotball. Dersom jeg hadde sammenlignet talentutviklingsarbeid i klubber på tvers av ligasystemet, eller med kvinnefotball, så kan det hende at jeg hadde fått sterkere eller andre resultater. Det kan derfor være en interessant vinkling til videre forskning. Det kunne også vært spennende å sammenligne arbeid med utvikling av talenter i norske toppklubber med utenlandske toppklubber, samt opp mot annen norsk idrett. Et annet interessant aspekt å undersøke er hvilken betydning den nye akademiklassifiseringen vil få for talentutviklingsarbeidet i norske toppfotballklubber. Økt kunnskap og bevisstgjøring om hvordan arbeidet med å utvikle talenter organiseres, samt hva klubber tenker og gjør i sitt eget arbeid, kan trolig bidra til å fremme spillerutvikling i norsk fotball.

7.0 Referanser

- Abbott, A., & Collins, D. (2002). A Theoretical and Empirical Analysis of a 'State of the Art' Talent Identification Model. *High Ability Studies*, 13(2), 157-178. Doi: 10.1080/1359813022000048798
- Abbott, A., & Collins, D. (2004). Eliminating the dichotomy between theory and practice in talent identification and development: considering the role of psychology. *Journal of Sports Sciences*, 22(5), 395-408. Doi: 10.1080/02640410410001675324
- Albert, S., & Whetten, D. A. (2004). Organizational identity. I: M. J. Hatch & M. Schultz, *Organizational Identity. A Reader*. Oxford: Oxford University Press.
- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environment of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 2, 79-105. Doi: 10.1146/annurev.so.02.080176.000455
- Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersen, S. S., Bjørndal, C. T., & Ronglan, L. T. (2015). The ecology of talent development in the Nordic elite sport model. I: S. S. Andersen, B. Houlihan & L. T. Ronglan, *Managing elite sport systems: Research and practice* (s. 49-65.). Abingdon: Routledge.
- Baker, J., Cobley, S., Schorer, J., & Wattie, N. (2017). Talent Identification and Development in Sport. An Introduction. I: J. Baker, S. Cobley, J. Schorer & N. Wattie, *Routledge Handbook of Talent Identification and Development in Sport* (s. 1-7). Abingdon: Routledge
- Bjørndal, C. T., Ronglan, L. T., & Andersen, S. S. (2015). Talent development as an ecology of games: a case study of Norwegian handball. *Sport, Education and Society*, 1-14. Doi: 10.1080/13573322.2015.1087398

- Bodemar, A., & Skille, E. Å. (2014). Stuck in structure: How young leaders experienced the institutional frames at the Youth Olympic Games in Innsbruck, 2012. *International Review for the Sociology of Sport*. Doi: 10.1177/1012690214563198.
- Brown, J. (2001). *Sports Talent. How to identify and develop outstanding athletes*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Colman, H. L. (2014). *Organisasjonsidentitet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited, institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554. Doi: 10.2307/256405
- Eggen, D. (2016). *Om NFF trenerutdanning*. Hentet 26.03.2017 fra <https://www.fotball.no/trener/2016/om-nff-trenerutdanning/>
- Eliteserien. (2016). *Fordelingsnøkkelene 2017-2022*. Hentet 15.04.2017 fra <http://www.eliteserien.no/om-eliteserien/okonomi/fordelingsnokkelen-2017-2022>
- Eliteserien. (2017). *Bruker 320 millioner for å skape de neste juvelene*. Hentet 15.04.2017 fra <http://www.eliteserien.no/nyheter/bruker-320-millioner-for-a-skape-de-neste-juvelene>
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

- FIFA. (2017). *FIFA/Coca-Cola World Ranking*. Hentet 10.05.2017 fra <https://www.fifa.com/fifa-world-ranking/ranking-table/men/index.html>
- Fischer, R., & Dean, M. (1998). A comparative Study of the Development of Elite Young Soccer Players in England and Belgium. *Journal of Comparative Physical Education and Sport*, 20, 44-52.
- Folvik, H. (2017). *Budsjett-tabell: Vålerenga øker mest - Viking og Molde kutter stort*. Hentet 10.05.2017 fra <http://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/Budsjett-tabell-Valerenga-oket-mest---Viking-og-Molde-kutter-stort-233093b.html>
- Fombrun, C., & Shinley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258. Doi: 10.2307/256324
- Fossum, L. (2012). Fremvekst og håndtering av alternative supportermiljøer – en studie av norske ultras. I: H. K. Hognestad & A. Hjelseth (Red.), *Kampen om tribunen: Fotball, identitet og makt* (s. 169-195). Trondheim: Akademika Forlag.
- Gammelsæther, H. (2011). Fotballkommersialisering uten bremsere? I: D.V. Hanstad (Red.), G. Breivik, M. K. Sisjord & H. B. Skaset, *Norsk Idrett. Indre spenning og ytre press* (277-293). Oslo: Akilles.
- Grossmann, B., & Lames, M. (2015). From Talent to Professional Football – Youthism in German Football. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 10(6), 1103-1113. Doi: 10.1260/1747-9541.10.6.1103
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Hanstad, D. V., Breivik, G., Sisjord, M. K., & Skaset, H. B. (2011). Kommersialisering og privatisering av idretten. I: D. V. Hanstad, G. Breivik, M. K. Sisjord & H. B. Skaset. *Norsk idrett. Ytre spenning og indre press* (s. 236-239). Oslo: Akilles.

- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach*. Thousand Oakes, California: Sage.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365. Doi: 10.1108/eb060636
- Haugaasen, M., Toering, T., & Jordet, G. (2014). From childhood to senior professional football: A multi-level approach to elite youth football players' engagement in football-specific activities. *Psychology of Sport and Exercise*, 15(4), 336-344. Doi: 10.1016/j.psychsport.2014.02.007
- Haulan, C., & Sæther, S. A. (2011). *Aldersbestemte fotballandslag i Norge. Dette kjennetegner de selekterte spillerne i 2009*. Hentet 02.03.2017 fra http://idrottsforum.org/articles/saether/haulan_saether/haulan_saether110831.pdf
- Helsen, W. F., Starkes, J. L., & Winckel, J. V. (1998). The influence of Relative Age on Success and Dropout in Male Soccer Players. *American Journal of Human Biology*, 10, 791-798.
- Helsen, W. F., Hodges, N. J., Winckel, J. V., & Starkes, J. L. (2000). The roles of talent, physical precocity and practice in the development of soccer expertise. *Journal of Sports Sciences*, 18, 727-736.
- Helsen, W. F., Winckel, J. V., & Williams, A.M. (2005). The relative age effect in youth soccer across Europe. *Journal of Sports Sciences*, 23(6), 629-636.
- Hjelseth, A. (2006). *Mellom børs, katedral og karneval. Norske supporterers forhandlinger om kommersialisering av fotball*. Doktorgradsavhandling ved universitet i Bergen, Bergen
- Holt, N. L. (2002). A comparison of the soccer talent development systems in England and Canada. *European physical education review*, 8(3), 270-285. Doi: 10.1177/1356336X020083006.

- Holter, H., & Kalleberg, R. (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jerolmack, C., & Murphy, A. K. (2017). The Ethical Dilemmas and Social Scientific Trade-offs of Masking in Ethnography. *Sociological Methods & Research*. Doi: 10.1177/0049124117701483
- Johannessen, S. (2016). *Godset er den store "budsjettvinneren"- flere klubber har kuttet*. Hentet 04.10.2016 fra <http://www.tv2.no/a/8191488/>.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Larsen, C. V., Alfermann, D., Henriksen, K., & Christensen, M. K. (2013). Successful Talent Development in Soccer: The Characteristics of the Environment. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 2(3), 190-206. Doi: 10.1037/a0031958
- Lorentzen, H. (2013). *Utdanning og kompetanse i idretten*. (Rapport 2013:05). Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Madsen, C. (2016). *Hva er en god fotballtrener og hvordan blir du det?* Hentet 04.04.2017 fra <https://www.fotball.no/barn-og-ungdom/2016/hva-er-en-god-fotballtrener-og-hvordan-bli-det/>
- Madsen, C. (2017). *Nasjonal G16-serie opprettholdes*. Hentet 15.04.2017 fra <https://www.fotball.no/barn-og-ungdom/spillerutvikling/2017/nasjonal-g16-serie-oppretholdes/>
- Markula, P., & Silk, M. (2011). *Qualitative Research for Physical Culture*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

- Martindale, R. J. J., Collins, D., & Abraham, A. (2007). Effective Talent Development: The Elite Coach Perspective in UK Sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 19(2), 187-206. Doi: 10.1080/10413200701188944
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 82, 340-363.
- Moen, T. (2017). "Det store løftet" – Om akademiklassifiseringen, *Fotballtreneren*, 31(2), 21-25.
- Nesje, E. (2016). *Per Joar Hansen reiste ut for å finne ut hva Fotball-Norge gjør galt. Nå slår han full alarm*. Hentet 11.10.2016 fra http://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/eliteserien/Per-Joar-Hansen-reiste-ut-for-a-finne-ut-hva-Fotball-Norge-gjor-galt-Na-slar-han-full-alarm-825958_1.snd
- Nesse, M. (2016). *En tidsriktig norsk spillerutvikling*. Hentet 02.05.2017 fra <https://www.fotballtreneren.no/spillerutvikling/en-tidsriktig-norsk-spillerutvikling>
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Norges Fotballforbund. (2015). *Handlingsplan 2016-2019*. Oslo: NFF.
- Norges Fotballforbund. (2017). *Årsrapport 2016*. Oslo: NFF.
- Norges Fotballforbund. (u.å.a). *Struktur og rammer*. Hentet 15.04.2017 fra <https://www.fotball.no/barn-og-ungdom/spillerutvikling/landslagsskolen/struktur-og-rammer/#69709>
- Norges Fotballforbund. (u.å.b). *Kvalitetsklubb*. Hentet fra <https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kvalitetsklubb/>
- Norges Idrettsforbund. (2015). *Idrettens barnerettigheter. Bestemmelser om barneidrett*. Oslo: NIF.

- Norges Idrettsforbund. (u.å.). *Ofte stilte spørsmål om barneidrett*. Hentet 10.11.16 fra <https://www.idrettsforbundet.no/tema/barneidrett/sporsmal-og-svar-om-barneidrett/>
- Odds Ballklubb. (u.å.). *Odds Ballklubb*. Hentet 02.05.17 fra <http://www.odd.no/om-klubben>
- Ommundsen, Y. (2009). Hvem er talentene, må vi spesialisere tidlig, og hva er en god trener? – Spenningsfeltet mellom barne- og ungdomsidrett og eliteidrett. I: B. T. Johansen, R. Høigaard & J. B. Fjeld (Red.), *Nyere perspektiv innen idrett og idrettspedagogikk*. Oslo: Høyskoleforlaget.
- Ommundsen, Y. (2011). Spesialisere tidlig og plukke talenter – er det så lurt? I: D. V. Hanstad (Red.), G. Breivik, M. K. Sisjord & H. B. Skaset, *Norsk Idrett. Indre spenning og ytre press* (53-68). Oslo: Akilles.
- Pankhurst, A., Collins, D., Macnamara, A. (2013). Talent development: linking the stakeholders to the process, *Journal of Sports Sciences*, 31(4), 370-380. Doi: 10.1080/02640414.2012.733821
- Pedersen, O. P. (2016). Fotball. I *Store norske leksikon*. Hentet 03.04.2017 fra <https://snl.no/fotball>.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). Social control of organizations. I: J. Pfeffer & G. R. Salancik (Eds.), *The external control of organizations: A resource dependence perspective* (s. 39-61). Stanford: Stanford Business Books.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kausstudier* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Reilly, T., Williams, A. M., Nevill, A. M., & Franks, A. M. (2000). A multidisciplinary approach to talent identification in soccer. *Journal of Sports Science*, 18(9), 695-702. Doi: 10.1080/02640410050120078

- Rosenborg Ballklub. (2017). *Årsmelding 2016*. Hentet 05.04.17 fra http://www.rbk.no/nyheter/arsmelding-regnskap-og-budsjett/Aarsmelding_2016_web.pdf
- Rosenborg Ballklub. (u.å.). *Om RBK*. Hentet 02.05.17 fra <http://www.rbk.no/om-rbk>
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing. The Art of Hearing data* (3th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Russel, K. (1989) Athletic talent: From detection to perfection. *Science Periodical on Research and Technology in Sport*, 9, 1-6.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervju. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Seippel, Ø. (2010). Professionals and volunteers: on the future of a Scandinavian sport model, *Sport in Society*, 13(2), 199-211. Doi: 10.1080/17430430903522921
- Seippel, Ø. (2016) Attacking beautifully or defending efficiently? A sociological analysis of the prevalence and effect of football strategies, *Soccer & Society*. Doi: 10.1080/14660970.2015.1133411
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- Smeland, F & Seippel, Ø. (2015). *"For vi kommer ikke til å sitte i styret i all evighet"*. – *En studie av norske fotballklubbers arbeid med Kvalitetsklubb* (Rapport, Forskningscenter for barne – & ungdomsidrett). Oslo: Norges Idrettshøgskole
- Sogndal Fotball. (2016). *Sportsplan*. Hentet 01.05.2017 fra <http://www.kxweb.no/portal/public/showContentCategory.do?id=20302>
- Sogndal Fotball. (u.å.). *Om klubben*. Hentet 02.05.2017 fra <http://www.sogndalfotball.no/om-klubben>

- Stabæk Fotball. (u.å.). *Klubben*. Hentet 02.05.2017 fra <http://www.stabak.no/om-klubben>
- Stratton, G., Reilly, T., Williams, A.M., & Richardson, D. (2004). *Youth soccer: From science to performance*. New York: Routledge.
- Strømsgodset Toppfotball (u.å.). *Om Godset*. Hentet 02.05.2017 fra <http://www.godset.no/om-klubben>
- Svegaarden, K. E. (2016). *Perry: Besøkte 16 europeiske klubber for å gjøre norsk fotball bedre*. Hentet 11.10.2016 fra <http://www.vg.no/sport/fotball/perry-besoekte-16-europeiske-klubber-for-aa-gjoere-norsk-fotball-bedre/a/23684684/>
- Sæther, S. A. (2004). *Fotball og talent. En studie av norske eliteserietrenere sin forståelse av talent i fotball*. Hovedoppgave i idrettsvitenskap, NTNU.
- Sæther, S. A. (2010). *Spilletid for talenter i norsk toppfotball - Status for tippeligasesongen 2009*. Hentet 02.04.17 fra <http://www.idrottsforum.org/articles/saether/saether101124.pdf>
- Sæther, S. A. (2014). *Identification of Talent in Soccer – What Do Coaches Look For?* Hentet 04.02.17 fra https://www.researchgate.net/publication/263889737_Talent_identification_in_Soccer_What_do_Coaches_Look_for
- Sæther, S. A. (2015). *Trenerrollen*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Sæther, S. A., & Solberg, H. A. (2015). Talent development in football: are young talents given time to blossom?, *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(5), 493-506. Doi: 10.1108/SBM-04-2015-0016
- Sæther, S. A. (2017). *De norske fotballtalentene. Hvem lykkes og hvorfor?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og en innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4.utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Thoresen, I. (2017). – Stor positiv kraft rundt akademiklassifiseringen, *Fotballtreneren*, 31(2), 26-29.
- Tjora, A. (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2.utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Toering, T., & Jordet, G. (2015). Self-Control in Professional Soccer Players, *Journal of Applied Sport Psychology*, 27(3), 335-350. Doi: 10.1080/10413200.2015.1010047
- Torjusen, T. (2016). *Om Norsk Toppfotball*. Hentet 15.04.17 fra <http://www.eliteserien.no/om-eliteserien/norsk-toppfotball/om-norsk-toppfotball>
- Vaeyens, R., Guellich, A., Warr, C. R., & Philippaerts, R. (2009). Talent Identification and Promotion Programmes of Olympic Athletes, *Journal of Sports Sciences*, 27(13), 1-14. Doi: 10.1080/02640410903110974
- Van Yperen, N. W. (2009). Why Some Make It and Others Do Not: Identifying Psychological Factors That Predict Career Success in Professional Adult Soccer. *The Sport Psychologist*, 23(3), 317-329. Doi: 10.1123/tsp.23.3.317
- Vålerenga Fotball. (u.å.). *Om Vålerenga*. Hentet 02.05.2017 fra <http://www.vif-fotball.no/om-klubben>
- Ward, P., Hodges, H. J., Starkes, J. L., & Williams, M. A. (2007). The road to excellence: deliberate practice and the development of expertise, *High Ability Studies*, 18(2), 119-153. Doi: 10.1080/13598130701709715
- Washington, M., & Patterson, K. D. W. (2011). Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research. *Sport Management Review*, 14(1), 1-12. Doi:10.1016/j.smr.2010.06.003
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234. Doi: 10.1177/1056492606291200

- Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Williams, A. M., & Ford, P. R. (2008). Expertise and expert performance in sport, *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 1(1), 4-18. Doi: 10.1080/17509840701836867
- Williams, A. M & Reilly, T. (2000). Talent identification and development in soccer. *Journal of Sports Sciences*, 18, 657-667. Doi: 10.1080/02640410050120041.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and methods* (5th ed.). Los Angeles: SAGE.
- Aase, T., & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter: Om produksjon og tolkning av kvalitative data* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

Ørnulf Nicolay Seippel
Seksjon for kultur og samfunn Norges idrettshøgskole
Postboks 4014 Ullevål stadion
0806 OSLO

Vår dato: 31.10.2016

Vår ref: 50442 / 3 / BGGH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.10.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

50442 *En kvalitativ studie av hvordan toppfotballklubber organiserer talentutvikling i fotball*
Behandlingsansvarlig *Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder*
Daglig ansvarlig *Ørnulf Nicolay Seippel Student*
 Silje Gullteig Lürssen

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS
NSD – Norwegian Centre for Research Data

Harald Hårfagres gate 29
NO-5007 Bergen, NORWAY

Tel: +47-55 58 21 17
Faks: +47-55 58 96 50

nsd@nsd.no
www.nsd.no

Org.nr. 985 321 884



Personvernombudet for forskning

Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 50442

INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet, men dato for prosjektslutt må endres fra 30.05.2016 til 30.05.2017.

TREDJEPERSONER

Det behandles enkelte opplysninger om tredjeperson. Det skal kun registreres opplysninger som er nødvendig for formålet med prosjektet. Opplysningene skal være av mindre omfang og ikke sensitive, og skal anonymiseres i publikasjon. Så fremt personvernulempen for tredjeperson reduseres på denne måten, kan prosjektleder unntas fra informasjonsplikten overfor tredjeperson, fordi det anses uforholdsmessig vanskelig å informere.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Norges idrettshøgskole sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc eller mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

PUBLISERING

Det oppgis at personopplysninger skal publiseres. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette. Vi anbefaler at deltakerne gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

INFORMASJON OG SAMTYKKE

Forventet prosjektslutt er 30.05.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger somf.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Organisering av talentutvikling i toppfotballklubber”

Bakgrunn og formål

Mitt navn er Silje Gullteig Lürssen og jeg skal fra høsten 2016 til våren 2017 skrive en masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole. Formålet med prosjektet er å beskrive ulike toppfotballklubbers organisering av talentutvikling, samt undersøke momenter knyttet til dette. Jeg ønsker å intervju utviklingsansvarlig eller sportslig leder i seks tippeligaklubber, samt en representant fra Norges Fotballforbund. Prosjektets problemstilling er å finne ut hvordan fotballklubber på øverste nivå i Norge organiserer og driver talentutvikling.

På bakgrunn av at du faller inn under mine utvalgsriterier og vil gjøre mitt utvalg fullstendig ved å delta, er du strategisk valgt ut i denne studien.

Hva innebærer deltakelse i studien?

For å delta i denne undersøkelsen kreves samtykke og aktiv deltagelse ved at du stiller til et intervju som vil vare omtrent en time. Selve intervjuet vil foregå på ditt arbeidssted, eller annet sted etter nærmere avtale. Spørsmålene vil omhandle dine tanker og erfaringer angående organisering av talentutvikling. Det vil bli gjort lydopptak og skriftlige notater underveis i intervjuet. Dersom du på forhånd ønsker å se intervjuguiden har du mulighet til det. Det understrekes at målet med denne studien ikke er å grave frem informasjon som kan være av ubehag for den enkelte, men kun å få et bedre innblikk i hvordan norske toppfotballklubber og Norges Fotballforbund organiserer og driver talentutvikling.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun min veileder, Ørnulf Seippel, og jeg, Silje Gullteig Lürssen, som vil ha tilgang til personopplysningene. Opptak vil bli lagret på en privat datamaskin, og skriftlige notater vil oppbevares i et låst skap. Jeg ønsker å publisere med fullt navn på deg og Norges Fotballforbund. Du vil ha anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater før publisering av studien. Prosjektet skal etter planen avsluttes 30. mai 2017, og personopplysninger og opptak vil da bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å måtte oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger bli anonymisert. Dersom du kunne tenke deg å delta eller har eventuelle spørsmål til studien, ta kontakt med meg, Silje Gullteig Lürssen, eller min veileder Ørnulf Seippel fra Norges Idrettshøgskole.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Med vennlig hilsen,

Silje Gullteig Lürssen

Vedlegg 3: Samtykkeskjema for informantene

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til å delta i intervju

Jeg samtykker til at personopplysninger (navn, arbeidssted og stillingstittel) kan publiseres

Vedlegg 4: Intervjuguide klubb

Intervjuguide klubb

Introduksjon:

- Fortelle kort om meg, formålet med prosjektet og konfidensialitet
- Ønsker å publisere med navn på deg og klubben, sitatsjekk dersom ønskelig
- Signere samtykkeskjema

Bakgrunnsinformasjon:

- Hvor lenge har du vært en del av klubben?
- Hva jobbet du med før du kom til klubben?
- Hvordan hadde det seg at du startet å jobbe her?
- Hva er din fotballfaglige bakgrunn?
 - Utdanning?
 - Trenerkurs?
 - Praksis (spiller/trener)?

Tema – organisering av talentutvikling:

- Hvordan organiserer dere talentutviklingsarbeidet?
 - Antall lag/tilbud
 - Organisasjonskart?
 - Formell/uformell organisasjonsstruktur?
- Hvem er ansvarlig for talentutviklingsarbeidet i klubben?
 - Hvilke roller har dere?
 - Hvor mange jobber med dette?
- Det har vært mye omtalt i media at barne – og ungdomsfotballen trenger trenere med høyere kompetanse og utdanning. Hva er dine tanker om dette?
 - Hva slags kompetanse/erfaring/utdanning har de som jobber med talentutvikling i klubben?
 - Mange er opptatt av forholdet mellom formell kompetanse/utdanning og praksisbasert kunnskap, hva er dine tanker rundt dette?
- Hva handler talentutvikling om for deg?
 - Hvilke aktiviteter?
 - Hvilke personer?
 - Hva er viktige/sentrale elementer i god talentutvikling for deg?
- Hvordan vil du beskrive et talent? Hva er et talent i fotball for deg?
 - Statisk/dynamisk talentbegrep?

- Når ønsker dere å få talentene inn i klubben?
 - Ønsker dem fra tidlig alder?
 - Lar dem være i klubbene sine til en viss alder?
 - Hvorfor?

- Hvor leter dere etter talenter?
 - Klubber i nærområder?
 - Klubber i hele Norge?
 - På samlinger i regi av NFF?
 - Utenfor Norge?

- Hvordan leter dere etter talenter?
 - Hvem er ansvarlig for dette? Talentspeider? Trenerne?
 - Hva slags kompetanse har ansvarlige?
 - Hvilke kriterier har klubben for talent?
 - Dokumentasjon? Skriftlig oversikt over alle spillere/talenter i feks nærområdet?

- Hva skal til for at en spiller skal bli hentet inn/invitert til deres klubb?
 - Kan du komme med noen eksempler på dette?
 - Har du noen eksempler på tilfeller hvor spillere har lyktes gjennom klubben sin talentutvikling?
 - Har du noen eksempler på tilfeller hvor spillere har mislykkes?

- På hvilke måter vil du anse klubben som attraktiv for unge spillere/talenter?
 - Hva gjør dere for å være attraktive for spillere/foreldre/trenerne?

- Hvordan jobbes det med talenter på ulike alderstrinn/i ungdomsavdelingen?
 - Barnefotball?
 - Ungdomsfotball?
 - Forskjeller?
 - Seleksjon?
 - Hospitering?
 - Kan du komme med noen eksempler på dette?
 - Spiller i fokus eller blir laget prioritert?

- Hva slags kunnskap har klubben om talentutvikling?
 - Hva slags kunnskap bruker dere?
 - Trenerutdanning/annen idrettslig utdanning?
 - Hva leser dere? (Tidsskrifter, nettsteder, bøker?)
 - Hvordan holder dere dere oppdatert på feltet?

- Hvem får klubben inspirasjon til talentutvikling fra?
 - Klubber i Norge?
 - Klubber i utlandet?
 - NFF/NTF?
 - Andre idretter?
 - Har du noen eksempler knyttet til hvor/hvem dere får inspirasjon fra?

- Hvordan vil du beskrive samarbeidet med NFF knyttet til talentutviklingsarbeid?
 - Retningslinjer?
 - Krav?
 - Kunnskap?
 - Landslagsskolen?

- Hva er klubbens forhold til klubber i nærområdet?
 - Konkurrerer dere om spillere?
 - Samarbeid? Farmerklubb?
 - Kan du komme med noen eksempler på konkurranse/samarbeid med andre klubber i nærområdet?

- Hvordan vil du beskrive klubbens tilgang på ressurser tilknyttet talentutviklingsarbeid?
 - Økonomiske ressurser?
 - Fasiliteter?
 - Trenerer og støtteapparat?
 - Føler du klubben har nok ressurser til talentutvikling? Eventuelt hva kunne dere hatt mer av?

- Hvordan vil du beskrive betydningen av sponsorer tilknyttet klubbens talentutviklingsarbeid?
 - Økonomi?
 - Krav? (Resultatmål/antall spillere til A-lag)?

- Hvilke aktører er dere avhengig av med tanke på ressurser?
 - Hvilke ressurser?
 - Hvordan?
 - Kort/lang sikt?

- Hvilke andre aktører samarbeider dere med tilknyttet talentutviklingsarbeidet, og hvordan? Kan du komme med eksempler knyttet til de ulike aktørene?
 - Andre klubber i Norge/farmerklubber?
 - Skoler?
 - Klubber i utlandet?
 - Kretsen?
 - NTF?
 - Kommunen?
 - Hvordan: Spillere? Trenerer? Kunnskap? Erfaringer? Anlegg? Penger?

- På hvilke måter vil du si at talentutvikling er et satsningsområde for klubben?
 - Synes du klubben har tilstrekkelig fokus på talentutvikling?
 - Tenker du at dere satser mer eller mindre enn andre toppfotballklubber?

- Vil du si at klubben har en tradisjon for talentutvikling eller det å satse på egne spillere?
 - Hva inngår i denne tradisjonen?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Hvis ja, hva gjør dere for å opprettholde denne tradisjonen?

- Hva vil du si at dere gjør annerledes i talentutviklingsarbeidet enn andre klubber?
 - Hva kjennetegner deres klubb?
 - Hva er spesielt?
 - Hvorfor?
- Hva er forskjellig fra måten dere organiserte talentutvikling på tidligere sammenlignet med nå?
 - Har du noen eksempler på forskjeller?
 - Hvorfor?
- Hva mener du kan forbedres eller gjøres annerledes i klubbens talentutviklingsarbeid?
 - Noen konkrete planer om fremtidige endringer?
- Hvilke utfordringer ser du i forbindelse med klubbens talentutviklingsarbeid?
 - Topping?
 - Barneidrettsbestemmelsene?
 - Koordinering av talentene på ulike lag/mengde?
 - Foreldre?
 - Klubben?
 - Andre klubber?
 - Skoler (koordineringsproblemer med undervisning/aktivitet på skolen)?
- Hva er klubbens mål med talentutvikling?
 - Sportslig, få unge talenter på A-lag?
 - Selge grunnet økonomi?
 - Landslagsspillere?
 - Hvor mange/hva slags talent kan være tilfeldig. Hva tenker du om dette i forhold til målsetninger?
- Hvordan evaluerer dere talentutviklingsarbeidet?
 - Hvor ofte?
 - Føler du at dere får bruk for denne kunnskapen?
 - Hvordan bruker dere kunnskapen?
- Har dere noen konkrete strategier og planer for talentutviklingsarbeidet?
 - Hvilke?
 - For hva?
 - Nedskevne?
- Hva gjør at dere kommer til å lykkes?
 - Hvorfor kommer dere eventuelt ikke til å lykkes?
- Er det noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg 5 Intervjuguide Norges Fotballforbund

Intervjuguide NFF

Introduksjon:

- Fortelle kort om meg, formålet med prosjektet og konfidensialitet
- Ønsker å publisere med navn på deg og NFF, sitatsjekk dersom ønskelig
- Signere samtykkeskjema

Bakgrunnsinformasjon:

- Hva er din rolle i NFF?
- Hvor lenge har du vært en del av forbundet?
- Hva jobbet du med før du startet i denne rollen?
- Hva er din fotballfaglige bakgrunn?
 - Utdanning?
 - Trenerkurs?
 - Praksis (spiller/trener)?
- Mange er opptatt av forholdet mellom formell kompetanse og praksisbasert kunnskap, hva er dine tanker rundt dette?

Tema – organisering av talentutvikling:

NFF internt

- Hva vil du si inngår i talentutvikling?
 - Hvilke aktiviteter?
 - Hvilke personer?
 - Hva er viktige/sentrale elementer i god talentutvikling for deg?
- Hvordan vil du beskrive talent? Hva er et talent i fotball for deg?
 - Har NFF bestemte kriterier for hva talent er?
 - Statisk/dynamisk talentbegrep?
- Hvem er ansvarlig for talentutviklingsarbeidet i NFF?
 - Hvilke roller har dere?
 - Hvor mange jobber med dette?
 - Hva slags kompetanse/utdanning har de som jobber med talentutvikling i NFF?

- Innenfor organisasjonsteori skilles det gjerne mellom formell og uformell organisasjonsstruktur. Hvordan er NFFs organisasjonsstruktur?
 - Formell?
 - Uformell?
- Hvordan leter dere etter talenter?
 - Hvem er ansvarlig for dette? Talentspeider? Trenerne?
 - Hva slags kompetanse har ansvarlige?
- Hva skal til for at en spiller skal bli hentet inn til aktiviteter (samlinger, sone, krets, landslag) i regi av NFF?
 - Har du noen eksempler på tilfeller hvor spillere har lyktes gjennom NFF sin spiller/talentutvikling?
 - Har du noen eksempler på tilfeller hvor spillere har mislykkes?
- Hva slags kunnskap har NFF om talentutvikling?
 - Hva slags kunnskap bruker dere?
 - Trenerutdanning/annen idrettslig utdanning?
 - Hva leser dere? (Tidsskrifter, nettsteder, bøker?)
 - Hvordan holder dere dere oppdatert på feltet?
 - Hvordan utvikler dere kompetansen deres?
- Hvem får NFF inspirasjon til talentutvikling fra?
 - Andre nasjoner?
 - Klubber i Norge?
 - Klubber i utlandet?
 - Andre særforbund/idretter?
 - Har du noen eksempler knyttet til hvor/hvem dere får inspirasjon fra?
- Hvordan vil du beskrive NFFs forhold til NTF?
 - Samarbeid?
 - Interessekonflikter?
- Hvordan vil du beskrive NFFs ressursbruk tilknyttet talentutviklingsarbeid?
 - Økonomiske ressurser?
 - Fasiliteter?
 - Trenerne og støtteapparat?
- På hvilke måter vil du si at talentutvikling er et satsningsområde for NFF?
 - Synes du NFF har tilstrekkelig fokus på talentutvikling?
 - Hvordan anser du satsningen på talentutvikling sammenlignet med andre nasjoner?
- Hva mener du kan forbedres eller gjøres annerledes i NFFs talentutviklingsarbeid?
 - Hvorfor?

- Hva er forskjellig fra måten dere organiserer talentutvikling på nå sammenlignet med tidligere?
 - Har du noen eksempler på forskjeller?
- Har dere noen konkrete strategier og planer for hvordan NFF skal organisere og drive talentutviklingsarbeidet?
 - Hvilke?
 - For hva?
 - Nedskevne?
- Hvilke utfordringer ser du i forbindelse med NFFs talentutviklingsarbeid?
 - Barneidrettsbestemmelsene?
 - Koordinering av spillere med tanke på belastning/mengde eller lag/nivå?
 - Ressurser?
 - Kompetanse?
- Hvordan evaluerer dere talentutviklingsarbeidet i NFF?
 - Hvor ofte?
 - Får dere bruk for denne kunnskapen?
 - Hvordan bruker dere denne kunnskapen?
- Hva gjør at NFF kommer til å lykkes med talentutviklingsarbeidet?
 - Eventuelt hvorfor vil dere ikke lykkes?

NFF om talentutvikling i toppfotballklubber

- Det har vært mye omtalt i media at barne – og ungdomsfotballen trenger trenere med høyere kompetanse og utdanning. Hva er dine tanker om dette?
 - Hva er dine tanker om kompetansen i toppfotballklubbene blant de som jobber med talentutvikling?
- Hvordan vil du beskrive NFFs samarbeid med toppfotballklubbene knyttet til talentutviklingsarbeid?
 - Har dere retningslinjer/krav til klubbenes arbeid med talentutvikling?
 - Har dere konkrete strategier og planer for hvordan toppfotballklubbene skal organisere talentutvikling?
 - Hvordan er dialogen med klubbene?
- Hvilke tiltak har NFF for å fremme talentutvikling i norske toppfotballklubber per dags dato?
 - Har dere noen andre planlagte fremtidige tiltak?

- Hvilke utfordringer ser du i forbindelse med norske toppfotballklubbers talentutviklingsarbeid?
 - Topping?
 - Barneidrettsbestemmelsene?
 - Koordinering av spillere med tanke på belastning/mengde eller lag/nivå?
 - Ressurser?
 - Kompetanse?
- Hva mener du toppfotballklubbene bør gjøre annerledes og kan forbedre i sitt talentutviklingsarbeid?
 - Hvorfor?
- Har dere noen form for evaluering av talentutvikling i norske toppfotballklubber?
 - Hva?
 - Får dere bruk for denne kunnskapen?
 - Hvordan bruker dere denne kunnskapen?
- På bakgrunn av intervjuene med de ulike klubbene er mitt inntrykk at klubber som er dominante i sitt geografiske område har et tettere samarbeid med NFF, enn det konkurrerende klubber har. Hva er dine tanker om dette?
 - Enig/uenig?
 - Hvorfor?
- Hva gjør at norske toppfotballklubber kommer til å lykkes med talentutviklingsarbeidet?
 - Eventuelt hvorfor vil de ikke lykkes?
- Er det noe annet du ønsker å tilføye?

