

Fredrik Løken Bjørnskau

Private akademier og norske fotballklubber – konkurranse eller symbiose?

En kvalitativ casestudie om private aktørers
påvirkningsmuligheter overfor norske klubber

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

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om private akademiers påvirkning på norske fotballklubber. De siste årene har man sett en voksende trend innen fotballen. Private aktører som tilbyr personlig trening innen fotball har vokst, og finnes nå i flere store byer av landet. Hensikten med denne studien er å se på hvordan disse aktørene kan endre det som skjer i klubbsammenheng. Studien fordyper seg i klubbene og akademiens drift, og ser på elementer som har vært med på å muliggjøre denne veksten. I og med at disse akademiene er relativt nye er det ikke skrevet mye om dem, og denne studien vil dermed kunne kaste lys over et nytt felt innen norsk fotball.

Studien er en kvalitativ casestudie hvor det ble gjennomført åtte intervjuer. To av disse ble gjort med private akademier. Informantene ble strategisk valgt på bakgrunn av sine stillinger i norsk fotball.

Det er benyttet ny-institusjonell teori, hvor begreper som legitimitet og isomorfisme er sentrale. I tillegg er det benyttet teorier om institusjonelle entreprenører.

Resultatene som fremkommer av denne studien viser at det er mange likheter mellom klubber. Men også mellom klubber og private akademier. Alle klubbene i studien har et eget akademi/ffo, hvorav noen av disse drives selv, mens andre drives i samarbeid med andre aktører. Søken etter legitimitet står sentralt sammen med normativ og mimetisk isomorfisme for å beskrive klubbene og de private akademiene. I tillegg fremkommer det av studien at private akademier har noen muligheter til å påvirke klubbene. Dette kan de gjøre gjennom å samarbeide med klubber, drive trenerutvikling, eller gjennom andre kanaler som foreldre og spillere. Isomorfisme kan være en forklaring på hvorfor klubbene og de private akademiene får likere tilbud.

Nøkkelord: fotball, institusjonelle entreprenører, spillerutvikling, isomorfisme, ny-institusjonell teori, institusjonelle entreprenører, påvirkning

Innhold

SAMMENDRAG	2
INNHold.....	3
FORORD.....	6
FORKORTELSER	7
1. INNLEDNING	8
1.1 HENSIKTEN MED PROSJEKTET.....	9
2. BAKGRUNN.....	11
2.1 STRUKTUR I NORSK IDRETT OG NORSK FOTBALL / TILSTAND I NORSK FOTBALL	11
2.1.1 Profesjonalisering	12
2.1.2 Kvalitetsklubb	12
2.1.3 Akademiklassifiseringen	13
2.1.4 Telenor Xtra	Feil! Bokmerke er ikke definert.
2.2 TIDLIGERE FORSKNING.....	13
3. TEORETISK RAMMEVERK.....	15
3.1 NY-INSTITUSJONELL TEORI	15
3.1.1 Organisatoriske felt	16
3.1.2 Institusjonelle endringer	16
3.1.3 Isomorfisme	17
3.2 INSTITUSJONELLE ENTREPRENØRER	18
3.2.1 Hva er en institusjonell entreprenør?	18
3.2.2 Feltets karakter.....	20
3.2.3 Aktørens sosiale posisjon	21
3.2.4 Hvordan implementere endring.....	21
4. METODE	23
4.1 VITENSKAPELIG FORANKRING.....	23
4.2 VALG AV METODE.....	24
4.2.1 Kvalitative intervju.....	25
4.2.2 Konstruksjon av intervjuguide	25
4.2.3 Testintervju.....	26

4.3	DOKUMENTANALYSE.....	27
4.4	UTVALG OG KRITERIER.....	27
4.5	DATAINNSAMLING.....	28
4.5.1	<i>Transkribering</i>	30
4.5.2	<i>Koding og kategorisering</i>	30
4.6	VALIDITET OG RELIABILITET.....	31
4.6.1	<i>Validitet</i>	31
4.6.2	<i>Reliabilitet</i>	32
4.7	ETIKK.....	33
5.	RESULTATER	36
5.1	PROFESJONALISERING OG KOMPETANSEKRAV.....	36
5.2	KONSEKVENSER AV PROFESJONALISERING.....	38
5.2.1	<i>Mindre dugnadsånd og frivillig innsats</i>	38
5.2.2	<i>Profesjonalisering og spillerflukt</i>	39
5.3	KLUBBDRIFT OG AKADEMIDRIFT – FORSKJELLER OG LIKHETER.....	40
5.3.1	<i>Ambisjoner/Visjoner</i>	40
5.3.2	<i>Akademitilbud</i>	42
5.3.3	<i>Struktur på akademiøkta</i>	44
5.3.4	<i>Spillerutvikling</i>	45
5.3.5	<i>Hospitering</i>	47
5.3.6	<i>Utfordringer ved spillerutvikling</i>	48
5.3.7	<i>Forholdet til ulike aktører</i>	51
5.4	PÅVIRKNING MELLOM KLUBBER OG PRIVATE AKADEMIER.....	55
6.	DISKUSJON	58
6.1	PROFESJONALISERING OG KOMPETANSE - LEGITIMITET OG ISOMORFISME?.....	58
6.1.1	<i>Konsekvenser av profesjonalisering</i>	58
6.2	KLUBBDRIFT OG AKADEMIDRIFT – FORSKJELLER OG LIKHETER.....	59
6.2.1	<i>Ambisjoner / Visjoner</i>	59
6.2.2	<i>Akademitilbud</i>	61
6.2.3	<i>Struktur på akademiøkta</i>	61
6.2.4	<i>Spillerutvikling</i>	62
6.3	UTFORDRINGER VED SPILLERUTVIKLINGEN SOM MULIGGJØRENDE FAKTORER.....	62
6.3.1	<i>Forholdet til ulike aktører</i>	64
6.4	PÅVIRKNING MELLOM KLUBBER OG PRIVATE AKADEMIER.....	65

7. KONKLUSJON	67
7.1 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	68
REFERANSER	69
VEDLEGG.....	75
VEDLEGG 1 – GODKJENNING NSD.....	76
VEDLEGG 2 – INFORMERT SAMTYKKE TIL KLUBBENE	79
VEDLEGG 3 – INFORMERT SAMTYKKE TIL DE PRIVATE AKADEMIENE	81
VEDLEGG 4 – INTERVJUGUIDE TIL KLUBBENE.....	83
VEDLEGG 5 – INTERVJUGUIDE TIL DE PRIVATE AKADEMIENE	86

Forord

Intenst, slitsomt, morsomt, frustrerende, givende, utfordrende, lærerik og spennende. Dette er bare noen av følelsene jeg har kjent på i prosessen det har vært å skrive denne masteroppgaven. Det er med blandede følelser jeg trer ut av studietiden. Nå er det slutt på masterbrakker og lesesaler for denne gang.

Først av alt må jeg takke alle informantene i denne oppgaven for at det i det hele tatt ble noe av. Uten dere hadde denne oppgaven blitt meget vanskelig å skrive.

Jeg vil også takke min veileder Ørnulf Seippel for hjelp og innspill det siste året.

I tillegg vil jeg takke min far, Torkel Bjørnskau, for alle årene på Ullevål Stadion og Bislett for å se Lyn spille kamper, for treninger med hele klasselaget i alle barneårene, selv om det ikke ble spill på Old Trafford med David Beckham på noen av oss, og for at du og mamma alltid er positive og støttende! Tusen takk for alle innspill og tilbakemeldinger du har kommet med.

Jeg vil også takke Fredrik Roberg, Tresor Egholm, og Rolf-Magne Walstad i Lyn Fotball for faglige diskusjoner og innspill det siste året. Det settes stor pris på!

Takk også til alle venner for all støtte dere gir! Ingen nevnt, ingen glemt.

Mine medstudenter på NIH, takk for flotte år!

Til slutt, tusen takk Nathalie for at du har holdt ut med meg det siste året!

Fredrik Løken Bjørnskau

Oktober 2017

Forkortelser

NFF	Norges Fotballforbund
NIF	Norges Idrettsforbund
NTF	Norsk Toppfotball
NSD	Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS
FFO	Fotballfritidsordning
NIH	Norges Idrettshøgskole

1. Innledning

Til tross for at det norske herrelandslaget i fotball endelig har begynt å vinne fotballkamper igjen, kan det virke som at endringer i organisasjonen Norges Fotballforbund er et stadig større krav fra norske journalister og befolkningen generelt. Stadig flere hevder man bør se til Island og deres EM-suksess i sommer. Et lite land med en befolkning omtrent på størrelse med Bergen, har kommet lenger i et internasjonal mesterskap enn det Norge noen gang har gjort. Men hva er det våre vikingbrødre fra vulkanøya har forstått, som vi nordmenn ikke har? Mange peker på islendingenes talentutvikling som et utslagsgivende moment på deres, for mange, overraskende suksess. Med betalte trenere helt ned i barnefotballen hevdes det at Island har klart å gå fra en parentes i internasjonal fotballsammenheng til et lag som hevder seg i store mesterskap. I norsk fotball har man i de siste årene sett talenter forsvinne fra norsk fotball og ut til europeiske klubber. Martin Ødegaard, Martin Samuelsen og Mats Møller Dæhlie er eksempler på dette. Gode tekniske fotballspillere som har lagt ned utallige timer i egentrening men som har hatt kompetente støttespillere å sparre med. En slik støttespiller kan ha vært foreldre, trenere eller tidligere fotballspillere. Eller kanskje en blanding av alle tre. I skrivende stund skriker Norges fotballeksperter etter mer profesjonelle trenere, mindre kunstgressbaner i toppfotballen og redusering av antall lag i Tippeligaen, ”Se til Island” sier de. Men hva om deler av den islandske fotballmodellen allerede finnes i Norge? Riktignok ikke styrt av NFF sentralt, men som en perifer aktør som driver talentutvikling på utsiden av organisert norsk fotball. Private aktører har i flere år drevet talentutvikling som kommersielle aktører utenfor den organiserte idretten. Disse fotballakademiene tilbyr trening for barn og unge i alle aldre og kan tilby det de selv hevder er profesjonell hjelp til å bli en best mulig fotballspiller, og er i vekst, sterk vekst.

De private talentakademiens fremvekst i det norske fotballfelleskapet, reiser umiddelbart flere ulike problemstillinger og kan ses gjennom flere forskjellige perspektiver. For konkretisere problemstillingene disse aktørene medfører, ønsker jeg å finne ut av hvordan de kommersielle private akademiene påvirker driften i klubbene i norsk fotball på ungdomsnivå. Mange klubber driver god talentutvikling, men hva skjer med driften i klubben når det kommer nye aktører på banen. Jeg ønsker også å se på hvordan de kommersielle private akademiene driver sin talentutvikling og sammenligne

dette med hvordan klubbene driver sin. For å belyse dette vil ønske jeg å gjennomføre intervju med to klubber som offisielt samarbeider med kommersielle private akademier, to klubber som ikke har et offisielt samarbeid med de kommersielle private akademiene, og to private kommersielle akademier. I tillegg til dette vil jeg gjennomføre en spørreundersøkelse som sendes ut til sportslige ledere i fotballklubber i Norge med en junioravdeling, for å undersøke deres holdninger til de kommersielle private akademiene. Jeg vil benytte meg av organisasjonsteoretiske perspektiver for å forklare endringer og handlingsvalg i driften av klubbene i norsk fotball.

Talentutvikling og organisasjoner er et fenomen det er skrevet mye om. Men det ikke skrevet mye om forholdet mellom private akademier og klubbene i norsk fotball. Jeg ønsker derfor å skrive om hvordan norske klubber påvirkes av de kommersielle private akademiene, og om hvordan disse er med på å endre klubbstrukturer i norsk fotball.

Min hovedproblemstilling, og underproblemstillinger for denne oppgaven er derfor:

- *Hvordan påvirkes klubbdriften i norsk fotball i disse klubbene av private akademiers framvekst i norsk fotball?*
 - *Hvilke forskjeller og likheter finner vi mellom klubbene og de private akademiene?*
 - *På hvilke måter samarbeider klubber med de private kommersielle akademiene?*

Oppgaven deles inn i 7 kapitler. Først vil jeg presentere bakgrunnsstoff for oppgaven, innledning og teoretisk grunnlag. Deretter vil jeg beskrive det metodiske opplegget for oppgaven, før jeg tar for meg analyse og diskusjonen av mine funn. Til slutt vil jeg konkludere og oppsummere.

1.1 Hensikten med prosjektet

Hensikten med prosjektet er å undersøke i hvordan norske fotballklubber ser på eksterne private aktører, definert som private kommersielle akademier, og hvordan dette påvirker klubbdriften. Fører opprettelsen av akademier til en form for isomorfisme i norske

fotballklubber? Hva gjør klubbene for å opprettholde legitimitet, og hvordan opplever klubbene at nye kommersielle aktører kommer inn på deres felt?

Jeg ønsker å belyse hvordan norske fotballklubber drifter klubbens akademitilbud/ffo-tilbud i og hvordan klubbene stiller seg til de ulike aktørene som finnes i lys av ny-institusjonell teori.

Interesseverdien i en slik undersøkelse mener jeg er aktuell på grunnlag av fremveksten til ulike private akademier de siste årene. Etter oppstarten av disse akademiene har flere aktører blomstret opp. Markedet for disse tilbudene er tilstede i form av at det i det hele tatt er et slikt tilbud.

Jeg mener det vil være interessant å se på hvordan klubbene stiller seg til de nye private kommersielle akademiene. Hvilke tiltak gjør klubbene for å møte markedsønskene? Og hvordan fører dette til likheter/ulikheter på fotballfeltet? I og med at norsk idrett er avhengig av frivillighet og støtte gjennom det offentlige kan disse nye tilbudene skape utfordringer for legitimiteten til norsk idrett. I tillegg mener jeg undersøkelsen vil være av interesse for fotballklubber som ønsker å drive talentutvikling i Norge. Et sentralt spørsmål her vil være hvordan virksomheten i de norske fotballklubbene påvirkes av nevnte private tilbud.

2. Bakgrunn

Formålet med dette kapittelet er å redegjøre for hvilken tilstand norsk fotball befinner seg i. For å forstå hvilke muligheter private akademier har til å påvirke norsk fotball er det hensiktsmessig å redegjøre for hvordan norsk fotball har utviklet seg med tanke på organisasjon og strukturer i og rundt fotballen. Jeg vil først redegjøre for hvordan norsk idrett er organisert, og da spesielt med tanke på hvordan norsk fotball står i dette landskapet. Videre vil jeg gjøre rede for hvordan profesjonalisering har påvirket norsk fotball. I tillegg vil jeg forklare hvilke tiltak NFF har gjort i lys av denne profesjonaliseringen. Til slutt vil jeg gjøre rede for hva et privat akademi er, og hvordan disse tilbudene har vokst de siste årene. Hensikten med dette kapittelet er å danne en bakteppe for hvordan norsk fotball er bygget opp, i tillegg til å presentere noen av de aktørene som norske klubber må forholde seg til. Dette bidrar til å skape en forståelse for den videre diskusjonen om hvilke muligheter de private akademiene har til å påvirke norsk fotball.

2.1 Struktur i norsk idrett og norsk fotball / Tilstand i norsk fotball

Norsk idrett, og da også fotballen, er som en del av det norske samfunnet tuftet på sosialdemokratiske prinsipper. Idretten er organisert under paraplyorganisasjonen NIF, gjennom to hovedgrener. På den ene siden finner vi særforbund og særkretser, som eksempelvis Norges Fotballforbund og Oslo Fotballkrets. På den andre siden finner vi idrettskretsene og idrettsrådene, som eksempelvis Akershus idrettskrets og idrettsråd. (Enjolras & Waldahl, 2009; Goksøyr, M., 2008). Denne studien vil avgrenses til å omfatte det som berører særforbundet NFF, de tilhørende fotballkretsene og klubbene. Norsk fotball er landets desidert største idrett med ca. 370 000 aktive medlemmer de siste seks årene. Av disse er ca. 260 000 barn og unge. (NIF, 2017). Som et ledd i arbeidet med barn og unge ønsker NFF å satse ytterligere på spesielt Kvalitetsklubb, jenter og på spillerutviklingen gjennom (NFF, 2016). I tillegg til NFF som paraplyorganisasjon for norsk fotball, er NTF en interesseorganisasjon for toppfotballen i Norge for herrelagene i de to øverste divisjonene, Eliteserien og OBOS-ligaen, og er en pådriver for toppfotballen og profesjonaliseringen av norsk fotball (NTF, 2009) I tillegg til å være en sentral aktør for toppfotballen i Norge, forvalter NTF som medeier, med NFF, medierettighetene for norsk toppfotball gjennom Fotball Media. (NTF 2017)

Jeg vil videre redegjøre om noen av tiltakene NFF og NTF har iverksatt for å danne bakteppet for den resterende studien.

2.1.1 Profesjonalisering

Selv om norsk idrett er avhengig av frivilligheten, som det kommer fram av St.meld. 26 (2011-2012) har det skjedd endringer i hvordan idretten organiseres. Det er blitt flere profesjonelt ansatte i klubbene, men til tross for at klubbene ansetter flere i administrative stillinger er de fortsatt avhengige av frivilligheten (Seippel, 2010). Enjolras og Seippel (2001) forklarer at det er to typer profesjoner, hvor det tilbys idrettsspesifikk utdanning til. En av disse er trenerrollen. Denne typen utdanning finner vi for eksempel gjennom NFFs trenerkurs hvor forbundet tilbyr ulike kurs ut i fra en kvalifisering (NFF, u.å.e.). En annen type utdanning er gjennom administrasjon/økonomiske studier (Enjolras & Seippel, 2001). I tillegg til at fotballklubber har opplevd en profesjonalisering, har den også opplevd en kommersialisering. Norsk fotball har ikke bare fått flere ansatte. NFF og NTF arbeider aktivt for å styrke klubbenes administrative arbeid. (NFF, 2016; NTF, u.å.e.). Jeg vil komme tilbake til noen av de ulike tiltakene som bidrar til en profesjonalisering av fotballen under.

I tillegg til at klubbene har gjennomgått en profesjonalisering, har fotballen vært gjennom en voldsom kommersialisering. Dette har ført til at barn og unge, mer enn noen gang er eksponert for fotballens kommersialisering, gjennom akademier og behov for tidlig spesialisering. (Gammelsæter, 2011; Hanstad, Breivik, Sisjord, Skaset, 2011).

Jeg vil i denne oppgaven undersøke hvordan de aktuelle klubbene opplever profesjonaliseringen som har skjedd. I tillegg vil jeg søke å forstå hvordan dette påvirker klubbene i form av hvilke tilbud klubbene setter i gang.

2.1.2 Kvalitetsklubb

Kvalitetsklubbprosjektet er et av tiltakene NFF har for å styrke breddeklubbene i sitt arbeid. Klubbene som ønsker å være en del av Kvalitetsklubbprosjektet må oppfylle NFFs krav innenfor aktivitet, organisasjon, kompetanse og verdier. Kvalitetsklubber skal være en tydelig rollemodell i lokalsamfunnet og skal sikre at klubbene opplever kontinuitet på ledersiden, rekruttering av frivillige og utvikling for de aktive spillerne.

Prosjektet består av tre forskjellige nivåer, hvor hvert steg på utviklingsstigen til klubbene fører med seg nye kriterier (NFF, 2016; Seippel og Smeland, 2015). For å forstå hva klubbene opplever, er det sentralt for min oppgave å vite hvilke tiltak som berører norske fotballklubber.

2.1.3 Akademiklassifiseringen

Den norske akademiklassifiseringen er et resultat av NTFs satsing på toppklubbene i norsk fotball. Gjennom den nye medieavtalen skal NTF sprøyte inn mer penger enn noensinne inn i norsk toppfotball og deres utviklingsarbeid (Eliteserien, 2017). Målet med akademiklassifiseringen er å ”forbedre fotballnasjonens prestasjonskraft gjennom å utvikle flere og bedre spillere på høyt nasjonalt og internasjonalt nivå” (Akademiklassifiseringen, u.å.e.). Akademiklassifiseringen skal ”sette klare standarder, gi retning, motivere og samtidig hensynta klubbenes egenart og ulike konkurransefortrinn i sine regioner” (Akademiklassifiseringen, u.å.e.). I og med at akademiklassifiseringen er et tiltak myntet på toppklubbene i norsk fotball vil det bli interessant å se hvordan de ulike klubbene og private akademiene forholder seg til dette.

2.1.4 Telenor Xtra

NFF startet i 2013 sitt fotballfritidstilbud Telenor Xtra. Bakgrunnen for dette prosjektet er at NFF ønsker å tilby et helhetlig tilbud til barn i alderen 9-12 år og satse mer på fotballfritidsordninger. Klubbene som arrangerer FFO gjennom Telenor Xtra skal, i tillegg til fotballaktiviteten, sette fokus på kosthold og fair play og ha et tilbud om leksehjelp. Klubbene som ønsker å arrangere FFO gjennom Telenor Xtra må oppfylle noen krav til kompetanse for å delta i programmet. De skal blant annet ha kompetente trenere med minimum NFF Grasrottrener-kurs. Faglig leder skal ha pedagogisk utdanning, og UEFA B-lisens gjennom forbundet. Det stilles også diverse krav til organisatoriske forhold i klubben. Målet med Telenor Xtra er å utvikle norsk fotball med tanke på klubb utvikling, sportslig kompetanse og kvalitet på aktiviteter (NFF, 2013). Med tanke på at min oppgave handler om hvordan private akademier kan påvirke klubbene mener jeg det er hensiktsmessig å beskrive NFFs tilsvarende tilbud.

2.2 Tidligere forskning

Feltet fotball og private akademier er ikke et felt det er gjort mye forskning på da fenomenet private akademier er relativt nytt. Det vil likevel være nyttig å se på tidligere

forskning på ulike perspektiver innenfor fotballen for å finne likheter jeg kunne knytte opp mot konteksten institusjonelle entreprenørers påvirkning på organisasjoner.

Mens det er gjort en mengde studier på talentutvikling i fotballen og hvordan denne organiseres, er ikke jeg interessert i selve talentbegrepet som det skrevet mye om. Hensikten med denne studien er ikke å finne en optimal måte å organisere fotballen på, men å finne ut hvilke muligheter som finnes for institusjonelle entreprenører innen idretten for å gjøre endringer i organisasjonene. Dette har vist seg å være et vanskelig felt å finne relevant forskning på. Det finnes dog noe relevant forskning på organiseringen av spillerutviklingen i fotballkonteksten.

Grossman og Lames (2015) studerte det tyske fotballforbundets akademiklassifisering som en del av deres spillerutviklingsprogram. Og fant at toppklubbene gjennom deres akademier hadde et pliktig ansvar for å utvikle spillere. Denne organiseringen sørget også for at det ble etablert nasjonale serier for toppklubbenes akademier. Lignende funn ble også funnet i Fischer og Deans (1998) komparative studie av talentutvikling i England og Belgia. Der den belgiske akademimodellen etablerte også egne nasjonale serier og for akademiene til toppklubbene. I norsk kontekst er Sæther (2017) et sentralt bidrag i den norske talentlitteraturen. Her kommer det fram at hospitering er et meget utbredt virkemiddel sammen med differensiering i spillerutviklingen av norske spillere.

3. Teoretisk rammeverk

Denne studien tar for seg hvordan eksterne aktører har mulighet til å påvirke organisasjoner, og jeg vil i dette kapittelet ta for meg ulike teoretiske perspektiver jeg mener er sentrale for å forstå fenomenet. Det teoretiske rammeverket for min oppgave baserer seg i hovedsak på ny-institusjonelle prinsipper. I tillegg baserer oppgaven seg på teorier rundt institusjonelle entreprenører. Fellestrekk ved disse teoretiske perspektivene er at de vektlegger at organisasjoner er avhengige av omgivelsenes aksept og legitimitet overfor omgivelsene. Disse perspektivene kan dermed være relevante for å belyse de ulike klubbenes forhold til omgivelsene. De kan også være relevante for å forklare de ulike klubbenes tilbud. I tillegg kan teoriene være relevante for å forklare hvilke muligheter de private akademiene har til å påvirke klubbene og omgivelsene. Jeg vil først presentere sentrale begreper innenfor det ny-institusjonelle perspektivet. Deretter vil jeg beskrive hva institusjonelle entreprenører er, før jeg redegjør for hvordan disse kan påvirke omgivelsene sine.

3.1 *Ny-institusjonell teori*

Ny-institusjonell teori har etter hvert blitt vanlig i studier som søker å forstå hvordan organisasjoner fungerer. Den institusjonelle retningen innenfor samfunnsvitenskapen så sitt lys i Selznick sitt verk fra 1957 som søkte å forstå hvordan ledelse i organisasjoner fungerte (Washington, Boal, Davis, 2008). Sent på 70-tallet blomstret det derimot opp en ny form for institusjonell teori. De sentrale verkene her Meyer og Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1983). Den sentrale forskjellen på ny-institusjonell teori og tidligere institusjonell teori er at mens tidligere institusjonell teori hadde søkelys på hvordan organisasjoner fungerte innad, ser det ny-institusjonelle perspektivet på samspillet mellom organisasjoner og omgivelsene. Jeg vil i det følgende kapittelet gjøre rede for sentrale begreper innenfor den ny-institusjonelle retningen.

Meyer og Rowan (1977) hevder at institusjonaliseringen er en prosess som gjennom "social processes, obligations, or actualities come to take on a rule-like status in social thought and action" (Meyer og Rowan, 1977, s. 341). En aktivitet er med andre ord institusjonalisert når vi forbinder denne aktiviteten med en gitt organisasjon. Dersom vi ser norsk fotball i lys av Meyer og Rowan (1977) sin definisjon av institusjonalisering,

vil vi kunne si at fotballen i Norge er institusjonalisert gjennom NFF og de tilhørende klubbene som står for organiseringen av fotballen.

3.1.1 Organisatoriske felt

I kontrast til tidligere teoretiske perspektiver rundt organisasjoner, introduserte DiMaggio og Powell (1983) konseptet om organisatoriske felt (Washington et al., 2008). Med organisatoriske felt menes ifølge DiMaggio og Powell "...those organizations that, in 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." (DiMaggio og Powell, 1983, s.148). Ved å definere både organisasjonenes virksomhet i tillegg til omgivelsene, i form av aktører og konkurrenter, som et organisatorisk felt, sier DiMaggio og Powell (1983) at organisasjoner må forholde seg til aktører i omgivelsene. Slike organisatoriske felt danner et forhold mellom aktørene og samler organisasjoner rundt en felles mening rundt aktiviteten som drives (Greenwood, Oliver, Suddaby, Sahlin-Andersson, 2008). I tillegg vil organisasjoner og aktører i et organisatorisk felt kunne ses på som et kognitivt felleskap i den betydning at de deler normative forståelser og har et felles regelverk (Porac, Thomas, og Baden-Fuller, 1989). Norsk fotball som organisatorisk felt vil passe i en slik kontekst, med klubbene, NFF, NTF og de private akademiene som de sentrale aktørene. Vi kan dermed si at feltet norsk fotball er institusjonalisert gjennom organiseringen til NFF.

3.1.2 Institusjonelle endringer

Meyer og Rowans' (1997) hovedpoeng er at organisasjoner etterstreber legitimitet uavhengig av organisasjonens faktiske praksis, gjennom å anerkjenne "rasjonaliserte myter og seremonier". Med rasjonaliserte myter og seremonier mener Meyer og Rowan at ... Disse mytene og seremoniene legger føringer for hvordan organisasjonene agerer, og fungerer som sosialt konstruerte sannheter organisasjonene må forholde seg til. Dette medfører at organisasjoner som ikke følger disse rasjonaliserte mytene, vil slite med å opprettholde legitimiteten i et institusjonalisert felt, og derfor slite med å overleve (Meyer og Rowan, 1997). Endring er derfor et sentralt begrep innenfor ny-institusjonell teori. Når en organisasjon gjør endringer som er legitime i omgivelsene, er det derfor sannsynlig at andre organisasjoner vil adoptere disse endringene. Disse vil i neste omgang ha en større mulighet til å overleve (Meyer og Rowan 1977). Scott (2001)

påpeker at organisasjoner med en geografisk nærhet til hverandre, en tilnærmet lik størrelse og som er relativt like suksessfulle, vil ha en større sannsynlighet til å etterligne hverandre.

3.1.3 Isomorfisme

Når noe blir institusjonalisert, er dette noe vi ”tar for gitt” (Meyer og Rowan, 1977), dvs. at måten aktiviteten foregår på fremstår som naturlig og selvfølgelig. Når dette skjer innen et organisatorisk felt vil aktørene søke legitimitet, og bli likere hverandre (Meyer og Rowan, 1977; DiMaggio og Powell 1983). Meyer og Rowan (1977) hevder at denne prosessen finner sted fordi organisasjoner som hele tiden må kjempe for å overleve, tilegner seg spesifikke praksiser og prosesser som kan gi komparative fortrinn. Dette må ses i lys av at myter og seremonier som fremstår som legitime til å løse organisasjoners problemer som igjen kan skape en likhetsprosess (Washington og Patterson, 2011). Ved å adoptere suksessfulle praksiser og prosesser vil organisasjoner øke legitimiteten, men ikke nødvendigvis effektiviteten (DiMaggio og Powell, 1983).

DiMaggio og Powell (1983) bruker begrepet ”isomorfisme” om denne likhetsprosessen. Isomorfisme er i utgangspunktet et matematisk begrep for strukturellhet. DiMaggio og Powell (1983) og definerer tre ulike typer isomorfisme. (i) Tvangsmessig isomorfisme, (ii) mimetisk isomorfisme og (iii) normativ isomorfisme.

Tvangsmessig isomorfisme kjennetegnes ved at organisasjoner opplever et, både formelt og uformelt press på organisasjonen. Dette presset kan komme fra andre organisasjoner og aktører som organisasjonen er avhengig av, eller gjennom kulturelle forventninger fra samfunnet rundt organisasjonen (DiMaggio og Powell, 1983). Forfatterne peker også på at et slikt press kan oppfattes som tvang, overtalelse eller gjennom ”sammensvergelse”. I tillegg til dette finner man ved noen anledninger at endringer i organisasjoner finner sted gjennom press fra et myndighetsorgan. En annen form for tvangsmessig isomorfisme er juridiske kontrakter. Dette sørger for at organisasjoner ved ulike tilfeller tvinges juridisk til å endre struktur eller virksomhet. Konsekvensen av dette er at organisasjoner formes på samme måte. Forholdet mellom offentlige myndigheter og organisasjoner kan for eksempel være regulert av slike juridiske kontrakter som organisasjonene plikter å følge for å kunne drive virksomheten sin (DiMaggio og Powell, 1983). I konteksten norsk fotball vil tvangsmessig

isomorfisme representeres av press på klubbene fra NFF eller fra NTF, men også gjennom media, sponsorer, spillere og foreldre og andre aktører som er med på legge press på klubbene og de private akademiene.

Mimetisk isomorfisme innebærer ifølge DiMaggio og Powell (1983) at usikkerhet i en organisasjon kan være en grunn til at organisasjoner etterligner hverandre. Denne usikkerheten kan komme av uklare mål, symbolsk usikkerhet eller ved at organisasjoner opplever andre organisasjoners praksiser som vellykkede. Mimetisk isomorfisme blir derfor en reaksjon på usikkerhet og går ut på at organisasjoner kopierer en praksis innen samme felt som de ønsker å etterligne. Mimetisk isomorfisme oppstår som en følge av at organisasjoner ønsker å fremstå som suksessfulle og legitime. Organisasjonene ser derfor til andre vellykkede organisasjoner, for å fremme sin egen suksess og legitimitet. (DiMaggio og Powell, 1983)

Normativ isomorfisme kan beskrives som en profesjonalisering av organisasjonene. Profesjonalisering innebærer en større grad av lønnet personell. I tillegg vil eksperter og formell utdanning være relevante trekk ved profesjonalisering. Dette fører til at organisasjonene har mer kontroll, noe som danner et større bevissthetsgrunnlag i organisasjonen og sørger for å styrke organisasjonens legitimitet utad. En profesjonalisert organisasjon står sterkere i møtet med uprofesjonelle aktører.. Når en organisasjon har et komparativt fortrinn i forhold til konkurrentene, som for eksempel profesjonalisering, vil konkurrentene søke å utjevne dette fortrinnet. Universitetsutdannede spesialister og nettverk sørger for at organisasjoner søker de samme ansatte og dermed blir mer og mer homogene. (DiMaggio og Powell, 1983).

3.2 *Institusjonelle entreprenører*

I dette avsnittet vil jeg gjøre rede for noen begreper innen faglitteraturen om institusjonelt entreprenørskap. Jeg vil beskrive hva institusjonelt entreprenørskap er og hvordan institusjonelle entreprenører kan være med å påvirke og endre institusjoner.

3.2.1 Hva er en institusjonell entreprenør?

Et kjapt litteratursøk på entreprenører gir mange resultater, og det er skrevet mye om hvordan vi kan definere entreprenørskap. Men det er ikke en generell akseptert definisjon av entreprenører (Spencer, Kirchoff, White, 2008). Det er likevel mulig å

finne klare fellestrekk innen faglitteraturen. Det er i hovedsak tre punkter som vektlegges: (i) entreprenører oppdager og møter uoppfylte behov, (ii) entreprenører tar risiko i møtet med usikkerhet og (iii) entreprenører knytter nettverk som er i stand til å gjennomføre endringer. Med andre ord er entreprenører visjonære og innovative individer eller grupper som oppdager muligheter og skaper ideer (Ratten, 2011) Nettopp fordi entreprenører tenker nytt og annerledes vil deres ideer og forslag kunne være i konflikt med hva som er allment sosialt akseptert. Det er derfor viktig for entreprenører å jobbe aktivt for å skape en aksept for deres ideer i samfunnet (Hwang og Powell, 2005; Swedberg, 2000).

Konseptet ”institusjonelle entreprenører” er lansert av DiMaggio (1988) som skriver: ”Nye institusjoner oppstår ... når organiserte aktører med nødvendige ressurser ser en mulighet til å realisere sine interesser.” (DiMaggio, 1988, s. 14). Dette samsvarer godt med det Ratten (2011) beskriver som entreprenørvirksomhet.

For at en aktør skal kunne kalles en institusjonell entreprenør er det to kriterier aktørene må oppfylles: (i) iverksette avvikende endringer; og (ii) delta aktivt i implementeringen av disse endringene. En institusjonell entreprenør er derfor en aktør som bryter med den etablerte praksisen i en institusjon (Battilana, Leca, Boxenbaum, 2009). Institusjoners virksomhet bygger på institusjonelle logikker, en felles forståelse av institusjonens mål og prosessen frem mot disse målene. Institusjonelle entreprenører bryter med den institusjonelle logikken, og endrer målene i en institusjon eller prosessen. Institusjonelle entreprenører skaper på denne måten nye forretningsmodeller eller organisasjonsmodeller i et gitt felt. De trenger ikke å ha et klart ønske om endring i institusjonen; endringen kan komme som en konsekvens av deres idé (Battilana et al. 2009; Hwang og Powell 2005). Med referanser til organiseringen av fotballen peker imidlertid Gammelsæter (2011) på at entreprenørskapets logikk innebærer et ønske om endring¹.

¹¹¹¹¹¹ Gammelsæter (2011) peker på at det i fotballen finnes ulike institusjonelle logikker: entreprenørskapets logikk, kommersialiserings logikk og politikkers logikk. Ifølge Gammelsæter (2011) er entreprenørskapets logikk at det er personlige motiver som ligger til grunn for et ønske om endring. I tillegg forklarer Gammelsæter (2011) at kommersialiserings logikk er å få overskudd på investert kapital gjennom forretningsplaner. Politikkers logikk er at politiske mål som for eksempel folkehelse gir føringer for hvordan fotballklubbene skal drive. (Gammelsæter, 2011)

Dersom institusjonelle entreprenører skal lykkes, må paradokset mellom struktur og aktør for å danne rammeverket for institusjonelt entreprenørskap finne en løsning. Aktør/struktur- paradokset sier at aktører og strukturer i et felt er gjensidig avhengige av hverandre, og det er dermed vanskelig for aktører å endre strukturene de selv er en del av. For å løse paradokset mellom aktører og strukturer kreves det at visse betingelser er til stede knyttet til de ulike feltenes karakteristikk og til aktørenes sosiale posisjon (Leca, Battilana, Boxenbaum, 2008; Battilana et al., 2009). Dette er omtalt i de neste avsnittene.

3.2.2 Feltets karakter

Det er flere kjennetegn ved et felt som kan være med på muliggjøre fremveksten av institusjonelle entreprenører. Greenwood, Suddaby og Hinings (2002) peker på at institusjonelle endringer kan finne sted når det oppstår kriser eller andre fremprovoserende faktorer i det aktuelle feltet. Slike kriser kan være ulike sosiale endringer, teknologiske fremskritt, økt konkurranse eller andre regulatoriske endringer. Endringer i disse forholdene fremprovoserer ifølge Greenwood et al. (2002) endringer i de konstruerte rammene og bidrar dermed til institusjonelt entreprenørskap gjennom endring i feltet. Durand og McGuire (2005) påpeker at ressursknapphet også kan være en utløsende faktor for institusjonelle entreprenører.

Heterogenitet er også en potensiell kilde til institusjonelle entreprenører. Dersom det er en høy grad av heterogenitet, vil det være en større fragmentering i feltet. Dette kan føre til interne motsetninger som igjen kan føre til ustabilitet i institusjonen, men som også kan gi rom for nytenkning og muligheter for endring (Sewell, 1992; Clemens og Cook, 1999; Leca et al. 2008). Oliver (1992) hevder derimot at en høy grad av institusjonalisering også kan muliggjøre institusjonelt entreprenørskap ved at det kan føre til en sløvhets i systemet.

Det siste forholdet i et felt som muliggjør institusjonelle entreprenører er graden av institusjonalisering. ”Når det organisatoriske feltet ikke har struktur, er muligheten for strategiske tiltak størst” (Fligstein, 1997, s. 401). Med dette påpeker Fligstein (1997) at svake strukturer og rammer skaper muligheter for institusjonelle entreprenører, noe som også tidligere har vært påpekt av March og Olsen (1979). Dersom det er en lav grad av institusjonaliserte prosesser i institusjonen, vil det kunne oppstå usikkerhet rundt

oppgavene institusjonen skal løse. Dette kan igjen føre til at institusjonelle entreprenører oppfatter dette som muligheter for å løse problemene på en mer effektiv måte (DiMaggio, 1988; Fligstein, 1997; Phillips, Lawrence, Hardy, 2000; Battilana et al., 2009).

3.2.3 Aktørenes sosiale posisjon

Den sosiale posisjonen til de institusjonelle entreprenørene er også viktig om de skal lykkes med å endre institusjonens praksis. Den sosiale posisjonen avhenger for det første av hvilken posisjon de formelt sett har. En leder på høyt nivå i en organisasjon har i form av sin formelle posisjon større muligheter for å påvirke retningen enn en som er lenger ned i hierarkiet. I tillegg til den formelle posisjonen avhenger det av hvilken legitimitet de aktuelle aktørene har i form av sin sosiale posisjon. Dette kan dreie seg om ressurser og nettverk, om vedkommende er en som vanligvis lyttes til og nyter respekt i organisasjonen osv. Slike forhold vil kunne være avgjørende for fremveksten av institusjonelle entreprenører. Det er ikke dermed sagt at dersom dette er til stede hos de aktuelle aktørene, så vil institusjonelt entreprenørskap vil finne sted. Det avhenger også av aktørenes egne oppfatninger av de situasjoner de er i, og hva slags de befinner seg i (Battilana, 2009; DiMaggio, 1988; Dorado, 2005).

3.2.4 Hvordan implementere endring

For å skape endringer i institusjoner er det nødvendig for aktøren som ønsker å endre på det etablerte å skape en visjon, mobilisere støttespillere og sørge for å motivere andre for å opprettholde visjonen (Battilana, 2009).

Visjoner hjelper institusjonelle entreprenører med å selge inn sine ideer til andre potensielle aktører. Institusjonelle entreprenørers visjoner må fremstå som en løsning på et problem. De må i tillegg ha en undergravende effekt på det etablerte, og fremstå som mer tiltrekkende. Og til slutt må visjonen ha en motiverende effekt på de aktørene vi ønsker å overbevise eller rekruttere slik at visjonen opprettholdes (Rao, Morrill, Zald, 2000).

Fligstein (1997) og Greenwood et al. (2002) påpeker at det er vanskelig å implementere og gjennomføre store endringer uten å ha støtte. Ved å de-legitimere og undergrave det institusjonaliserte, legitimerer samtidig de institusjonelle entreprenørene seg selv

overfor aktører de er avhengige av for å overleve (Fligstein, 1997). Dette kan skje ved bruk av ”fortellinger” og retorikk. Ved å ’fortelle historier’ danner de institusjonelle entreprenørene nye rasjonaliserte myter som igjen utfordrer og i lengste form omdanner den institusjonaliserte logikken (Battilana et al., 2009).

For å gjennomføre institusjonelle endringer er aktørene også avhengige av tilgang og utnyttelse av ressurser (Fligstein, 1997). Dette kan være enten materielle eller ikke-materielle ressurser, (Leca et al. 2008). Greenwood et al. (2002) hevder at finansielle ressurser kan brukes som en buffer mot motstand fra det etablerte feltet. Fligstein (1997) henter inspirasjon fra tidligere verk innen institusjonell teori, som Meyer og Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1983), men hevder at sosial kapital, som nevnt tidligere, også er en viktig kilde til ressurser. Dermed blir de menneskelige ressursene også viktig for de institusjonelle entreprenørene.

Disse teoretiske perspektivene vil være grunnlaget for den videre diskusjonsdelen. grunnlaget for. I neste kapittel vil jeg gjøre rede for hvilke metodiske valg jeg har tatt.

4. Metode

I dette kapitlet vil jeg først gi en beskrivelse av min vitenskapelige forankring. Jeg vil deretter redegjøre for hvilken metode jeg har brukt i undersøkelsen med bakgrunn i min vitenskapelige forankring. Deretter vil jeg gjøre rede for utvalget i min studie, samt hvordan jeg har utformet intervjuguide og samlet inn data. Videre vil jeg beskrive transkriberingsprosessen og hvilke analyser som er blitt gjort. Til slutt vil jeg argumentere for studiens validitet og reliabilitet før jeg går inn på hvilke etiske utfordringer jeg møtte på veien. Studien er en casestudie basert på klubbens tilknytning til de private akademiene. En casestudie er en avgrenset studie i et gitt miljø hvor man søker å forstå de ulike deltagerens kunnskap rundt et vitenskapelig fenomen (Tjora 2017). Hensikten med studiet er å forklare hvordan kommersielle eksterne aktører, i oppgaven representert av de private akademiene, kan påvirke driften av norske fotballklubber.

I dette kapitlet vil jeg bakgrunn i vitenskapsteoretiske prinsipper forklare gjennomføringen av studiet. Studien er en casestudie basert på klubbens tilknytning til de private akademiene. En casestudie er en avgrenset studie i et gitt miljø hvor man søker å forstå de ulike deltagerens kunnskap rundt et vitenskapelig fenomen (Tjora 2017). Hensikten med studiet er å forklare hvordan kommersielle eksterne aktører, i oppgaven representert av de private akademiene, kan påvirke driften av norske fotballklubber. Jeg vil først i dette kapitlet gi en beskrivelse av min vitenskapelige forankring,

4.1 Vitenskapelig forankring

En kvalitativ studie søker å fremheve innsikt og forståelse. Det er derfor viktig som forsker i denne studien å stille spørsmål ved fenomenets tematikk og søke å oppnå informantens forståelse av sin subjektive situasjon for å oppnå den innsikten og forståelsen. (Tjora 2017).

Fenomenologien som vitenskapelig praksis har sitt utspring fra Husserls filosofiske verk på starten av 1900-tallet. Innenfor fenomenologien søker forskeren å oppnå en dypere forståelse av menneskers tolkning av et fenomen. En videreføring av fenomenologiens tanker er sosialkonstruktivismen til Berger og Luckmann (1966).

Sosialkonstruktivismen skiller seg fra fenomenologien i form av at den påpeker at det samfunnet vi lever i er skapt gjennom sosiale strukturer og sosial interaksjon. En fenomenologisk tilnærming må dermed ses i sammenheng med at vår tolkning av den verden og det samfunnet vi lever i og hvordan vi forholder oss til hverandre. Denne måten å tenke på blir også kalt den hermeneutiske sirkel (Tjora, 2017; Kvale og Brinkmann, 2015; Nyeng, 2012). En slik hermeneutisk vitenskapelig forankring vil være hensiktsmessig for å få innsikt og en dypere forståelse av hvordan private akademier kan påvirke norske fotballklubber. I og med at hermeneutikken bygger på en relasjonell handling mellom deltagers subjektive tanker og tolkninger har det vært viktig for meg å være bevisst over min egen bakgrunn, og min fortolkningsprosess.

For å forklare og tolke et fenomen innen fenomenologien må jeg gjøre rede for konteksten jeg ønsker å forstå fenomenet i. Et fenomen vil tolkes forskjellig ut ifra ulike kontekster og derfor er det vesentlig å gjøre rede for disse. (Nyeng, 2012). Den norske definisjonen av fotballferdighet er "... hensiktsmessige handlingsvalg og handlinger for å skape og utnytte spillsituasjoner til fordel for eget lag" (Bergo, Johansen, Larsen og Morisbak, 2013, s. 63). På samme måte som en forsker innen hermeneutikken, må fotballspilleren tolke det han/hun ser eller opplever og handle deretter. Klimaet i kampen snakkes det mye om i fotballen. Evnen til å lese klimaet kan vi forstå som kampens kontekst. Spilleren må forstå hva det er som skjer, hvorfor det skjer og handle deretter. Spillerens valg avhenger av erfaringen til spilleren. På samme måte som i hermeneutikken må spilleren forstå spillet ut i fra tidligere erfaringer, relasjoner og tolkning av hva som skjer. Valget til spilleren kan derfor ses i lys av den hermeneutiske sirkelen.

4.2 Valg av metode

Problemstillingens formulering gjør at jeg ønsker å benytte meg av prinsipper innenfor de kvalitative metodene, og benytte meg av dybdeintervjuer i datainnsamlingen til oppgaven. Jeg gjør dette for å få en dypere forståelse av problemstillingen, og dermed en bredere forståelse av fenomenet (Thaagard, 2013). Min studie av private akademiers påvirkning på driften av fotballklubber vil basere seg på 8 intervjuer hvorav to av disse er blitt gjort med kommersielle akademier, og de resterende er gjort med fotballklubber. For å forstå hvordan kommersielle private akademier påvirker fotballklubbens daglige arbeid, er det vesentlig å få dybdekunnskap om hvordan klubbene driver, men også

hvordan de private kommersielle akademiene driver sin virksomhet. Jeg har derfor valgt å gjennomføre dybdeintervjuer med ulike fotballklubber som forholder seg direkte eller indirekte, i form av samarbeid (offisielt eller uoffisielt), geografisk beliggenhet eller er i en form for konkurranse med kommersielle akademier. På den måten mener jeg at jeg får en innsikt i hvordan de kommersielle akademiene påvirker klubber de har direkte kontakt med. I tillegg vil jeg få kunnskap rundt klubbene de kommersielle akademiene ikke har direkte kontakt med. Kombinert med intervjuene fra de private akademiene sørger dette for at jeg får et helhetlig bilde av hvordan de private akademiene operer samtidig som jeg får et bilde av hvordan ulike klubber forholder seg til fenomenet.

4.2.1 Kvalitative intervju

Innenfor den kvalitative forskningsgrenen er det kvalitative forskningsintervjuet helt sentralt. (Kvale og Brinkmann, 2015). Hensikten med et kvalitativt intervju er å tilegne en dypere forståelse av intervjuobjektens subjektive tanker og følelser knyttet til temaet (Tjora, 2017). Gjennom det kvalitative intervjuet oppstår kunnskapen man søker gjennom nettopp samtalen, men det er allikevel forskeren sin oppgave å styre samtalen (Kvale og Brinkmann, 2015). For å forstå de private akademienes påvirkningsmuligheter på klubbene har jeg valgt å gjennomføre kvalitative intervjuer. Dette har jeg gjort på bakgrunn av at jeg ønsket å forstå hvordan de ulike klubbene i studien min opplevde de private akademiene og hvordan de private akademiene opplevde at de hadde mulighet til å påvirke klubbene. Informantenes tanker om norsk fotball, og tilstanden den er i har også vært sentralt i min studie.

4.2.2 Konstruksjon av intervjuguide

I arbeidet med intervjuguiden baserte jeg meg på en semi-strukturert intervjuguide. En semi-strukturert intervjuguide består ulike temaer man ønsker å undersøke, hvor rekkefølgen av spørsmålene ikke nødvendigvis er satt. På denne måten sørger forskeren for at informanten kan snakke relativt fritt, men innenfor et visst tema (Kvale og Brinkmann, 2015; Dalen, 2011). I tillegg til temaene jeg ønsket kunnskap om, hadde jeg en del oppfølgingsspørsmål. På denne måten var jeg sikker på at informantene jeg intervjuet kom innom de sentrale begrepene jeg ønsket informasjon om, men at jeg også fikk informasjon om temaer jeg nødvendigvis ikke hadde tatt med (Thagaard, 2013). Jeg utarbeidet to intervjuguides (se vedlegg 4 og 5). En til klubbene jeg ønsket å intervju og en til de private akademiene.

Jeg ønsket informantenes forståelse av de ulike temaene, og valgte derfor å stille åpne spørsmål. Dette hjelper informantene å prate fritt om hvordan de opplever de ulike temaene (Tjora, 2017). Dersom jeg følte at informantenes svar ikke var tydelig nok, presiserte jeg heller med et tilleggsspørsmålene. Selv om jeg søkte etter en dypere forståelse av temaene i intervjuguiden la jeg i tillegg inn generelle spørsmål om klubbene. Avslutningsvis la jeg inn et avrundende spørsmål om hvordan informantene så på fremtiden til de private akademiene og norsk fotball. På denne måten fikk jeg for det første en god og lett start på intervjuene, samtidig som jeg gikk dypere ned i materien etter hvert under intervjuene. Før jeg fikk en avsluttende kommentar fra informantene.

Bakgrunnen for studien og relevant teori har også vært medvirkende faktorer for utformingen av intervjuguidene. Det har likevel vært viktig for å være åpen for at informantene kan ha andre perspektiver på temaet jeg ønsker å belyse. Intervjuguidene er delt opp i en deskriptiv del og en normativ del. Den deskriptive delen av intervjuguiden tar for seg generelle trekk ved klubbene og de private akademiene, mens den normative delen av intervjuguiden tar for seg informantenes opplevelser

4.2.3 Testintervju

Før gjennomføringen av intervjuene, foretok jeg pilotintervju. Dette ble gjort for å forberede meg på de ulike utfordringene man kan møte i en intervjusituasjon og for å teste intervjuguiden som en helhet (Dalen, 2011). Det første testintervjuet ble gjennomført med en tidligere sportslig leder i en stor breddeklubb i Oslo, med bakgrunn som tidligere fotballspiller og trener på høyt nasjonalt nivå. Testinformanten hadde gode kunnskaper om både administrative og sportslige utfordringer klubber møter. Jeg gjennomførte derfor testintervju for klubbene først. Deretter gjennomførte jeg testintervju med en trener med god erfaring innen akademidrift og spillerutvikling. Testinformanten hadde selv jobbet med akademidrift i klubb og var derfor en naturlig kandidat for å gjennomføre testintervju for de private akademiene. Etter testintervjuene var gjennomført tilførte jeg noen få punkter på intervjuguidene. Det ble dermed ikke gjort store endringer i intervjuguidene som ligger vedlagt.

4.3 Dokumentanalyse

I og med at norsk fotball er organisert gjennom NFF har jeg sett det som hensiktsmessig å gjennomføre dokumentanalyser av diverse planverk fra NFF og NTF. Disse dokumentene bidro til å danne et større bakgrunnsgrunnlag for studien. Tjora (2017) påpeker at dette er en vanlig metode innenfor det kvalitative forskningsperspektivet, da det gir forskeren et større grunnlag for studien, uten å måtte spørre informanter om denne informasjonen. Dette gir et større datagrunnlag og vil være med på forsterke diskusjonsdelen.

4.4 Utvalg og kriterier

Et strategisk utvalg gjøres når vi ønsker å finne intervjuobjekter med innsikt om et bestemt fenomen. (Dalland, 2015; Thagaard, 2013). For å svare på problemstillingen min var det først og fremst viktig for meg å få tak i intervjupersoner som hadde kunnskap om klubbdrift i fotballen. For det andre var det viktig for meg at intervjupersonene jobbet i klubber med en geografisk tilknytning til de private akademiene. Jeg ønsket disse intervjutypene fordi jeg mener de har større forutsetninger for å svare på spørsmålet om hvordan de private akademiene kan påvirke klubbene. Jeg kunne valgt å intervju spillere som har vært med på de private akademiene og foreldre. Det ville da blitt et litt annet fokus i oppgaven enn det jeg søker. En annen vinkling kunne vært og sett på hvordan økonomiske forhold i klubbene har utviklet seg de siste årene, med flere 'dyre' prosjekter i klubber, og om de private akademiene har hatt en påvirkning på dette. Men valget falt på hvordan de private akademiene kan påvirke klubbdriften som en helhet. Dette mener jeg har en overføringsverdi til flere felt enn idretten generelt og fotballen spesielt, og derfor av interesse for flere, enn om jeg hadde skrevet om spilleres opplevelser av tilbudene som finnes i idrettsnorge.

Et strategisk utvalg skal representere et gitt felt og har derfor større forutsetninger for å mene noe om feltet de er i. Vi bruker derfor kvalitative strategiske utvalg når vi søker en dypere forståelse av et fenomen. (Tjora, 2017; Thagaard, 2013). For min del var det derfor viktig for studien at klubbene jeg ønsket å intervju fulgte visse inkluderingskriterier. For det første ønsket klubber som hadde over 500 aktive spillere. Måten jeg fant ut dette på var ved å søke opp klubbene på fotballforbundets nettsider. Jeg ønsket også ulike størrelser over 500 for å ha muligheten til å se på hvordan de mindre kontra de store klubbene forholdt seg til de private akademiene. For å kunne

svare på problemstillingen var det andre kriteriet helt sentralt. Klubbene jeg ønsket å intervju måtte være i en geografisk nærhet til de private akademiene. På denne måten sørget jeg for at de klubbene som var aktuelle til intervju for det første visste om fenomenet, og for det andre dermed kunne ha gjort seg noen tanker om det. Det tredje kriteriet jeg satt var at klubbene skulle ha breddelag og satsningslag i ungdomsavdelingen. Med satsningslag menes her lag i minimum interkrets for G16. Mens breddetilbud representeres i form av 2. og 3. lag. Dette kriteriet ble satt for å kunne sammenligne de ulike klubbene mot hverandre. Det siste kriteriet jeg satte var at klubbene skulle ha et eget akademitilbud for barn. Kriteriet om et eget akademi ble satt for å sørge for at det ble mulig å sammenligne klubbenes tilbud med det tilbudet de private akademiene hadde. Når det gjelder de private akademiene, er det dessverre færre å velge mellom.

For å kunne svare på min problemstilling har jeg innsett at de private akademiene er relativt få, og at de hovedsakelig driver på Østlandet. Allikevel er det kommet flere private akademier rundt om i landet. Og vi finner private akademier både på Vestlandet, Trøndelag og i Nord-Norge. Til tross for dette har jeg av rent praktiske årsaker valgt å basere min studie på klubber i og rundt Oslo-området. Dette fordi det er her det er flest slike tilbud og fordi det er flere klubber som oppfyller kriteriene for inkludering i studien. Jeg vil allikevel hevde at utvalget er gjort på en slik måte at studien blir relevant for andre klubber rundt om i Norge, hvor de private akademiene er tilstede.

4.5 Datainnsamling

Jeg tok først kontakt med intervjupersonene via e-mail for å avtale intervju. Responsen jeg fikk ved forespørsel om deltagelse, var utelukkende positive. Alle de kontaktede klubbene og private akademiene var interesserte i å bidra. Av rent praktiske årsaker var det dessverre noen aktuelle informanter som ikke kunne stille. Jeg hadde heldigvis forberedt meg på dette og tok da kontakt med andre aktuelle informanter. Klubber og private akademier lever i en travel hverdag, og dette medførte at det til tider kunne være litt vanskelig for noen av informantene å sette av tid til et intervju. Syv av åtte intervjuer ble gjennomført på de aktuelle informantenes hjemmebane. Ett intervju ble gjennomført på Norges Idrettshøgskole. Intervjuene ble stort sett gjennomført på ca. en time. Ett intervju varte rundt 40 min. Det var viktig for meg å kunne samtale med informantene ”ansikt til ansikt” og alle intervjuene ble gjennomført uten store forstyrrelser, enten

dette var på informantenes kontor, eller på Norges Idrettshøgskole. At intervjuene stort sett har blitt gjort på intervjupersonenes hjemmebane ser jeg på som uproblematisk da dette har ført til en hyggelig start på intervjuet og at intervjupersonene ikke har trengt å sette av mer tid enn nødvendig til intervjuet.

Gjennomføringen av intervjuene skjedde på lukkede kontorer/rom hvor kun informantene og jeg var til stede. På denne måten ha en uforstyrret samtale under intervjuet. I tillegg ble intervjuene tatt opp på diktafon. Opptak av intervju regnes av Tjora (2017) som vanlig praksis i kvalitativ forskning. For å sikre meg at jeg ikke mistet datamateriale benyttet jeg meg av to opptak. Ett på diktafon og ett på mobiltelefon. På denne måten sikret jeg meg dersom noe skulle gå galt med utstyret. Gjennom å ta opp intervjuene sørget jeg for at jeg kunne notere meg svar dersom det var noe jeg syntes var av spesiell interesse, for å så og kunne spørre mer om dette senere i intervjuet. På denne måten fikk jeg en god og tydelig lyd på intervjuene mine, samtidig som jeg hadde friheten til å notere og samtale med informantene.

Jeg opplevde intervjuene som innholdsrike, og informantene ga fyldige svar til hvert tema i intervjuet. De fleste informantene pratet fritt, noe som ga meg muligheten til å notere og komme med oppfølgingsspørsmål, men dette medførte også at informantene kunne ha en tendens til å prate litt utenfor temaet. De gangene dette skjedde var det derfor viktig for meg å presisere spørsmålet, slik at informantene forsto hva det var jeg var ute etter. En informant ga relativt korte svar. Dette medførte at det ikke ble en like god flyt i intervjuet, men informantens svar var allikevel presise. Et av intervjuene ble også gjennomført på engelsk. Jeg skal innrømme at jeg var litt nervøs med tanke på mine egne engelskkunnskaper. Heldigvis var informanten forståelsesfull overfor dette og hjalp til når han merket at jeg ble usikker på de språklige utfordringene. Et annet aspekt ved gjennomføringen av intervjuene er at jeg som intervjuperson etter hvert ble tryggere på min posisjon som forsker i denne studien. Til tross for gjennomføringen av testintervju, er det tydelig for meg at jeg med mer trening i intervjusituasjonen ble mer selvsikker i studiens forløp. Noen av informantene ble derfor kontaktet i etterkant av intervjuene ettersom jeg så at det var noen spørsmål jeg ikke hadde fått svar på. Dette ble gjort over epost.

Informantene jeg søkte etter var sportslige/administrative ledere i klubber og private akademier med tanke på at jeg ønsket et organisatorisk perspektiv i studien. Dette sørget for at informantene hadde en bred kunnskap om temaene jeg ønsket belyst.

4.5.1 Transkribering

Transkribering av intervju innebærer å transformere intervjuet fra, i mitt tilfelle, lydopptak til skriftlig form. Forskeren gjør dette for å få en helhetlig oversikt over intervjuet, men også for å klargjøre intervjuet til analysen (Kvale og Brinkmann 2015). I henhold til Tjora (2017) gjennomførte jeg transkriberingen selv får å unngå mistolkninger. Dette er med på å styrke påliteligheten i studien da det sørger mindre rom for misforståelser av transkriberingen. Etter gjennomføringen av testintervju fant jeg ut at det ville være hensiktsmessig å transkribere de fullstendige intervjuene. Dette gjorde jeg også da med alle de 8 intervjuene jeg gjennomførte. På denne måte sørget jeg for at informantenes svar som helhet kom med i første omgang. Denne prosessen var meget tidkrevende, men dog lærerik. Under transkriberingen erfarte jeg at jeg av og til kunne vært tydeligere i intervjusituasjonene. Noe jeg også ble etter hvert i studien. En avgjørende faktor for denne erfaringen var at jeg sørget for å transkribere intervjuene så raskt som mulig etter gjennomføringen. I praksis betydde dette at intervjuene ble transkribert senest dagen etter intervjuet var gjennomført. I etterkant av transkriberingen av intervjuene, gikk jeg gjennom transkriberingen for å finne og luke ut gjentakelser og foretok fortettinger av setninger. Dette ble gjort for å forhindre et alt for overveldende datasett og for å gjøre det lettere å tolke informantenes faktiske tanker og erfaringer. Denne prosessen ble gjentatt to ganger før jeg i neste omgang kategoriserte datasettet.

4.5.2 Koding og kategorisering

Som et ledd i analysearbeidet systematiserte jeg de transkriberte intervjuene etter kategorier. På denne måten sørger forskeren for at man kan sammenligne de ulike informantenes svar mot hverandre opp mot hvert enkelt tema (Thagaard, 2013). Denne metoden å systematisere datamaterialet på er en temabasert analyse. I følge Thagaard (2013) bør en slik temabasert analyse inneholde de mest sentrale temaene studien ønsker å undersøke. Jeg valgte denne tilnærmingen til analysen fordi jeg ønsket å finne forskjeller og likheter mellom de private akademiene og klubbene.

Jeg valgte derfor å kategorisere svarene etter følgende kategorier:

- Ambisjoner/Visjoner
- Akademitilbud
- Profesjonalisering/kompetansekrav
- Spillerutvikling
- Trenerutvikling
- Konkurransen/Samarbeid
- Aktører

Bakgrunnen for valget av disse kategoriene ble tatt ut i fra et teoretisk perspektiv, samt tidligere forskning og bakgrunns materialet. Dette ses på som en deduktiv analysemetode. Kategoriseringen av datamaterialet ble derfor sett i lys av den relevante konteksten. I følge Widerberg (2001) er den hermeneutiske tradisjonen opptatt av at meningsforståelse må ses i lys av konteksten meningene uttrykkes i.

Etter kategorisering av data var gjort begynte jeg på det Kvale og Brinkmann (2015) betegner som den teoretiske analysen. Jeg flyttet dermed fokus fra det deskriptive til det teoretiske. Rent praktisk vil dette si at jeg knyttet datamaterialet og sitater opp mot det teoretiske perspektivet jeg har valgt. Dette gjorde jeg for å kunne sammenligne og finne likheter og ulikheter i informantenes svar. På denne måten kunne jeg knytte mine funn opp mot tidligere forskning, bakgrunns materialet og teoretisk rammeverk.

4.6 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet er to sentrale begreper innen forskning (Thagaard, 2013), og går ut på å vurdere kvaliteten i en studie. Forklart enkelt er validitet studiens pålitelighet, og gjør vurderinger på om vi finner det vi søker, mens reliabilitet går ut på om studien vil kunne la seg etterprøves. Jeg vil i dette kapitlet ta for meg begrepene i lys av min studie.

4.6.1 Validitet

Når det kommer til validitet er det vanlig å skille mellom intern og ekstern validitet. Tjora (2017) forklarer at intern validitet handler om studien finner de svarene på det forskningen søker. Med tanke på at benyttet meg av en semi-strukturert intervjuguide basert på de ulike temaene i lys av valgt teori og bakgrunns materiale, vil jeg hevde at dette styrker den interne validiteten. Det er allikevel en vesentlig faktor for forskeren

kontrollere og vurdere datamaterialet som genereres i en studie opp mot den teoretiske analysen.

Forskeren må hele tiden vurdere om de svarene som genereres er korrekte i sammenheng med det informantene mener. (Thagaard, 2013) Med dette menes det at jeg hele tiden må være kritisk til de svarene jeg har funnet i min studie opp mot det jeg spør om. Jeg har gjennom den temabaserte analysen hele tiden passet på at svarene på spørsmålene som ble stilt, ble lagt under riktig kategori. Dette er et viktig prinsipp innen forskningen fordi, vi som forskere står i en posisjon hvor vi må tolke svarene ut i fra konteksten de blir stilt. Gjennom en grundig transkribering og analyse prosess som beskrevet over, mener jeg at jeg har sørget for at mine funn i intervjusituasjonene er blitt satt i riktig kontekst.

Videre peker Thagaard (2013) på at validiteten avhenger av hvorvidt konklusjonene som trekkes baseres på analysen. Med dette menes at forskeren skal etterprøve å være objektiv når det trekkes konklusjoner. Det er derfor viktig at forskeren er klar over sine egne betraktninger og forutinntatthet. I og med at jeg selv er engasjert i fotballen, har jeg også derfor mine egne tanker og meninger om de ulike klubbene og akademiene. Derfor har det vært ekstra viktig for meg å være åpen for nye tolkninger og meninger om fenomenene jeg ønsket å undersøke. Mine tolkninger er derfor basert på informantenes svar opp mot valgt teori og bakgrunn. I tillegg har jeg etterstrebet å gjengi informantenes svar så korrekt som mulig.

Den eksterne validiteten kan beskrives som overførbarhet eller generalisering (Tjora, 2017). Generalisering er ikke et mål i seg selv innenfor kvalitativ forskning, noe som også betegnes som en svakhet av forskere innen det positivistiske paradigmet (Nyeng, 2012). Det vil dog være rimelig å anta at det ved andre kontekster kan være en overføringsverdi. Dette kan ses i lys av tidligere forskning.

4.6.2 Reliabilitet

Reliabiliteten i en studie sier noe om hvorvidt en studie er etterprøvbar og pålitelig. Et generelt prinsipp innen reliabilitet er om studiens resultater gjentar seg om man følger samme metode (Nyeng, 2012). For at studien skal være reliabel er det derfor viktig at prosessen rundt studien er tydelig fremlagt (Thagaard, 2013). For å styrke reliabiliteten

til min studie har jeg med dette metodekapittelet forsøkt å gi en tydelig fremstilling av mine fremgangsmåter i denne studien. For å gjøre studien så åpen som mulig har jeg derfor gitt en beskrivelse av hvilken vitenskapelige tilnærming jeg har valgt som prinsipp for å forstå fenomenet jeg undersøker. Dette mener jeg styrker studiens reliabilitet. I tillegg til å beskrive hvilke metoder og fremgangsmåter jeg har benyttet meg av har jeg valgt å dele diskusjon og resultatdelen. Dette medfører at det kommer tydelig frem hva som er informantenes tanker og hva som er mine tolkninger. Dette mener jeg styrker studiens reliabilitet.

I tillegg til at studien skal være transparent er det viktig at forskeren gir en tydelig fremstilling av sin egen bakgrunn og sitt eget engasjement. Dette vil påvirke forskerens forståelse av et fenomen i en gitt kontekst. Det er også en fordel om forskeren har kunnskap om temaet han/hun ønsker å studere. (Thagaard, 2013; Tjora 2017). Mitt engasjement for fotballen startet da jeg begynte å spille fotball. Gjennom en årrekke med gode og dårlige opplevelser i fotballen har jeg fått erfare at fotballen kan være nådeløs, men også utrolig morsom. Etter endt spillerkarriere (om det kan kalles det) begynte jeg etter hvert som trener for et lag i Oslo. Etter å ha blitt bitt av trenerbasillen begynte jeg å tenke på å studere idrett. Valget falt på Volda, men etter ett år der begynte jeg på NIH. Da jeg begynte å studere ved NIH fikk jeg også en ny trenerjobb i en annen klubb i Oslo. Denne klubben hadde et samarbeid med et privat akademi. Gjennom trenervervene og studiene ved NIH har jeg tatt med meg kunnskap om fotballens organisering, men også sett problemstillinger i klubbene på nært hold. Denne kunnskapen har ført til at jeg ble interessert i temaet.

Denne tilknytningen til fotballen og organiseringen av fotballen kunne hatt en hemmende effekt på min studie. Det har derfor vært viktig for meg å være bevisst rundt mine egne tanker og følelser om temaene og være så objektiv som mulig i intervjusituasjonen. Av nettopp denne grunnen valgte jeg for eksempel ikke å intervju klubber jeg selv har jobbet i. Dette mener jeg styrker reliabiliteten i studien.

4.7 Etikk

Både kvalitativ forskning og kvantitativ forskning må forholde seg til et etisk regelverk. Dette er for å sikre forskningen mot plagiering og juks, men også for å sørge for informantenes sikkerhet (Nyeng, 2012). I tillegg til kreves det at studier hvor det

innhentes blant annet personopplysninger kreves det at det søkes om tillatelse fra NSD til å gjennomføre studien. (godkjenning fra NSD: se Vedlegg 1). Kvale og Brinkmann (2015) peker på fire sentrale områder ved forskningsetiske spørsmål. Jeg vil nå redegjøre rundt min rolle som forsker med tanke på disse etiske prinsippene.

Informert samtykke er et samtykkeskjema hvor forskeren redegjør for hensikten med studien. Det skal forklares studiens bakgrunn og formal. Hva som er tema for studien, og hvilke informanter som søkes. I tillegg skal det komme tydelig hva deltakelse i studien innebærer og hva som skjer med informasjonen om informantene. Av prinsipp er også alle vitenskapelige studier frivillige å delta i, og det skal presiseres at informantene kan trekke seg når som helst fra studien. For å sikre at dette ble gjort på en skikkelig måte sendte jeg informantene det informerte samtykket på mail i god tid før intervjuet fant sted. I tillegg hadde jeg med et ekstra eksemplar som informantene leste og skrev under på før intervjuet ble igangsatt. (se vedlegg 2 og 3)

Konfidensialitet innen forskningen handler om at informantenes personopplysninger ikke skal komme på avveie. For å sikre at informantenes konfidensialitet ble ivaretatt sørget jeg for at intervjuene, så fort de var gjennomført og transkribert, ble oppbevart på en minnepinne. Denne minnepinnen ble så låst inn i et skap, kun jeg hadde tilgang til. Sammen med lydopptakene av intervjuene ble også informantenes samtykke lagt. Utover dette har i henhold til Tjora (2017) anonymisert informantene i de transkriberte intervjuene. Dette fikk også informantene informasjon om i det informerte samtykket.

Konsekvens-aspektet handler i følge Kvale og Brinkmann (2015) om at en studie ikke skal kunne få negative konsekvenser for deltagerne av studien. Jeg anser ikke min studie som spesielt sensitiv i lys hvilke konsekvenser en eventuell deltagelse kan få da mitt tema private akademiers påvirkning på norske klubber.

Forskerens rolle er som jeg har vært inne på tidligere sentral i en kvalitativ undersøkelse. Kvale og Brinkmann (2015) påpeker at forskerens rolle som en nøytral observatør av et fenomen er viktig. Dette medfører at det har vært viktig for meg som forsker i denne studien å opptre ærlig og redelig overfor mine informanter.

Med bakgrunn i dette opplever jeg at jeg har behandlet mine informanter på en forskningsetisk riktig måte. I neste kapittel vil jeg presentere mine resultater, før jeg diskuterer disse i lys av mitt teoretiske rammeverk og bakgrunnsmateriale.

5. Resultater

I dette kapittelet vil jeg presentere mine funn. Dette vil danne bakgrunnen for diskusjonsdelen. Og jeg vil først presentere informantenes syn på profesjonaliseringen norsk fotball er en del av. Herunder hvordan krav til kompetanse fra nasjonale organer er med på å utfordre den daglige driften av fotballklubber. Jeg vil deretter presentere likheter og forskjeller ved driften av fotballklubber og private akademier når det gjelder ambisjoner, organisering, spillerutvikling og hvordan de forholder seg til eksterne aktører.

5.1 Profesjonalisering og kompetansekrav

Profesjonaliseringen av norsk fotball er et tema hvor klubbene noe delt i hvordan de ser på profesjonaliseringen. På den ene siden er klubbene positive til tiltak som er med på å heve kvaliteten på trening og drift. På den andre siden byr tiltakene til NFF og NTF på en del utfordringer for klubbene. For å forstå virkningene av profesjonaliseringen, er det derfor viktig å ta utgangspunkt i den grunnleggende debatten som norsk fotball står overfor., nemlig forholdet mellom topp og bredde. Dette påpeker også flere av informantene:

”Alle som holder på med fotball vet jo hvordan det fungerer i de største fotballnasjonene i verden spesielt med tanke på akademier kontra breddedeler og tidligere selektering og satsing. (...) Hvis vi har på oss toppfotballøyne og tenker utvikling best mulig, da syns jeg at Norge har tatt avgjørelser som er bra med disse nasjonale seriene. Du har sikret kvalitetsmatching i store deler av året. (...) Men det er en vanskelig balansegang det der med ’flest mulig – lengst mulig – best mulig’. (...) Hvis du skal bli god i noe, da må du kanskje spesialisere. Det er vanskelig å omfavne alt. Det blir liksom et minisamfunn, fotball, der alle skal ta vare på alle. Da blir det kanskje litt mer suppe enn noe utpreget i den andre retningen.” (Informant 2)

Her peker informanten på diskusjonene som går rundt toppsatsing og breddesatsing. Spørsmålet som diskuteres er om det skal satses tidlig og spesialiseres tidlig eller om man skal gi alle like muligheter. Denne diskusjonen kommer jeg også tilbake til senere. Informanten påpeker også at dette kan ses i lys av NFF sin visjon ’flest mulig – lengst mulig – best mulig’ og forklarer at dette er vanskelig å få til i praksis. Dette kan være fordi fotballen også er avhengig av politiske beslutninger. Det kan være intern politikk, men også ekstern politikk. Politikken vil dermed legge føringer for hvilke prioriteringer

klubbene velger. Informanten er allikevel positiv til at det blir mer profesjonalisering i fotballen, og får støtte av andre informanter i dette synet:

”Forbund og krets kjører jo veldig på Kvalitetsklubb blant annet, som innebærer at alt må settes i system og dokumenteres. Roller skal være tydelige, både i praksis, men også på nettsider osv. (...) Flere og flere klubber ansetter jo, og da synes jeg det er helt riktig at forbund og krets kvalitetssikrer at klubbene driver godt gjennom sånne tiltak” (Informant 4)

Informanten forteller her om at tiltakene Kvalitetsklubb og Akademiklassifiseringen er med på å profesjonisere klubbene i norsk fotball. Og han forteller videre om hvorfor det er viktig med krav til kompetanse i klubbene:

”Det er jo kjempepositivt, det må det være. Det er der det alltid begynner på alle fotballklubber som driver bra. Det aller viktigste det er treneren. Det finnes ikke noe viktigere i en fotballklubb enn en trener. Så å ha riktig kompetanse, til å utvikle trenere, til å ha de beste trenerne. Det er nøkkelen her. Jeg synes at kvalitetsklubb er et veldig fint konsept, for store deler av fotball-Norge. Og akademiklassifiseringen synes jeg er helt fantastisk. Sånn skal det være spør du meg. Så mange andre land i Europa gjør det, og over tid så medfører det en, skal vi kalle det en strukturert toppspillerutvikling, som gjør at det blir flere som blir dyktige. Jeg synes det er positivt at de legger opp til at det på en måte er frivillig også. Det gjør at du kan skille deg ut som klubb, hvis du ønsker det. Jeg synes det er veldig fine konsept på hver sin måte. Den ene har jo liksom toppspillerbrillene på seg og den andre har helhetsbrillene på. Jeg synes at de respektive konseptene utfyller fotball-Norge ganske bra.” (Informant 2)

Her påpeker informanten at kompetanse på feltet i tillegg til å kompetanse i administrasjoner i klubbene er med på utvikle klubbene i riktig retning både når det gjelder toppfotballen og når det gjelder breddefotballen.

Kvalitetsklubb er, som nevnt, et prosjekt satt i gang av NFF mens Akademiklassifiseringen er et tiltak som er satt i gang av Norsk Toppfotballcenter. Begge tiltakene har som formål å øke kvaliteten på norsk fotball. Den ene på strukturerer i klubbene, den andre på tilbud og tiltak som kommer spillerne til gode. Disse tiltakene er frivillige for klubbene å være med på, men dersom klubbene ønsker å være med, følger det en rekke krav til ulik kompetanse som klubbene må tilfredsstillere. Selv om det understrekes at både kvalitetsklubbprosjektet eller akademiklassifiseringen er frivillig, er begge deler ledd i en ønsket prosess fra både NFF og NTF i retning av økt profesjonalisering. Klubbene som ønsker å være en del av denne profesjonaliseringen forteller imidlertid at det også følger noen utfordringer rundt disse tiltakene, blant annet

knyttet til forholdet mellom frivillighet og profesjonalisering og konsekvenser av profesjonalisering når det gjelder spillerflukt og spillertilstrømming. Dette er nærmere beskrevet i neste avsnitt.

5.2 Konsekvenser av profesjonalisering

5.2.1 Mindre dugnadsånd og frivillig innsats

Som nevnt er det frivillig for klubbene å være med på kvalitetsklubbprosjektet og akademiklassifisering, men dersom klubbene ønsker å være med på denne profesjonaliseringen, kan det få konsekvenser når det gjelder den frivillige innsatsen som alle klubber i større eller mindre grad bygger på. Dette blir påpekt av flere av informantene:

*” Men samtidig så tvinger (profesjonaliseringen) også frem at vi for eksempel må ha ansatte fagfolk der vi tidligere kunne bruke frivillige og ansatte ”
(Informant 5)*

” det kan gå litt på at det er vanskelig i perioder å finne frivillige for eksempel. Og da særlig frivillige som klarer å møte de kravene som stilles (...) Skal man da begynne å gi dem (frivillige) kompensasjon for å være med? Vi er akkurat midt inne i det, så vi har ikke tatt noen beslutninger på det. Men det er vanskelig, for med en gang man begynner å gå i den retningen så kan det fort gå til at veldig mye blir lønnet. Og det er absolutt ikke heldig.” (Informant 1)

Her ser vi at informantene påpeker at profesjonaliseringen av fotballen kan være med på å svekke frivilligheten som klubbene tradisjonelt har basert mye av virksomheten på. De forteller at der de tidligere kunne ha frivillige verv, er de nå nødt til å ha ansatte. Dette fører igjen til at kostnadene i klubbene øker. Med større profesjonalisering opplever altså noen av klubbene at frivilligheten settes på prøve. Dette er det dog ikke helt enighet om. Flere av informantene påpeker også at samfunnet vi lever i har en betydning:

”Samfunnet generelt har endret seg. Jeg tror dugnadsånden generelt er utdøende. Det å få folk til å forstå at vi er helt avhengige av at folk jobber frivillig for å sikre jevn drift og gjør det mulig å beholde noen tiltak for å få med flest mulig (er vanskelig). (...) Noen har veldig sterk kjøpekraft og shopper rundt i forhold til hvem som har det beste tilbudet og hvem det er som er mest interessante nå. (Informant 5)

”Mitt inntrykk er at det blir mer sånn at de som bidrar, de bidrar veldig mye. Men at de blir færre og færre. At du har en større del som ser det her som en betalingstjeneste. (Informant 2) ”

”I den perioden hvor vi ble mer profesjonelle, som det har vært de siste årene, så har det blitt mindre frivillighet, det er klart. Det koster noe mer penger. Forventninger er klare fra foreldre om å slippe å være med på ting.” (Informant 4)

Informantene forteller her om at det samfunnet vi lever i også påvirker idretten. Konsekvensen av en tydeligere profesjonalisering i klubbene kan være at foreldre og andre frivillige ikke tar på seg verv, eller at de kjøper tjenester andre steder. Et eksempel kan være de private akademiene, som tilbyr privat trening til barn og unge mot betaling.

5.2.2 Profesjonalisering og spillerflukt

En informant påpeker også at de nye tiltakene kan føre til at de mest ambisiøse spillerne flytter på seg:

”Blant annet med disse NTF tiltakene som har gjort at en del utålmodige foresatte i 13-14 årsalderen tvinger oss til å gjøre grep, fordi de er veldig ambisiøse og ønsker at barna deres skal være med på de tiltakene. Vi ser det at hvis de forsvinner ut av klubben så kan det få en påvirkning i forhold til at resten av kullet faller, fordi ”bjellesauene” blir borte. Det har gjort at vi har måtte se på om, enten i samarbeid med noen eller på egenhånd, kan finne noen modeller som er tilfredsstillende nok til å stagge de de mest ivrige i den alderen der. Der jobber vi nå med å finne en tilpasning i den gjeldene sportsplanen.” (Intervju 5)

Det er allikevel verdt å påpeke at flere av informantene påpeker at frivilligheten fortsatt står sterkt i klubbene og at de fremdeles er fullstendig avhengige av den. Det er dog verdt å påpeke at en klubb som oppgir at de er fra et område med ressurssterke foreldre ikke føler på de samme utfordringene:

”Jeg har inntrykk av at det er stor grad av frivillighet. Det virker som at alle lag og team har mange rundt seg. Vi holder jo til i et ressurssterkt område. Og det er mange her som ønsker å bidra. Og de bidrar godt. Alle våre årganger har bra med folk rundt seg. Jeg tror ikke profesjonaliseringen påvirker frivilligheten. (...) Jeg synes ikke det er noen motsetningsforhold der.” (Intervju 6)

Her ser vi en høyst reell problemstilling for mange mindre klubber. Når det kommer tiltak som akademiklassifiseringen, kan dette føre til, som informanten påpeker, at de mest ivrige spillerne søker bedre miljøer andre steder.

5.3 Klubbdrift og akademidrift – forskjeller og likheter

Jeg vil i dette kapittelet ta for meg hvordan de intervjuede klubbene driver sammenlignet med de private akademiene. Jeg vil først gi en beskrivelse av hvilke ambisjoner og visjoner klubbene og de private akademiene har satt seg. Deretter vil jeg forklare hvordan akademitilbudene i de ulike aktørene ser ut, før jeg ser på spillerutviklingen i klubbene og akademiene. Til slutt vil jeg gi forklare hvordan klubbene og de private akademiene forholder seg til aktørene i sine omgivelser.

5.3.1 Ambisjoner/Visjoner

Som Collins og Porras (1994) påpeker er visjoner og ambisjoner essensielle for å samle driften i organisasjoner rundt et felles mål. Dette er igjen med på å legitimere driften av organisasjonen overfor omgivelsene (Meyer og Rowan, 1977) .

På spørsmålet om hvordan klubbene stiller seg til ambisjoner og visjoner, svarer informantene relativt likt. I all hovedsak går ambisjonene ut på å holde flest mulig spillere i gang med fotballen så lenge som mulig. Informantene svarer følgende på spørsmål om hvilke ambisjoner de har satt seg:

”Vi har våre ambisjoner og det går på en helhet. De fem utviklingsområdene som vi setter er: Å skape en solid driftsplattform. Det er å utvikle mennesker. Det er å utvikle ledere. Det er å utvikle spillere, og det er å skape engasjement og begeistring.” (Informant 1)

”Vi kan begynne med elitedelen. Det begynner med A-laget. De har ambisjoner om å spille i Europa. Vi har ambisjoner om å selge spillere til Europa. Ungdom Elite har ambisjoner om å produsere ’gode nok spillere’ til A-laget. (...) I tillegg har vi noen litt mykere verdier. Vi skal oppdra mennesker med gode holdninger, og gi dem en god fotballutdannelse. (...) For breddedelen er det den klassiske NFF-ambisjonen om å ha de lengst mulig.” (Informant 2)

”Vi er (...) opptatt av å ha et godt tilbud til barn og unge. Det skal være et trygt og godt tilbud. Hvor alle skal få være med. Samtidig så ønsker vi ha et topp sportslig tilbud. (...) Vi har ambisjoner om ha et topp sportslig tilbud fram til spillerne vokser ut av klubben.” (Informant 4)

”Vi har to ambisjoner. Vi har et sosialt mål. Det er å ivareta de som ønsker å spille fotball. (...) For å oppnå det så må vi ha et bredt spekter av tilbud. (...) Samtidig ønsker vi å ha en slagkraftig ungdomsavdeling, hvor vi ønsker at det skal være lag i hver årgang fra 13 år og opp til junior som hevder seg i lokalt seriespill.” (Informant 5)

”Vi har jo et slagord som heter ‘flest mulig, lengst mulig, best mulig.’ (...) det betyr at vi ønsker å ta vare på alle (...). Det sørger for at flest mulig får muligheten til å spille fotball, lengst mulig. Men så er det dette med best mulig. Vi ønsker å være en god utviklingsarena også for de som vil noe med fotballen. Vi har ambisjoner om å både være store, men også ha toppene. (...) Vi skal prøve å favne om både det å gi et tilbud til de som er gode. Samtidig skal vi sørge for at de som har lyst til å spille for G14.4 også har et hyggelig og morsomt tilbud med fotballen.” (Informant 6)

Som vi ser av svarene klubbene har gitt, er ambisjonene nokså like. Det er ingen av klubbene som skiller seg markant fra hverandre. Alle ønsker å gi de beste spillerne i klubbene et godt sportslig tilbud, samtidig som de ønsker å ta vare på bredden. Allikevel oppgir én klubb at de er mer opptatt av resultater for elitesatsingen i klubben. Dette må ses i lys av at denne klubben er en eliteseriekubb og dermed har et større press på resultater.

Når det gjelder de private aktørenes visjoner og ambisjoner kan vi se en liten forskjell. De private akademiene forklarer hva deres visjoner er:

”Min største ambisjon er å vise at det går an å utvikle spillere i Norge. (...) Det er ingenting som tilsier at dette ikke er mulig i Norge. Men det er klart at de første årene er ekstremt viktige for å få det til. Så jeg har alltid hatt lyst til å vise at vi kan få fram noen spennende unge norske gutter og jenter til å oppnå et høyere nasjonalt nivå, enn det de viser per dags dato.” (Informant 7)

Et annet akademi forteller om lignende ambisjoner:

”Vi ønsker at spillerne skal oppnå ferdigheter så tett opp mot det profesjonelle som deres talent tillater. Dermed sørger vi for at ingen muligheter går forsvinner. Men hovedsakelig er det å ha det gøy med fotball. Hvis du er en bedre spiller, så har du det morsommere med fotballen. Det er vårt hovedmål.” (Informant 8)

Som vi kan se av informantenes forklaringer er det her en liten forskjell på hvordan klubbene og hvordan de private akademiene velger å ordlegge sine ambisjoner. De private akademiene fokuserer på utviklingen av enkeltspillere. En liten men sentral forskjell.

5.3.2 Akademitilbud

Ifølge Battilana et al. (2009), DiMaggio (1988) og Ratten (2011) er entreprenører aktører som oppdager muligheter og realiserer disse ut ifra tilgjengelige ressurser. Institusjonelle entreprenører iverksetter ifølge Battilana et al. (2009) tiltak mot det etablerte og jobber aktivt for å opprettholde disse. På spørsmål om hvorfor de private akademiene startet opp, og dermed brøt med den tradisjonelle norske idrettsmodellen svarer en informant:

”Det var to grunner til at vi startet opp. 1: Det var stor etterspørsel etter nettopp dette. 2: Klubbene klarte ikke å dekke det individuelle behovet. Vi ønsket å rette fokus på den individuelle spilleren og sette egentrening i system. Spillerutviklingsmodellen i Norge var svak på den tiden, og vi mente vi hadde et konsept som tilfredsstilte fremtidens krav. Dette var 10 år siden og klubber hadde lite fotballskoler. Det var ikke mange akademier i klubbene, det var heller ingen andre private akademier som gjorde dette. Vi hadde et personlig treningskonsept og overførte dette inn i fotballen. Jeg tror det startet med 2-3 spillere, som vi jobbet med etter trening.” (Informant 8)

Informanten påpeker her at mulighetene i markedet var store for å starte opp et program med personlig trening innen fotball. Dette bekrefter også den andre informanten:

”Da vi startet var det ingen eksisterende faste akademier i Norge. Det var fotballskoler, og noen utenlandske klubber hadde begynt å komme litt inn som Liverpool og AC Milan. Men det var ingen faste etablerte akademier (...). Så jeg tenkte at det kanskje ville være interessant å starte et opplegg, med tanke på metodikk, måten å utvikle spillere på og hva vi satset på. Vi ønsket å starte tidligere med gruppeinndeling. For å være sikker på at vi alltid ga de beste mulighetene til alle. Både de gode, men også de de andre. Og ansette trenere, utdannede trenere som vi kunne bruke ute på feltet.” (Informant 7)

Når det kommer til hvordan dette kan ha påvirket klubbene vil det være nyttig å se på hvordan klubbene driver sine akademier til vanlig.

Alle klubbene i undersøkelsen har et eget klubbakademi, men innholdet i disse tilbudene varierer noe. Noen driver sitt eget, noen er en del av Telenor Xtra og noen har

vært i samarbeid med privat akademier. Enkelte klubber har nettopp startet prosessen rundt akademitreninger:

”Vi starta som et eget akademi. Det var noen foreldre som tok initiativ og som ønsket å starte opp og så prøvde vi ut det. Så det var et prøveprosjekt frem til sommeren i to måneder. Etter det ble vi da en del av Telenor Xtra (...) og følger de føringer som ligger der.” (Informant 1)

”Vi er en del av Telenor Xtra. Vi har vært det i en tre-fire år. Vi hadde allerede hatt klubbakademi i flere år.” (Informant 4)

Telenor Xtra er, fotballforbundets fotballtilbud som går etter skoletid som klubber kan være med å arrangere. Da følger klubbene Telenor Xtra sine retningslinjer for hvordan akademiet skal drives. De andre informantene forteller at de ikke er en del av Telenor Xtra, men har sine egne akademier;

”Det er et åpent akademitilbud for alle som vil. Så vi tar imot alle nivåer og ferdigheter og differensierer på treningene deretter. De skal møte mest mulig likeverdig motstand på treningsfeltet. Akademiet har nå ca. 120 deltagere. (...). Men vi ser nå at når vi nå legger opp til dette plusstilbudet, (...)så kan det nok hende at det er flere i klubben som finner ut at de vil være med på akademiet.” (Informant 3)

”Akademiet vårt er ungt. Det er noe vi er i ferd med å etablerere. Det er et ønske om å gi en ekstra trening på et enda høyere nivå, for de spesielt motiverte. (...) Det er vårt eget akademi.” (Intervju 6)

Informantene oppgir her at de har egne akademier, som enten er veletablerte eller som nylig er startet opp. Disse akademiene drives av klubbene alene. En annen informant forteller om oppstarten av deres akademi og et samarbeid med et privat akademi:

”Dette ble startet som en i 2012. Vi har drevet det selv, etter hva vi har hatt tilgang til av ressurser. Men vi valgte etter å ha holdt på et halvt år å inngå et samarbeid med et privat akademi. De første to årene stilte de med treningsplaner for akademiet. Så har vi gradvis de siste årene tatt over selv. Men vi ser selvsagt fortsatt på planene vi fikk av dem. Og de er også innom på noen perioder av året og har noen av øktene. Men samarbeidet var mye tettere i starten. Tanken var å adoptere noen av treningstankene deres og prøve å tilpasse de inn i en klubb. Det har egentlig fungert ganske bra. (...) For vår del var det en ambisjon om å ha noe å etablere det rundt og å ha noe som hadde en viss profil i området her. Vi hadde mange som gikk på det private akademiets tiltak så de hadde et visst rykte i området. Det gjorde at det var en fin måte å selge det inn på. Men det har vært et mål hele veien at vi skal være mest mulig

selvgående og drive mest mulig selv. Det er også derfor vi underveis i prosessen har gått til å ha en ansvarlig for dette akademiet.” (Informant 5)

Informanten oppgir her at de ønsket et produkt som de visste var godt etablert. Og som de kunne lære av for så å benytte seg av de metodene det private akademiet kom inn med. Hvordan legger så klubbene opp akademiøktene?

5.3.3 Struktur på akademiøkta

Det virker som det er nokså lik praksis mellom klubbene når det gjelder struktur og opplegg på akademiøktene:

”Vi deler opp i et taktisk, teknisk og fysisk tema som vi har hver måned. (...) En del av økta retter seg inn mot det fysiske temaet. (...) Så går man inn i en neste fase. Vi har mye firkant/posession i øvelsene. Før vi går over i spill. For de yngste så er det maks åtte spillere per trener. For de eldste er det maks tolv spillere per trener. (...)” (Informant 1)

”Vi tar utgangspunkt i vår faglige plan for barnefotballen, der vi har tydelige krav over hva du skal kunne til hvert år (...). 30 % er individuell ferdighetsutvikling, og så er det 30 % som er temaspesifisert (...). Overordna tema er pasningsferdighet, scoring og eller forsvarsferdighet og tekniske ferdigheter. (...) Og så skal 40 % av økta bestå av spillrelaterte øvelser. Da er det gjerne smålagspill. Maks opp til fire mot fire.” (Informant 2)

”Det har vært, og er fortsatt, mye spill på akademiet. Det har vært en rådende filosofi her i en del år. Mye spill, mange kampsituasjoner er en god trening. Så det er mye smålagspill. Vi har nok, sammenlignet med de private tiltakene, færre isolerte øvelser, færre ferdighetsøvelser og færre hekker og kjegler og sånne øvelser.” (Informant 3)

”Vi har nesten halve barnefotballen i akademiet. Mellom 250 og 350 deltagere i alderen 7-12 år. Første og andre klasse har et introduksjonsopplegg. Vi ønsker at spillerne våre skal kunne forskjellige elementer til forskjellig alder. Når de er i de yngste årene, så handler det om deg og ballen, (...) masse tekniske ferdigheter (...) koordinasjon og forskjellige bevegelser. Det er en lekbasert 1,5 time med mye smålagsspill. (...) Vi har gjerne grupper på mellom 25-50 per årskull. Her begynner vi med differensiering i grupper. (...) Vi ønsker å ha en trener per 8-9 spillere på akademiet. Og da begynner vi på en måte etter hvert som de blir eldre å legge til elementer etter hva vi ønsker at de skal kunne. (...) Vi begynner å utfordre dem i spill i forhold til noen grunnleggende begreper, som bredde-dybde. Men det er fortsatt et ferdighetsfokus med ball i den alderen. Når de blir 9-10 og begynner å spille 7er-fotball, kommer det strukturelle dimensjonen mer inn. (...) Vi spiller mest smålagsfotball hele veien, men begynner å jobbe litt med struktur. Når det kommer inn i 9er-fotball på slutten av akademiet blir det viktigere med den strukturelle og den relasjonelle dimensjonen.” (Informant 4)

Oppsummert kan det se ut til at akademiøktene i klubbene er lagt opp ganske likt og at øktene settes sammen slik:

1. Individuelt ferdighetsfokus
2. Temabaserte sekvenser
3. Spillsekvenser i ulike former med smålagsspill

Opplegget til de private akademiene er lignende, men det er gjerne organisert i mindre grupper og med mer fokus på ferdighetsnivå i gruppene:

”Det er delt opp i ferdighetsnivå og alder. Men en veldig bra spiller født i 2005 kan trene med 2003-gruppen. (...) Barna trener i 75 minutter. Maks 6 spillere. Vi starter alltid med 1000 touch. Så jobber vi med temaet for uka. Det går gjennom hele året. Det gjør vi for å utvikle alle delene ved spillet. Så avslutter vi med en spildel så spillerne kan ta det de har jobbet med ut i spill.” (Intervju 8)

Selv om akademiene legger opp til litt mer individuell ferdighetstrening, er det klare likheter i hvordan det private akademiet og klubbene strukturerer akademiøktene sine

En av informantene påpeker vurderer de å starte et nytt tilbud:

”Akademiet har nå ca. 120 deltagere. (...) Men vi ser nå at når vi nå legger opp til dette plusstilbudet (et ekstra tilbud til de mest ivrige), (...)så kan det nok hende at det er flere i klubben som finner ut at de vil være med på akademiet.” (Informant 3)

Her kan vi se at klubben ønsker å starte et ekstratilbud. Et slikt ekstratilbud vil være et supplement for de mest ivrige og komme på toppen av de tilbudene som allerede finnes.

5.3.4 Spillerutvikling

På spørsmål om hvordan klubbene driver spillerutvikling, peker informantene på strukturer i klubben og hospiteringsmodeller. Hospitering innebærer ifølge Sæther (2017) at spillere trener eller spiller kamper for lag som er eldre enn deres eget årskull. Et annet virkemiddel klubbene oppgir at de benytter seg av, er differensiering. Differensiering er til forskjell fra hospitering, en modell hvor spillerne blir differensiert i undergrupper innad i en treningsgruppe for å møte mest mulig likeverdig motstand

(Sæther, 2017). Informantene forteller at de benytter både hospitering og differensiering:

"(...) I ungdoms fotballen er det fortsatt årgangstreninger hvor man jobber med hospitering. Vi har store årganger fra 2004 og oppover, med første, andre og tredje lag. Også har vi en hovedtrener som er ansvarlig for alle tre lagene. (...) Vi ønsker store årganger som måten vi ønsker å drive fotballklubb på og da handler det om å se alle spillerne i årgangen" (Informant 1)

"Vi ønsker hospitering. Vi jobber for det hele tiden. Alle årganger skal ha god kontakt med de over seg og de under seg." (Informant 6)

"Alle samles i ett kull når de blir 13 år. Og så trener vi sammen, men i differensierte grupper (...) etter ferdigheter, innsats og tilstedeværelse. Er det enkeltspillere som viser at de er for gode for sitt år, så hospiterer de opp, ett eller maks to år. I helt spesielle tilfeller så har det vært tre år. Vi ønsker at de spiller mest mulig der de har riktige utfordringer." (Informant 4)

"Vi prøver å la barnefotball være barnefotball. I de yngste kullene er man en del av sin årgang og trener med årgangen. Noen velger å gå på akademiet for å ha litt mer trening i uka. Fra 12 år så har vi perioder på året, da særlig høst-vinter og tidlig vår med hospitering for de som ligger lengst framme. (...) Når de kommer opp i 15-16 års alderen, så er det nok der vi har de beste modellene (med tanke på spillerutvikling), (...) og da er de gjerne blitt formet såpass at vi har et mye større referansegrunnlag. Da kan det være at vi da flytter spillere opp og mellom grupper på tvers av alder." (Informant 5)

Når man ser disse sitatene i sammenheng med ambisjonene klubbene har satt seg med prinsippene om flest mulig – lengst mulig – best mulig, ser vi at differensieringen og hospiteringen kan være med på å legitimere både topp- og breddesatsningen i klubbene. Men hospiteringsmodellene er ikke like. Når det kommer til de private akademiene og hvordan de organiserer spillerutviklingen svarer de:

"Vi er ekstremt fokusert på individer og enkeltspillere. Vi kombinerer selvsagt med det relasjonelle, men vi jobber ekstremt mye med spillere individuelt. Med tilbakemeldinger (og) planlegging fremover. Det kan være behov å etablere en ekstraplan om det er p(å grunn av) sen motorisk utvikling, så kan vi jobbe med det koordinative. Det kan være tekniske spørsmål, eller spilleforståelse. Men vi har ekstremt mye fokus på individ og ikke så mye på lag. Det har vi mer når vi reiser på turneringer og møter god motstand. Da har vi en tilnærming mer knyttet til det kollektive. Det kollektive må organiseres, men gjennom det vi gjør. Det er et samspill mellom det vi gjør på feltet i hverdagen og det som vi gjør i kamp. Resultatet er ubetydelig. Vi har mye gode resultater fordi vi har gode spillere, men vi har ikke noe fokus på å vinne fordi vi er et akademi eller fordi vi har gode spillere. Det er heller en konsekvens av en god jobb som gjøres." (Informant 7)

5.3.5 Hospitering

Klubbene benytter i stor grad hospitering, men dette gjøres litt forskjellig i ulike klubber. Det er i hovedsak to modeller som anvendes ifølge informantene. I noen klubber foregår hospiteringen etter klare retningslinjer for hvor mange eller hvor lenge hospiteringen skal skje. I andre klubber er det mer flytende, og hospitering skjer ut fra opplevd behov blant spillerne og/eller lag.

To representanter for den første retningen, med klare retningslinjer, beskriver praksisen slik:

"(...) Politikken rundt hospitering er ganske fast. Retningslinjene er for eksempel at det skal være to stykker som hospiterer en viss periode. Og når man er ferdig så skal man få en evaluering. Så kan det komme to nye (...) Vi har tydeliggjort hvordan hospitering og differensiering skal være. (...) Men i praksis så er det ikke alltid at det blir sånn allikevel." (Informant 1)

"(...) etter ganske mye heftig diskusjon i 2016, så ble hospiteringen strammet inn. Det er ikke kuttet ut. Vi har fortsatt hospitering. (...) Nå blir det lagt opp til litt mer faste årgangsstrukturer, litt fastere lag fremover. De som helt klart er for gode og trenger litt mer utfordringer. De må opp å hospitere. Vi legger vekt på at årgangene må samarbeide og utveksle spillere." (Informant 3)

Den mer flytende hospiteringen som skjer på bakgrunn av spillerens eller lagenes behov, beskrives slik av to informanter:

" Hvis A-lagstreneren trenger tre spillere til trening, må juniortreneren flytte opp tre. (...) Det er sånn den tilfeldige hospiteringen skjer. Hospitering kan også være (...) tatt på individnivå; at en spiller (...) er for god for en gruppe. Da får man rett og slett bare begynne å trene med gruppen over. (...) Det er ikke en fast politikk, men det blir alltid individuelt. Vi har jo en struktur som går på utvikling. Er det sånn at du er best på treningen i en gruppe over tid, da må du ha større utfordringer." (Informant 2)

"Vi har hatt en fast modell. (...) Men nå diskuterer vi fortløpende hvordan de aktuelle spillerne gjør det. Dette er også spillere som vet selv at de hospiterer, og det er ikke noe dramatisk rundt det, men vi ønsker ikke å sette faste hospiteringsrammer over tid, fordi vi vet hvor fort det kan variere for enkeltspillere i forhold til hva de trenger." (Informant 4)

Forskjellen er ikke veldig stor, men likevel relevant. Alle de involverte klubbene ønsker hospitering, men hos noen av klubbene er det en fastere politikk mht. antall som skal hospitere og hvor lenge de skal hospitere. Mens de andre informantene påpeker at hospiteringen bør tas på individuelt grunnlag. Hospitering er et hyppig debattert tema i klubb fotballen som informanten i Intervju 3 forteller. Det er, som informantene påpeker, en klar sammenheng mellom hospitering og spillerutvikling. Dette kan by på visse utfordringer for klubbene.

5.3.6 Utfordringer ved spillerutvikling

På spørsmål om hvilke utfordringer klubbene møter med tanke på spillerutviklingen påpeker en informant at:

”Barna kommer inn med forskjellige motiver. De har forskjellige behov for hva de ønsker ved fotballen(...). Det er det med 'fotball for alle' som man har fra NFF og fra den sosialdemokratiske modellen. (...) Så har man på den andre siden de målsettingene med akademiklassifisering hvor målene om at man skal til Champions League også blir trukket helt ned i barnefotballen. Da blir spennet, mellom topp og bredde, trukket helt ned til 10-årsalderen.” (Informant 1)

”Det jeg og klubben kjenner på som kan være utfordrende, er at det er enkeltindivider, som det blir flere og flere av, som ønsker et ekstra tilbud, som ønsker å få ekstra utfordringer, og som forventer det også. Det er noe jeg har kjent mye på i det siste. Helt ned til tiårsalderen er det ønsker og behov for både hospitering, men også å trene med andre klubber osv. Så det er kanskje det som er vår utfordring; at den energien er der. Vi prøver å holde fokus på hele årgangen, også er det allikevel hos toppene (de beste spillerne) at behovene oftest er størst. Men (det er) selvfølgelig (også) behov på tredjelaget. Der kan det også være konflikter som om at man blir sett eller ikke, at man blir nedprioritert av en hovedtrener (og så videre). Der handler det om at vi må være klubbstyrte, og det er vanskelig når det er frivillige trenere. Det er ikke alltid så lett å be en hovedtrener om å fokusere på alle tre lagene når man jobber frivillig. Så utfordringene kan ligge både på de som spiller på et tredjelag og på de som ønsker å bli gode som i ungdomsalderen begynner å skjønne at de har lyst til å satse og ha et bra tilbud. Det ønsker jo selvfølgelig vi også, og så er det det å gjøre det på en riktig måte.” (Informant 1)

Her kan vi se klare motsetninger i det informantene påpeker. Spennet mellom topp og bredde kommer tydelig fram her. På den ene siden skal norsk fotball være en sosialiseringarena, samtidig som den er en konkurranseplattform.

Informanten påpeker her idrettens rolle i samfunnet, som en sosial inkluderingsarena. Men han er også inne på paradokset ved at idretten samtidig også er en konkurransearena hvor det er resultatene som teller. En annen informant påpeker at prioriteringen av topp versus bredde når det gjelder spillerutvikling også har klare økonomiske sider;

”Det er konstant kriging om økonomi. Skal du ha tid til å ha de beste treningsarenaene og de beste treningstidene hele tiden, så koster det penger. Det er på en måte en intern utfordring da. Man kan møte på utfordringer der det er prioriteringsproblem. ’Skal damelaget eller G19 trene inne?’ ’Hvem har kamp når, når er det viktig?’ Det er noen av de interne utfordringene.” (Informant 2)

I tillegg peker informanten på at klubben har eksterne utfordringer:

”Med tanke på de eksterne utfordringene, så er det primært foreldre. Der har vi tross alt mange erfarne personer her som er flinke til å oppdra foreldrene om hvordan de skal framstå. Det er jo mange som til dels ikke har innsikt i forhold til nivå på sine egne sønner eller døtre. Når det kommer til elitedelen, så vil jeg nok si at disse utfordringene ikke finns i så veldig stor grad lenger. Såpass mye kommuniseres ut før hver sesong.(...) På ungdomssiden er det litt mer ymse. Der er det selvfølgelig sånn at de som ligger lengst framme på et rekruttlag, vil jo gjerne at sine sønner eller døtre skal spille i klassen over. Men det er ikke en kjempestor utfordring. ” (Informant 2)

Informanten peker på at foreldrene til spillerne kan være utålmodige på vegne av barna sine, og at de kan ha urealistiske forestillinger om hvor gode barna er og om hvor langt de kan nå. Måten klubben løser disse utfordringene på, er gjennom klar og tydelig kommunikasjon. En annen informant bekrefter at foreldre kan være en utfordring når det gjelder til sportslige beslutninger:

”Det er alltid uenigheter (blant foreldre og spillere) om hvilke spillere som skal få lov å få hospitere. (...) En annen utfordring er at alle har lyst til å vinne fotballkamper. Alltid. Det kan derfor være litt sårt å slippe de beste opp. De diskusjonene tror jeg foregår i hele fotball-Norge. Og det er vi som klubb som må forklare at det er dette som er lurt (overfor foreldre og spillere). Men de utfordringene støter vi alltid på.” (Informant 6)

Informanten påpeker her, i tillegg til utålmodighet, en litt annen utfordring ved foreldrene, nemlig ønsket om å vinne fotballkamper. Det kan være fordi dette er en mindre klubb sammenlignet med informant 2. Problemstillingen kan på mange måter ses i lys av topp/bredde diskusjonen som informanten i Intervju 1 påpeker. En

hospiteringsmodell kan føre til at foreldrene til de nest beste blir misfornøyd ved at laget mister sine beste spillere til laget over. En annen informant forteller om en litt annen problemstilling knyttet til spillerutvikling, nemlig den totale fysiske belastningen som spillerne utsettes for:

”Hvis du hadde spurt trenerne våre på juniornivå, så ville de nok sagt belastning målt opp mot hva de gjør her i klubb, men det er jo også mye skole. Mange går jo på et fotballgymnas. Hos mange av trenerne som har vært her de siste årene, så har dette med belastning vært veldig fokusert på. (...) Vi trener kanskje for mye kvantitet og for lite kvalitet. (...) Så det er litt utfordrende når du har spillere som går på idrettslinjer og trener fotball tre ganger i uka på skolen, i tillegg til at de da skal ha fire-fem treninger med eget lag.” (Informant 3)

Denne informanten vektlegger at belastningsstyring er et viktig moment i spillerutviklingen. Videre uttaler han at de som klubb er klar over dette, men at det er utfordrende for trenere å holde igjen unge spillere som ønsker å trene mye.

Klubbene møter med andre ord flere utfordringer med tanke på spillerutviklingen: (i) Det kan være diskusjoner rundt topp/bredde. (ii) Det kan være både interne utfordringer rundt ressurser og prioriteringer i klubben. (iii) Det kan være eksterne utfordringer med tanke på foreldrenes ambisjonsnivå og innsikt i klubbdrift. (iv) Det kan være regler og tiltak fra nasjonale organ i fotballen. (v) Eller det kan være å styre belastningen til spillerne.

I og med at de private akademiene ikke er en del av den organiserte idretten, opplever de færre problemer med spillerutvikling. Deres holdning er at dersom spillere/foreldre ikke liker det de private akademiene gjør, kan de slutte, som en informant forteller:

”(...) Vi må være konkurransedyktige. Er vi ikke det vil vi forsvinne. Med flere tilbud kan du velge hvor du vil trene. Og hvis spillerne ikke er fornøyd kan de prøve seg andre steder. Det ser jeg positivt at alle er nødt til å bedre kvaliteten til det produktet som vi tilbyr.” (Informant 7)

Informanten forteller her at de private akademiene hele tiden må ha god kvalitet på det de gjør. Måten de løser dette på er gjennom å ha gode trenere og god kvalitet på øktene. Kvaliteten på øktene og trenerens faglige og sosiale posisjon er med på å legitimere de private akademiene. Det er dermed ikke sagt at de private akademiene ikke møter utfordringer med tanke på spillerutviklingen. Som informanten her påpeker er det flere

tilbud for foreldre og spillere å velge mellom. De private akademiene må derfor ha et aktivt forhold til kundene sine, og konkurrer på kvalitet. Jeg vil i neste kapittel ta for meg hvordan klubbene forholder seg til eksterne aktører og sammenligne disse med hvordan de private akademiene forholder seg til eksterne aktører.

5.3.7 Forholdet til ulike aktører

Jeg vil i dette avsnittet redegjøre for hvilke aktører informantene må forholde seg til og hvordan de møter press og krav fra disse. På spørsmål om hvilke aktører som er sentrale for klubbene, svarer én informant:

”Det er selvfølgelig NFF og Telenor Xtra som vi forholder oss til. Også har vi vår egen organisasjon. Og så får man jo for eksempel akademiklassifiseringer og den delen, som vi ikke har noen forpliktelser til. Men som vi allikevel forholder oss til, fordi det går på konkurranse og om barna skal være her eller i toppklubbene osv. Ellers så har vi skoler vi forholder oss til, kanskje først og fremst de.” (Informant 1)

Informanten velger å nevne NFF og Norsk Toppfotball, gjennom akademiklassifiseringen som de mest sentrale aktørene. I tillegg til klubbens egen organisasjon. Informanten forteller videre at er positiv til at eksterne aktører som NFF og NTF presser på i retning av større profesjonalisering, men at det ikke må gå på bekostning av tilbudet til bredden:

Jeg synes det er veldig mye bra med (...) både, først og fremst kvalitetsklubb, men også akademiklassifisering. (...) Så profesjonalisering kan være bra. Vi må klare å trekke ut de positive tingene ved at vi må utvikle oss videre. Samtidig som vi må passe på hvilke konsekvenser det kan få, for eksempel om kvaliteten på treninger blir så høy at man må ha profesjonelle trenere for å få det til og dermed høyere priser. Da vil det bli et tilbud for de beste og rikeste. Sånne ting må man passe på inn i det. Men vi skal prøve å strekke oss etter og utvikle oss, og også ha kvalitet både i klubb og direkte i aktiviteten. Kvalitetsklubb bidrar fint til å vise litt hva det er vi bør utvikle oss på. Og så må vi vurdere om vi skal gjøre det gjennom frivillige eller lønnede trenere. Det er klart at det trekker oss i en retning av mer profesjonalisering når disse kvalitetskravene og retningslinjene kommer. Vi må bare være bevisste på hva vi ønsker. (Informant 1)

Informantens påpekning av krav og press fra ytre aktører som NFF og NTF, og sammen med dette problemstillingene rundt topp og bredde, blir sentralt å diskutere for klubben. Informanten sier at klubben må være bevisst sine valg når det gjelder slike problemstillinger. Dette tolker jeg dithen at klubben må jobbe i tråd med sine egne

retningslinjer. Dette vil sørge for at klubben fremstår som konsekvent overfor omgivelsene sine. Andre informanter forteller også om presset de opplever fra NFF/NTF:

”Det er jo et positivt press. Det er jo et press som medfører handlingskraft. Det klart at det i perioder kan være tøft å prioritere det. Den daglige aktiviteten kontra det litt mer overordna da. Men det er egentlig et positivt press. De har rimelige frister på alt som skal leveres og dokumenteres, så for oss er ikke det noe problem. Jeg syns de er ganske frie med både frister og innhold. Det er egentlig positivt det.” (Informant 2)

(...) Andre aktører er jo forbund og krets som har mye å si. Nå blir det et nytt seriesystem med 3er fotball, og 9er fotballen blir større. I forhold til hvordan vi driver så er de føringene vi får derfra viktige, sånn som med Kvalitetsklubb. Så må vi jobbe masse med det. De har masse å si for hvordan vi jobber. De påvirker oss i stor grad.” (Informant 4)

Informanten forklarer her at presset klubben opplever, fører til en form for fremdrift fordi det stilles krav til klubbens drift, og man jobber aktivt med å etterkomme disse føringene. Dette må forstås som en del av profesjonaliseringen av klubbene som følger av Akademiklassifiseringen og Kvalitetsklubbprosjektet. I kontrast til Informant 1 forteller ikke denne siste informanten om at det er store problemer ved denne profesjonaliseringen. Dersom klubben her oppleves som profesjonell, som aktivt jobber med å implementere ulike tiltak fra de forskjellige prosjektene, vil den fremstå som legitim overfor de nevnte aktørene.

Informant 5 har et litt annet syn på aktørene klubben forholder seg til og forklarer:

Vi opplever det mer som at det har vært en slags maktkamp mellom NFF og NTF. Akkurat nå så har NTF den største pengepotten, og det er på en måte de som da har trumfet gjennom en del av disse tiltakene som har kommet.(...) Jeg føler at NTF ønsker et spisset tilbud, men for noen få. Mens NFF har sittet på gjerdet, og gjemmer seg bak 'flest mulig, lengst mulig, best mulig'-holdning (...) Akkurat nå så har NFF et omdømmeproblem. Mens NTF gjennom en bra medieavtale sitter på litt penger og kan gjøre litt mer som dem vil. (...). Det er vel det vi som en stor breddeklubb merker best. At det er litt for dårlig helhetlig plan ute i de ulike leddene..” (Informant 5)

Informanten forteller her om maktforholdet mellom NTF og NFF. Jeg tolker dette slik at han opplever dette skjevheten i makt som problematisk for fotballen i Norge.

I tillegg til disse overordnede aktørene som NFF og NTF representerer, oppgir klubbene at de må forholde seg til andre økter i tillegg. Informant 4 sier det slik:

”Skolene er jo kjempesentrale selvfølgelig. De bestemmer jo på en måte hvem som tilhører klubben. Etterhvert når de begynner på ungdomsskoler begynner mange på idrettsfag, og vi må begynne å samarbeide med skolene med å gi et bra helhetstilbud. Noen skoler er knyttet til spesielle klubber. (...) Det er utfordrende å samarbeide godt med skolene om et helhetlig godt tilbud. (...) I forhold til å være troverdig som en godt drevet klubb, så er det også utfordringer i forhold til de mest ambisiøse foreldrene som tror de selv vet best. Vi må kunne overbevise dem om at vi gjør det riktige for deres barn. De har gjerne litt kort sikt.” (Informant 4)

Her peker informanten på at klubben må forholde seg til foreldre i tillegg til skolene. Som informanten påpeker, er det viktig for klubben å forsøke å imøtekomme foreldrenes forventninger og ønsker, samtidig som foreldrene ofte ikke har god nok kompetanse til å vurdere organisering, drift og ikke minst fotballkompetansen og potensialet til eget barn. Det er en stor utfordring. Med flere klubber og tilbud velge mellom, kan spillere (og/eller foreldrene) velge seg bort fra klubben, og det vil naturlig nok kanskje særlig gjelde de beste spillerne som er attraktive for andre klubber.

Her ser vi at det er litt forskjeller i hvordan informantene opplever foreldrene. Den ene er litt mer forsiktig, og litt mer løsningsorientert, mens den andre ikke bryr seg nevneverdig om hva foreldrene mener.

Når det gjelder de private akademiene og hvilke aktører de forholder seg til, så svarer informantene relativt likt:

”For oss, så er det spillere. De trenger vi for å gjøre den jobben vi gjør. Det betyr at foreldre og spillere er de viktigste for oss. Vårt livsgrunnlag kommer fra foreldre og spillere. Vi har ingen støtte fra fotballkretsen eller NFF fordi vi er et privat selskap og vurderes deretter. Det er ikke tvil om at det å ha et godt forhold til foreldre og gjøre en god jobb, og vise at vi gjør en god jobb, er avgjørende. Og vi må også klare å vise frem den suksessen vi har hatt, ved å vise til spillere som har vært i systemet vårt og gjort suksess. Men det er klart at foreldre og barn er det absolutt viktigste.” (Informant 7)

”Kundene. Det gir oss en «edge» på en måte. Fordi vi må lykkes. Hvis vi ikke har et godt produkt på feltet, og det produktet er enkelt og greit en treningsøkt, så mister vi direkte inntekter. Noe som er den positive og den negative siden ved en privat bedrift, er (...) avhengige av inntekter. Noe som betyr at vi må levere. Så kundene er de aller viktigste. Spilleren og foreldrenes opplevelse er det viktigste. (...) De siste fire årene har klubbene blitt mye bedre, så gapet minker.

Så vi må være framme i skoa. Hvis vi ikke er det mister vi inntekter. Så enkelt er det.” (Informant 8)

Informantene påpeker her at de er avhengige av å drive godt overfor kundene sine for å kunne leve. De forteller videre:

”For oss er åpenhet veldig viktig. Men vi er allikevel et akademi og opererer etter våre egne regler fordi vi ikke er en del av en klubb. Så vi har ikke en åpenhet på alt (...). Men foreldre er våre kunder og derfor ekstremt viktige. Det er viktig å holde dem oppdatert på hva som skjer. Og de er alltid hjertelig velkomne til å følge med på øktene og ta en prat med trenerne for å være sikre på at forholdet fungerer god mellom dem og oss. Det er svært viktig. Men de vet at når de kjøper en plass her, så kjøper de én måte å fungere på. Vi sender dem for eksempel en oversikt over et reglement over rollen til foreldrene. Vi er også tydelige på hva vi forventer og krever av barna for å være sikre på ting går som det skal. Alt dette forklarer vi åpent og tydelig i starten slik at ingen kommer og klager i etterkant. Vi mener at alle som melder barna sine på dette får vite i forkant hvordan det skal fungere her.” (Informant 7)

Informantene poengterer at forholdet mellom foreldre og det private akademiet er svært viktig, og at det er ikke er tvil om hvilke krav og forventninger som gjelder. Dette løser det private akademiet gjennom tydelig kommunikasjon både før oppstart, men også underveis i løpet.

Det andre private akademiet forteller også om et tett forhold til foreldrene:

”Vi er litt isolert fordi vi ikke har noen lag. Derfor er det ikke noe spilletiddiskusjoner. Det er ingen posisjonsdiskusjoner. Det er mer krav. Den største utfordringen vi møter er foreldre som prøver å skryte av barna sine for å dem flyttet opp en årsklasse, eller prøver å få dem inn i bedre gruppe på en fotballskole. Vi kjenner til spillernes ferdighetsnivå objektivt, og foreldre er alltid litt mer preget, den ene veien eller den andre. Noen ganger undervurderer de spillerne og noen ganger overvurderer de dem. Men det er den største utfordringen vi har. Det kan også være foreldre som står på sidelinjen og gir tips til spilleren. Det er de eneste litt pinlige situasjonene vi står overfor. Presset legger vi på oss selv og av kundene som en helhet.” (Informant 8)

I tillegg til at klubbene må forholde seg til foreldre, spillere, skoler og forbund, er det de private akademiene blitt svært viktige aktører som klubbene må forholde seg til. Og for akademiene er også klubbene viktige aktører. Jeg vil derfor i neste kapittel se på hvordan klubbene og de private akademiene forholder seg til hverandre, og hvordan de private akademiene kan påvirke klubbene.

5.4 Påvirkning mellom klubber og private akademier

Jeg vil i dette kapittelet se på eksempler på hvordan de private akademiene arbeid kan påvirke klubbene. Informantene i klubbene forteller her om hvordan de opplever at de private akademiene påvirker:

"(...) det er mer indirekte. Og da gjennom foreldre og barn. For det er jo medlemmene i vår egen klubb som også er med å styre hva vi ønsker å tilby. Og når vi merker at det er mange som gir tilbakemeldinger på at de ønsker større utfordringer og så videre, så påvirker det også vår profesjonalisering av klubben. Det gjør det. Og det er mange grunner til det. Om det er media, eller om det er andre aktører. Men det kan godt hende at det også er gjennom sånne tilbud - at man har vært med og trent der en stund og så skjønner man at det er sånn det kan være og har lyst til å få til det også hos oss." (Informant 1)

Informanten forteller at foreldre og spillere som deltar hos de private akademiene kan være med på å påvirke klubbens tilbud ved å øke etterspørselen etter lignende tilbud i egen klubb.

"Vi blir jo alle inspirert og tenker nytt. Det gjør de, og det gjør vi. (...) Det er klart at vi kjører jo mye av det samme opplegget som de gjør. Vi har treninger én til én, vi har morgentreninger, vi har rolletreninger. Dette er jo ting vi får inspirasjon av fra andre steder. Om det er gjennom private akademier? Det tror jeg ikke er hovedinspirasjonen vår; vi ser heller til andre klubber som driver godt." (Informant 4)

Informanten her bekrefter at de gjør mye likt som de private akademiene, selv om det ikke nødvendigvis er der de henter mest inspirasjon fra. Informanten påpeker at fotballen er i konstant utvikling, og at det alltid vil være noe å hente i å bli inspirert av andre gode utviklingsmiljøer.

Informantene i klubbene forteller ikke nødvendigvis om et direkte press fra de private akademiene, men heller om en indirekte påvirkning enten gjennom foreldre og spillere eller ved at de ser til gode utviklingsmiljøer.. En annen informant forklarer at den økte konkurransen har ført til en endring i hvordan klubbene driver spillerutviklingen. Selv om informantene ikke direkte nevner de private akademiene i en slik kontekst, vil de private akademiene også kunne fremstå som en ny konkurrent:

Det skal jo være stort fokus på individuelle ferdigheter i barnefotballen. Det som er positivt der, det er jo at man i bra læringsmiljøer i barnefotballen også kan komme inn på det relasjonelle og det strukturelle. Der vet vi at vi henger langt etter akademier i Europa. (...) De fleste kan jo ikke prinsippene på 3v3 når de er 13 år, og det er sånt som sitter i ryggmargen på en britisk akademispiller fra de er 8 år. Det ligger på at det ikke er god nok kompetanse i ung alder. Og det er jo ikke en privat aktørs oppgave.(...) Om vi går 10 år tilbake i tid, da Norge innså at man lå langt etter de beste landene, den gangen, da ble det voldsomt fokus på individuell utvikling. Og vi har jo mange spillertyper med veldig god teknikk, men jeg vil fortsatt påstå at relasjonelt og strukturelt så ligger Norge etter. Og der tror man kan dra en direkte parallell helt ned til barnefotballen. For de fleste spiller ikke fotball. De holder på med ball, med noen andre i barnefotballen, og så begynner de å lære seg å spille fotball fra de er 13 år. Det er i mine øyne alt for sent.” (Informant 2)

Informanten forteller her om norsk fotballs utvikling de siste ti årene hvor det har blitt større fokus på de individuelle ferdighetene. Han påpeker også at Norge som fotballnasjon henger langt bak de beste akademiene i Europa. Slik jeg tolker det er informanten opptatt av at det må jobbes bedre med basisferdighetene i fotball fra barna er unge, slik at man kan bygge videre på dette i barnefotballen. Jeg tolker dette dithen at dette på mange måter vil bety en tidligere spesialisering, med fokus på individuelle ferdigheter, hvor man etter hvert bygger på med relasjonelle ferdigheter. Noe de private akademiene hevder at de gjør som nevnt tidligere. De private akademiene forteller også om en indirekte påvirkning på klubbene:

” Det er ikke vårt bord å påvirke klubbene. (...) Så ja, det er nok en indirekte påvirkning, men ikke en vi aktivt søker. Det er heller en konsekvens av den jobben vi gjør.” (Informant 8)

Men det samme private akademiet påpeker likevel at det også er en direkte påvirkning:

”Som jeg sa, da vi startet var det ingen akademier, ingen fotballskoler. Treningsmetodene var utdatert. Da vi forlot (samarbeidsklubb) prøvde de å gjøre det selv. De ønsket å ha personlig trening selv. Det var økonomisk motiverte beslutninger.(...) Men nå har alle klubber en egen fotballskole (...). Mange klubber har akademier(...) og smågruppetreninger. Og jeg liker å tro at det er på grunn av vår påvirkning. Vi har lyktes i å utvikle spillere. Vi har også hatt trenere som har gått gjennom systemet over årene, og de ser hvordan det fungerer. De ser effekten og når de kommer inn i klubber prøver de å sette i gang de metodene som har sørget for vår suksess.(...)” (Informant 8)

Selv om både de private akademiene og klubbene hevder at det først og fremst er en indirekte påvirkning, er det også klare tegn til direkte påvirkning fra de private akademiene. Denne typen påvirkning kommer til syne når vi ser på hvordan de private

akademiene driver trenerutvikling, og på hvordan de samarbeider med klubber. Når det gjelder trenerutvikling forteller informant 7:

”Vi har trenerkurs. Og det er en del av jobben min å drive trenerutvikling. Vi har kurs før hver periode. Vi har en periodisering før hver sesong, og før de viktigste tekniske periodene har vi alle trenerne som jobber hos oss inne på kurs. Det er god del teori og en del praksis ute på feltet etterpå hvor jeg forteller dem hva det skal coaches på (...) Også er vi inne i klubber i tillegg. Klubber som er interesserte tar kontakt, (...) og da kan vi komme og holde kurs” (Informant 7)

Vi finner også en annen form for direkte påvirkning i uttalelsene fra informantene. Det finnes eksempler på direkte samarbeid med klubber, hvor de private akademiene går aktivt inn i klubben og holder treninger/akademier i klubben. En informant forteller om dette (også nevnt tidligere):

”Dette ble startet som en i 2012. Vi har drevet det selv, etter hva vi har hatt tilgang til av ressurser. Men valgte etter å ha holdt på et halvt år å inngå et samarbeid med (privat akademi). De første to årene stilte de med treningsplaner for akademiet. Så har vi gradvis de siste årene tatt over selv. Men vi ser selvsagt fortsatt på planene vi fikk av dem. Og de er også innom på noen perioder av året og har noen av øktene. Men samarbeidet var mye tettere i starten. Tanken var å adoptere noen av treningstankene deres og prøve å tilpasse de inn i en klubb. Det har egentlig fungert ganske bra.” (Informant 5)

Informant 8 forteller også om et samarbeid med en klubb:

Ja, vi er i et nå. (...) vi har en arbeidsavtale med (samarbeidsklubb). De stiller med anlegg og de reklamerer for oss. Men det er det. Når vi drar til andre byer, har vi en avtale med klubben som arrangerer. På den måten kan de reklamere for oss, og vi kan bruke deres anlegg. Og de får penger for det. Men med tanke på et samarbeid med klubb har vi et samarbeid her. Det startet i august. De ønsket et konkurransefortrinn i deres akademi. Så vi kjører våre private aktiviteter her og hjelper dem med å kjøre deres ffo-program (akademi). (Informant 8)

6. Diskusjon

Jeg vil i dette kapitlet diskutere funnene presentert i resultatkapitlet opp mot valgt teori og bakgrunnsmateriale. Jeg har derfor valgt ut noen dimensjoner å diskutere rundt for å strukturere diskusjonskapitlet. For å illustrere hvilke muligheter de private akademiene har til å påvirke klubbene og hvilke utfordringer klubbene møter vil jeg først diskutere rundt diverse temaer jeg mener er relevante før jeg presenterer en figur (Figur 1) jeg mener tar for seg de viktigste linjene mellom akademiene og klubbene.

6.1 Profesjonalisering og kompetanse - legitimitet og isomorfisme?

Det virker å være liten tvil om at det blir lagt større press på klubbene med tanke på kompetanse og profesjonalisering enn tidligere. Dette presset virker å komme fra nasjonale organer. Selv om dette er frivillig å delta i merker klubbene at presset fra NFF og NTF er med på å påvirke klubbene i en retning av profesjonalisering. DiMaggio og Powell (1983) forklarer at den normative isomorfismen fungerer som et pressmiddel for profesjonaliseringsprosessene i organisasjoner. I lys av dette vil jeg hevde at det fremkommer elementer av et normativt press på klubbene. Men det vil også være elementer av tvangsmessig isomorfisme. Dette kommer til syne ved at klubbenes legitimitet forsterkes i det de blir en del av tiltakene NFF og NTF har iverksatt. Til tross for at dette er frivillige tiltak, vil det kunne oppstå et uformelt press på klubbene fra overnasjonale organer. I det en klubb blir en del av Kvalitetsklubb eller akademiklassifiseringen, vil dermed også legitimiteten deres øke. Som en konsekvens av dette vil også klubbene oppleve det normative presset ved at klubbene profesjonaliseres gjennom tiltakene.

6.1.1 Konsekvenser av profesjonalisering

Når klubbene går igjennom en profesjonaliseringsprosess påpeker noen av informantene at dette er med på å påvirke frivilligheten.

Men samtidig så tvinger (profesjonaliseringen) også frem at vi for eksempel må ha ansatte fagfolk der vi tidligere kunne bruke frivillige og ansatte (Informant 5)

Dette er en utfordring for klubbenes legitimitet overfor omgivelsene som ifølge Meyer og Rowan (1977) er essensiell. Når klubbene blir mer profesjonaliserte vil det også

stilles høyere krav fra omgivelsene til organisasjonene (DiMaggio og Powell, 1983). Dersom ikke klubbene klarer å mobilisere de ansatte til å gjøre tiltak vil det derfor som en konsekvens at ”Noen (...) shopper rundt i forhold til hvem som har det beste tilbudet”. Dette vil igjen kunne gå ut over klubbens legitimitet dersom klubbene ikke har gjort noen tiltak for å møte disse ”kravene”. Dette må også ses i lys av at NTF har innført nasjonale serier for toppklubbene i Norge. Som Informant 5 påpeker kan dette føre til at ”bjellesauene blir borte” dersom klubbene ikke tar affære. De fleste informantene er i utgangspunktet positive til den profesjonaliseringen som har funnet sted gjennom Kvalitetsklubb og Akademiklassifiseringen til NFF og Norsk Toppfotballsenter, selv om noen påpeker at det kan gå utover dugnadsånd og frivillig innsats, og at det kan føre til at noen mister spillere om de havner på «feil side» i akademiklassifiseringen. Flere av informantene synes dog at tiltakene til NFF og NTF er et gode for norsk fotball.

Som en konsekvens av dette kan mimetiske isomorfisme øke legitimiteten til klubbene. Hvordan dette ser ut i praksis vil jeg diskutere i neste avsnitt. Informantene peker likevel på en svekket frivillighet i klubbene som en konsekvens av profesjonaliseringen. Dette må ses i lys av at det gjennom Kvalitetsklubb og Akademiklassifiseringen gis muligheter til sterkere klubbstyring i klubbene.

Jeg har nå prøvd å belyse hvordan NFF og NTF kan påvirke profesjonaliseringen i klubbene og hvilke konsekvenser de tiltakene kan få. Med dette som bakteppe vil jeg i det neste avsnittet diskutere hvordan de ulike klubbene og de private akademiene.

6.2 Klubbdrift og akademidrift – forskjeller og likheter

Jeg vil i dette avsnittet diskutere hvordan de ulike informantenes ambisjoner og visjoner fremkommer i lys av litteraturen. Jeg vil deretter diskutere hvordan driften til de ulike aktørene ser ut, og hvordan dette kan forstås av i lys av det teoretiske rammeverket.

6.2.1 Ambisjoner / Visjoner

Collins og Porras (1994) forteller at visjoner og ambisjoner med på å samle organisasjoner rundt et felles mål. Disse ambisjonene og visjonene blir dermed det Meyer og Rowan (1977) omtaler som rasjonaliserte myter. I henhold til Meyer & Rowan (1977) er organisasjoner avhengige av å benytte seg av en eksisterende praksis

for å fremstå som legitime. Jeg vil derfor tolke klubbenes ambisjoner dithen at de, som en del av Norges Fotballforbund, er avhengige av å fremstå som legitime overfor forbundet, men også i forhold til andre aktørers forventinger til hva klubber skal være. Vi kan også se at klubbene spiller på det Meyer & Rowan (1977) omtaler som myter og seremonier ved for eksempel at klubbene følger NFFs 'Lengst mulig – flest mulig – best mulig' visjon. I lys av Meyer & Rowan (1977) er dette med på å legitimere klubbenes driftsgrunnlag uavhengig av hva de faktisk gjør innad i klubben. Som vi kan se av svarene er ambisjonene nokså like. Klubbene oppgir at de ønsker å ta vare på alle. Denne holdningen kan da i henhold til Meyer og Rowan (1977) forklares ved at organisasjonenes mål er blitt institusjonalisert i klubbene.

Som et ledd i institusjonelle entreprenørers vei til endring påpeker Rao et al. (2000) at visjoner er med på å destabilisere de etablerte institusjonenes legitimitet. Når vi da ser på de private akademiens visjoner er mer rettet inn mot utviklingen av enkeltspillere. Som Rao et al. (2000) hevder må de institusjonelle entreprenørene skille seg ut fra det etablerte. De private akademiens ambisjoner er tydeligere på enkeltspillerens utvikling sammenlignet med klubbenes. Det er dermed ikke sagt at klubbene ikke ønsker å utvikle enkeltspillerens ferdigheter, men de private akademiene setter ambisjonsnivået kun på enkeltspilleren. En slik tankegang skiller seg fra klubbenes ambisjoner om å holde flest mulig lengst mulig i idretten og har heller fokus på best mulig og har et større fokus på spesialisering. Gjennom å ha et større fokus på spesialiseringen innen fotballen skiller de private akademiene seg fra klubbenes visjoner i henhold til Rao et al. (2000). Dette kan også være med på å svekke legitimiteten til klubbene, er de private akademiene også med på å legitimere egen virksomhet. Ved å si at *"spillerne skal oppnå ferdigheter så tett opp mot det profesjonelle som deres talent tillater"* (Informant 8), sier de private akademiene implisitt at er de bedre enn klubbene til å utvikle fotballspillere. Dette kan ifølge Battilana et al. (2009) være med på å endre den institusjonelle logikken på bakgrunn av at logikken skifter fra en politisk logikk til en kommersiell logikk. Et eksempel på dette kan være driften av akademitilbud i klubb og i de private akademiene. Dette kan også ses i lys av prinsippene i mimetisk isomorfisme. Jeg vil nå diskutere hvordan akademitilbudene i klubber og de private akademiene er lagt opp.

6.2.2 Akademitilbud

Når det kommer til de private akademiernes grunnlag for å starte opp, vil jeg i lys av definisjonen Battilana et al. (2009) presenterer for institusjonelle entreprenører argumentere for at de private akademiene operer som institusjonelle entreprenører. Vi ser at de private akademiene så mulighetene i et marked og (i) iverksatte endringer og (ii) jobbet for å implementere disse endringene gjennom å starte opp og drive egne akademier. Jeg vil derfor kalle de private akademiene for institusjonelle entreprenører i denne konteksten. De siste årene har flere klubber startet klubbdrivne akademier. Dette er på mange måter klubbens svar på de private akademiernes tilbud. Som vi kan se av resultatene er det litt forskjellige måter å organisere klubbens akademier på. Noen er en del av Telenor Xtra, noen har egne akademier, og noen har samarbeidet med de private akademiene i oppstartsfasene av sine egne akademier. Jeg vil derfor hevde at det her har skjedd en mimetisk isomorfisme. En av informantene oppgir at de ønsket å samarbeide med et privat akademi. I lys av Battilana et al. (2009) vil denne klubben kunne kategoriseres som en støttespiller for de private akademiene. Samarbeidsklubben er derfor med på å legitimere det private akademiet som spillerutviklingsarena. I tillegg til dette oppgir også et akademi at de har et samarbeid med en annen klubb i dag. Dette er en sentral faktor for å legitimere virksomheten til de private akademiene.

6.2.3 Struktur på akademiøkt

I henhold til DiMaggio & Powell (1983) vil mimetisk isomorfisme i organisasjoner føre til likhet. Når vi ser på hvordan akademiene i klubbene organiseres kan vi oppsummert si at de har fokus på individuelle ferdigheter, temabaserte sekvenser og har spillsekvenser til slutt. Når vi så sammenligner dette med de private akademiene fremstår det relativt tydelig at en mimetisk isomorfisme har funnet sted. Det vil derfor kunne argumenteres for at klubbene ser både på hverandre, men også på de private akademiene for inspirasjon til hvordan å drive akademiene sine. Det er likevel viktig å påpeke at dette i henhold til Meyer og Rowan (1977) ikke sier noe om effektiviteten av akademiøktene, men at det kan fungere som et ledd i en legitimitetsprosess rundt hva som er et godt akademi. I lys av DiMaggio & Powell (1983) vil dette være med på å øke legitimiteten i akademitilbudet. En annen måte å se det på er at den institusjonelle logikken er endres som en følge av de institusjonelle entreprenørenes tilbud ved at klubbene adapterer de private akademiernes kommersielle modell.

6.2.4 Spillerutvikling

Ut i fra DiMaggio & Powells (1983) begrep om mimetisk isomorfisme, kan vi finne trekk ved klubbene som tilsier at det er visse likheter når det kommer til metodene rundt spillerutvikling. Alle klubbene påpeker at et ledd i spillerutviklingen skjer gjennom hospiteringsmodeller som nevnt i Sæther (2017). Dette kan derfor sies å være en legitim måte å organisere spillerutviklingen på (Meyer & Rowan, 1977). I og med at klubbene er autonome aktører (Enjolras og Waldahl, 2009) vil ikke klubbene pålegges å drive hospitering som en del av spillerutviklingen vil jeg hevde at en mimetisk isomorfisme finner sted her.

De private akademiene benytter seg også av hospitering. *”Men en veldig bra spiller født i 2005 kan trene med 2003-gruppen”* (Informant 8), men påpeker at de er *”ekstremt fokusert på individer og enkeltspillere.”* (Informant 7). De private akademiene står i en særstilling i spillerutviklingsperspektivet i og med at de ikke er en del av den organiserte fotballen og derfor ikke spiller kamper. Konsekvensene av dette kommer jeg tilbake til senere.

Klubbene organiserer hospiteringen i to ulike strukturer. (i) Gjennom en tilfeldig hospitering, som skjer sporadisk. (ii) Gjennom en fastsatt hospiteringspolitikk.

6.3 Utfordringer ved spillerutviklingen som muliggjørende faktorer

Sæther (2017) påpeker at hospitering kan være en kilde til utfordringer. Jeg har gjennom resultatene listet opp fem ulike utfordringer klubbene møter med tanke på spillerutviklingen. Disse er (i) topp/bredde, (ii) interne prioriteringer, (iii) eksterne utfordringer, (iv) regler/tiltak eller (v) belastning. Jeg vil i dette avsnitte diskutere hvorvidt disse utfordringene kan fungere som utløsende faktorer for de private akademiene.

(i) Norsk fotball er institusjonalisert gjennom NFFs verdier og organisering, som tidligere nevnt (Meyer og Rowan, 1977). I og med at norsk fotball bærer et tydelig preg av samfunnsansvar kan det oppstå konflikter rundt fotballens natur (som er å vinne). Noen av informantene forteller at denne diskusjonen rundt topp/bredde står sentralt i deres klubber. Dette kan være en muliggjørende faktor i for de private akademiens

fremvekst i og med at denne diskusjonen baseres på en form for homogenisering i feltet (Olivier, 1992). Selv om norsk fotball i stor grad er institusjonalisert gjennom NFF og klubbene, kan dette ses som en faktor som ikke alle vil være enig i og dermed vil det være noen som er mer interesserte i å bryte med rasjonaliserte mytene. De private akademiene er et eksempel på dette.

(ii) De interne utfordringene i klubber er noe klubbene selv legger opp til gjennom prioriteringer i egen klubb. Disse prioriteringene kan være økonomiske spørsmål, eller det kan være prioriteringer rundt hvilke lag som skal satset på. Dette kan i ytterste konsekvens føre til en mulighet for de private akademier som institusjonelle entreprenører til å se en mulighet i klubben, uten at jeg skal gi alt for mye mening.

(iii) Eksterne utfordringer som foreldre og press fra andre aktører er noe klubbene opplever. Dersom foreldrene opplever høy grad av tilfeldigheter og heterogenitet innad i klubbens spillerutvikling, kan dette føre til at foreldrene velger et privat akademi fremfor klubb. De private akademiene har på den måten skaffet seg en støttespiller. Jeg vil ikke nødvendigvis si at det har skjedd her.

(iv) Regler og tiltak fra nasjonale organ i fotballen, vil som nevnt over kunne være en form for normativ, men også tvangsmessig isomorfisme. Dette vil kunne være en muliggjørende faktor for de private akademiene. De private akademiene skiller seg ved at de spesialisere fra tidlig alder. Noe som ikke er vanlig gjennom NFF-modellen. Dette vil kunne ses på som en mulighet i omgivelsene for de private akademiene (Battilana, 2009)

(v) Belastningsstyringen til spillerne anser jeg ikke på som en vesentlig faktor for de private akademiens muligheter.

De private akademiene på sin side opplever ikke de samme utfordringene og peker på at de til enhver tid må være konkurransedyktige for å overleve. Dette kan ses i lys av at de institusjonelle entreprenørene er avhengige av sin egen sosiale status for å opprettholde legitimiteten (Battilana 2009). Informanten påpeker likevel at de er avhengige av kundene, og derfor må forholde seg til dem. Dette er en likhet med klubbens eksterne utfordringer. Det er derfor viktig for både akademiene og klubbene å ha et godt forhold

til omgivelsene sine (Meyer og Rowan, 1977; DiMaggio og Powell 1983). Jeg vil derfor nå gjøre diskutere de ulike informantenes forhold til omgivelsene.

6.3.1 Forholdet til ulike aktører

For å forstå hvordan de private akademiene har mulighet til å påvirke klubbene mener jeg det vil være relevant å først forstå hvilke aktører de ulike informantene forholder seg til. I følge Meyer og Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1983) er organisasjoner avhengige av legitimitet i sine omgivelser. Klubbene og de private akademiene er derfor avhengige av et godt forhold til omgivelsene. De ulike aktørene informantene i klubbene forholder seg til er de nasjonale organene NFF og NTF, skoler, og foreldre og spiller, som jeg har illustrert i Figur 1.

Når det kommer til NFF og NTF så oppgir informantene i klubbene at presset og kravene fra disse i utgangspunktet er positive, men at dette kan være en kilde til frustrasjon når det kommer til maktbalansen mellom de to. Dette kan ses i lys av at klubbens legitimitet avhenger de prioriteringer forbundene gjør. Som påpekt tidligere kan en negativ side ved akademiklassifiseringen være at noen av klubbene blir stående utenfor, og kan dermed miste attraktivitet i omgivelsene.

Skolene er også nevnt som en aktør klubbene må forholde seg til. Et sentralt punkt her er at det kan være vanskelig å gi spillerne ”et helhetlig godt tilbud” (Informant 4). Dette kan ses i lys av at belastningen blir stor på spillerne, som nevnt tidligere, men det kan også ses i lys av noen klubber er tilknyttet visse skoler. Dette vil kunne være med på å legitimere klubbene disse skolene samarbeider med.

Foreldrene virker å være en sentral aktør klubbene må forholde seg til. Det er derfor viktig for klubbene å ha et godt forhold til foreldrene og spillerne. Som en informant forklarer

I forhold til å være troverdig som en godt drevet klubb, så er det også utfordringer i forhold til de mest ambisiøse foreldrene som tror de selv vet best. Vi må kunne overbevise dem om at vi gjør det riktige for deres barn. De har gjerne litt kort sikt (Informant 4)

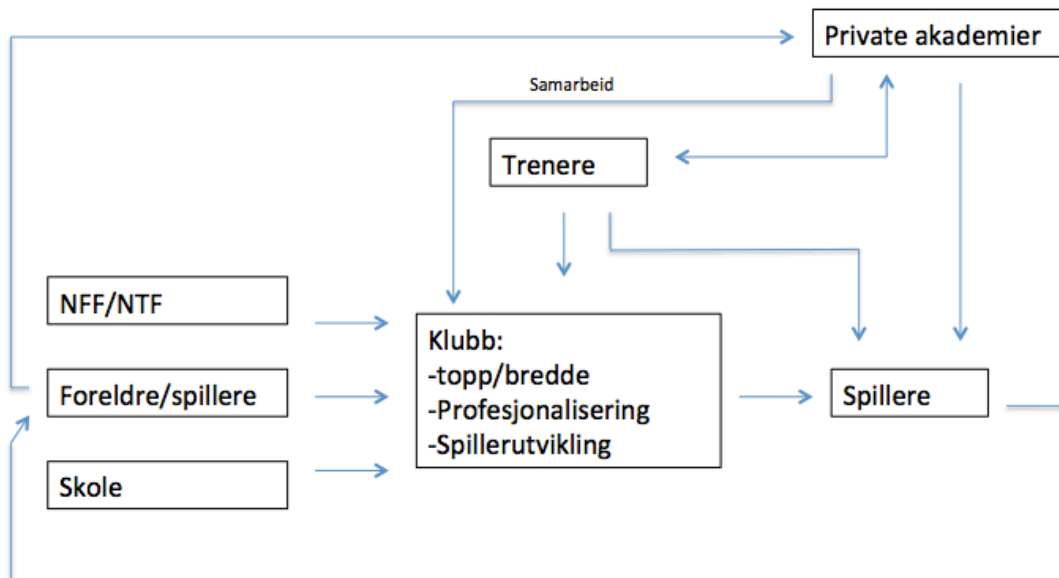
Det er dermed viktig for klubbene å være legitime ovenfor foreldrene. Det samme oppgir de private akademiene. Legitimiteten til de private akademiene overfor foreldre

og spillere er kritiske for deres overlevelse. Uten kunder, kan ikke de private akademiene overleve. Denne legitimiteten henter de private akademiene gjennom å levere ”et godt produkt”. De private akademiene løser dette gjennom å ha tydelige rammer og forventninger overfor foreldre og spillere. I og med at de private akademiene står utenfor den organiserte idretten, er de ikke avhengige av å ha noe forhold til NFF eller andre som er en del av den organiserte idretten, som for eksempel NTF. Av den grunn blir selve aktiviteten, som informantene påpeker, deres eneste kilde til legitimitet. Det er derfor ekstremt viktig for de private akademiene å opprettholde legitimiteten overfor sine kunder for å kunne overleve. Denne legitimiteten overfor aktørene kan ses i lys av at de institusjonelle entreprenørene må ha støtte i omgivelsene (Battilana, 2009).

6.4 Påvirkning mellom klubber og private akademier

Jeg vil nå ta for meg hvordan de private akademiene har mulighet til å påvirke klubbene. For å gjøre det har jeg laget **Figur 1**, for å illustrere linjene jeg mener de private akademiene kan påvirke gjennom. Informantene påpeker først og fremst en indirekte påvirkningsmulighet. Denne indirekte påvirkningen har jeg her belyst gjennom figur 1.

Informantene oppgir at det kan være en indirekte påvirkning gjennom spillerne og deres foreldre. Foreldrene og spillerne blir derfor støttespillerne til de private akademiene. Som eneste inntektskilde er også disse vitale for at de private akademiene skal overleve. Det er derfor ekstremt viktig å være legitime overfor disse aktørene. En annen indirekte form for påvirkning kan oppstå gjennom påvirkning av trenere. Gjennom trenere som deltar på treninger både i klubb og i de private akademiene vil kunne ta med seg inspirasjon tilbake til klubbene, eller til de private akademiene. Dette kan ses i lys av at institusjonelle entreprenører må sørge for å opprettholde sin visjon (Battilana 2009).



Figur 1: *De private akademienes påvirkningsmuligheter overfor klubbene*

En annen form for påvirkning har i følge en informant fra et privat akademi skjedd i form av tilbudene i klubbene. Informanten påpeker i henhold til Greenwood (2002) at det i de siste årene har kommet flere akademier i klubbene, flere fotballskoler, som et svar på en økt konkurranse. Dette kan vi også se gjennom klubbenes akademitilbud. Akademiene i klubbene har gått gjennom en mimetisk isomorfisme og nærmet seg det samme tilbudet som de private akademiene har.

Jeg vil derfor hevde at de private akademiene har muligheter til å påvirke indirekte gjennom (i) den økte konkurransen og (ii) gjennom spillere/foreldre og trenere. Dette kan også ses på som en form for mimetisk og normativ isomorfisme med tanke på at klubbene får likere tilbud som de private akademiene.

I tillegg har de private akademiene muligheter til å direkte påvirke klubbene. Dette skjer gjennom samarbeidene noen klubber har med de private akademiene. Dette bekrefter også en informant at er tilfellet. Ved å gå inn i klubbene og overta ansvaret for klubbens akademier, vil de private akademiene øke sin legitimitet samtidig som de er med å påvirke klubbene. Dette vil i følge Fligstein (1997) forsterke de private akademienes legitimitet. Jeg vil også hevde at det som en konsekvens av disse samarbeidene, også vil styrke klubbens legitimitet.

7. Konklusjon

Min hensikt har ikke vært å vurdere de private akademiene effekt på spillerutvikling, men heller vurdere hvilke muligheter de private akademiene har til å påvirke det som skjer i klubbene. I tillegg søkte jeg å finne hvordan de private akademiene har oppstått, hvilke forskjeller og likheter vi kan finne mellom klubber og de private akademiene og på hvilke måter klubbene og de private akademiene samarbeider.

Norsk fotball har de siste årene vært gjennom en profesjonaliseringsprosess. Dette ses i lys av Kvalitetsklubbprosjektet og Akademiklassifiseringen. Disse prosessene rundt profesjonalisering har medført et press på norske klubber om å profesjonalisere strukturene i klubbene. Det har derfor skjedd både en normativ isomorfisme, men det har også vært elementer av tvangsmessig isomorfisme.

Den mimetiske isomorfismen finner vi spesielt med tanke på klubbenes tilbud til spillerne. Alle klubbene jeg intervjuet har i dag et akademi, enten dette er drevet helt selv, eller ved hjelp av andre aktører. Denne formen for spillerutvikling er derfor nå institusjonalisert i klubbene som har deltatt i studien.

Jeg har søkt å forstå hvordan de private akademiene kan påvirke klubbene og funnene jeg presenterer gir anledning til fire forskjellige påvirkningsmuligheter:

1. De kan påvirke gjennom direkte samarbeid med klubbene eller ved trenerkurs
2. De kan påvirke klubbene gjennom trenere som praktiserer både i et privat akademi og i klubb
3. De kan påvirke gjennom spillere og foreldre
4. De kan påvirke i form av økt konkurranse

Da dette er en kvalitativ casestudie vil det ikke nødvendigvis være mulig å overføre denne kunnskapen videre. Dette har heller ikke vært mitt mål med undersøkelsen. Men jeg vil allikevel foreslå noen retninger for videre forskning på fenomenet.

7.2 Forslag til videre forskning

Jeg mener det vil være relevant å gjennomføre kvantitative studier for å måle effektene av de private akademiens tilbud over tid. Dette vil kunne synliggjøre flere variabler enn det jeg har gjort i min studie. Det ville vært interessant undersøke hvilke muligheter de private akademiene gir når det kommer til å spille fotball på et høyt internasjonalt nivå. Kvantitative og kvalitative studier av spilleres opplevelser av de private akademiene, mener jeg også vil være av akademisk interesse, men også av interesse for klubbene og for de private akademiene. Et annet aspekt ved videre forskning kan være å gjennomføre kvalitative studier for å se på institusjonelle entreprenørers muligheter til påvirkning på andre felt innen idretten.

Referanser

Akademiklassifisering (u.å.e.) Hentet 24.06.2017 fra

https://www.fotballtreneren.no/images/PDFfiler/INFOSKRIV_AKADEMIKLASSIFISERING4.pdf

Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2 how actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management annals*, 3(1), 65-107. DOI: <https://doi.org/10.1080/19416520903053598>

Berger, P.L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. New York: Penguin

Bergo, A., Johansen, P. A., Larsen, Ø., Morisbak, A., (2002). *Ferdighetsutvikling i fotball – handlingsvalg og handling*. Oslo: Akilles

Clemens, E. S., & Cook, J. M. (1999). Politics and institutionalism: Explaining durability and change. *Annual review of sociology*, 25(1), 441-466. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.441>

Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Dalland, O. (2015). *Metode og oppgaveskriving*. (5. Utg.) Oslo: Gyldendal

DiMaggio, P.J. (1988) Interest and agency in institutional theory. I: L. Zucker (Ed.). *Institutional patterns and organizations* (s. 3-22). Cambridge, MA: Ballinger

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.

Durand, R., & McGuire, J. (2005). Legitimizing agencies in the face of selection: The case of AACSB. *Organization studies*, 26(2), 165-196. doi:10.1177/0170840605049465

Eliteserien (2017) hentet 24.06.2017 fra

<https://www.eliteserien.no/om-eliteserien/okonomi/fordelingsnokkelen-2017-2022>

Enjolras, B., & Seippel, Ø.N. (2001). *Norske idrettslag 2000: Struktur, Økonomi og frivillig innsats*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning

Enjolras, B. & Waldahl, R. H. (2009). *Idrettsdemokratiet – makt og styring i idretten*. Oslo: Akilles

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. DOI: 10.1177/1356336X020083006

Fligstein, N. (1997). Social skill and institutional theory. *American behavioral scientist*, 40(4), 397-405. DOI: 10.1177/0002764297040004003

Gammelsæter, H., (2011) Fotballkommersialisering uten bremses? I: D.V. Hanstad, G. Berivik, M.K. Sisjord & H.B. Skaset. *Norsk idrett. Ytre spenning og indre press* (s. 277-297). Oslo: Akilles

Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., og Sahlin-Andersson, K. (Eds.). (2008). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Sage.

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of management journal*, 45(1), 58-80. doi: 10.2307/3069285

Goksøyr, M. (2008). *Historien om norsk idrett*
Oslo: Abstrakt

- 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
- Handlingsplan 2016 – 2019. (2016). Norges Fotballforbund
Oslo: NFF
- Hanstad, D.V., Breivik, G., Sisjord, M.K., & Skaset, H.B. (2011). Kommersialisering og privatisering av idretten. I: D.V. Hanstad, G. Berivik, M.K. Sisjord & H.B. Skaset. *Norsk idrett. Ytre spenning og indre press (s. 236-239)*. Oslo: Akilles
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2005). Institutions and entrepreneurship. In *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 201-232). Springer US.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.Utg). Oslo: Gyldendal
- Leca, B., Battilana, J., & Boxenbaum, E. (2008). *Agency and institutions: A review of institutional entrepreneurship* (pp. 08-096). Cambridge, MA: Harvard Business School.
- March, J. G. og Olsen J. P. (1979). *Ambiguity and choice in organizations*. Universitetsforlaget.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 82, 340-363.
- Norges Fotballforbund (NFF)
<https://www.fotball.no/trener/2016/om-nff-trenerutdanning/> (hentet 23.06.2017)
- Norges Fotballforbund (NFF)
<https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kvalitetsklubb/> (hentet 23.06.2017)

Norsk Toppfotball (2009)

<https://www.eliteserien.no/om-eliteserien/norsk-toppfotball/vedtekter> (hentet 23.10.2017)

Norsk Topfotball (2017)

<https://www.eliteserien.no/om-eliteserien/norsk-toppfotball/visjoner> (hentet 23.10.2017)

Nyeng, F. (2012). *Nøkkeltall i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen Fagbokforlaget

Nøkkeltall – Rapport 2016 (2017). Norges Idrettsforbund
Oslo: NIF

Oliver, C. 1992. The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13: 563-588. DOI:10.1177/017084069201300403

Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of management studies*, 37(1).

Porac, J. F., Thomas, H., og Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management studies*, 26(4), 397-416.

Porras, J. I., & Collins, J. C. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. HarperBusiness.

Rao, H., Morrill, C., & Zald, M. N. (2000). Power plays: How social movements and collective action create new organizational forms. *Research in organizational behavior*, 22, 237-281.

Ratten, V. (2011). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International entrepreneurship and management journal*, 7(1), 57-69. DOI 10.1007/s11365-010-0138-z

- Sewell Jr, W. H. (1992). A theory of structure: Duality, agency, and transformation. *American journal of sociology*, 98(1), 1-29.
- Scott, W.R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- 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
- Spencer, A., Kirchhoff, B., & White, C. (2008). Entrepreneurship, innovation, and wealth distribution: The essence of creative destruction. *International Small Business Journal*, 26(1), 9–23. Doi:10.1177/0266242607084657
- Sæther, S. A. (2017). *De norske fotballtalentene. Hvem lykkes og hvorfor?* Oslo: Universitetsforlaget.
- St.meld. nr. 26. (2011-2012). *Den norske idrettsmodellen*. Oslo: Kulturdepartementet
- Swedberg, Richard (Ed.). (2000) *Entrepreneurship: The Social Science View*. Oxford: OxfordUniversity Press
- Telenor Xtra (2013). *Norges Fotballforbund*
Oslo: NFF
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse en innføring i kvalitativ metode*. (4. Utg.) Bergen: Fagbokforlaget
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3. Utg). Oslo: Gyldendal
- Washington, M., Boal, K. B. & Davis, J. N. (2008). Institutional leadership: Past, present, and future. I: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*. (s. 721-735). London: Sage Publications.

Washington, M., og Patterson, K. D. (2011). Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research. *Sport Management Review*, 14(1), 1-12.

Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.

Figurer

Figur 1: *De private akademienes påvirkningsmuligheter overfor klubbene*

Vedlegg

Vedlegg 1 – Godkjenning NSD



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

Vår dato: 27.01.2017

Vår ref: 51429 / 3 / MSS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 05.12.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>51429</i>	<i>Private fotballakademiers påvirkning på norsk fotball</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Ørnulf Nicolay Seippel</i>
<i>Student</i>	<i>Fredrik Løken Bjørnskau</i>

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, 31.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Marie Strand Schildmann

Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52

Vedlegg: Prosjektvurdering

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

Kopi: Fredrik Løken Bjørnskau fredrik.loeken.bjoernskau@gmail.com



Formålet med prosjektet er å undersøke eksistensen og framveksten til private akademier, og hvordan akademiene påvirker norske fotballklubber.

Datamaterialet innhentes gjennom personlige intervju av sportslige ledere og utviklingsansvarlige i norske fotballklubber, samt ledere for ulike private akademier i Norge. Det skal også sendes ut en spørreundersøkelse til norske fotballklubber med egen ungdomsavdeling.

Forespørsel om deltakelse sendes ut via Norges Fotballforbund.

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet, men da forespørsel sendes ut av Norges Fotballforbund og det er Norges idrettshøgskole som er behandlingsansvarlig for studien, bør det innledningsvis presiseres at fotballforbundet sender invitasjonen på vegne av masterstudent ved Norges idrettshøgskole.

Det kan med fordel også påføres hvorvidt navn på klubb (i forbindelse med intervjuundersøkelsen) vil fremkomme av den endelige oppgaven. Vi ser at navn på klubb ikke registreres i forbindelse med spørreundersøkelsen.

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

SurveyXact er databehandler for prosjektet. Norges idrettshøgskole skal inngå skriftlig avtale med SurveyXact om hvordan personopplysninger skal behandles, jf. personopplysningsloven § 15. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder: <http://www.datatilsynet.no/Sikkerhet-internkontroll/Databehandleravtale/>.

Forventet prosjektslutt er 31.05.2017. 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 som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lyd-/bilde- og videoopptak

Vi gjør oppmerksom på at også databehandler må slette personopplysninger tilknyttet prosjektet i sine systemer. Dette inkluderer eventuelle logger og koblinger mellom IP-/epostadresser og besvarelser.

Vedlegg 2 – Informert samtykke til klubbene

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Private fotballakademiers påvirkning på norsk fotball.”

Bakgrunn og formål

Formålet med prosjektet er å undersøke eksistensen og framveksten til private akademier, og hvordan akademiene påvirker norske fotballklubber. Med private akademier menes akademier som driver talentutvikling utenfor den organiserte ungdomsfotballen. Prosjektet søker ikke å finne hvordan klubber kan drive på en ”optimal” måte, men søker å oppnå en forståelse av hvordan fotballfeltet og organisasjonsfeltet utvikles i takt med samfunnet. Undersøkelsen er en mastergradstudie ved Norges Idrettshøgskole, seksjon for kultur og samfunn og gjennomføres i samarbeid med Norges Fotballforbund.

Problemstillingen er:

- *Hvordan påvirkes klubbdriften og talentutviklingen i norsk ungdomsfotball av private kommersielle akademier?*

Jeg søker deltagere som jobber som sportslige ledere i et utvalg fotballklubber med ungdomsavdeling, som enten har direkte eller indirekte tilknytning til private akademier.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltagelse i studien vil innebære et intervju mellom prosjektleder og deltager, og vil ha en varighet på ca. en time. Det vil ikke bli samlet inn øvrige opplysninger om deltagerne. Intervjuet vil inneholde spørsmål rundt klubbens organisatoriske sammensetting, hvordan klubbens arbeid med tilbud til medlemmer, spillerutvikling, og trenerutvikling ser ut. Det vil også stilles spørsmål rundt profesjonaliseringen av norsk ungdomsfotball, og om hvordan klubbene opplever at de private akademiene påvirker hvordan klubbene driver. Dataene vil registreres gjennom lydopptak.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun prosjektleder og hovedveileder som vil ha tilgang til personopplysninger. Lydopptak og datamateriale vil lagres på en minnepenn som vil låses inne i et skap som kun prosjektleder har tilgang til. Alt av personopplysninger, lydopptak og

datamateriale på datamaskin vil slettes etter at informasjonen er overført til minnepenn. Deltagere og andre opplysninger knyttet til klubb eller organisasjon vil anonymiseres og ikke kunne gjenkjennes i publikasjon. Etter planen vil prosjektet ferdigstilles og publiseres 31. Oktober, og alle personopplysninger og taleopptak slettes etter prosjektets avslutning.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger du har gitt slettes.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Fredrik Løken Bjørnskau (tlf: 453 71 855), som er prosjektleder, eller kontakt veileder Ørnulf Seippel (tlf: 971 67 500).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – informert samtykke til de private akademiene

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Private fotballakademiens påvirkning på norsk fotball.”

Bakgrunn og formål

Formålet med prosjektet er å undersøke eksistensen og framveksten til private akademier, og hvordan akademiene påvirker norske fotballklubber. Med private akademier menes akademier som driver talentutvikling utenfor den organiserte ungdomsfotballen. Prosjektet søker ikke å finne hvordan klubber kan drive på en ”optimal” måte, men søker å oppnå en forståelse av hvordan fotballfeltet og organisasjonsfeltet utvikles i takt med samfunnet. Undersøkelsen er en mastergradstudie ved Norges Idrettshøgskole, seksjon for kultur og samfunn og gjennomføres i samarbeid med Norges Fotballforbund.

Problemstillingen er:

- *Hvordan påvirkes klubbdriften og talentutviklingen i norsk ungdomsfotball av private kommersielle akademier?*

Jeg søker et utvalg ledere for private akademier, som driver aktiv sportslig ledelse. Det er derfor viktig at deltagerne har en sentral rolle i et private akademi, og dermed har innsikt i hvordan de akademiet arbeider.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltagelse i studien vil innebære et intervju mellom prosjektleder og deltager, og vil ha en varighet på ca. en time. Det vil ikke bli samlet inn øvrige opplysninger om deltagerne. Intervjuet vil inneholde spørsmål rundt akademiets organisatoriske sammensetting, hvordan akademiets daglige drift ser ut med tanke på tilbud til spillere, spillerutvikling, og trenerutvikling. Det vil også stilles spørsmål rundt profesjonaliseringen av norsk fotball, og om hvordan akademiene opplever at de påvirker klubbene. Dataene vil registreres gjennom lydopptak.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun prosjektleder og hovedveileder som vil ha tilgang til personopplysninger. Lydopptak og datamateriale vil lagres på en minnepenn som vil låses inne i et skap som kun prosjektleder har tilgang til. Alt av personopplysninger, lydopptak og datamateriale på datamaskin vil slettes etter at informasjonen er overført til minnepenn. Deltagere og andre opplysninger knyttet til virksomheten vil anonymiseres og dermed kunne gjenkjennes i publikasjon. Det vil allikevel mulig å gjenkjenne deltagere i prosjektet da utvalget er såpass lite. Etter planen vil prosjektet ferdigstilles og publiseres 31. oktober, og alle personopplysninger og taleopptak slettes etter prosjektets avslutning.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger du har gitt slettes.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Fredrik Løken Bjørnskau (tlf. 453 71 855), som er prosjektleder, eller kontakt veileder Ørnulf Seippel (tlf. 971 67 500).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4 – Intervjuguide til klubbene

Intervjuguide for fotballklubber

Hvordan påvirker private akademier norske fotballklubber?

Organisatoriske spørsmål

Forskningsspørsmål:

Hvordan er klubben organisert?

Intervjuspørsmål

1. Kan du fortelle litt om klubben?
2. Hvordan blir sportslige avgjørelser tatt?
3. Hvilke sportslige ambisjoner har klubben satt seg?
 - a. Ungdom og voksen
4. Har dere gjort noen større strukturelle endringer de siste årene?

Driften av klubben

Forskningsspørsmål:

Hvordan driver klubbene til vanlig?

Intervjuspørsmål

5. Beskriv hvordan en vanlig dag på feltet ser ut for dere. Gjerne både i og utenfor sesong.
6. Hva slags akademi/FFO/Telenor Extra-tilbud har dere?
 - a. Hvordan er tilbudet organisert?
 - b. Hva er ambisjonene deres med akademitilbudet?
 - c. Hvem er trenere på akademiet deres?
 - i. Hvilken kompetanse har trenerne?
 - d. Hvilke spillere er innom deres akademitilbud?
 - i. Hvor kommer de fra?
 - e. Hvor omfattende er akademitilbudet deres?
 - f. Hvordan driver dere spillerutvikling på akademiet deres?
 - i. Hvilket forhold har dere til valg av metode?
 - ii. Hvilket forhold har dere til valg av ulike tema?
 - iii. Hvilken grad av frihet har treneren i forhold til tema og øvelser?

Forskningsspørsmål:

Hvordan driver klubbene spiller- og trenerutvikling?

7. Hvordan driver dere spillerutvikling i ungdomsfotballen?
 - a. Har dere ansatt en spillerutvikler for ungdomsfotballen?
 - b. Hvilket forhold har dere til valg av metode som bør benyttes i spillerutviklingen?

- c. Hvordan organiserer dere hospitering/oppflytting av spiller på tvers av alder, kjønn, nivå?
- 8. Hva slags forhold har dere til rekruttering av spillere til ungdomslagene?
- 9. Hvilke utfordringer møter dere med tanke på spillerutvikling?
- 10. Hvordan driver dere trenerutvikling i klubben?
 - a. Har dere ansatt/engasjert trenerkoordinator/trenerveileder for klubbens ungdomsavdeling?
 - b. Hvilke krav til kompetanse ser dere etter mtp. Rekruttering og ansettelse av nye trenere?
 - c. Hvilket forhold har dere til hva slags 'typer' dere ønsker som trenere i klubben?
- 11. Fortell litt om hvilke utfordringer dere møter mtp. trenerutvikling og trenerrekruttering
- 12. Hvordan driver dere spillerutvikling i barnefotballen?
 - a. Sett bort i fra akademitreninger

Profesjonaliseringen i norsk fotball

Forskningsspørsmål:

Hvordan opplever klubbene at frivilligheten i klubbene endres?

Intervju spørsmål

- 13. Hvilke former for frivillighet er viktig i deres klubb?
- 14. Hvordan organiserer dere arbeidet de frivillige gjør i klubben?
- 15. Har profesjonaliseringen og kompetansekravene ført til endringer i frivilligheten i deres klubb?

Forskningsspørsmål:

Hvordan opplever klubbene endring i kompetanse og krav til kompetanse?

Intervju spørsmål

- 16. Hvordan opplever dere endring i krav til kompetanse i ledelsen av klubben?
- 17. Hvilken type kompetanse mener du er viktig for å klubben til å fungere?
- 18. På hvilken måte kan profesjonell kompetanse være med på å utvikle klubben?

Forskningsspørsmål:

Hvordan opplever klubbene press og krav fra interne og eksterne aktører?

Intervju spørsmål

- 19. Hvilke aktører er de mest sentrale for dere som klubb?
 - a. Hvordan forholder dere dere til disse?
 - b. Hvilke krav opplever dere at disse stiller?
 - c. Hvordan forholder dere dere til kravene og press fra disse?
 - d. Hvordan er press og krav fra ulike aktører med på å påvirke klubben?
- 20. Hvor viktig er det for dere å nå de målene dere setter dere?
- 21. Hvordan ser du på viktigheten til legitimiteten av klubben?

22. På hvilken måte opplever dere at aktørene dere forholder dere til stiller krav til legitimiteten til klubben?
23. Hvordan takler dere evt. utfordringer rundt dette?
24. Hvordan er dette med på å påvirke klubben?

Private kommersielle akademier

25. Hvilke problemstillinger tvinger de private kommersielle akademiene frem?
26. Hvilket forhold har dere som klubb til et privat akademi?
27. Hvordan opplever dere de private kommersielle akademienes inntog i norsk fotball?
28. Hva er det som skiller de private akademiene fra klubbene?
 - a. Hva er likt?
29. Hva er det dere som klubb gjør for å møte konkurransen som finnes i de private akademiene?

Forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker private kommersielle akademier klubben?

30. Private kommersielle akademier er et stadig mer populært tilbud. På hvilken måte opplever dere at akademiene kan påvirke strukturen på deres akademitilbud?
31. Hvordan opplever dere at de private akademiene har mulighet til å påvirke det som skjer innenfor spillerutviklingen i deres klubb?
32. Hva tenker du rundt de private akademiene sin påvirkning på trenerressursene i klubben deres?
33. Hvordan opplever dere at de private akademiene er med på å profesjonalisere fotballen?
34. På hvilken måte tror du de private akademiene kan tvinge fram endringer i klubben?

Forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker private kommersielle fremtidig drift?

35. Tror du dette bare er starten på private akademier?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
 - b. Hva kan klubbene gjøre?
 - c. Hva kan kretser og forbund gjøre

Vedlegg 5 – intervjuguide til de private akademiene

Intervjuguide private akademier

Hvordan påvirker private akademier norske fotballklubber?

Bakgrunn

Forskningsspørsmål:

Hvordan har akademiene oppstått?

Intervjuspørsmål:

1. Hva er deres visjon som fotballakademi?
2. Kan du fortelle litt om starten for deres akademi? Hvorfor startet dere?
3. Hva er ambisjonene deres for selve akademiet?
 - a. Ønsker dere å utvide etc?
4. Samarbeidet dere med klubber?
 - a. Hva var innholdet i samarbeidet?
 - b. Hvordan fungerte dette samarbeidet?
5. Samarbeider dere fortsatt med de samme klubbene?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
 - b. Hvordan fungerer dette samarbeidet i dag?
6. Hvordan er akademiet finansiert?

Driften av akademiet

Forskningsspørsmål:

Hvordan driver akademiene?

Intervjuspørsmål

7. Hvordan ser en vanlig dag på feltet ut for dere?
8. Hva er det dere gjør annerledes enn klubbene?
 - a. Kollektiv/individ?
9. Hvordan er tilbudet deres strukturert?
 - a. Hva slags tilbud har dere?
10. Hvem er trenerne på akademiet deres?
 - a. Hvilken kompetanse har trenerne deres?
11. Hvor omfattende er tilbudet deres?

Forskningsspørsmål:

Hvordan driver akademiene spiller- og trenerutvikling?

12. Hvordan legger dere opp spillerutviklingen?
 - a. Hva gjør dere annerledes enn klubbene?
 - b. Hva er ambisjonene deres med spillerutviklingen?
13. Hvordan driver dere trenerutvikling?
 - a. Hva gjør dere annerledes enn klubbene?
 - b. Hva er ambisjonene deres med trenerutviklingen?

Profesjonalisering i norsk fotball

Forskningsspørsmål:

Hvordan opplever akademiene profesjonaliseringen av norsk ungdomsfotball?

Intervju spørsmål

14. Benytter dere frivillige i deres akademi?
15. Hvordan ser dere på frivillighetens rolle i norsk fotball?
16. Hvilke områder ser dere på som de viktigste kompetanseområdene i driften av norsk fotball?
17. Hvordan opplever dere at kompetansekravene i fotballen er i endring?
 - a. Hvordan opplever dere at kravene til trenernes kompetanse er i endring?
 - b. Hvordan opplever dere at kravene til lederes kompetanse er i endring?
18. Hvilken type kompetanse mener du er viktig?
19. På hvilken måte kan profesjonell kompetanse være med på å utvikle fotballen?

Forskningsspørsmål:

Hvordan opplever akademiene press og krav fra interne og eksterne aktører?

Intervju spørsmål

20. Hvilke aktører er de mest sentrale for dere som akademi, og hvordan forholder dere dere til disse?
 - a. Klubber
 - b. Kretser
 - c. Sponsorer
 - d. Foreldre/spillere
 - e. Media?
 - f. Samarbeidsklubber
 - g. Andre?
21. Hvilke forventninger har omgivelsene til dere?
22. Hvordan forholder dere dere til krav og press fra disse?
23. Hvor viktig er det for dere å nå de målene dere setter dere?
 - a. Hvordan måler dere dette?
 - b. Hvilke tiltak gjør dere?
24. Hvordan er dette annerledes for dere enn for en klubb?
25. Hvordan ser du på viktigheten til legitimiteten av akademiet?
 - a. Hvem er det viktig å ha legitimitet til?
 - b. På hvilken måte opplever dere at aktørene dere forholder dere til stiller krav til legitimiteten til akademiet?
 - c. Hvordan takler dere evt. utfordringer rundt dette?
 - d. Hvordan er dette med på å påvirke akademiet?
26. På hvilken måte er press og krav med på å påvirke akademiet i den daglige driften?

Akademienes påvirkningskraft

Forskningsspørsmål:

Hvordan er de private akademiene med på å påvirke klubbene?

Intervjuspørsmål

27. Har dere et bevisst forhold til hvordan dere kan påvirke klubbene?
 - a. Har dere et samarbeid med en eller flere klubber?
 - b. Påvirke spillere?
28. Hvor tett samarbeid har dere med de klubbene spillerne tilhører?
 - a. Toppspillerne? – oppfølging i klubb og krets
 - b. Kan det bli for mye? (utmattende for spilleren?)
29. Hvordan tror du dere kan påvirke klubbens drift?
 - a. Daglig drift – økonomisk dyrere?
 - b. Akademi drift
30. Hvordan tror du dere kan påvirke måten klubbene driver spillerutvikling?
31. Hvordan tror du dere kan påvirke trenerutviklingen i klubbene?
32. Kan du fortelle om deres påvirkning på spillerutviklingen som skjer i klubbene?
33. Kan du fortelle litt om hvilke andre aktører dere ser har påvirkning på hvordan klubbene driver?
34. Hvordan opplever dere at dere med på å endre norsk fotball?
 - a. Ekspertkompetanse
 - b. Frivillighetens rolle
 - c. Spillerutvikling
 - d. Sosiale forskjeller?

