

Stian Mæland

Profesjonalisering i norsk fotball

En kvalitativ studie om hvordan fotballklubber organiserer seg i en mer profesjonell hverdag.

Masteroppgave i idrettsvitenskap
Seksjon for Kultur og Samfunn
Norges idrettshøgskole, 2019

Sammendrag

Denne masteroppgaven omhandler profesjonalisering og dens implikasjoner for den administrative organiseringen av fotballklubber. Hverdagen til daglige ledere i fotballklubber blir påvirket av mange faktorer. Jeg benytter meg av interessenteori for å se på hvem som påvirker og hvem som blir påvirket av de daglige ledernes arbeid. Ny-institusjonell teori, hovedsakelig isomorfisme, brukes videre som teoretisk rammeverk for å belyse eventuell organisasjonsmessig likedannelse blant fotballklubber.

Problemstilling: Studien er bygget opp omkring en hovedproblemstilling som er som følger: Hvordan organiserer fotballklubber seg i en mer profesjonell hverdag?

Denne problemstillingen er overordnet for oppgaven og skal belyses ved å svare på følgende underproblemstillinger: (1) Hvilke interesser blir påvirket eller påvirker driften av en fotballklubb? (2) Hvordan former ulike interesser arbeidsoppgavene til en daglig leder? (3) Blir fotballklubber likere hverandre?

Metode: For å besvare min hovedproblemstilling benytter jeg meg av kvalitativ metode i form av semi-strukturert intervju. Studiens empiriske bidrag fremgår av dataene som innhentes fra intervjuer fra et utvalg som består av fem fotballklubbers daglige ledere.

Studiens resultater: Det fremgår av de empiriske dataene at interessentene man finner i omgivelsene til utvalgte klubber er de samme, noe som skaper et godt grunnlag for å kategorisere dem med utgangspunkt i attributtene makt, legitimitet og press. Man kan av dette lese at arbeidsoppgavene og interessentene man må forholde seg til i rollen som daglig leder stort sett er de samme og de er med på å forme arbeidet deres. Dette fører til en slags likedannelse blant klubber ved at man må organisere seg på måter som tilfredsstiller interessentene og som skaper legitimitet for klubben. Arbeidsoppgavene preges av at forhold med interesser er dynamiske, men med noen interesser som er sentrale for fotballklubbers overlevelse og som kan sies å være primære interesser. Klubbene må videre ta hensyn til rammer som skapes av lokale forhold og forskjeller i ressurser.

Nøkkelord: Fotball, isomorfisme, interessenteori, organisering, administrasjonsarbeid

Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over klubbene i utvalget	43
Tabell 2: Oversikt over de daglige lederne i klubbene	44
Tabell 3: Eksempel på hvordan kodingen ble utført	50
Tabell 4: Eksempel på hvordan kategoriseringen ble utført	51

Figuroversikt

Figur 1: Oversikt over interessentgrupper. Modifisert etter Mitchell, Agle og Wood (1997, s.872)	28
Figur 2: Kategorisering av interessenter fra utvalget. Modifisert etter Mitchell, Agle og Wood (1997, s.872)	65

Forkortelser

NIF	Norges Idrettsforbund og Olympiske og Paralympiske Komité
NIH	Norges Idrettshøgskole
NFF	Norges Fotballforbund
NSD	Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS
NTF	Norsk Toppfotball

Innhold

Sammendrag	3
Tabelloversikt.....	4
Figuroversikt	5
Forkortelser	6
Innhold.....	7
Forord.....	9
1. Innledning.....	10
1.1 Studiens formål	11
1.2 Utforming av problemstilling	12
1.3 Begrepsavklaring	13
1.4 Oppgavens struktur	15
2. Bakgrunn.....	17
2.1 Fotball i norsk kontekst.....	17
2.2 Relevant forskning	20
3. Teori	24
3.1 Interesentteori	24
3.1.1 Kategorisering av interessenter.....	26
3.1.2 Interessentgrupper	30
3.2 Institusjonell teori	31
3.2.1 Ny-Institusjonell teori.....	32
3.2.2 Isomorfisme	34
4. Metode	38
4.1 Vitenskapelig forankring.....	38
4.2 Valg av metode.....	39
4.2.1 Min valgte metode.....	40
4.2.2 Utvalg	41
4.2.3 Mitt utvalg	42
4.3 Intervjuguide.....	45

4.4	Datainnsamling	46
4.5	Databehandling og analyse	47
4.5.1	Transkribering.....	48
4.5.2	Koding og kategorisering.....	49
4.6	Kvalitetsvurderinger	51
4.6.1	Reliabilitet	52
4.6.2	Validitet.....	54
4.7	Etiske overveielser.....	57
5.	Resultat og diskusjon.....	60
5.1	Fotballklubbens interesser.....	60
5.1.1	Informantenes tanker om sine omgivelser	60
5.1.2	Interessentanalyse	64
5.2	Interesser og en daglig leders hverdag.....	74
5.2.1	Profesjonalisering av driften.....	74
5.2.2	Fra frivillig organisasjon til semi-profesjonell aktør	78
5.3	Blir fotballklubber likere hverandre?.....	83
5.3.1	Institusjonelt press og frivillighet.....	84
5.3.2	En likedannelse i fotballen?.....	88
6.	Konklusjon.....	96
6.1	Avsluttende betraktninger og veien videre	99
	Referanser	102
	Vedlegg	110
	Vedlegg 1 - Intervjuguide	110
	Vedlegg 2 – Godkjent søknad NSD.....	113
	Vedlegg 3 – Skjema for informert samtykke.....	114

Forord

Omsider går min akademiske utdanning mot slutten og jeg vender nesens hjemover til regnfulle vestlandet etter 9 år borte. Nå skal jeg igjen kunne prate uten å oppleve østlendinger si «hva sa du nå» og bruke østlandske ord for å gjøre meg forstått. Reisen etter videregående har vært full av opplevelser og minner jeg kommer til å ha med meg resten av livet. Fra å være en rolig fotballgutt som reiste fra det kjente for å oppleve folkehøgskolens sosialisering, via et forsøk på å ta en alminnelig økonomi-utdanning i Bergen, og nå til å ha hatt 7 innholdsrike år i Oslo hvor jeg sitter igjen med en mastergrad fra Norges Idrettshøgskole. NIH har hatt en stor påvirkning på livet mitt, ikke bare fordi jeg spesielt under bachelorgraden så å si bodde på skolen og prøvde å være med på alt som skjedde, men også for det jeg sitter igjen med utenfor skolens vegger. Jeg har truffet så utrolig mange fine folk via NIH, venner som jeg vil ha resten av livet. Jeg har gått utenfor komfortsonen min gjentatte ganger og prøvd mange nye ting som har resultert i mange nye interesser og lidenskaper som ikke kun handler om fotball. Og viktigst av alt, så traff jeg jenta jeg i mars 2020 skal gifte meg med og dele resten av livet mitt med. Jeg må takke Anne for hennes støtte dette året og takk for at du har kommet med innspill og kommentarer til hver eneste side i oppgaven min.

Idrett og fotball har alltid vært min store lidenskap, og jeg har aldri angret på at jeg endte opp med å velge karriereveien jeg tok. Jeg startet å arbeide i Frigg FK samtidig som jeg begynte på masterstudiet, og fikk muligheten til å få sportslig kompetanse og erfaringer ved siden av den akademiske. Takk til alle der for å ha latt meg utvikle meg i en veldig spennende klubb som har betydd mye for meg de siste årene.

Arbeidet med masteroppgaven har vært en spennende utfordring, fra en tom fil til en lang besvarelse. Jeg må takke mine informanter for å ha latt meg låne deres verdifulle tid og for gode bidrag jeg har tatt utgangspunkt i. Takk til min veileder Dag Vidar Hanstad for god veiledning og støtte både med denne masteroppgaven og for bacheloroppgaven min. Til slutt vil jeg takke familien min for deres støtte dette året og en oppvekst som har resultert i at jeg har tatt de valgene jeg har tatt og latt meg følge lidenskapen min for idrett.

Stian Mæland, mai 2019.

1. Innledning

Boka *Tallenes Tale* starter med sitatet «det er slik vi alltid har gjort det» (Anderson & Sally, 2013, s.9). Dette sitatet er noe man ofte hørte i kulissene rundt omkring i fotballklubber. Tradisjon gjør at man lenge har hatt begge bena dypt nedi jorda, og flere har oversett ny kunnskap og kompetanse som er på vei inn i fotballen. Tankene som bygger på «slik har vi alltid gjort det» utfordres stadig. Profesjonaliseringen ser ut til å gjøre større og større inntog inn i fotballen, noe som forandrer hverdagen til de fleste klubbene. Hvorfor jeg velger fotball er hovedsakelig fordi det er min store lidenskap, og det er motiverende å skrive om noe som opptar mye tid av livet og som man har et ønske å jobbe med.

Dens vidfavnede appell, dens tiltrekning på alle slags mennesker, fra demokratisk oppdratte skandinaver til notoriske korrupte og kriminelle diktaturer, fra varmblodige latinere til kalkulerende nordeuropeere, troende og ateister, fattige og rike, kvinner og menn. Over hele verden finnes det folk som har et forhold til fotball. (Goksøyr, 2014, s.9)

Fotballen berører utrolig mange verden over. Bare i Norge finner man 371 910 medlemmer av Norges Fotballforbund og 1 818 fotballklubber (NFF, 2018). Det er derfor en viktig kilde til idretts glede for voksne og barn, samt ikke minst viktig i et samfunnsperspektiv både i form av sosialisering og integrering. Man kan skrive mye om hva fotball betyr for folk, men det viktigste er nok at det er en idrett som fenger personer i alle aldre og samfunnslag. Fotballklubbene er der hvor aktiviteten skjer. Her har det i all tid vært ansvarlige som skal tilrettelegge for aktiviteten, ofte på frivillig basis. Med en pågående profesjonalisering vil jeg i oppgaven min undersøke om fotballklubber begynner å likne mer på organisasjoner med inspirasjon fra virksomheter i business-verden. Hva gjør dette med organiseringen i en klubb og arbeidet i administrasjonen? Vi er i en periode hvor det rettes mye fokus på idrettens organisatoriske forhold i media og kommersialiseringens påvirkning. Saker om toppklubber som sliter med penger, foreldre som synes fotballen har blitt for dyr og anleggsproblematikk er viktige og engasjerende saker. Flere idrettslag opplever lav oppslutning på styremøter som medfører problemer med den demokratiske oppbygningen (Enjolras og Waldahl, 2009). Frivilligheten er i endring, noe man ser når menneskelig kapital som tidligere var

avgjørende hos fotballklubber heller overføres til økonomisk kapital (Seippel, 2010). Folk har dårligere tid og vil heller betale enn å stille opp, noe som gjør at dugnaden kanskje gradvis er på vei bort (Lorentzen & Dugstad, 2011). Dette er noen saker som peker på hvorfor det er viktig å forske på arbeidet i fotballklubber. Fotballklubbene skal levere minst det samme produktet de alltid har levert. Med flere som utdanner og kurser seg til å jobbe med det stilles det enda høyere krav til produktet. Man begynner å se at flere medlemmer likner mer på konsumenter som velger et annet produkt hos en annen klubb om de tilbyr noe bedre (Kumano-Ensby & Nakken, 2008).

Jeg synes det er spennende å undersøke hvordan disse endringene finner sted i fotballen. I oppgaven min ønsket jeg å bruke teorier man har studert over lengre tid i andre organisasjoner, og som i senere tid har blitt mer relevante for fotballen. «Slik vi alltid har gjort det» er på vei bort i flere fotballklubber, noe jeg ville undersøke litt nærmere ved å finne ut av hva ulike klubber gjør med ulike forutsetninger i sitt daglige arbeid. I neste kapittel skal jeg begrunne kort hvorfor teoriene jeg valgte er relevante og hva som er formålet med selve undersøkelsen.

1.1 Studiens formål

Hensikten med min undersøkelse er å få innblikk i hvordan fotballen organiseres på administrativt nivå i det som ser ut som en mer profesjonell hverdag.

Jeg ønsker å belyse fotballens arbeid med sine interesser, noe man har forsket på i organisasjonsteori i lengre tid. Jeg mener det er overførbart til fotballens verden, og ikke minst veldig relevant for administrasjoner i klubber å ha kunnskap om. Av teori og mediebilder ser man at fotballklubber begynner å likne mer og mer på andre bedrifter. Dette gjør det hensiktsmessig å bruke teori fra disse delene av organisasjonslivet inn i idrettens verden. Jeg ønsker å undersøke hvem som påvirker organiseringen av fotballklubber og hvordan man i hverdagen arbeider med dette innad i en organisasjon. Jeg ønsker videre å belyse om det finnes tendenser til isomorfisme eller likedannelse blant fotballklubber når det blir mer fokus på økonomi, ekspertkunnskap, struktur/formalisering og liknende, kjennetegn for profesjonalisering (Dowling, Edwards & Washington, 2014; Nagel, Schlesinger, Bayle & Giauque, 2015).

Fotballen som organisatorisk felt har i lengre tid vært preget av amatørregler og frivillig arbeidskraft (Goksøy, 2008). Press fra interessenter tvinger fotballklubber til å konkurrere mot hverandre eller lære av hverandre for å overleve. Det vil dog aldri bli helt naturlig konkurranse ettersom det er forskjellig grad av ressurser tilgjengelig i klubber. Derfor finner jeg det interessant å bruke variasjon i undersøkelsen og se på hvordan fotballklubber med forskjellige forutsetninger og sportslig suksess arbeider med interessenter som alle må forholde seg til. Interessenter påvirker og blir påvirket av fotballklubber, og flere av dem må man jobbe aktivt med for at klubben skal overleve. Jeg vil finne interessentene som påvirker for så å videre kategorisere dem ved hjelp av teori og rammeverk hentet fra Mitchell, Agle og Wood (1997) som jeg vil presentere i teori-kapittelet. Hensikten vil ikke være å komme med et svar på hvordan man skal arbeide med interessenter, men heller en oversikt over hvem som er interessenter og hvordan forholdene i dag er mellom klubber og interessenter.

1.2 Utforming av problemstilling

Jeg ønsker å belyse temaet mitt ved å ha en overordnet problemstilling og tre underproblemstillinger som går mer konkret og isolert inn på teoriene jeg har brukt. Ved å svare på underproblemstillingene vil summen av disse utgjøre et svar på hovedproblemstillingen min. Denne er mer overordnet og lyder slik:

«Hvordan organiserer fotballklubber seg i en mer profesjonell hverdag?»

Dette er et åpent spørsmål som legger grunnlag hvor man kan benytte seg av flere metoder og teorier. Jeg ønsker videre å fokusere på selve arbeidet som utføres av daglig leder og om måten klubbene organiserer seg gjør at de kan sies å bli likere hverandre. Ved å fokusere på tre underproblemstillinger vil jeg også avgrense et studie som kunne blitt veldig stort, ettersom fotball og organisasjonsarbeid er komplekst. Følgende underproblemstillinger velges:

Hvilke interessenter blir påvirket eller påvirker driften av en fotballklubb? Her ønsker jeg å kategorisere interessenter som fotballklubber må forholde seg til. Hvem påvirker mest, hvem blir mest påvirket og hvem er de avhengig av for å overleve, er de mest sentrale spørsmålene her. Jeg skal benytte meg av teori om interessenter, og kategoriseringen til Mitchell et. al. (1997) sammen med Clarkson (1995). Her vil jeg

bruke litteratur, samt informasjon jeg får fra intervju til å finne ut hvem som påvirker og hvordan de påvirker fotballklubber.

Hvordan former ulike interessenter arbeidsoppgavene til en daglig leder? Her ønsker jeg å komme inn på hvordan ulike fotballklubber organiserer seg. Å arbeide med interessenter er som jeg vil presentere i teoridelen sentralt for organisasjonsarbeid. Dette skal jeg fokusere på i intervjuene, og prøve å skape en oversikt samt sammenlikning mellom ulike klubber. Ved å bruke forskjellige klubber vil jeg få mangfold og dermed kunne få frem forskjeller og likheter.

Blir fotballklubber likere hverandre? Her skal jeg knytte opp resultatene mine mot organisasjonsteori og teori om profesjonalisering. Teorien jeg skal bruke er ny-institusjonell, med fokus på det som kalles isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Jeg ønsker å se om det er en likedannelse blant fotballklubber, slik det det kan sies å være er i andre deler av organisasjonslivet.

1.3 Begrepsavklaring

Siden kommersialisering og medieoppmerksomhet gjorde sitt inntog i idretten har man sett en økende grad av *profesjonalisering* i organisasjoner innad i idrettens verden. Hos forskere har det også vokst frem som et interessant konsept innen sports management, med røtter fra sosiologisk og organisatorisk forskning (Dowling et. al., 2014). Flere forskere har brukt profesjonalisering som konsept i ulike metodiske oppgaver med varierende empirisk data. Dowling et. al. (2014) viser til forskere som har studert profesjonalisering i alt fra politikk til trener-rollen, men veldig få av dem definerer hva profesjonalisering egentlig vil si. Det kan virke som et begrep det er vanskelig å si helt klart hva er, noe som gjør at flere forskere velger å unnlate en definisjon fullstendig. Dowling et. al. (2014) kommer med flere eksempler på folk som derimot har prøvd å definere profesjonalisering. Til mitt tema finner jeg Shilbury og Ferkins definisjon som blir gjengitt i Dowling et. al. (2014) er passende. Profesjonalisering blir hos dem beskrevet som at det handler om en overgang fra amatør og frivillig-dreven aktivitet gjort på deltid, til en sektor som begynner å likne på business-verden med ansatte. Når jeg skal se på administrative oppgaver og strukturering i oppgaven min mener jeg det passer å se på denne definisjonen hvor man fokuserer på at det er en organisatorisk forandring. Dette støttes også av Nagel, Schlesinger, Bayle og Giaucque (2015) som

peker på at det er utfordringene og problemene man står ovenfor i idretten som driver organiseringen over i en mer business-liknende form. Problemer og utfordringer kan møtes på mer rasjonelle og effektive måter med skikkelig struktur og ansatte (Nagel et. al., 2015). Profesjonaliseringen gjør at fokuset på teorier og analyser som utgangspunkt i styringen til klubbene øker. Flere folk innenfor fotballen kurser seg og utdanner seg innen studier som drar kunnskap fra økonomi, organisasjon, markedsføring og andre studier innenfor business over til idrett og fotball (Gammelsæter & Ohr, 2002).

Organisasjoner eksisterer for å realisere mål og løse oppgaver. De eksisterer ettersom det er effektivt å organisere seg på en strukturert måte. Kjernen er å løse oppgaver på den kvalitativt beste måten ved å bruke minst mulig av ressurser, dette skaper effektivitet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Organisasjoner kjennetegnes vanligvis som systemer hvor koordinerte og kontrollerte aktiviteter finner sted. Jo mer komplekst system, desto mer koordinering og struktur kreves hos en organisasjon (Edward, Mason & Washington, 2009; Meyer & Rowan, 1977). Formålet til en organisasjon er ifølge Bolman og Deal (2018) å mestre denne komplekse verden ved å prøve å forenkle den. Organisasjoner kan forenkle kompleksitet ved å bygge opp systemer og teknologi som kan innhente informasjon på en mer effektiv måte (Bolman & Deal, 2018). Ved struktur vil man arbeide mot kompleksitet, og de grunnleggende antagelsene er at ved strukturelle rammer vil organisasjoner fremstå mer rasjonelle og klarere i rollefordeling internt. «Mennesker må plasseres i de riktige, omhyggelige utformede rollene og relasjonene, som kan gjøre det mulig både å nå felles mål og å ta hensyn til individuelle forskjeller» (Bolman & Deal, 2018, s.76).

Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll (2014) mener at det er *omgivelser* som man finner i omverden som styrer mye av strukturen i organiseringen. Er det mange regler og normer vil en organisasjon ha en klarere struktur enn om det hadde vært kaotiske omgivelser. Omgivelsene er alle eksterne forhold som kan ha en effekt på organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Omgivelsene til en organisasjon kan være både aktører og samfunnsmessige forhold. Dette er viktig fordi det er der man finner ressursene en organisasjon er avhengig av, men det er også deres forhold til omgivelsene som skaper usikkerhet i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det fører med seg et press på organisasjoner som kan sees på som det Edwards et. al. (2009)

kaller institusjonelt eller organisatorisk press, noe som leder oss over på teori om institusjoner og isomorfisme som er en av teoriene jeg vil benytte meg av.

Institusjoner er ting som er satt i system og med struktur (Scott, 2001). Institusjoner er et godt brukt begrep. Greenwood, Oliver, Sahlin og Suddaby (2008) har prøvd å samle flere definisjoner for å kunne gi et bilde av hva det egentlig er for noe. De skriver at det er sosial oppførsel som mer eller mindre er tatt for gitt og underbygget i institusjoner. Det blir det gjort av normative system og kognitive forståelser i sosiale sammenhenger som blir reproduisert hele tiden, og dermed blir til regel-liknende handlinger. Disse handlingene kan være en måte å skape press på individer og organisasjoner (Meyer & Rowan, 1977).

1.4 Oppgavens struktur

Denne oppgaven vil bestå av seks kapitler. Den starter med et innledende kapittel hvor jeg presenterer hvorfor jeg vil skrive denne oppgaven og hva jeg vil finne ut. Her er også avklaringer omkring noen begreper jeg mener er sentrale. Begrepene er grunnlaget for valg av teorier, derfor introduseres dem her med litt bakgrunn og definisjoner. Etter dette innledende kapitlet vil jeg komme inn på kapittel 2, bakgrunnen for oppgaven. Her vil jeg ta for meg konteksten for oppgaven, nemlig norsk fotball. Jeg vil komme inn på relevante ting man som leser bør ha en liten oversikt over for å lese videre. Denne gjennomgangen skal være bred, men uten å gå altfor dypt inn på de ulike temaene som tas opp. Til slutt vil jeg gi en kort oversikt over tidligere forskning som går nærmere inn på begrepene jeg har definert og på norsk idrett. Videre fortsetter masteroppgaven med kapittel 3 som er teori, hvor de to teoretiske rammeverkene vil bli presentert. Jeg vil redegjøre for hva interessenteori og ny-institusjonell teori er og vise hvorfor disse perspektivene er relevante og interessante for oppgaven min. Presentasjon av metoden er kapittel 4, hvor jeg vil beskrive hvorfor jeg tar de metodiske valgene. Jeg vil redegjøre kort om den vitenskapelige forankringen for oppgaven før jeg går inn på valg jeg tar omkring metode og utvalg. Videre beskrives gjennomføringen av datainnsamlingen og dens kvalitetsvurderinger. Videre kommer kapittel 5, som er resultat og diskusjon. Her blir både datamaterialet lagt frem og diskutert rundt. Det teoretiske rammeverket jeg har presentert tidligere vil bli brukt for å analysere resultatene. Kapitlet vil bli bygget opp med egne delkapitler for de ulike underproblemstillingene, der jeg tar ut erfaringer fra intervjuene og diskuterer disse

rundt de isolerte temaene. Dette vil legge grunnlaget for konklusjonen som er siste kapittel hvor jeg vil bruke resultatene og diskusjonen til å svare på min hovedproblemstilling og komme med mine tanker omkring oppgaven jeg har skrevet.

2. Bakgrunn

I dette kapitlet skal jeg først redegjøre kort om forskjellige elementer fra fotball i norsk kontekst. Her skal jeg gå innom noen kjennetegn på organiseringen, utvikling i idretten og annet som kan være relevant å ha litt bakgrunnskunnskap om videre i oppgaven.

Etter dette skal jeg presentere noe relevant forskning hvor jeg skal se på tidligere studier som kan knyttes opp mot de teoriene jeg har valgt å benytte meg av som rammeverk i oppgaven.

2.1 Fotball i norsk kontekst

Fotballen i Norge har utviklet seg voldsomt i moderne tid. Etter den norske fotballkulturen for alvor vokste frem på 1970-tallet har man sett store forandringer og nærmere tilknytting opp mot internasjonal fotball (Gammelsæter & Ohr, 2002). Det var også rundt denne tiden at det kom en bølge av fotballtenking innover landet vårt. Hegemoniet i norsk idrett ble overtatt av teoretikere (Goksøy, 2014). Noen forklaringer på dette kan være forbedring i økonomi, noe som er naturlig når fotballen har gjennomgått en kraftig kommersialisering og fått en plass i underholdningsindustrien. Økt fokus på organisering og sportslig planverk har også spilt inn i det som kan kalles en profesjonell hverdag, noe som vil være fokusområde senere i oppgaven. Fotballen har hatt en enorm økonomisk forvandling i nyere tid, og denne utviklingen har som Morrow (2003) skriver om vist seg i så mange aspekter i fotballen, blant annet lønninger, eierskapsstrukturer, inntektskilder, stadion-utvikling og billettpriser. Man kan hevde at fotball har gått fra å være sosialt marginalisert og assosiert med lavere utdannede folk og arbeidsklassen, til å tiltrekke seg mer og mer interesse fra høyere utdannede klasser, med muligheter for både økonomisk og sosial kapital (Morrow, 2003).

Sportsindustrien generelt har vokst seg så kompleks at den i stor grad påvirkes av både frivillighet, offentlig og privat sektor mener Robinson (2016). Denne kompleksiteten lar seg ikke forklare med få ord, men det er denne utviklingen i kompleksitet som skaper behov for profesjonalisering. Det er mange inntektskilder i fotballen, og de fleste aktører ønsker å sitte igjen med en profit. Dette gjør idretten, og i særstilling fotballen særdeles attraktiv for de som vil tjene gode penger. Penger er dermed drivkraften som gjør at fotballen vokser og vokser. Det er også med på å forklare hvorfor det har blitt

mer fokus på struktur og strategi ovenfor aktører i miljøet. Kommersialiseringen blir hos noen sett på som ødeleggende for selve essensen av idrett. Robinson (2016) trekker også frem at den også med på å øke interessen, spesielt i form av at idretten har gått mer mot å bli et produkt som skal underholde. Dette er endringer man også har sett i svært stor grad i norsk idrett, og er en av grunnene til at jeg mener det kan være interessant å studere en slik profesjonalisering i norsk fotball på ulike nivå.

Norsk fotball er en del av den norske idrettsmodellen. Grunnlaget for organiseringen finner man her, og det er et hierarkisk system som går fra det lokale til det nasjonale langs en todelt linje (Enjolras & Waldahl, 2009). Det ene linja består av særkrets og særforbund, altså organ for spesifikke idretter, mens den andre linja går fra de lokale idrettslagene til de lokale idrettsrådene og idrettskretsene. På toppen finner man fellesorganet for alle idretter i Norge, nemlig Norges idrettsforbund og Olympiske og Paralympiske komite. Idrettslagene er nederst, og det er her aktiviteten skjer. Det er her arbeidet med visjonen om «idrettsglede for alle» skjer i praksis hos de 2,2 millioner medlemskapene (NIF, 2018). Av disse var det 371 910 som var tilknyttet NFF ifølge årsrapporten for 2017 (NFF, 2018). Videre var disse fordelt over 1 818 klubber, noe som var en nedgang i antall fra tidligere år. Klubbene i norsk fotball på seniornivå er organisert i ligasystem som består av åtte divisjoner, der de laveste divisjonene har lokal tilknytning og regional avgrensning, mens de fire øverste går på tvers av landet. Klubbene som er representert i denne studien befinner seg forskjellige steder i pyramiden som utgjør norsk fotball.

Gammelsæter og Ohr (2002) skriver også om at utviklingen i norsk fotball har blitt kraftig påvirket av økt fokus på god organisering, samt utvikling av kunnskap. Dette har gjort at man har fått en bedre utnyttelse av ressurser. En annen svært sentral faktor som har påvirket norsk idrett og fotball de siste årene er ifølge den norske idrettsmodellen (St.meld. nr. 26 (2011-2012)), at det har vært en forandring i frivillig arbeid. Lønnet arbeid har økt, og det er tegn på at færre gjør mer og at økonomiske gaver gjerne har blitt prioritert fremfor å fysisk bidra. Dette fører til at klubber må tenke annerledes og organisere seg på måter som tar høyde for dette. Samtidig som at frivilligheten forandres ser man også et klart kompetanseløft i norsk idrett, hvor ekspertkunnskap og utdanning er i fremvekst (Seippel, 2010). Fokuset på disse faktorene har ført til at man har sett et kompetanseløft i fotballen både på administrativt nivå og på trenernivå. På

administrativt nivå utdannes oftere enn før gjennom skole, der organisasjonsfag og økonomifag er studier som legger grunnlag for en administrativ stilling (Enjolras & Seippel, 2001). Når det kommer til trenerrollen, er det i handlingsplanen til NFF (NFF, 2015) skissert klare mål om at alle som skal være trener i barne- og ungdomsfotballen skal ha et av de fire delkursene som utgjør det som kalles C-lisensen. C-lisensen er det første steget på NFFs trenerstige, og går under navnet Grassrottreneren (NFF, u. å). Det er også uttalte mål om at flere av kursene som tilbys for videreutvikling skal implementeres i enda høyere grad (NFF, 2015). Disse målene kommer av at NFF mener at utdanning og oppfølging av trenere er sentralt for å utvikle norsk idrett videre. Formell utdanning skal sørge for at man som trener bedre blir i stand til å følge både klubbens målsetting, samt fokusområder innenfor prinsipper NFF mener er viktige for trenere å inneha.

Et annet satsingsområde hos NFF, og som går mer på selve klubben er tiltaket Kvalitetsklubb. Ved å utvikle verktøy og planverk vil klubbene oppnå å bli mer strukturerte og bli sertifisert som en kvalitetsklubb (NFF, 2015). Det blir stilt krav til fire utviklingsområder klubbene må tilfredsstille. Dette er aktivitet, organisasjon, kompetanse og verdier. Med den nevnte kompetanseøkningen i norsk fotball er dette et tiltak for å forberede klubbene til å møte denne utviklingen ved å gjennomføre det Smeland og Seippel (2015) kaller kvalitetsløft av norsk fotball. Dette kvalitetsløftet startet i 2014, og siden den gang har 216 klubber sertifisert, med ytterlige 178 i pågående prosess per 20. september 2018 (Madsen, 2018). Breddeklubber er de som nyter best av dette, hvor det er ønskelig at klubber går fra å være trenerstyrt til klubbstyrt (Smeland & Seippel, 2015). Det at klubben går mot en mer klubbstyrt retning kjennetegnes av at ting er satt i system fra sentralt hold i klubben. Rutiner og stabilitet i klubben skal sikre at man ikke er for avhengige av enkeltpersoner. Klubbene oppnår dette ved å gjennomføre tre nivåer på en utviklingsstige som bygger videre på hverandre, og det stilles høyere krav til klubbene jo lengre opp i stigen man kommer (NFF, u.å). De nye kriteriene man må oppfylle på hvert nivå utfordrer klubbene, og NFF (u. å) mener at prosessen i seg selv er målet. Ved å jobbe mot å bli kvalitetsklubb vil klubbene bygge kontinuitet og kultur.

Akademiklassifiseringen er et annet virkemiddel som er igangsatt, og som kan likne litt på kvalitetsklubb. Dette er et initiativ i regi av Norsk Toppfotballsenter (NTF), og det er

en klassifisering som har som hovedmål å sette en standard for toppklubbene, som vil si Obos-liga og Eliteserien. Det skal fungere som en «benchmark» for hvordan norske klubber arbeider, med fokus på spillerutvikling (Thoresen, 2017). Dette tiltaket er som i kvalitetsklubb bygget opp med ulike kriterier klubbene skal oppfylle. Kriteriene er ti såkalte dyktighetsområder med 143 underliggende kriterier. Dyktighetsområdene er forankring, spillerlogistikk, planverk, kompetanse, treningsprosessen, kampplattform, skole/fotball, samarbeidsmodeller, produktivitet og økonomi/fasiliteter. Klubbene blir rangert opp mot hverandre i rapporter som blir presentert hvert andre år, og jo høyere verdi man scorer, jo flere stjerner oppnår klubben (NTF, 2017).

I oppgaven min er kompetanse og kvalitetsklubb mest sentralt å komme inn på i analysen av de nevnte tiltakene man ser i dagens fotball. Dette er tiltak som er uavhengig av nivå, og ettersom jeg vil bruke klubber fra forskjellige divisjoner i oppgaven kan dette bli brukt for å analysere hvordan klubbene arbeider i en mer profesjonell hverdag. Akademiklassifisering er en konsekvens av å være en toppklubb, og selv om klubber i lavere divisjoner ikke blir vurdert på denne måten, vil det være krav til de om de har ambisjoner om å bli en toppklubb. Dette gjør at man kan se flere av dyktighetsområdene klassifiseringen etterspør i klubbens struktur som følge av arbeid med å være kvalitetsklubb.

2.2 Relevant forskning

I denne delen vil jeg redegjøre for relevant forskning innenfor fotball og norsk idrett. Fotballen er organisert under paraplyorganisasjonen NIF og dermed følger mye av utviklingen naturligvis for begge organisasjonene. Store organisatoriske endringer har opp gjennom årene påvirket idretten. Med en profesjonell utvikling som begynte å forandre økonomiske rammebetingelser begynte man å se at fotballen dro i en spesiell retning. Gammelsæter og Ohr (2002) var tidlig ute med å skrive om en mer profesjonell fotball. De mener at fotball har blitt en kamp uten ball, som følger av en profesjonalisering. Først og fremst ser man det ved at i løpet av noen år på 90-tallet økte fotballens markedsverdi med 360 %, en prosent som garantert har blitt høyere de siste årene også. Et av hovedelementene for denne utviklingen mener de skyldes god organisering og utvikling av kunnskap, noe som gjør at man mer effektivt utnytter ressursene i fotballen. De opplever også at klubbene i høyere grad enn før er opptatt av å definere seg i forhold til omgivelsene sine for å skape en helhetlig klubbfilosofi hvor

alle trekker i samme retning. Fra taus kunnskap til formell kunnskap, av dem kalt en slags akademisering av fotballen.

Med økonomiske endringer begynte det å skje endringer i hvordan både idrettens sentrale ledd er organisert og ned til de mer lokale lagsnivåene. Krav om struktur er rot til mange problemer. Et klassisk dilemma her er å velge mellom medlemmenes vilje og organisasjonens vilje, noe Wilkesmann og Blutner (2002) skriver om. Organisasjonen krever mer og mer lønnede ansatte. Flere profesjonelle aktører er det DiMaggio og Powell (1983) mener er det klareste tegnet på profesjonalisering. Profesjonelle aktører er også et økonomisk spørsmål ettersom det knyttes direkte opp mot lønninger, som man kunne lese om hos Watt (2003). De profesjonelle aktørene utgjør den strukturen og organiseringen som tar mer over oppgaver i klubben. Dowling et al. (2014) sammenlikner profesjonalisering med byråkrati. De peker på en evolusjonær utvikling i styresettet (governance) for fotballklubber. Forholdet mellom et valgt frivillig styre sine relasjoner med den profesjonelle organisasjonen er mer i fokus. Den evolusjonære utviklingen de skriver om kommer av at profesjonalisering i deres øyne fører med seg strukturer, lønnede ansatte, rasjonalisering og fokus på effektivitet, ting som man finner i mer formelle organisasjoner. Dette blir presset frem fra nye forventninger i omgivelsene og blant interessenter.

Med denne utviklingen kommer også kvalitetsklubb inn i bildet. Klubber som fokuserer på struktur og organisering, slikt et byråkrati fungerer, organiserer seg slik at det er forutsigbarhet i klubben for å møte de nevnte forventningene. Dette innebærer at man organiserer seg på en måte som gjør at klubben ikke gjennomgår de store forandringene selv om et styre byttes ut, ettersom mye av strukturen i klubben bestemmer hvordan oppgaver løses. Dette er noe Smeland og Seippel (2015) forsket på tidlig etter innføringen av kvalitetsklubb, men hvor det har vært lite forskning nå som det har eksistert i fem år. Det er en utvikling ifra løkkefotball til mer organisatoriske rammer mener de. Hovedmålet er å gå fra å være personstyrt til klubbstyrt ved å skape orden, rutiner og stabilitet. Flere klubber ble intervjuet av dem. Smeland og Seippel (2015) var opptatt av hvordan de oppfattet endringsprosessen i sin klubb som kvalitetsklubb førte med seg. Det sentrale de har trukket ut ifra denne studien var at klubber selv opplevde at de oppnådde en bedring i strukturen og at det er et positivt initiativ fra sentralt hold.

En slik profesjonell praksis skal slik Lorentzen (2013) ser det være basert på kunnskap. Kunnskapen skal ikke være påvirket av lokale kontekster, men være tuftet på vitenskapelig kunnskap. En slik kunnskap innehar de profesjonelle aktørene, som i motsetning til frivilligheten har en kompetanse som ofte er uavhengig av de nevnte lokale kontekstene. Fagfolk kaller Lorentzen (2013) dem, og de kjennetegnes hovedsakelig av elementene lønn og realkompetanse.

Det er en generell utvikling i samfunnet, hvor det er flere som fokuserer på kvalitet og kompetanse. Det eksisterer mer forventninger om profesjonelle holdninger nå enn før (Lorentzen, 2013). Fotballklubber skal fremstå profesjonelle både for å møte krav i sine omgivelser og for tilfredsstillende sine medlemmer. Omgivelser skaper press og forventninger på organisasjonen, og organisasjoner må tilpasse seg dette presset (Nagel et. al., 2015). Kompleksiteten øker som følge av slike krav, noe som resulterer i profesjonelle prosesser og krav om kompetanse. Dette gjør at man kan si at det eksisterer form for rasjonalisering i idretten (Edward et. al., 2009). Rasjonaliseringen gjør at organisasjoner nesten blir tvunget til å inkorporere praksiser som man finner i samfunnet for organisatorisk arbeid. Dette er noe av det Meyer og Rowan (1977) konkluderer med når de skriver om institusjonalisering, noe jeg kommer tilbake til i teoridelen.

Jeg ser verdien av å knytte denne profesjonaliseringen opp mot interessenteori. Tidligere har det blitt gjort analyser av dette i andre land. Det de konkluderer med er at det blir mer sentralt for fotballklubber å ha oversikt over interessentene sine og forstå hvordan beslutninger man tar påvirker flere aktører (Anagnostopoulos, 2011; Junghagen, 2016; Wilkesmann & Blutner, 2002). Anagnostopoulos (2011) benyttet seg av det samme rammeverket som tas i bruk i denne oppgaven, hentet fra Mitchell et. al. (1997), og kan dermed sammenliknes med det jeg gjør. Her er det derimot toppklubber i fokus i et land med andre idrettslige tradisjoner, så en god del forskjeller vil det være. Sett bort ifra hvem som påvirker i Hellas i hvilken grad, er det sentralt å dra med seg at forfatter peker på at forhold til interessenter er dynamiske. Junghagen (2016) skriver om svenske klubber, og kan dermed for så vidt knyttes tett opp mot norsk organisering. Her kommer det frem at fotball stor grad likner på profesjonell business og at det ikke kun er det sportslige som avgjør suksess. Det er blitt mer sammensatt. Wilkesmann og Blutner (2002) skriver om interessenter, men fokuserer mye på selve styringen av

fotballklubber. De har observert at det i nyere tid har vært vanskelig for klubber å styre med effektivitet. Den interne organiseringen har vært påvirket av hva medlemmenes vilje er og hva organisasjonens vilje er. Som i norsk fotball er det ofte lav oppslutning på generalforsamlinger. Da oppleves det for enkelt at enkelte medlemmer som kan ha et smalt syn og selvcentrerte interesser skal få muligheten til å påvirke mye i en klubb på bekostning av hva som kanskje er organisasjonens mål. Dette er en problemstilling jeg ønsker å belyse. I denne studien er det derimot norsk idrett som er utgangspunktet, og klubber som befinner seg på et lavere nivå enn det som har kommet frem i de utenlandske studiene.

Gammelsæter (2010) mener at sportsklubber har blitt kommersialisert. Størrelsen avgjør i hvilken grad kommersialiseringen påvirker. Kompleksitet øker med størrelsen og skaper behov for mer organisering og flere fagfolk. Videre går Gammelsæter (2010) inn på institusjonelle logikker, noe som innebærer hvordan man organiserer seg internt, sett ut ifra hvordan andre gjør det. Han benytter seg av rammeverket til DiMaggio og Powell (1983), og skriver at felt skaper isomorfisme. Institusjonelle logikker skaper i større grad enn før isomorfisme i felt ettersom det i idrett har blitt mer samarbeid og interaksjon. Når det er en logikk som gjelder i et felt gjelder det for alle organisasjonene i feltet. I idretten har man i nyere tid, ifølge forfatter, gått fra en type institusjonell logikk til en annen. Fra å ha fokus på amatører, fair play og frivillighet er det nå fokus på å tjene penger, få sponsorer til å investere og bygge image og merkevare. Utdanning og kompetanse er slik Gammelsæter (2010) ser det dermed nøkkelen til denne mer kommersielle idretten. Dette vil være sentralt videre i denne oppgaven, ved at denne vitenskapeliggjøringen er veldig tydelig når jeg velger å se på den administrative delen av fotballklubbers organisering. Jeg ønsker å se om dette er oppfatninger som deles av de som har sentrale roller i fotballklubber. Videre ønsker jeg å tilegne meg kunnskap om hvordan profesjonalisering påvirker driften i praksis hos forskjellige klubber med ulike rammer og forutsetninger.

3. Teori

Organisasjoner opplever kompleksitet ettersom de er «åpne systemer som er avhengig av ressurser og aksept fra omverden» (Eriksson-Zetterquist et. al., 2014, s.149). Denne kompleksiteten kommer blant annet av at det er så mange forskjellige aktører organisasjoner må forholde seg til. Disse aktørene kan bli omtalt som interessenter og en organisasjon må jobbe med relasjoner og forhold til disse (Clarkson, 1995). Jeg vil ta i bruk interessentteori i oppgaven og redegjøre for hvordan organisering av fotballklubber passer inn. Jeg vil benytte meg av Mitchell, Agle og Wood (1997) sin måte å kategorisere disse interessentene på, samt greie ut om hva interessentteori er og hva man har brukt denne typen teori til tidligere. Dette vil gi en større forståelse av organisasjoner og omverden, samt at det vil være en god og oversiktlig måte å presentere hvem som påvirker og blir påvirket av det administrative arbeidet man gjør i en fotballklubb.

Omgivelser gjør at organisasjoner befinner seg i organisatoriske felt hvor det jakes legitimitet og optimale strukturer. Dette er grunnlaget for institusjonell-teori, som er den andre teorien jeg vil bruke for å belyse problemstillingen min. DiMaggio og Powell (1983) sine tanker er ofte brukt i ny-institusjonell teori, og er sentralt i oppgaven. De sier at organisasjoner innenfor et område er strukturert slik at de tilpasses andre organisasjoner i miljøet. Det kan bli sett på som en slags etterlikning. Det er flere faktorer som påvirker og gjør at klubber etterlikner hverandre, eller rett og slett bare blir likere hverandre, noe som kan sees på som en homogenisering av fotballklubbene. Dette handler om isomorfisme, og er noe jeg skal komme tilbake til i delkapittelet som omhandler isomorfisme.

3.1 *Interessentteori*

«Stakeholder-teori» er en overordnet teorien for oppgaven. En organisasjons suksess er direkte knyttet til behov, mål og motivasjon hos de organisasjonene man har en type interaksjon med (Freeman, 1984). Disse organisasjonene kalles stakeholders, som på norsk oversettes til interessenter. Freemans (1984, s.46) definisjon på interessenter er at enhver person eller gruppe som blir påvirket eller påvirker prestasjon og/eller resultatet til en organisasjon er en interessent. Friedman, Parent og Mason (2008) fokuserer på at interessenter har noe på spill, derav det engelske ordet «stake». Organisasjoner som har

noe på spill har en risiko knyttet til resultatene til en annen organisasjon, og det vil være en risiko for organisasjonen å miste denne støtten eller bidraget. En organisasjons suksess blir påvirket av dette forholdet, noe som gjør det viktig å ha oversikt over hvem i miljøet man bør forholde seg til, og i hvilken grad de påvirker eller blir påvirket (Friedman et. al., 2008). Clarkson (1995) mener at en organisasjons mål i seg selv er interessent-tilfredstillelse, og peker på at de fleste organisasjoner arbeider med relasjoner og forhold til interessenter, og ikke mot samfunnet. Dette vil si at organisasjoner som vil nå sine mål må sørge for å tilfredsstille sine interessenter for å få oppnå sine resultater. For å ha noe å si, må interessentene ha noe å vinne og noe å tape på det organisasjonen foretar seg (Mitchell et. al, 1997).

Freeman (1984) mente at arbeidet med interessenter var starten på et konseptuelt skifte. I organisasjonslivet hadde det vært mindre avansert før, både forholdet til omgivelsene og måten man gjorde forretninger på. Det var færre aktører man måtte forholde seg til, og de aktørene hadde mindre og si. I nyere organisasjonsteori ser man at dette har utviklet seg kraftig. Det eksterne miljøet har vokst og gitt organisasjoner mange flere aktører å forholde seg til ved at det er flere aktører og eksisterende forhold har forandret seg. Dette medfører at organisasjoner i mye større grad bør tenke på sin posisjonering i miljøet. Konkurransen i feltet man opererer i har også økt i takt med globalisering. Imaget til organisasjonen ble viktigere i takt med teknologiske endringer. Nå er det enklere å få med seg alt en organisasjon foretar seg. Setter man dette sammen med at også konsumenter har mer valgmuligheter og en sterkere stemme, har det blitt veldig mye å tenke på for en organisasjon. Dette er ting Freeman (1984) kommer inn på som noen faktorer som skapte behov for et konseptuelt skifte i organisasjoner. I resultatdelen min vil jeg diskutere rundt dette og hvordan miljøet/feltet til en fotballklubb i dag ser ut.

De fleste interessenter har forskjellige mål ved å være tilknyttet en organisasjon. Friedman et. al. (2008) mener en organisasjon må møte de behovene interessentene har for måloppnåelse, eller risikere å miste deres støtte og deltakelse. Dette vil påvirke organisasjonens egne mål. Det er dette som av flere omtales som å være sosiale ansvarlige organisasjoner (Clarkson, 1995; Freeman, 1984). I dette ligger det at man, nå mer enn før, må tenke management i forholdet til omgivelsene. Med management menes det her hvordan man som organisasjon behandler interessentene sine. Sosialt ansvar og påvirkning, samt sosiale problemer hos en interessent henger sammen med

organisasjonen, og ved å kontinuerlig jobbe med relasjonene tar man som organisasjon sosialt ansvar. Wartick og Cochran (1985) var tidlig ute med å skrive om sosialt ansvarlige organisasjoner (CSR). De pekte på at man som organisasjon er sosialt ansvarlig langs fire dimensjoner. Disse dimensjonene var økonomi, lovmessighet, etikk og samfunnsbidrag. Dette er sosiale hensyn som en organisasjon må tenke igjennom ettersom det påvirker forholdet til aktører rundt om i miljøet. Det å jobbe med disse dimensjonene krever at man kontinuerlig arbeider med forholdet til aktørene. Dette medfører at man må drive management overfor interessentene for å fremstå som sosialt ansvarlige organisasjoner, kalt stakeholder management (Clarkson, 1995).

Organisasjoner velger strategier med fokus på hvordan de skal kunne drive med stakeholder management, og ifølge Wartick og Cochran (1985) er følgende fire strategier gjeldende: En *reaktiv* strategi kjennetegner organisasjoner som ikke tar mye ansvar og som kjemper mot endringer. Har man en *defensiv* strategi velger man å innrømme at man har et ansvar, men at man selv bare gjør minst mulig av det man må for å ta ansvaret. Er man *påpasselig* vil man prøve å være progressiv og tidlig ute når det skjer ting rundt organisasjonen, og man gjør alt det er forventet at man som organisasjon skal gjøre. Noen få organisasjoner fremstår også som *proaktive*. Det er disse som leder industrien og gjør mer enn det er forventet av dem (Clarkson, 1995).

For å finne ut hvem av interessentene som påvirker eller påvirkes mest, og hvordan de er knyttet til selve organiseringen, er det viktig at organisasjonen har oversikt. Når en organisasjon forstår sine forhold til interessentene i miljøet sitt, vil organisasjonen være bedre rustet til å drive med stakeholder management (Clarkson, 1995; Friedman et. al., 2008). Dette vil for organisasjonen skape bedre levevilkår på lang sikt (Friedman et. al., 2008). Mitchell et. al. (1997) argumenterer for at forholdene til interessentene er dynamiske og gjerne knyttet til enkelte saker som har forskjellige betydning til forskjellig tid, noe som gjør det viktig å alltid ha god oversikt over miljøet sitt. For å gjøre dette kategoriseres gjerne interessenter.

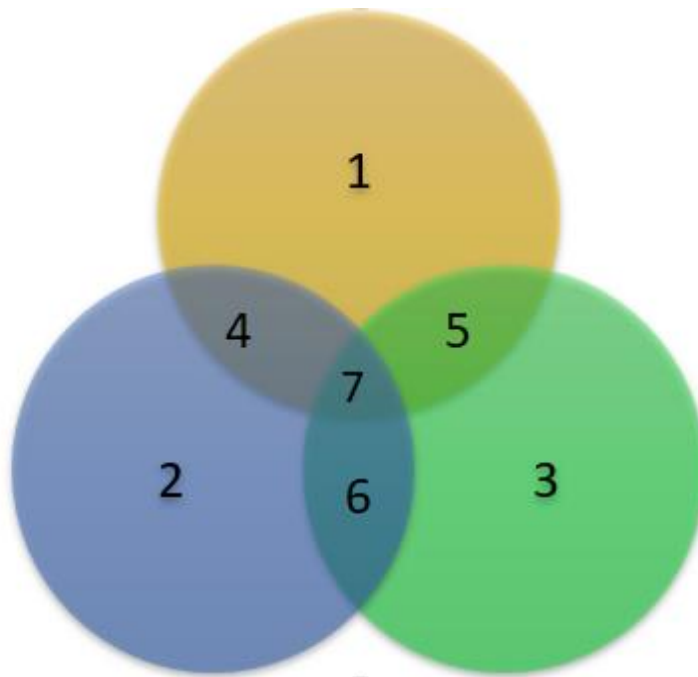
3.1.1 Kategorisering av interessenter

Stakeholders are persons or groups that have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities, past, present, or future. Such claimed rights or interests are the result of transactions with or actions taken by, the

corporation, and may be legal or moral, individual or collective (Clarkson, 1995, s.106).

Freeman (1984) forteller at interessenter hadde ulik grad av påvirkning og betydning. Dette la grunnlaget for at flere begynte å finne forskjellige måter man kunne kategorisere interessenter på. Clarkson (1995) lanserte ideen om primære og sekundære interessenter. Dette er en ganske smal kategorisering, men effektiv for å vite hvem man må forholde seg til i hvilken grad. De primære interessentene er dem som må tilfredsstilles for at ikke organisasjonen skal skades eller ikke overleve. De sekundære er ikke nødvendige for en organisasjons overlevelse, og man har lite eller ingen direkte transaksjon med dem i hverdagen. Man får kartlagt det organisatoriske feltet på denne måten, men ikke så mye mer. For at organisasjonen skal lykkes eller overleve kreves det en dypere forståelse. Man må vite vet hvem man skal forholde seg til i hvilken grad, ettersom interessentene har forskjellige mål og et dynamisk forhold til organisasjonen (Friedman et. al., 2008).

For å få en dypere forståelse skal jeg benytte meg av det teoretiske rammeverket til Mitchell et. al. (1997) i denne oppgaven, og deres kategorisering av interessenter. Med den kan man få frem hvem som har innflytelse og på hvilken måte. Det som kjennetegner denne kategoriseringen er man har de tre attribusjonene, makt, legitimitet og press. Disse attribusjonene besittes av ulike interessenter i en organisasjons miljø (Mitchell et. al., 1997). Ved å sette de ulike attribusjonene til Mitchell, et. al. (1997) inn i et venne-diagram, som vist i figuren nedenfor, sitter man igjen med forskjellige krysningspunkt. Disse krysningspunktene utgjør ulike interessentgrupper.



Figur 1: Oversikt over interessentgrupper. Modifisert etter Mitchell, Agle og Wood (1997, s.872)

I figuren symboliserer gul sirkel makt, blå sirkel legitimitet og grønn sirkel press. Hvor mange attribusjoner en interessent innehar representerer i hvilken grad organisasjonen må prioritere å gi dem oppmerksomhet (Mitchell et. al., 1997). Flere attribusjoner innebærer at man må vise stor oppmerksomhet, mens få egenskaper innebærer lite oppmerksomhet. Dette gir grunnlaget for hovedtypene latente, forventede og absolutte interessenter. Jeg vil komme tilbake til hovedtypene etter en introduksjon av attributtene.

Makt er den første attribusjonen man gjerne tenker på når en interessent påvirker organisasjonen. Mitchell et. al. (1997) drar inn ressursteori og mener at om en organisasjon trenger ressurser en interessent innehar, vil den interessenten ha makt. Hvor stor makten er avgjøres av ressursens verdi og tilgjengelighet. Makt har forskjellige definisjoner, men her handler det om hvordan en organisasjon må tilpasse seg kravene som kommer fra interessenten med ressursen som behøves. Videre deles makt ofte inn i tre ulike typer interessenten kan besitte, nemlig tvangsmakt, utilitaristisk makt og normativ makt. Etzioni sine forklaringer av de ulike typene makt er de som blir brukt av Mitchell et. al. (1997). Her vil tvangsmakt innebære at det er en psykisk ressurs

man kontrollerer, og som man kan bruke til å tvinge noen til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Utilitaristisk makt er av materiell karakter, og innebærer en fysisk ressurs man har kontroll over. Da velger man om man vil dele eller ikke dele, og på den måten utøves makt. Normativ makt henger mer sammen med normer for oppførsel og status. Det handler om hvordan man vil oppfattes, og med hvem man vil assosieres med. Makt vil dermed ifølge Mitchell et. al. (1997) være en attributt interessenter kan inneha som vil gi dem en måte å få frem sin vilje og egne interesser i forholdet med organisasjonen.

Den neste attribusjonen en interessent kan inneha er *legitimitet*. Den legitimiteten Mitchell et. al. (1997) beskriver her er ikke selve organisasjonens legitimitet, som ofte er fokuset når man snakker om institusjonalisering og organisasjoners struktur. I dette tilfelle vil fokuset være på legitimiteten til interessentene. Det vil si hva slags rettigheter de har overfor organisasjonen eller hva slags lovlige eller moralske krav aktørene kan ha rett til. Posisjon deres i omgivelsene skaper en slags aksept i det organisatoriske feltet (Mitchell et. al., 1997). Aktører får legitimitet i forhold ved at det er normer og/eller verdier i bildet som gjerne skaper positive assosiasjoner. Dette kan minne om makt, men det er mer en posisjon som er satt i omgivelsene uavhengig av forholdet til en spesiell organisasjon. Legitimitet er ingen objektiv tilstand, men subjektiv, skapt av inntrykket andre sitter med. Det er dermed sosialt skapt (Friedman & Mason, 2004).

Den siste attribusjonen Mitchell et. al. (1997) presenterer som avgjørende for forholdet mellom interessent og organisasjon er *press*. Mitchell et. al. (1997) skiller mellom to typer press, nemlig press i form av tidssensitivitet og press i form av hvor viktig eller kritisk noe er. Denne attribusjonen handler om beslutningsgraden organisasjonen har overfor interessentens ønske. Press henger sammen med oppmerksomhet ifølge Anagnostopoulos (2011). Jo høyere press interessenten kan legge på organisasjonen, desto viktigere blir det å gi dem oppmerksomhet. Dette gjør at man må vise ulik oppmerksomhet overfor ulike interessenter.

Ved å kartlegge dette finner man blant annet ut hvem som faktisk har innflytelse, til hvilken grad de har innflytelse og hvilken rett de har til denne innflytelsen.

3.1.2 Interessentgrupper

Det at noen interessenter kan kalles *latente*, innebærer at de kun har en av attribusjonene, noe som gjør at man vil gi lite eller ingen oppmerksomhet til dem. Her holder det gjerne med en passiv overvåking (Friedman et. al., 2008; Mitchell et. al., 2008). Man bør i første omgang sørge for at man er klar over at disse interessentene eksisterer i organisasjonens miljø, samtidig som man er påpasselig med tanke på at disse interessentene kan tilegne seg ekstra attribusjoner og dermed få økt relevans. I denne gruppa finner vi de hvilende interessentene (1), de diskre interessentene (2) og de krevende interessentene (3). De hvilende har kun makt som attribusjon, men uten evne til å utøve den med mangel på de andre attribusjonene. De har ingen direkte kontakt med organisasjonen, men ettersom de kan inneha en av de nevnte makt-typene er dette en gruppe som fort kan tilegne seg en ekstra attribusjon (Mitchell, et. al., 1997). Diskre interessenter har legitimiteten, men ingen makt og/eller press. Det finnes dermed ingen spesiell grunn til at man må ta hensyn til dem. Man vil dermed ikke tjene noe på å vise disse interessentene spesiell oppmerksomhet før de tilegner seg en annen attribusjon. Krevende interessenter er de interessentene som kun har press som attribusjon. Disse kan også sies å være en forlangende gruppe som vil mye, men som ikke har noen makt eller legitimitet. Plagsomme, men ikke farlige omtaler Mitchell et. al. (1997) de som.

Den neste gruppen interessenter er de som innehar to attribusjoner, kalt de *forventede* interessentene. Dette er en gruppe man naturligvis må ta mer hensyn til enn de latente. Kombinasjonen av to attribusjoner gjør at organisasjoner må gå fra passiv overvåking til å inneha en mer aktiv rolle (Mitchell et. al., 1997). Disse interessentene mener Friedman et. al. (2008) at har en sterk interesse av utfallet til beslutninger organisasjonen gjør, og har av varierende grad mulighet til å kunne påvirke. De interessentgruppene med to attribusjoner er dominerende interessenter (4), farlige interessenter (5) og avhengige interessenter (6). Dominerende interessenter er de som innehar makt og legitimitet. De har dermed sterk innflytelse på en organisasjon ettersom de både evner å presse igjennom ting med sin posisjon i det organisatoriske feltet. En slik interessent har gjerne en formell posisjon, noe som gir dem muligheten til å få frem sin mening, men uten noen form for press. Innflytelsen vil være sikret, men organisasjonen kan velge hvor mye man skal la seg påvirke (Mitchell et. al., 2008). Farlige interessenter mangler legitimiteten, noe som fort kan gi en negativ innvirkning på en organisasjon. De vil gjerne benytte seg av en form for tvangsmakt som sørger for at organisasjonen må

tilpasse seg hurtig til deres vilje. Dette gjør at en farlig interessent kan forårsake negativ status for organisasjonen. Sist ute i denne interessentgruppen er de avhengige interessentene. Disse mangler makt, noe som gjør dem avhengige av andre for å påvirke. Legitimiteten og presset gjør at de spiller en viktig rolle, men uten noen rom for å påvirke direkte. For å få utføre sin ønskede handling er de avhengige av andre interessenter i organisasjons miljø (Mitchell et. al., 1997).

Sist ut er gruppen interessenter som befinner seg i midten av venne-diagrammet. Denne gruppen kalles *absolutte* interessenter (7), og kjennetegnes ved å ha alle attribusjonene. Ved å inneha makt og legitimitet har de allerede en svært sentral posisjon, og med press i tillegg vil dette være de interessentene man virkelig er tvungne til å prioritere (Mitchell et. al., 1997). Det vanligste er at en dominant interessent (4) tilegner seg den siste attribusjonen press når de ønsker det, ettersom de allerede har en sentral posisjon i det organisatoriske feltet. Forhold med interessenter er som Friedman et. al. (2008) skriver dynamisk, og det er sjeldent noen konstant befinner seg i denne interessentgruppa. Ut ifra definisjonen til Freeman (1984) om at interessenter påvirker eller påvirkes, er det de absolutte som i aller høyest grad påvirker organisasjonen.

Utenom disse interessentgruppene har vi også en gruppe denne modellen sier lite om. Dette er de interessentene som ikke har noen av attribusjonene, men som kan tilegne seg dem. De kalles ikke-interessent av Mitchell et. al. (1997), og vil ikke i særlig grad bli trukket inn i oppgaven. Friedman et. al. (2008) kaller dem ufrivillige interessenter. Når en organisasjon er klar over sine ufrivillige interessenter, som for eksempel kan være helt tilfeldige personer, gjelder det å unngå uro for å holde dem utenfor det organisatoriske feltet. Det bygger på at organisasjoner jobber med relasjoner og forhold til interessenter, og ikke til det generelle samfunnet (Clarkson, 1995). I samfunnet finner vi de ufrivillige interessentene. Gruppene som finnes her og som ikke har attribusjoner må man rett og slett bare la være og arbeide med de interessegruppene som gjelder.

3.2 Institusjonell teori

Ny-institusjonell teori er det andre teoretiske rammeverket som skal brukes i oppgaven. Dette er en teori med sosiologiske røtter som er anvendt i stor grad innenfor organisasjonsteori. Institusjoner er et fundament for det sosiale liv og det blir påstått at livet ville være kaotisk og krevende uten (Campbell, 2014).

Fra tidligere år handlet institusjonell teori for det meste om hvordan en organisasjon ble påvirket, til i senere tid gått over til hvordan samspillet mellom organisasjoner blir påvirket av institusjoner (Greenwood et. al., 2008). De kaller endringen en sosial konstruksjon av institusjonell teori. Dette er utgangspunktet for ny-institusjonell teori hvor fokus på ressursbruk, legitimitet og organisatoriske felt vokste frem (Meyer & Rowan, 1977). Man prøvde å forklare hvordan og hvorfor organisasjoner ble påvirket av hverandre og hva dette betydde (DiMaggio & Powell, 1983).

3.2.1 Ny-Institusjonell teori

Meyer og Rowan (1977) skrev tidlig om institusjonelle organisasjoner. Tankene deres blir brukt av mange forskere, og er en av hovedfaktorene for den ny-institusjonelle endringen vi så rundt 1980-tallet (Greenwood et. al., 2009). Det viktigste her var at de påstod at organisasjonen nesten var tvunget til å inkorporere praksiser og prosedyrer som ble definert av institusjoner i samfunnet (Meyer & Rowan, 1977). Som nevnt i innledningen bevegde man seg mot å fokusere på et mer sosialt fokusert syn på institusjonell teori. Formelle strukturer i organisasjoner er påvirket av det institusjonelle miljøet hvor sosiale tanker og handlinger fremstår som regel-liknende. Dette gjør at man kan si det finnes et institusjonelt press for å adoptere disse sosiale prosessene i organisasjoner for å fremstå som legitime (Edwards et. al., 2009; Meyer & Rowan, 1977). Weber var tidlig ute med å bruke dette begrepet, han mente at legitimitet i organisatorisk teori bygger på at man konformiterer seg etter både sosiale normer og formelle lover (sitert i Deephouse & Suchman, 2008). Disse sosiale normene, kalt organisatoriske myter av Meyer og Rowan (1977), finner man i miljøet organisasjonen befinner seg i. Deephouse og Suchman (2008) oppsummerer dette når de skriver at ved å innretter seg på denne måten i sitt institusjonelle miljø, vil man sikre seg mot eksternt press, noe som gjør det lettere for en organisasjon å overleve.

Edwards et. al. (2009) omtaler organisasjoner som sosiale aktører. Disse sosiale aktørene har kjennetegn og delte regler med andre organisasjoner innenfor en institusjon. Dette skaper forventninger til organiseringen og gjør at man kan si at institusjonelt press skaper en homogenitet blant organisasjoner (DiMaggio & Powell, 1983). Teoretisk sett kalles denne homogeniteten isomorfisme. Dette skal jeg komme nærmere inn på i punkt 3.2.2.

I fremveksten av ny-institusjonell teori ble det nye syn på omgivelsene og hvordan disse påvirker organisasjoner. Wooten og Hoffman (2008) mener det eksterne miljøet skaper et organisatorisk/institusjonelt felt som gjør at en organisasjons handlinger skapes ut ifra presset i dette feltet (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Wooten & Hoffman, 2008). I dette organisatoriske feltet finner man organisasjonene som befinner seg i omgivelsene. Ny-institusjonell teori søker etter å beskrive hvordan sosiale valg blir påvirket og reflektert av perspektivene som er definert, regulativt, normativt eller kulturelt i det institusjonelle miljøet (Wooten & Hoffman, 2008). Sosiale valg som reflekterer det organisatoriske feltet vil skape legitimitet, noe en organisasjon ikke vil overleve uten, ifølge Meyer og Rowan (1977). Det at organisasjoner søker legitimitet gjør at handlinger ikke er et valg av uendelige muligheter, men et snevert utvalg muligheter som skaper legitimitet i feltet (Wooten & Hoffman, 2008). Dette feltet blir reproduisert ved at organisasjoner blir påvirket og påvirker feltet. Man kan kalle det for et organisatorisk språk (Eriksson-Zetterquist, et. al., 2014; Meyer & Rowan, 1977). Organisatoriske språk og felt vokser frem ved at flere og flere organisasjoner samhandler med hverandre og må forholde seg til hva de andre organisasjonene i feltet gjør (DiMaggio & Powell, 1983). Jo større en organisasjon er, desto mektigere blir denne organisasjonen i feltet og de kan da dominere feltet, istedenfor å måtte tilpasse seg (DiMaggio & Powell, 1983).

Man får en rekke fordeler av at organisasjoner finner sin plass i institusjonelle felt. Stabilitet er en av de viktigste argumentene Meyer og Rowan (1977) kommer med. Når flere organisasjoner drar i samme retning med like strukturer dannes det en kollektiv følelse. Færre friksjoner skaper forutsigbarhet og gjør at det vil bli færre dramatiske hendelser i et felt som har inkorporert de samme sosiale prosessene. Her ser aktørene til hverandre når formelle strukturer produseres, og dermed reproduseres. Å fremstå legitimt blir mer vektlagt enn den interne effektiviteten.

Meyer og Rowan (1977) peker også på en rekke ulemper ved at man søker etter å tilpasse seg det institusjonelle feltet. Å fremstå legitimt kan ta fokuset vekk fra nettopp den interne effektiviteten. Oppgaven og den formelle strukturen blir heller påvirket av omgivelsene rundt enn det som faktisk bør være arbeidsoppgavene. Dette er en dekobling, hvor det dannes et skille av hva som faktisk forekommer i en organisasjon kontra hvordan den ser ut fra utsiden (Meyer & Rowan, 1977). Det kan henge sammen

med at image og legitimitet er viktig for klubber. Dermed organiserer man seg slik at det blir viktig at man fra utsiden leverer varene. Når man ønsker å bygge image ser man gjerne etter de store og vellykkede aktørene i det organisatoriske feltet. Når flere gjør dette vil det føre til at organisasjoner blir likere og likere hverandre. Dette skriver blant annet DiMaggio og Powell (1983) om, og det snakkes om en såkalt isomorfisme som oppstår som er resultat av dette. Dette er et område innen ny-institusjonell teori jeg skal ta utgangspunkt i når jeg skal diskutere rundt problemstillingen min.

3.2.2 Isomorfisme

Når en organisasjon innretter seg etter sitt organisatoriske felt vil organisasjoner adoptere flere likhetstrekk og dermed ha strukturer som likner på hverandre. Dette er utgangspunktet for isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Det handler om at organisasjoner søker «den optimale passformen» i sitt miljø (Boxenbaum & Jonsson, 2008). Isomorfisme kan sees på som en likedanning ved at organisasjoner lærer av hverandre og adopterer sosiale normer og strukturer fra hverandre, noe som fører til en homogenisering (DiMaggio & Powell, 1983). En av grunnene til dette er at innen et organisatorisk felt vil det alltid være noen som er mer suksessrike enn andre. Dette er gjerne større organisasjoner. Fahlen (2006) kaller det for å rasjonalisere når man som organisasjon ser til de mer suksessrike, noe som er naturlig når man innen et organisatorisk felt gjerne har kunder og makt det konkurreres om. For å skape legitimitet vil dermed de fleste prøve å etterlikne de som har suksess og da vil en isomorfisme oppstå (DiMaggio & Powell, 1983). Edwards et. al. (2009) poengterer med at det rett og slett er for å overleve i det organisatoriske feltet man adopterer prosesser og praksiser fra andre organisasjoner. Meyer og Rowan (1977) kommer også inn på isomorfisme når de skriver at organisasjoner blir strukturert av fenomener i miljøet, og et resultat av isomorfismen er at det oppstår et organisatorisk språk hos de involverte. Det er press fra det organisatoriske feltet som gjør at isomorfisme oppstår. DiMaggio og Powell (1983) trekker frem tre hovedtyper av isomorfisme som her vil bli presentert.

Tvangsmessig isomorfisme er et resultat av både formelt og uformelt press på organisasjoner som er avhengig av andre organisasjoner og kulturelle forventninger der hvor organisasjonen holder til (DiMaggio & Powell, 1983, s.150). I et organisatorisk felt finner man organisasjoner i forskjellig størrelse og med forskjellig suksess. Den vanligste tvangsmessige isomorfismen oppstår når en større organisasjon presser en

mindre organisasjon i dette organisatoriske feltet (Edwards et. al., 2009). Man kan si at det er et autoritetshierarki som påvirker homogeniseringen (DiMaggio & Powell, 1983). Det behøver heller ikke å være en større organisasjon som fremprovoserer en tilpasning hos en organisasjon, det kan også være politiske beslutninger og politisk innflytelse. Styringer fra øvre hold kan fungere som en katalysator for intern tilpasning i organisasjonene i miljø hvor det er politisk kontroll ifølge DiMaggio og Powell (1983).

Mimetisk isomorfisme finner sted når en organisasjon frivillig lar seg påvirke. Å mime er et synonym for å etterlikne. Her er det snakk om organisasjoner som etterlikner handlinger, strukturer og beslutninger fra andre organisasjoner for å skape legitimitet for seg selv (DiMaggio & Powell, 1983). Det er usikkerheten som fremprovoserer denne etterlikningen. Ifølge Leiter (2005) gjelder det usikkerhet angående hva målet til organisasjonen er og hvordan man skal nå dette målet, noe som gjør at det blir naturlig å se hva andre har gjort. Usikkerheten gjør også at det er flere måter man kan organisere seg på, noe som gjør det vanskelig å peke ut retningen man skal velge. Ettersom man eksisterer i et organisatorisk felt er det mange som har det samme målet og det er rasjonelt å se til dem som lykkes i størst grad (Leiter, 2005). Andre ting som kan fremprovosere mimetisk isomorfisme er når en organisasjon opplever motgang samtidig som andre organisasjoner opplever fremgang. Målet er da klart, men man lykkes ikke med sin metode og må derfor endre måte å tenke på (Leiter, 2005). Typiske måter å etterlikne kan også være å hente ansatte fra en organisasjon som har suksess, eller å benytte seg av konsulenter for å lykkes med målsettingene sine (DiMaggio & Powell, 1983).

Normativ isomorfisme er den siste typen isomorfisme som presenteres. Det er den som knyttes sterkest sammen med profesjonalisering (DiMaggio & Powell, 1983). Når et organisatorisk felt kjennetegnes av en normativ isomorfisme er det ofte personene i organisasjonene sin kunnskap som er i fokus. Det er to aspekter av denne profesjonaliseringen det fokuseres på av DiMaggio og Powell (1983). Den første går ut på at organisasjoner ansetter folk med enten en formell utdanning eller den rette kursingen. Kompetansen og bakgrunnen til personen de ansetter vil da være sammenfallende med de som blir ansatt av andre organisasjoner i feltet. Utdanning og kursing har vært med på å sosialisere de ansatte, og de tar med seg dette videre i yrkeskarrieren sin. Det andre aspektet DiMaggio og Powell (1983) beskriver er at det

blir mer og mer fokus på nettverk. Nettverk innebærer at flere personer møter folk som jobber innenfor samme felt for å sosialisere og utveksle erfaringer. Disse aspektene skaper et normativt press ettersom det er forventet at man ansetter folk ut ifra bestemte krav med spesifikke kunnskaper. Uten dette mister organisasjonen legitimitet (Leiter, 2005). Normativ isomorfisme fører også med seg klarere stillingsbeskrivelser og titler, og med det muligheter for å oppnå personlig status når det blir mer sammenlignbart hva de ansatte gjør i stillingen sin. For organisasjoner er det viktig at man følger profesjonaliseringen som foregår i feltet for å overleve (DiMaggio & Powell, 1983). Her har menneskekraft blitt en viktig ressurs det konkurreres om.

DiMaggio og Powell (1983) har inspirert mange, men det betyr ikke at det de skriver alltid er gjeldende. Beckert (2010) mener blant annet at de ulike isomorfismene kan eksistere, men at de ikke nødvendigvis gjør at det skapes en homogenisering. Han mener at disse mekanismene også kan gjøre at det blir mer institusjonelle forskjeller ved at organisasjoner ønsker å skille seg ut. Videre trekker han også frem et annet poeng som ikke blir nevnt av DiMaggio og Powell (1983), nemlig det som omhandler konkurransen i et organisatorisk felt og mekanismer som forekommer av dette. Ved å unnlate å nevne konkurranse ble teorien et slags skille fra Weber sine tanker om hva konkurranse har å si for et byråkrati (Beckert, 2010). Det blir pekt på at empiriske data viser at det er høyst relevant når man ser på institusjonelle endringer. Konkurranse gjør at man ser til markedet for å se hva som fungerer. Dette gjør at noen blir likere, mens det også gjør at organisasjoner jobber for å spesialisere seg mer og skape nisjer for å konkurrere, gjerne når det er store forskjeller i ressurser (Beckert, 2010). De andre typene isomorfisme som blir nevnt har også flere nyanser enn det som kommer frem hos DiMaggio og Powell (1983), noe som gjør at deres tanker kan være litt ensidige. Her blir det pekt på at det kan skapes likhet, men ting som tilgang på informasjon, organisatoriske forutsetninger og kapasitet, lokal støtte og annet ofte kan gjøre at man også ender opp med å forandre seg enda mer bort ifra organisasjonene i feltet. Suddaby (2010) er en annen som ikke nødvendigvis kommer med kritikk, men peker på at DiMaggio og Powell (1983) får ting til å høres enkelt ut. De peker på utfallene av mekanismene, men nevner ingenting om prosessen, eller det som kalles den institusjonelle historien. Det interne perspektivet burde det også fokuseres på for å forklare hva som gjør at en isomorfisme kan oppstå i en organisasjon, og ikke bare hvilke eksterne faktorer som kan fremskape en slik endring. Dette er også noe

Greenwood og Meyer (2008) peker på, og som de sier er det mye mer komplekst enn det som presenteres av DiMaggio og Powell. Det er for bastant å kalle det for mekanismer for isomorfisme slim mange har gjort. Det skjer nemlig flere prosesser internt. Mekanismene til isomorfisme burde heller sees på som noe som kan akselerere eller senke farten på en isomorfistisk prosess, noe som kan føre til både homogenisering og heterogenisering (Greenwood & Meyer, 2008).

Felles for mye kritikk er at det mangler fokus på strukturelle endringer og interne prosesser hos DiMaggio og Powell (1983). I min oppgave er det mer overflaten som skrapes, noe som ikke gjør det så relevant å se på de interne endringene som oppstår, men mer hvordan det eksterne feltet påvirker hvordan organisasjonen ser ut. DiMaggio og Powell (1983) sin artikkel er uansett et av de viktigste verkene i den ny-institusjonelle endringen, noe som resulterer at flere bruker deres tanker omkring isomorfisme som utgangspunkt (Greenwood & Meyer, 2008). Det er relevant å se de nevnte typene hver for seg, men også i sammenheng med hverandre, ettersom den ene ikke utelukker den andre (DiMaggio & Powell, 1983).

4. Metode

«Å bruke en metode, av det greske *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål» (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 29).

I dette kapitlet vil jeg beskrive metodiske fremgangsmåter, valg og avgjørelser som er tatt i bruk i denne studien. Jeg vil også begrunne hvorfor valg av metode og fremgangsmåte gir et godt utgangspunkt for å kunne besvare min valgte problemstilling. Ulike kvalitetsvurderinger, samt etiske overveielser vil bli drøftet mot slutten av dette kapitlet.

4.1 Vitenskapelig forankring

Min studie befinner seg innenfor samfunnsvitenskapen, noe som er kjennetegnet ved at man fokuserer på mennesket i samfunnet (Grønmo, 2004). Ulike forhold i samfunnet belyses, og da gjerne ved hjelp av å undersøke mennesker og grupper. Forskerne streber etter å fremskaffe informasjon om den sosiale virkeligheten, og ved denne virkeligheten prøve å forklare forhold og prosesser i samfunnet (Johannessen et. al., 2016).

Ulike vitenskaper kan plasseres innenfor forskjellige paradigmer. Innenfor et paradigme finnes det et spesielt sett med sannheter som ligger til grunne for en forståelse av virkeligheten (Crotty, 2015). Å velge rett paradigme skaper legitimering av metoden, samtidig som det definerer grensene for selve forskningen. Disse grensene kan også sees på som rammebetingelser som fastlegger ulike egenskaper man jakter på innenfor et avgrenset område, en slags måte å se på (Crotty, 2015; Fjelland, 1995; Nerheim, 1995). Med dette i bakhodet er det derfor viktig å reflektere over metoden man velger for å skape legitimitet til oppgaven, og prøve å plassere seg innenfor den rammen som best passer til den aktuelle studien man skal gjennomføre.

Jeg skal fremskaffe informasjon ved bruk av kvalitative metoder, noe Tjora (2017) mener at befinner seg innenfor et fortolkende paradigme. Her er det informantens meninger og opplevelser som skal belyses og tolkes. Det at man skal tolke andre personers meninger gjør at min oppgave vil finne seg innenfor det som kalles hermeneutikken. Målet med denne typen forskning er ikke nødvendigvis å se årsakssammenhenger slik det gjerne er i andre typer forskning, men heller å forstå

intensjoner. Denne typen fortolkningslære bygger på prinsippet om at det ikke finnes noen endelig sannhet og at alt kan tolkes (Halvorsen, 2008; Thagaard, 2015). I denne studien ønsker jeg å få innblikk i hvordan flere daglige ledere ser på de samme oppgavene og hvordan de arbeider med den i hverdagen i sin klubb. Ved å ta i bruk hermeneutiske forskningsmetoder vil jeg fortolke deres intensjoner når de utfører handlinger, og videre bruke dette til å fortolke deres arbeid. Prosessen med først å intervju informantene, før videre å diskutere informantenes oppfatning og utsagn senere i oppgaven min vil medføre en slags dobbel hermeneutikk. Jeg som forsker vil fortolke det som er fortolket av informantene omkring deres hverdag og rolle i fotballklubben (Thagaard, 2015). Kunnskapen som kommer frem i intervjuet tolkes derfor to ganger.

4.2 Valg av metode

Igjennom denne studien ønsker jeg å skape en nærhet til informantene mine ved å gjennomføre dybdeintervju hvor jeg har som hensikt å høre om deres praksis. Deretter vil jeg forsøke å se sammenhenger mellom informantens praksis og teoriene presentert tidligere i oppgaven. Avstanden gjør at man skaper en innsikt, dybde og forståelse av fenomenet. Ifølge Grue (2015) går man i dybden for å kunne drøfte den valgte problemstilling og tar i bruk språklige resonnementer, istedenfor statistiske undersøkelser, når man presenterer resultater. Metodevalget man gjør handler om en refleksjon over problemstillingen og hva man ønsker å finne ut (Tjora, 2017). Jeg anser kvalitativ metode for å være den prosessen som gir best grunnlag for å svare på min problemstilling.

Jeg ønsker å gå i dybden og se hvordan ulike fotballklubber arbeider i en mer profesjonell hverdag. Dette vil forhåpentligvis kunne gi meg et grunnlag til å kunne fortolke deres hverdag, slik målet er i hermeneutikken. Thagaard (2015) skriver at kvalitativ forskning på felt som er lite studert tidligere har flere fordeler. Fotballen er i utvikling hele tiden mot en mer profesjonell hverdag, noe jeg mener gjør det interessant å forske på det området. Prosjekter som kvalitetsklubb og akademisk klassifisering, høyere idrettslig utdanning og andre profesjonelle kjennetegn er med på å skape denne utviklingen i nyere tid. Kvalitativ metode er derfor anvendbart, og kan gi meg innsikt i et område jeg finner veldig spennende. Det vil også være hensiktsmessig å benytte seg

av kvalitative data når det jeg skal undersøke er vanskelig å tallfeste i et felt som er så varierende og komplekst (Johannesen et. al, 2016).

4.2.1 Min valgte metode

Klubber er ulike når det gjelder faktorer som tilgang på ressurser, geografi og størrelse, mens mennesker er forskjellige når det kommer til faktorer som kommunikasjon, tolkning og væremåte (Johannesen et. al, 2016). Alt dette er med på å skape en kompleksitet i samfunnet som man er ute etter å undersøke innenfor samfunnsvitenskapen. For å sannsynliggjøre at antagelsene mine blir korrekt undersøkt er det viktig med systematikk, grundighet og åpenhet (Johannesen et. al, 2016). Ved interaksjon med andre mennesker får man innsikten som kan være med på å forklare kompleksiteten i et felt. Innsikten i min oppgave ønsker jeg å oppnå ved intervju.

Intervju er den typen kvalitativ metode som har potensial til å kunne skape størst innsikt hos forskeren (Tjora, 2017). Et kvalitativt intervju er godt egnet for å kunne løfte frem informantens meninger, holdninger og erfaringer frem i lyset (Dalen, 2011). Muligheten for dobbel hermeneutikk er også en av fordelene Brenner, Brown og Canter (1985) skriver om når de lister opp fordeler ved å gjennomføre intervju. De mener at intervju lager en mulighet for at begge parter skal kunne utforske meningen av spørsmålene og svarene. Intervjuer skjer på et spesifikt tidspunkt i et møte mellom forsker og informant(er), noe som gir rom for å kunne rette opp i misforståelser, få svar når det trengs, styre omfanget av data som blir innsamlet, samt at man gjerne får et mer personlig forhold til undersøkelsen (Brenner, Brown & Canter, 1985).

Intervjutyphen jeg benytter meg av er dybdeintervju. Her er målet at det skapes en type situasjon hvor man har en åpen og fri samtale som styres av noen spesifikke tema som på forhånd er valgt ut av forskeren (Tjora, 2017). En intervjuguide skal legge grunnlaget for denne samtalen, noe jeg skal komme tilbake til senere i oppgaven. Målet med intervjuet er, ifølge Tjora (2017), at man ved rammene i et dybdeintervju skal oppmuntre informanten til å reflektere. Refleksjonen skal være tilknyttet de temaene som tas opp av forskeren, som i mitt tilfelle vil være erfaringer og meninger som informantene har opparbeidet seg i forbindelse med å være ansatt i en fotballklubb. Intervjuet vil være en åpen samtale ved at jeg tar utgangspunkt i noen stikkord eller spørsmål som er relevant med tanke på min valgte problemstilling. Thagaard (2015)

kaller denne formen for «tre-med-grener-modellen». Et vanligere navn på et slikt dybdeintervju som er beskrevet her er semi-strukturert intervju (Tjora, 2017). Det er strukturert innenfor noen rammer, men med åpne spørsmål som kan gjøre at informantene kan svare på forskjellige måter.

4.2.2 Utvalg

Å avgrense utvalget er med på å skape utfordringer for en forsker (Tjora, 2017). Utvalget skal sørge for at man får tak i de rette dataene, og det skal begrunnes hvorfor man gjør som man gjør. Avgrensingen resulterer i et utvalg, som oftest ut ifra et sett kriterier. Et slik kriterieutvalg gjør man for å optimalisere bidragene og informasjonen man kan få ifra deltakerne. Det hele starter med at man definerer det utvalget man skal benytte seg av i undersøkelsen (Thagaard, 2015). Dette gjøres ofte strategisk ved kvalitative studier, noe som innebærer at kriteriene som er satt for hvem som skal delta brukes aktivt når det velges deltakere til studien. Deres egenskaper og kvalifikasjoner er det man bør fokusere på, slik at man ender opp med noen som kan gi innblikk i erfaringer rundt det man skal undersøke og potensielt de teoriene som ligger til grunn for studien (Thagaard, 2015). Ved å gjøre et vellykket strategisk utvalg sikrer man seg graden av overførbarhet man får ifra studiet, noe som gjør at det er verdt å bruke tid på å tenke igjennom hvem man vil ha med i undersøkelsen.

Når man videre velger strategisk er det viktig at utvalget ikke blir for stort. Thagaard (2015) mener at det bør være av den størrelse som gjør at det ikke blir for omfattende når man skal gjøre analyser. Analyser tar tid og krever mye av forskeren. Det samme gjør hele intervjuprosessen og bearbeidingen i ettertid, og derfor må man passe på å velge et passende antall deltakere (Dalen, 2011). En masterstudie er begrenset av flere faktorer, som blant annet tilgang på tid og ressurser som sentrale begrensinger (Everett & Furseth, 2012). Man bør dermed ta seg god tid til å reflektere over hvor stort utvalg man bør ha i studien, samt hvem som skal inkluderes i utvalget. Grønmo (2014) beskriver at om man sikrer seg tilstrekkelig med informasjon fra de informantene som man har med, behøver man ikke flere, ettersom man har nådd et metningspunkt som er akseptabelt.

4.2.3 Mitt utvalg

Utvalget i min studie består av fem fotballklubber. Jeg måtte da passe på at informasjonen som ble innhentet fra dem som var med, ga meg nok informasjon til å få et solid innblikk. Man kan alltid ha flere informanter med, men av pragmatiske grunner som tid og ressurser valgte jeg dette antallet. Hvilke klubber som ble valgt var også pragmatisk, og det var klubber som befinner seg i regionen jeg bor og regionen jeg er ifra. For å oppnå variasjon valgte jeg å innhente informasjon fra klubber i forskjellige divisjoner, med forskjellige ressurser og av ulike størrelse. Region vil nok også være en faktor som skaper variasjon, når det ene er en storby og område rundt (Oslo og Akershus) med betydelig flere folk enn den andre (Rogaland). Jeg kontaktet flere klubber, hvor noen responderte tidlig, andre brukte lang tid, mens noen aldri svarte. Det var ingen klubber jeg absolutt måtte ha med, så det handlet om tilgjengelighet og interesse blant de som ble forespurt om å være med. I prosessen sendte jeg mail til flere klubber med like ressurser og lik sportslig profil, og endte til slutt opp med å få den variasjonen jeg hadde ønsket.

Ulike forutsetninger for profesjonalisering var dermed tilstede, og det skapte muligheter for å få innblikk i både likheter og ulikheter. Daglige ledere ble valgt ut som intervjuobjekter i denne oppgaven. Dette valgte jeg med bakgrunn i at en daglig leder vil være involvert i alle prosesser på en eller annen måte, enten direkte eller indirekte. I kraft av sin stilling, vil en daglig leder ha stor innsikt i klubbdrift og ha kunnskap omkring temaene er tilstede, noe som gjorde det hensiktsmessig å intervju disse personene.

Jeg har valgt å presentere klubbene og informantene i to tabeller. Her vil det jeg anser som mest relevant å vite om klubben og informantene komme frem.

Tabell 1: Oversikt over klubbene i utvalget

	Frigg FK	Vard Hagesund	Ull/Kisa	Brodd	Oppsal
Fotballkrets	Oslo	Rogaland	Akershus	Rogaland	Oslo
Divisjon (1)	3.div	3.div	OBOS-ligaen	3.div	2.div
Stiftet	1904	1916	1894	1913	2005
Antall medlemmer (2)	Rundt 1000 medlemmer i fotballklubben	Rundt 900 medlemmer	Rundt 1000 medlemmer	Rundt 670 medlemmer	Rundt 1150 medlemmer
Inntekt (3)	9 473 729	9 275 180	20 271 603	6 837 238	Ukjent
Antall ansatte i administrasjonen	3 faste stillinger og 1 sportslig leder på åremål. 2 personer jobber i tillegg 50 % i administrasjon.	2 faste stillinger.	6 faste stillinger.	1 daglig leder og 3 personer sammensatte roller.	3 faste stillinger.
Pris for å være medlem	De har et system hvor man trener 1 gang i uka også har man kamper. Det koster det fra 300 til 3900 for et helt år. Også i tillegg har de et ekstra tilbud hvor man kan trene 2 eller 4 ganger ekstra. Det koster 500 eller 1000 kr ekstra per måned.	Den er på 2200 for de som er over 13 år og 1700 for de som er under. Vard Akademi kommer utenom og koster 2200 for 2 ekstra treningsdager (6-12 år).	Det koster mellom 400-800 kr for å være medlem. Treningsavgift varierer fra 1500 kr til 10 000 kr for juniorer.	Barn betaler 1500, alle over 13 år betaler 1800. Medlemsavgift en er 500.	Medlemskap er 500 kr. Pris for trening varierer ut ifra alder, kjønn og nivå og ble ikke oppgitt.

Noter:

(1) Divisjon på seniorlag herrer (per sesongen 2019).

(2) Per januar 2019.

(3) Hentet fra årsrapporter 2018.

Tabell 2: Oversikt over de daglige lederne i klubbene

	Frigg FK	Vard Hagesund	Ull/Kisa	Brodd	Oppsal
Navn	Nils Henrik Solum	Rune Lothe	Cato Strømberg	Øyvind Jacobsen	Ole Anders Arntsen
Relevant utdanning	Utdannelse innen organisasjon, økonomi, markedsføring og statistikk. Påbegynt doktorgrad om fotball som næring.	Utdannelse innen økonomi og administrasjon.	Utdanning på Norges Idrettshøgskole gjennom forsvaret.	Påbegynt studier innen journalistikk.	Utdannelse innen økonomi, administrasjon og ledelse.
Relevant erfaring	Forskeroppdrag innenfor utdanning, næringsutvikling og kultur- og idrettsfag.	Arbeid med markedsføring og kommunikasjon.	Markedsdirektør i Wimbledon og eier av flere sportsforretninger.	Journalist og politisk aktiv.	Jobbet med finans i Nordea.
År som daglig leder i aktuell klubb	8 år	3 år	9 år	6 år	13 år
Bakgrunn fra fotball	Dommer og trener for yngre lag med kurs i begge deler. Tidligere trenerkoordinator og ansvar for sportslig organisering i Frigg. Flere lederkurs fra NFF.	Trenererfaring fra senior og barnefotball. Tidligere hatt UEFA B. Flere lederkurs fra NFF. Spillererfaring fra tippeliga og ned i divisjonene.	Lang spillerkarriere opp til nest høyeste nivå. Kurs som trener i yngre dager og trener for Eidsvoll idrettsforening i 4.divisjon. Flere lederkurs fra NFF.	Trener for yngre lag, sportslig leder og styremedlem. Spiller frem til junioralder i Viking. Alle lederkurs i NFF-systemet. Grasrottrener.	Forskjellig lederutdanning hos NFF, UEFA B, trenerkoordinator. Trener for yngre lag i Oppsal og sportslig leder.

4.3 Intervjuguide

Det aller viktigste når det kommer til et intervju er at man faktisk studerer de temaene man ønsker å få innblikk i. Utgangspunktet for intervjuet skal dermed være problemstillingen (Thagaard, 2015). Intervjuguiden er dermed veldig sentral i forberedelsene. Den kan likne på et slags manuskript man har for å strukturere samtalen man skal ha med informanten. Hvor rigid og strukturert denne guiden er avgjør formen intervjuet skal ha. Jeg har valgt å benytte meg av semi-strukturert intervju og det skal være som en åpen samtale (Thagaard, 2015; Tjora, 2017). Jeg nevnte tidligere i kapitlet at denne formen kan kalles for «tre-med-grener». Noe som innebærer at strukturen er preget av å ha et hovedtema som er selve stammen, mens grenene som stikker ut fra stammen er undertemaer. Hver gren har oppfølgingsspørsmål omkring undertemaene og summen av det man får ut av disse grenene skal passe inn under stammen, og gi et svar på hovedtemaet (Thagaard, 2015). Hovedtemaet mitt er profesjonalisering i fotballen, og for å undersøke dette har jeg valgt noen undertemaer som går på blant annet teoriene som tidligere er presentert. Jeg hadde også med noen ekstra grener som omhandlet mer generelt om klubb og person, og som kunne være med på å forsterke stammen, uten å være spesielle undertema.

Måten jeg benyttet meg av denne «tre-med-grener-modellen» er inspirert av Rubin og Rubin (2005) sine grunnleggende prinsipper. Ifølge dem skal intervjuet inneholde hovedspørsmål, oppfølgingsspørsmål og prober. Intervjuguiden min var strukturert slik at jeg hadde med flere generelle tema som var relevante for å svare på problemstillingen. Hvert generelle tema hadde et hovedspørsmål som skulle sette i gang refleksjon hos informantene. Videre hadde jeg notert ned en rekke oppfølgingsspørsmål til hvert generelle tema. Dette var en sjekklister for om det jeg ønsket å ha med faktisk kom frem under samtalen. Hvis ikke intervjuobjektet svarte på dette under hovedspørsmålet supplerte jeg med disse der det var passende. Dette er i tråd med Thagaard (2015) sin forklaring på hva hensikten med oppfølgingsspørsmål er, nettopp om å få mer detaljert informasjon, samt nyanserte kommentarer omkring ting jeg mener er viktige. Prober hadde jeg ikke med i selve intervjuguiden ettersom jeg mener det er mer givende å følge opp med spørsmål eller kommentarer der det føles naturlig uten å ødelegge flyten (Thagaard, 2015).

Oppbygningen av intervjuguiden var inspirert av Tjora (2017) sine tre faser; ved å ha en slags oppvarming, en hoveddel eller refleksjonsdel og en avrunding. Intervjuet ble innledet av noen generelle spørsmål om personen selv og klubben. Dette krever lite refleksjon, samtidig som den gir meg muligheten til å plassere intervjuobjektet i relasjon til forskjellige variabler som kan påvirke resten av intervjuet (Tjora, 2017). Etter dette var spørsmålene rettet inn mot teoriene jeg ønsket å belyse, selve kjernen i intervjuet. Her gikk vi i dybden og kom inn på erfaringene deres rundt teoriene jeg benytter meg av. Avslutningsvis hadde jeg noen avrundings spørsmål som skulle fungere som en slags oppsummering og tanker om videre utvikling i fotballen.

Kunnskapen min omkring valgt tema forandret seg i løpet av perioden jeg har jobbet med denne oppgaven. Etersom jeg startet med å utvikle en intervjuguide på et tidlig stadie, var det etterhvert viktig å videreutvikle selve intervjuguiden frem til selve datainnhentingene forekom. Dette er i tråd med hva Kvale og Brinkmann (2009) skriver, og det kan medføre at spørsmålene bedres og dermed også informasjonen som innhentes av selve intervjuet. Jeg endte opp med å forandre litt på noen spørsmål i løpet av prosessen når jeg innså at jeg burde formulere meg litt annerledes for å kunne få tydeligere svar fra informantene. Intervjuguiden ligger med i vedlegg 1.

4.4 Datainnsamling

Jeg tok kontakt med informantene via epost. Her beskrev jeg kort studien og la med informasjonsskriv og samtykkeskjema. Jeg hadde beregnet god tid på denne prosessen, ettersom jeg vet at en daglig leder har mye arbeid, og at flere av klubbene var i en krevende sesongavslutning som tok mye tid mot slutten av året. Når jeg fikk svar avtalte vi sted og tid for intervjuet. Det var ingen som stilte videre spørsmål omkring intervjuet.

I perioden hvor jeg ventet på respons fra informantene passet det godt å gjennomføre et prøveintervju. Dette utførte jeg med daglig leder i klubben jeg selv arbeider i, nemlig Frigg FK. Det var en fin anledning til å teste det tekniske i tillegg til intervjuguiden jeg hadde utarbeidet. Etter at prøveintervjuet var utført bestemte jeg meg for at dette burde være med i analysen min. Jeg syntes jeg fikk mange spennende synspunkter som blir presentert på en nøytral måte.

Ettersom jeg arbeider i fotballen og har erfaring på området, sitter jeg med en del empirisk kunnskap og meninger om temaet. Dette var med på å legge grunnlaget for oppgaven min og hva jeg tenkte kunne være relevant å innhente via datainnsamling. Dette er i tråd med hva blant annet Postholm (2010) mener når hun omtaler forskeren som det viktigste forskingsverktøyet. Forskerens egne perspektiver er hele tiden med forskeren, noe jeg også opplevde. Dette påvirket mine tanker, men som forsker og ansatt i et felt som er i utvikling var jeg også nysgjerrig på å høre andres meninger og erfaringer. Denne nysgjerrigheten gjorde at jeg klarte å fremstå nøytralt etter min mening. Kvale og Brinkmann (2009) mener at så lenge man følger metodiske regler vil personlige ferdigheter og evner, altså empiriske kunnskaper, være irrelevant for kunnskapen som produseres ved intervju. Følger man en intervjuguide og andre metodiske regler for et semi-strukturert intervju skal det handle om å fortolke informantens hverdag og erfaringer. Det er fenomenet som er i fokus, og ved å være bevisst på tanker og muligens fordommer, vil det være enklere å kunne legge vekk subjektive tanker (Postholm, 2010). Dette opplever jeg at jeg klarte under datainnsamlingen.

Alle intervjuene ble utført med en lydopptaker, noe som medførte at jeg ikke måtte notere den utsagn underveis i selve intervjuprosessen. Dette gjorde situasjonen mer naturlig og samtalen fikk en fri flyt ved å bare plassere opptakeren på bordet. Intervjuene gikk foregikk i samtaleform, noe Tjora (2017) trekker frem som både en styrke og et av kjennetegnene ved et semi-strukturert intervju. Anvendelse av lydopptak var klarert med informantene på forhånd, og det var god kvalitet på alle opptakene. Jeg hadde også med meg notatbok under intervjuet hvor jeg skrev ned observasjoner, umiddelbare tanker eller annet jeg anså som relevant. Dette var noe som kan ha forsterket fortolkningsmulighetene mine, ettersom når noe går fra verbal kunnskap til tekst oppstår det potensielt en datareduksjon (Dalen, 2011). Jeg gjorde også sammendragsnotat like etter intervjuet med mine umiddelbare tanker og refleksjoner omkring intervjuet. Dette opplevde jeg som verdifullt under analysen.

4.5 Databehandling og analyse

I påfølgende underkapitler skal jeg løfte frem og drøfte omkring mine overveielser og valg etter dataen var ferdig innsamlet. Først følger et delkapittel hvor jeg redegjør for

transkriberingen før jeg beskriver hvordan jeg analyserte dataene mine i neste delkapittel.

4.5.1 Transkribering

Transkribering er den prosedyren man utfører for å gjøre det verbalt innsamlede materialet tilgjengelig for analyse. Dette er en prosedyre som ikke bare forenkler analysen ved at materialet blir tilgjengelig som tekst, det påvirker også selve kvaliteten på dataene (Dalen, 2011; Kvale & Brinkmann, 2009). Det går fra en muntlig diskurs om til en skriftlig diskurs, noe som gjør at man risikerer å miste ting som oppstår i det sosiale samspillet man får i et intervju. Kvale og Brinkmann (2009) peker blant annet på utfoldelsestempo, stemmeleie og kroppsspråk som verdifulle ting for tolkning som kan gå tapt under transkriberingen. Transkribering kan dermed ende opp som et kunstig narrativ og en stor datareduisering om man ikke er nøye med å notere ned detaljer. Thagaard (2015) skriver at det å notere i intervjuprosessen kan redusere personlig kontakt. Under intervjuene mine var jeg veldig opptatt av å være smidig når jeg noterte. Ingen lange setninger, men bare korte notater gjorde at jeg ikke følte at det påvirket oppmerksomheten jeg gav informantene.

Jeg fokuserte på å få transkribert dataene så fort som mulig etter selve intervjuet. Da vil man som forsker ha større sannsynlighet for å kunne gjengi hva informantene faktisk har sagt på best mulig måte, ved at man også har selve intervjusituasjonen ferskt i minne (Dalen, 2011).

Tjora (2017) skriver at det er viktig at det er forskeren selv som transkriberer. Dette er vanlig prosess i en masteroppgave med få ressurser, så for meg var det aldri en tanke om å ikke gjøre dette arbeidet selv. Ved å transkribere selv vil man ha mer eierskap til datamaterialet og ha mindre sannsynlighet for å kunne miste verdifull informasjon (Tjora, 2017).

Tolkningen av data ble gjort i form av koding og kategorisering av de transkriberte intervjuene.

4.5.2 Koding og kategorisering

Det å bruke innsamlet materiale er en form for deskriptiv analyse som handler om å strukturere datamaterialet (Postholm, 2010). Dette gjøres ofte ved å benytte seg av former for koding og/eller kategorisering. Ifølge Nilsen (2012) er dette både kjerneaktiviteten i analyseprosessen til kvalitativ forskning, men også en av de største utfordringene. Det man finner her blir grunnlaget for arbeidet videre med å besvare problemstillingen. Nøkkelen er, ifølge Thagaard (2015), å bruke tid på dette og bli fortrolig med datainnholdet man har samlet inn. Når forsker har oppnådd den nære kontakten med innholdet av data er det et godt grunnlag for å forstå sammenhenger og tolke det videre. Denne prosessen tok lang tid, men jeg føler ved å bruke den tiden jeg gjorde oppnådde jeg en bedre oversikt og opplevde at det ble lettere å skrive omkring problemstillingene mine i ettertid.

Hele denne prosessen starter med å kode innholdet i datamaterialet. Det gjøres ved at man finner utsnitt av dataen i den transkriberte teksten og betegner det som begreper. Begrepene er sitater som samles og som videre skal brukes som relevant meningsinnhold. Disse utsnittene blir kalt koder, og de skal senere i prosessen settes sammen i kategorier (Thaagard, 2015). Flere forskere har presentert ulike tilnæringer til hvordan man kan kode et innsamlet datamateriale. Jeg hadde en deduktiv baktanke bak datamaterialet mitt, noe som vil si at selve kategoriene var gjennomtenkt på forhånd (Nilsen, 2012). Kategoriene var bestemt av underproblemstillingene mine og det teoretiske rammeverket jeg har presentert tidligere og intervjuguiden ble utarbeidet for å komme inn på mine ønskede temaer for å kunne koble det hele sammen.

Jeg benyttet meg av metoden som kalles «two cycle coding» (Saldana, 2009). Denne metoden fokuserer først og fremst på at koding er en selektiv prosess hvor du ikke rekker å få med alt. Den teksten man sitter igjen med er som nevnt tidligere redusert ved at man tar bort vesentlige kjennetegn ved en muntlig diskurs. På forhånd vil forsker gjerne ha planlagt enkelte ting man ser etter og kanskje noterer ned underveis i intervjuet, noe som gjør at dataen forsterkes (Miles & Huberman, 1994). Jeg prøvde å være åpen for innspill og meninger som gjerne ikke var direkte knyttet opp mot ting jeg hadde tenkt på forhånd, samtidig som jeg hadde det Miles og Huberman (1994) kaller kontekstuelle briller. Koding innebærer, ifølge Kvale og Brinkman (2009), at det knyttes nøkkelord eller setninger til noe interessant fra teksten. Dette kan være temaer,

aktører, handlinger, relasjoner eller annet man ønsker å ha som enkle stikkord (Grønmo, 2004).

Første del av denne metoden omtales som «first cycle» og her handler det om den første tanken man får når man leser en tekst. Jeg skiftet mellom å bruke det Grønmo (2004) kaller for deskriptiv og fortolkende koding. Det vil si at et avsnitt eller et sitat ble til noe beskrivende, enten i form av ord eller en setning. Deskriptivt er en mer ren beskrivelse eller forkortelse av noe informanten sa, mens fortolkende er en litt mer induktiv måte å kode. Ved en hermeneutisk tilnærming var det viktig at kodene også var fortolkende, altså at de ga uttrykk for min tolkning eller min forståelse av informantens oppfattelse (Grønmo, 2004).

Tabell 3: Eksempel på hvordan kodingen ble utført

Sitat	Kode
«Jeg tror jo at vi nå er i en fase hvor klubbene blir mer like hverandre. Tror også vi ser i fremtiden litt større organisasjoner og at det blir færre klubber som en konsekvens av det»	FREMTIDENS ORGANISERING. KLUBBER BLIR ENDA LIKERE

Neste steg var kategorisering (two cycle). Her handler det om å finne sammenhenger mellom kodene i mer generelle kategorier hvor essensen kommer tydelig frem. Man skal i ettertid kunne ta utgangspunkt i disse kategoriene når man skal tolke og analysere datamaterialet (Nilsen, 2012). Metoden jeg brukte her kalles «pattern coding» (Miles & Huberman, 1994), som på norsk oversettes til mønster-koding. Etter den første delen av analysen satt jeg igjen med mange koder, både ord, setninger og annet deskriptivt material. Nå var det på tide å få disse i system ved å gruppere dem og sette de inn i overordnede kategorier som var tenkt ut på forhånd. Akkurat hva kategoriene ble kalt var ikke planlagt på forhånd, det deduktive var å ta utgangspunkt i problemstilling og teoretisk rammeverk, mens kategoriene ble induktivt valgt i ettertid. Man kan si at den første delen er å oppsummere dataen og den andre delen her er å gruppere

oppsummeringen. Dette fører til at analysen blir mer fokusert ved at det mest relevante fra datainnhentingen består og resten fjernes (Miles & Huberman, 1994). En rekke koder kan knyttes inn mot samme kategori, noe jeg gjorde ved å bruke tabeller. Jeg endte opp med 8 kategorier, hvor noen er mer omfattende enn andre. Disse var *Interessent, Profesjonalisering, Isomorfisme, Daglig leder, Utvikling, Klubben, Frivillighet og Kvalitetsklubb*. Her er et eksempel på hvordan arbeidet med dette så ut:

Tabell 4: Eksempel på hvordan kategoriseringen ble utført

Sitat	Kode	Kategori
«Jeg tror jo at vi nå er i en fase hvor klubbene blir mer like hverandre. Tror også vi ser i fremtiden litt større organisasjoner og at det blir færre klubber som en konsekvens av det»	FREMTIDENS ORGANISERING. KLUBBER BLIR ENDA LIKERE	Isomorfisme

Dette var en tidkrevende prosess som innebar å bruke 77 sider med transkribert tekst og kutte det ned til tabeller som effektivt kunne bli brukt videre i analysen. Selve kodingen var interessant å gjøre ettersom det var så stor variasjon i tankegang omkring spørsmålene mine fra klubb til klubb. Dette innebar at kodene ble veldig forskjellige fra intervju til intervju og det var mange muligheter for å få ned fortolkende koder. Dette føler jeg gav meg et rikt utgangspunkt av materialet fra den første delen av analysen som videre skulle bli plassert i kategoriene i den andre delen. Datamaterialet som kom frem i kategoriene når jeg var ferdig, er det som i kapittel 5 knyttes opp mot teori for å diskutere omkring mine utvalgte problemstillinger.

4.6 Kvalitetsvurderinger

Kvalitet i forskningen har vært sentralt for meg gjennom hele studien. Å oppnå høy kvalitet krever at man som forsker selv er kritisk til sitt eget stoff og datamaterialet som er samlet inn. Ved intervjustudier får man ikke konkrete talldata, som i kvantitativ forskning, så det kreves noen andre kriterier for å fastslå kvaliteten. Johannessen et. al. (2016) mener at de mest sentrale begrepene for å vurdere kvalitativ forskning er

reliabilitet, validitet (intern og ekstern), og overensstemmelse. Mostyn (1985) skriver at der hvor det er lett å påvise reliabilitet og validitet i kvantitativ forskning, er det kvalitative studier subjektive meninger man baserer datamaterialet på. Det kan være vanskelig å fastslå kvaliteten på et slikt datamateriale. Dette vil si at man i kvantitativ forskning gjerne får presentere kvaliteten konkret, mens det er mer rom for tolkning i kvalitative forskningsmetoder. Denne tolkningen, eller subjektiviteten, er det som gjør det utfordrende for forskeren å påstå at noe er troverdig, pålitelig eller overførbart (Thagaard, 2015). Nøkkelen for å tilfredsstille disse kriteriene er å vise god refleksjon i metodekapitlet (Nilsen, 2012). Forskeren må synliggjøre hva som har blitt gjort og hvorfor de metodiske valgene er tatt. På den måten synliggjør man sin egen subjektivitet. Analysen min hviler på funnene mine, og jeg vil i følgende underkapitler redegjøre for de utvalgte og viktigste kvalitetskriteriene jeg har tatt høyde for.

4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om undersøkelsens pålitelighet. Hvilke data, hvordan man samler dem inn og hvordan man bruker dem, er ifølge Johannessen et. al. (2016) det sentrale her. For å oppfylle disse kriteriene er det viktig at forskeren er konsistent i arbeidet sitt for at det skal være mulig å reprodusere det (Kvale & Brinkmann, 2009). Det skal ikke bare være konsistent i det arbeidet man gjør, men også konsistent ved å alltid være kritisk til sitt eget arbeid (Thagaard, 2015). Ved å være kritisk til det man som forsker produserer, og ved å tydelig beskrive tankegangen underveis, vil det vise at man som forsker forsøker å opptre nøytralt. Dette stiller krav til refleksjon under hele prosessen. Som forsker må man som nevnt i kvalitative studier synliggjøre subjektiviteten. I min studie er det utsagn som er innhentet i form av intervju som ligger til grunn for datamaterialet jeg benytter meg av i analysen. Det er samspillet man har med intervjuobjektet som skaper dataen, noe som gjør at man kan sitte med store variasjoner (Grønmo, 2014; Thagaard, 2015). I tillegg til dette har jeg selv et sterkt forhold til fotball som nevnt i innledningen. Dermed er det flere punkter som gjør at synliggjøringen av min egen subjektivitet er svært sentral for å kunne fremstå som pålitelig.

For å fremstå pålitelig er det sentralt at jeg reflekterer over min egen rolle i fotballen. Jeg har selv ambisjoner om å bli ansatt i fotballen i en administrativ rolle. Dette gjør at jeg personlig kanskje håper på videre profesjonalisering i fotballen for min egen del.

Denne tanken måtte legges bort i intervjusituasjonene for pålitelighetens del. Jeg intervjuet flere klubber med ulike ressurser, ulik medlemsmasse og ulik profesjonell organisering. Skillet mellom frivillig organisasjon og profesjonell organisasjon er i endring, hvor noen er mer observant på dette enn andre. Det er også forskjellige tanker omkring hvordan fotballklubber skal drives fremover. Disse faktorene gjorde at det ble veldig viktig for meg å ikke diskutere rundt min egen situasjon i klubben jeg arbeider i, eller hvordan jeg personlig ser for meg at utviklingen vil være. Å støtte meg på det teoretiske rammeverket til oppgaven min var sentralt for å utarbeide intervjuguiden. Nøkkelen i intervjusituasjonen var å la informantene fortolke sin hverdag med minst mulig påvirkning fra meg. Under hele prosessen reflekterte jeg over min rolle i fotballen, både den jeg har nå og den jeg ønsker. Innenfor samfunnsvitenskap har man alltid et engasjement i det temaet man velger å forske på (Tjora, 2017). Mitt engasjement i fotballen er som lidenskapelig utøver av idretten, som engasjert tilskuer og som trener med fotballfaglig kursing og kompetanse. Dette gjør at jeg sitter med en god del kunnskap og erfaringer fra fotballen som har gjort at jeg er veldig opptatt og engasjert av det temaet i oppgaven. Jeg opplever at jeg mestret å støtte meg på det teoretiske rammeverket under forskningsopplegget og innsamlingen av data. Dette gjør at jeg mener at studien min er preget av den påliteligheten og uavhengigheten som kreves.

En av klubbene jeg har med i utvalget mitt er også klubben jeg er ansatt i. Jeg har vært tilknyttet Frigg FK i flere år, i en rolle som innebærer en del administrativt og en del treneransvar. Jeg vil derfor si at min forhåndskunnskap om denne klubben er vesentlig og kan potensielt være til skade for studien om dette skulle påvirke dataen som samles inn. Personlig mener jeg at min rolle i Frigg heller har vært drivkraften til at jeg har et så stort engasjement innenfor fotballen og ønske om å arbeide innen denne idretten i fremtiden også. Jeg etterstrebet å ikke gjøre noen forskjell mellom de andre klubbene og Frigg. I intervjusituasjonen opptrådte jeg nøytralt og gjennomførte intervjuet med daglig leder på samme måte som i de andre klubbene jeg intervjuet. Det er videre viktig at man som forsker har stor kjennskap til det tema man undersøker (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg har kjennskap til prosesser og drift av klubben jeg er ansatt i, noe jeg ser på som utelukkende positivt når jeg skulle samle inn data og analysere materialet. Videre fokuserte jeg på at resultatene som blir presentert og diskutert tydelig viser hva som er mine analytiske tolkninger og hva som er informantenes egne ord.

Dette utføres ved at sitatene deres blir markert tydelig med navnet til person og klubb i parentes. Uttalelser som blir brukt som grunnlag for analyse uten at det er et direkte sitat fra informant også merkes på samme måte i aktuell setning. Tydelighet omkring dette vil kunne styrke undersøkelsen reliabilitet og pålitelighet ved at det kommer klart frem hvilke data som er samlet inn, og hvordan det knyttes opp mot valgt teori (Thagaard, 2015).

4.6.2 Validitet

Validitet handler om hvordan man oppnår det man ønsker å oppnå med studien, og om man undersøker det man ønsker å undersøke ved valgt metode (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er da gyldigheten av det man som forsker kommer frem til som undersøkes, og også overførbarheten av det (Thagaard, 2015). Å undersøke validiteten kan være en krevende oppgave ettersom man gjerne må undersøke flere aspekter av forskningsopplegget, fra datainnsamlingen til materialet man sitter igjen med (Grønmo, 2004).

Ved en mer fortolkende metode kreves det at man hele tiden kritisk vurderer og drøfter det man driver med for å sikre at man oppfyller kvalitetskravene om gyldighet og overførbarhet (Thagaard, 2015). Dette gjør også leseren i stand til å kunne være kritisk til hva man som forsker har gjort (Tjora, 2017). Jeg velger å benytte meg av seks forhold som Dalen (2011) peker på som relevante når man skal drøfte omkring validiteten i kvalitative undersøkelser. Punktene bygger på ulike former og kategorier som er brukt av andre forskere som har sett spesielt på kvalitativ validitet.

Det første aspektet man bør drøfte er *forskerrollen*. Her er det sentralt å se på forskerens tilknytning til fenomenet som studeres. Fenomenet i min oppgave er fotball og profesjonelt arbeid på klubbnivå. Dette er et område jeg personlig er veldig interessert i, og også ansatt i, noe som fører til at jeg har tanker og meninger omkring valgt tema. Man kan derfor si at jeg har en subjektiv baktanke ved å forske på det jeg velger. Studien min befinner seg innenfor hermeneutikken, og for at jeg skal kunne fortolke på den måten man ønsker innenfor dette paradigmet, er det viktig å bygge resultatene på intersubjektivitet. Dalen (2011) hevder at det er det menneskelige samspillet som er forutsetningen for en fortolkende oppgave. Det ble dermed intersubjektiviteten som la grunnlaget for videre analyse. Ved å følge den semi-strukturerte intervjuguide kom ikke

mine meninger frem i intervjusituasjonen. Min rolle i fotballen og mine meninger er etter beste grad holdt ute av undersøkelsen samtidig som jeg etter beste evne har redegjort for dette flere steder i oppgaven.

Forskningsopplegget er det neste aspektet innenfor validitet som må belyses. Dette gjøres i to faser, hvor man kan starte ved å se på *utvalget*. Her handler det om at det skal oppfylles krav om både intern og ekstern validitet. Jeg har tidligere i kapitlet redegjort for hvem som er i utvalget og hvorfor disse er i utvalget, de er dermed valgt ut for en spesifikk hensikt og derfor av en gyldig grunn. Variasjonen i utvalget sikrer at flere klubber som befinner seg i lik divisjon, med lik økonomi eller andre like forhold forhåpentligvis kan kjenne seg igjen i utsagnene og svarene som fremkommer i intervjusituasjonene. Det kan derfor være overførbart til flere enn de som er i utvalget. Hvis jeg hadde inkludert flere klubber i utvalget, ville det økt graden av variasjon, men innenfor rammene som er satt for denne oppgaven anser jeg det som passende og gunstig størrelse for utvalget. Med en slik tidsbegrenset oppgave som en masteroppgave er, har utvalgsstørrelsen vært noe jeg har tenkt mye på. Pragmatiske hensyn gjorde at jeg endte opp med klubbene jeg har med i undersøkelsen, men jeg mener variasjon sikrer validiteten. Den *metodiske tilnærmingen* er det andre som drøftes når man ser på validiteten til *forskningsopplegget*. Fokuset her er på at valgene som tas i forskningsprosessen er tilpasset problemstillingen og hva som er forankret i teori. Jeg har utarbeidet intervjuguiden med den hensikt om at den skal dekke dette. Jeg har tidligere i kapitlet presentert min tankegang bak valgene jeg har tatt omkring intervjuetningen og intervjuguiden. Ved å redegjøre for mitt arbeid med denne prosessen har jeg begrunnet valgene jeg har tatt og vist hvorfor forskningsopplegget passer til å svare på problemstillingen jeg har valgt ut.

De neste aspektene omhandler *validitetsdrøfting av datamaterialet og bearbeidingen* som følger. For det første vil man her ta følgene av de tidligere metodiske valgene, ettersom dataen springer ut fra det arbeidet man har gjort tidligere i prosessen. Nå begynner man å se viktigheten av å hele tiden ha vært kritisk til sitt arbeid. Jeg oppfatter at jeg fikk samlet inn mye spennende og relevant data fra intervjuene, noe som ga et godt utgangspunkt for denne delen av arbeidet. Informantene mine gav gode og fyldige svar, noe som forsterket muligheten for en god analysedel. Dette åpnet for en dobbel hermeneutisk tilnærming som jeg på forhånd ønsket. Informantene fortolket først sin

virkelighet, før jeg arbeidet videre med å fortolke dette selv i analysedelen. Lydopptakene mine var av høy kvalitet og lot seg enkelt transkribere, noe som la grunnlaget for god validitet på dette området. Jeg hadde arbeidet over lengre perioder med intervjuguiden og sett for meg hvilke svar jeg kunne få fra informantene. I tillegg gjennomførte jeg et prøveintervju tidlig i prosessen. Dette gav som nevnt tilfredsstillende resultater, og jeg valgte å ta det med i oppgaven. Etter datainnsamlingen var ferdig har jeg også sett at dette var en bra ting å gjøre ettersom det svarene jeg fikk fra denne informanten sikret flere spennende synspunkter. Jeg opplever dermed at *datamaterialet og bearbeidningen* av dataen min hadde god kvalitet og la grunnlaget for en analysedel som gir en valid innsikt i temaene jeg ønsket å undersøke.

Thagaard (2015) mener at grunnlaget for å trekke konklusjoner ut ifra analysen skal kunne redegjøres for. Her kommer *validitetsdrøfting av tolkninger og analytiske tilnærminger* inn i bildet (Dalen, 2011). Maxwell sine termer (gjengitt i Dalen, 2011) blir brukt til dette formålet. Her skiller man mellom *tolkningsvaliditet og teoretisk validitet*. Nøkkelen til *tolkningsvaliditet* er at det er tykke og fyldige beskrivelser fra informantene i datamaterialet. Dette legger grunnlaget for at man som forsker kan finne sammenhenger i datamaterialet som videre kan fortolkes opp mot teori. Som beskrevet tidligere gav informantene det som kalles tykke beskrivelser omkring temaene jeg ønsket å undersøke, noe som vil si at de var veldig utfyllende. Dette gjorde at jeg satt med mange gode synspunkter, erfaringer og meninger som videre kunne fortolkes. Variasjonen i utvalget medførte at validiteten økte ettersom det er store forskjeller fra klubb til klubb i Norge. Som forsker har jeg vært fokusert på å være tydelig når jeg forklarer hva jeg har gjort med datamaterialet. På denne måten mener Dalen (2011) at man tydeliggjør analytiske grep og redskaper. Dette gjør at man kan sette seg inn i hva forskeren gjør og dermed kunne drøfte rundt det om man ønsker. Tydeligheten er nøkkelen her. Jeg har jobbet med å grundig forklare mine tanker i hele prosessen for at leser skal kunne sette seg inn i min tankegang hele tiden. Jeg har hatt en deduktiv tilnærming for å sikre at jeg får svar som dekker det jeg ønsker å analysere. Dette mener jeg forsterker den teoretiske validitet, ettersom selv om intervjusettingen er preget av intersubjektivitet, kan man gjerne si at den skreddersys litt. Ved å gjennomføre analysen og datainnsamlingen slik som jeg har gjort det, fremstår studien min valid og passende til å brukes sammen med det teoretiske rammeverket jeg har valgt.

Jeg oppfatter at datamaterialet jeg samlet inn er av god kvalitet. Dette, sammen med det teoretisk rammeverket og min egen forståelse og forkunnskap om fenomenet, gjorde at konklusjonene mine kom frem etter fylldig og informativ analyse. Man kan se både gyldigheten og overførbarheten i undersøkelsen ved at man får en god oversikt over hva jeg har gjort, og dermed muligheter til å være kritisk til forskjellige deler av prosessen. Med en utfyllende metodedel ønsker jeg å forklare valgene mine på en god måte.

4.7 Etiske overveielser

I min kvalitative oppgave som bygger på informanters betraktninger, er det en rekke etiske overveielser jeg må ha tenkt igjennom og tatt hensyn til underveis. Det bør være en slags etisk sans som ligger implisitt hos forskeren til enhver tid (Tjora, 2017). Denne implisitte etiske sansen bør være der uavhengig av formelle og juridiske retningslinjer. I kvalitativ forskning bygger mange av de etiske retningslinjene som finnes på at man «bryter» seg inn til andre folk. Deres hverdag og tankegang drøftes og offentliggjøres muligens (Tjora, 2017). Man må ha en god relasjon til informantene og omgivelsene, samtidig som man arbeider etter de etiske prinsippene som finnes internt i selve forskningsmiljøet (Thagaard, 2015). Dette gjør at man må stille høye krav for god etisk forskning. Det finnes flere nasjonale forskningsetiske komiteer som har retningslinjer man bør følge. Disse retningslinjene er bare konkretiseringer av allmenn tankegang rundt det som er forventet av en forsker (NESH, 2016). Hovedpoengene er at man skal ta hensyn til ulike verdier, normer og institusjonelle ordninger før, underveis og etter datainnsamlingen har funnet sted (NESH, 2016).

Min studie omfatter personopplysninger. Dermed måtte jeg søke om godkjenning til å gjennomføre studien hos Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD).

Kvitteringen på at det er godkjent ligger vedlagt i vedlegg 2. Behandlingen av personopplysninger i mitt prosjekt var i samsvar med personvernlovgivningen.

Videre anser jeg denne studien som en moralsk undersøkelse, noe som vil si at det vil være moralske spørsmål som kan knyttes til undersøkelsens midler og mål (Kvale & Brinkmann, 1997). Samspillet mellom mennesker og den intersubjektive kunnskapen som fremkommer påvirkes av forsker og informant, noe som stiller krav til meg som forsker. Det er spesielt fire etiske punkter Kvale og Brinkmann (1997) mener er spesielt sentrale, og det er *informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerens*

rolle. Mye av dette måtte jeg ha med i søknaden til NSD for å få den godkjent, og jeg skal her drøfte hva jeg gjorde for å overholde de nevnte punktene.

Informert samtykke er utgangspunktet for ethvert forskningsprosjekt som innebærer at man har med deltakere (Thagaard, 2015). Det handler om «respekt for individets råderett over eget liv, og at den enkelte har kontroll med de opplysninger om seg selv som skal deles med andre» (Thagaard, 2015, s. 26). Dette informasjonsskrivet ligger vedlagt i vedlegg 3. Postholm (2010) skriver at det er viktig at informantene vet hva man er med på og hvilke fordeler og ulemper dette kan medføre. Dette kan løses ved å dele ut dette skrivet, og at de signerer på det om de samtykker. Jeg var også tilgjengelig for mail og telefon fra deltakerne om de hadde flere spørsmål omkring deltakelsen sin eller studien min.

Konfidensialitet er et annet svært sentralt begrep i forskningen og er blant hovedgrunnene til at mange må søke NSD. Det handler om tilsløring av personidentifiserbare opplysninger og at datamaterialet som innsamles ikke skal benyttes av andre eller på en måte som gjør at det vil være til skade for deltakeren (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2015). Thagaard (2015) skriver at man bør etterstrebe å holde informantenes identitet skjult og videre anonymiseres når resultatene presenteres. Jeg forsker på fotballklubber, et miljø som er ganske snevert og kjent blant mange i Norge. Dette vil si at mange vet hvem som jobber i ulike klubber. Å anonymisere deltakerne i slike miljøer, mener blant annet Ryen (2002), at kan være utfordrende. Det varierer hvor mange ansatte det er i ulike klubber, så bare ved å se et klubbnavn vil man kunne identifisere personen om man kjenner miljøet. Dette viste seg å være en utfordring under planleggingen av prosjektet. Hovedpoenger ved konfidensialitet er at oppgaver med sensitiv informasjon øker viktigheten av anonymisering (Thagaard, 2015). Resultatene i min oppgave inneholder ikke utpreget sensitiv informasjon. Informantene var innforstått med dette ved at det ble informert om det i informasjonsskrivet som ble underskrevet av alle i utvalget. Dette ble også godkjent av NSD på forhånd. Ved å anonymisere informantene måtte jeg av nevnte grunner også vært nødt til å anonymisere klubbene. Dette mener jeg ville ekskludert viktig informasjon fra undersøkelsen min, og er hovedgrunnen til at jeg velger å gjøre det på denne måten. Jeg har derfor vært veldig nøye med hva jeg bruker fra dataen som er samlet inn. Jeg gav også alle klubbene muligheten til å godkjenne sitater i ettertid,

noe jeg opplever at var med på å skape en viss konfidensialitet. Lydopptakene fra intervjuet ble slettet like etter transkriberingen og teksten ble lagret bak pålogging på min private data. Jeg mener dermed at opplysningene ble ivaretatt på en tilfredsstillende og etisk god måte uten at det skal ha noen spesielle *konsekvenser* for deltakerne.

Jeg vil også inkludere en kort drøfting omkring *min rolle* som forsker. Dette handler ifølge Kvale og Brinkmann (2009) hovedsakelig om måten man opptrer som forsker på. Forskerens integritet og uavhengighet skal komme tydelig frem. Kvaliteten og åpenheten på arbeidet som gjennomføres er sentrale områder å se på når forskerens rolle drøftes videre. Jeg har tilstrebet å være åpen og nøyaktig under hele prosessen, og spesielt i metodekapittelet har jeg vært nøye på å forklare mine valg. Jeg opplever selv at jeg har fremstått nøytralt i intervjusituasjonene selv om jeg har en rolle innenfor fotballen, og oppfatter derfor at fremstillingen min er uavhengig av subjektiviteten min. Jeg mener heller at min rolle i fotballen og i Frigg har gjort meg enda mer bevisst på ansvaret mitt og hvilke opplysninger jeg bør utelukke fra studien. Det er også en rekke normer jeg har fokusert ekstra på og som er sentrale i vitenskapen (Tranøy, 1986). Det viktigste for meg har vært at det er sannheten som skal frem, noe jeg mener blant annet sitatsjekk fra deltakerne har vært med på å forsterke. Som forsker har jeg vært opptatt av å fremstå ærlig og oppriktig under presentasjonen av datamaterialet. Ved å reflektere over min rolle har jeg vært fokusert på å opptre saklig, upartisk og objektivt under selve intervjuet for å øke kvaliteten i den situasjonen. Med de nevnte normene har jeg vært bevisst på min rolle som forsker og mener at resultatene jeg skal presentere i analysen i neste kapittel bygger på etisk korrekt forskning.

5. Resultat og diskusjon

I dette kapitlet skal jeg diskutere teori, som er presentert tidligere i studien, opp mot resultatene jeg har samlet inn fra informantene. Dette skal fortolkes slik metoden min beskriver.

Jeg har valgt å utforme tre underproblemstillinger for å svare på hovedproblemstillingen, og det er disse jeg tar utgangspunkt i når jeg deler denne resultat- og diskusjonsdelen opp i tre delkapitler. Dette opplever jeg at er en effektiv måte for å bygge opp mot en konklusjon. Underproblemstillingene mine henger i en viss grad sammen med hverandre, og kan ses på som en kronologisk oppbygging til et svar på hovedproblemstillingen. Først vil interessentene bli presentert, deretter vil jeg ta utgangspunkt i hvordan interessentene påvirker de daglige ledernes hverdag, før jeg skal se på om fotballklubber blir likere hverandre i dagens idrett. Dette vil lede frem til noen avsluttende ord før jeg i konklusjonen trekker alt sammen og gir mine betraktninger omkring hovedproblemstillingen min.

5.1 *Fotballklubbers interesser*

Dette delkapitlet har til hensikt å gi et svar på den første underproblemstillingen «*Hvilke interesser blir påvirket eller påvirker driften av en fotballklubb?*».

Delkapitlet er bygget opp ved at jeg først går igjennom innspill og tanker fra informantene mine og ser på dette opp mot teorien. Videre skal jeg presentere en interessentanalyse hvor svarene fra informantene skal resultere i en kategorisering ut ifra Mitchell et. al. (1997) sitt rammeverk.

5.1.1 Informantenes tanker om sine omgivelser

Idretten kan sies å være et svært komplekst felt, noe som legger grunnlaget for at man kan bruke interessent-teori. Freeman (1984) skisserte det generelle organisasjonslivet for mange år siden, og det har skjedd flere endringer i nyere tid som man forstår av teoridelen. Flere endringer finner man også i idretten. Dette skyldes muligens at det eksterne miljøet også her utvikler seg i stor grad. Det konseptuelle skiftet er stort, og alle mine utvalgte klubber har opplevd stor endring de siste årene. Flere av disse utviklingstrekkene kommer jeg senere tilbake til når jeg diskuterer rundt de andre underproblemstillingene mine. Det som er sentralt med tanke på interesser er at det

er flere aktører nå enn før som fotballklubber må forholde seg til. Det er flere krav og forventninger fra ulike aktører og det er åpenhet i en langt større grad enn før. Dette merkes av klubbene i utvalget mitt også. Vard Haugesunds daglige leder, Rune Lothe, mener det handler om at fotballklubber har fått en ganske sentral rolle i lokalsamfunnet:

En fotballklubb og en idrettsklubb er veldig viktige samfunnsaktører, så jeg har i disse dager dialog med rådmann og politikere. Samtidig som jeg snakker med pappa og mamma til 6-åringene som skal begynne å spille fotball. Vi har nesten en fot innfor alle områder.

Han sier at han sliter med å finne noe i lokalsamfunnet som ikke påvirker eller påvirkes av klubben. Disse områdene eller aktørene er stort sett de samme, men hvem som er en vesentlig aktør der og da varierer veldig. Daglig leder i Oppsal fotball, Ole Anders Arntsen gav et eksempel som var gjeldende for Oppsal på den tiden jeg var innom:

Akkurat nå er vi veldig påvirket av kommunen. De sitter på mange av nøklene til rehabilitering av banen, bygging av ny bane og bygging av klubbhus. Så akkurat nå sitter jo de med en del kort som vi skulle sett ble spilt ut.

Av dette sitatet forstår man at akkurat på dette tidspunktet er kommunen i en posisjon hvor klubben er veldig avhengig av dem. Om dette behovet for anlegg ikke hadde vært der, hadde de vært en aktør med mye makt fortsatt, men uten at man egentlig har noe med dem å gjøre. Dette er litt av det som har gått igjen i alle intervjuene jeg har foretatt. Denne dynamikken er gjeldende og knyttes opp mot enkelte saker som der og da oppleves som viktige (Mitchell et. al., 1997). Alle informantene gav klart uttrykk for at arbeidet de gjør er veldig variert ut ifra sesong og ut ifra hvilke krav de opplever fra de ulike interessentene på et gitt tidspunkt. Arntsen (Oppsal) sier at «det er ikke sånn at noe kan man bare planlegge, men andre ting må man bevare. Det kan dukke opp en greie som gjør at noe annet blir viktigere den perioden». Nils Henrik Solum i Frigg sier at å jobbe i fotballen handler om oppturer og nedturer:

Det kan være mer konflikter, det kan være mer støy, mer meninger, og dette er det interessenter som er med på å påvirke og skape. Men med disse

interessentene vil man også oppleve felleskap og delte gleder på en annen måte enn man gjør i andre bransjer.

Det er nettopp denne variasjonen i arbeidet som gjør det spennende, er informantene enige om. Flere av dem er borti de fleste områder i klubben. For eksempel er både Øyvind Jacobsen i Brodd og Rune Lothe i Vard Haugesund veldig aktive sportslig på en annen måte enn det de er i de andre klubbene. Dette henger sammen med hvor mange ansatte de har. Dette gjør også at de har flere interesser å forholde seg til, og ting må prioriteres på en annen måte, noe som skaper problemer med planlegging. Det som avgjør hva som må prioriteres er ofte hvor mange som engasjerer seg i en sak. Solum (Frigg) bruker begrepet atomisert eller fragmentert når han forklarer hvordan han opplever at disse sakene oppstår. Han sier:

De få gangene det da blir oppfattet som en homogen pressgruppe, f. eks. foreldre eller noe annet, er når det er en endimensjonal og tydelig konfliktlinje. Naboer i forhold til utbygging av anlegg for eksempel. Foreldre, mest typiske er pengebruk på A-lag vs. resten av klubben. Snakker ikke bare om Frigg, men idretts-Norge. Da klarer de 1000 atomene å samle seg og bli en presskube.

Det er når en slik presskube oppstår at man opplever dynamikken i forholdet til omgivelsene. Når det blir en presskube forandres situasjonen og det blir mer risiko med for begge parter. Friedman et. al. (2008) mener at ved å ikke møte behovene til interessentene vil man risikere å miste deres støtte og deltakelse. Dette kommer spesielt til syne når foreldre går sammen og vil presse igjennom noe de brenner for. «De har mange egne forventninger og meninger om hvordan ting skal være og drives», sier Arntsen (Oppsal). Når mesteparten av klubbens medlemmer består av individer under 16 år som fremdeles bor hjemme, er det klart at deres foresatte er viktige å forholde seg til for å beholde utøverne som gjør at klubben eksisterer. «Foreldre er jo dynamiske. En forelder, et foreldrepar har jo ikke mye makt, men en samla foreldregruppe kan stå bak noe, bygge opp makt og legge press», supplerer Lothe (Vard Haugesund) med. Dette gjelder også utøvere og medlemmer som hver for seg ikke har mye makt, men med deres viktige posisjon i klubben kan skape mye press om de går sammen om en sak. «Det trenger ikke bare å gå på prinsipper på hvordan klubben styres, men også bittesmå praktiske ting. Draktutseende, logoer, design og sånn kan fort sette i gang 400

mennesker i løpet av kort tid (Solum, Frigg)». Denne dynamikken er viktig å være forberedt på ettersom det er mange som har legitimitet i forholdet til klubben. Disse er i en posisjon som gjør at når de er mange, kan de påvirke mye. Senere skal jeg komme litt mer inn på de spesifikke interessentene og hvorfor jeg mener de har legitimitet.

Det flere av klubbene har opplevd, er at ved å forankre ting og profesjonalisere driften i klubben har det blitt færre utfordringer med de nevnte interessentene, og dermed færre som kanskje kan sies å ha en spesiell makt over klubben. Arntsen (Oppsal) svarer følgende når vi kommer inn på om det er mange som har makt over dem:

Ikke nå lenger. Det var nok til en viss grad tidligere, men jeg tror vi har over tid fått såpass godt innarbeidete rutiner og planer, at vi har det som blir etterspurt. Vi er kvalitetsklubb, vi har sportsplan, dokumenter, vi har «slik gjør vi det», vi har liksom svar på det meste. Jeg tror de fleste innfinner seg med at vi som klubb drives sånn og sånn.

Her nevner han blant annet at ved å være en kvalitetsklubb sørger det for at man har ting på stell i form av dokumenter. Det er det Smeland og Seippel (2015) peker på når de mener at ting blir satt i system og man fremstår mer strukturert. Dette gjør at man som klubb har styring over flere områder, og ved å utarbeide rutiner og stabilitet sikrer man seg mot mye påvirkning fra eksterne aktører. Cato Strømberg fra Ull/Kisa trekker også frem dokumenter når han snakker om dette, og da er det et dokument de har utviklet som kalles «Ull-tråden» de bruker. Dette er et levende dokument som justeres hvert andre år. Ved å ha dette dokumentet er det klare retningslinjer for hvordan klubben skal drives. Han opplever at foreldre og medlemmer er innforstått med at dette dokumentet beskriver hvordan klubben arbeider, og da handler det for medlemmene enten å følge dette opplegget eller å finne en annen klubb. Både Arntsen (Oppsal) og Strømberg (Ull/Kisa) sier at når folk ser at klubben drives fornuftig blir det færre som stiller spørsmål omkring organiseringen. Dette er også et viktig poeng jeg kommer tilbake til, ettersom det er en av nøklene ved profesjonalisering at man har ting forankret.

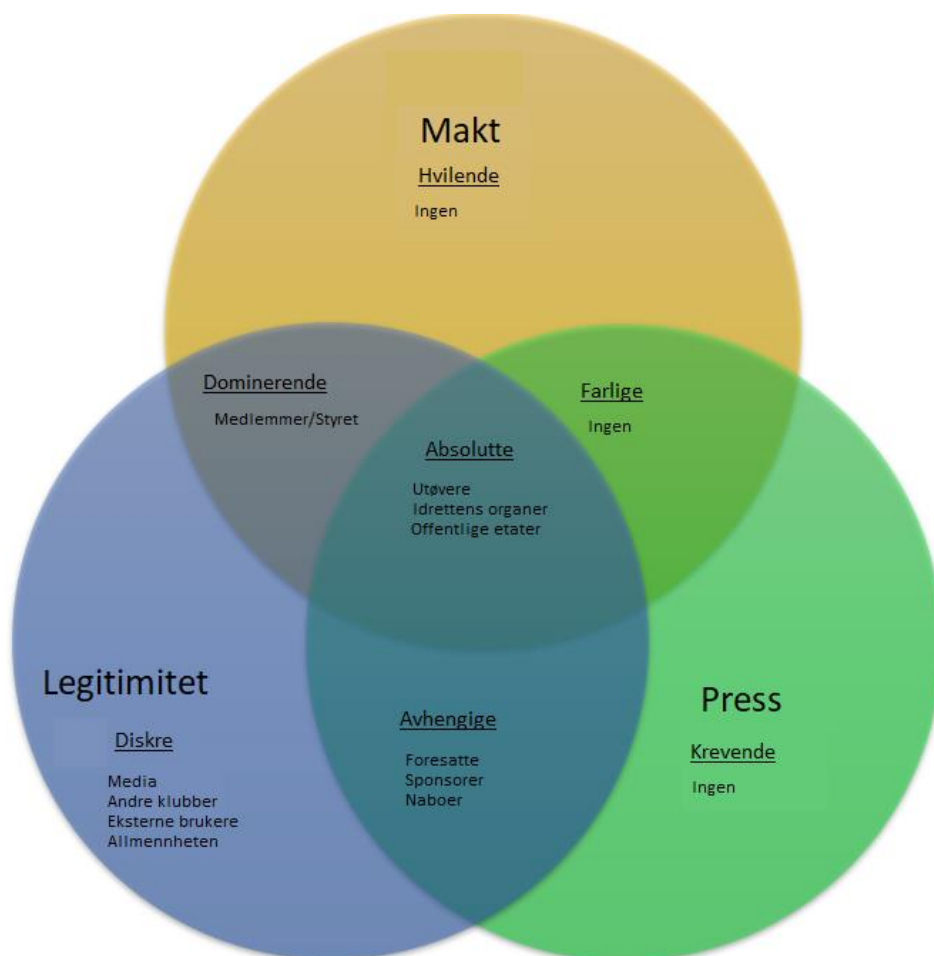
Lothe (Vard Haugesund) peker på at det er når flere går sammen det er makt i bildet. Dette henger sammen med at i hans klubb har de mange engasjerte medlemmer som mener mye. Han sier at «et medlem har ikke makt, men samla medlemsmasse har jo

sabla makt. Det er jo de som er generalforsamling, og de som bestemmer om klubben skal legges ned». Dette mener han også at ikke merkes i det daglige.

Strømberg (Ull/Kisa) deler også oppfatningen om at det er generalforsamlingen som er viktigst. Han mener at styret er den formelle lederen av klubben, men at «det er klart i et sånt opplegg som vi har er det jo daglig leder og administrasjonen som kjører butikken». Av dette forstår man at påvirkningen kanskje er like mye motsatt vei og at de ansatte med deres kompetanse er de som styrer retningen til klubben. Presset fra styret til klubb er dermed mindre jo mer profesjonell klubben opptrer. Klubbene opplever at det er få som presser dem, og da kommer man tilbake igjen til det Solum (Frigg) sa om at interessenter er fragmenterte. Mange har meninger, men det krever en del med de sammen meningene for at det skal legges press på en klubb. Han vil si at alle interessentene han snakker om har alle tre attributtene press, makt og legitimitet, men allikevel har dem de ikke. De fleste vil kunne ha mye påvirkning på klubben om det skapes det han kaller en presskube, men at i det daglige ser man ikke dette i stor grad. Jeg skal i neste delkapittel komme litt inn på de interessentene som informantene mine har pratet om og videre kategorisere dem sånn jeg oppfatter at det er i det daglige.

5.1.2 Interessentanalyse

Ved å bruke illustrasjonen hentet fra Mitchell et. al. (1997) vil interessentene kunne kategoriseres. Jeg vil under illustrasjonen diskutere hvorfor jeg mener de ulike interessentene passer inn under de ulike kategoriene, og hva som kjennetegner deres rolle i omgivelsene. Basert på intervjuene er det følgende interessenter som skal kategoriseres innenfor de ulike interessentgruppene: medlemmer/styret, utøvere, idrettens organer, offentlige etater, foresatte, sponsorer, naboer, media, andre klubber, eksterne brukere og allmennheten.



Figur 2: Kategorisering av interessenter fra utvalget. Modifisert etter Mitchell, Agle og Wood (1997, s.872)

Først går jeg gjennom de latente interessentene. Som det fremkommer er det ingen interessenter som fremstår kun med press eller makt, og dermed ingen interessenter som kan sies å være hvilende eller krevende. Kun legitimitet er det dermed flere som har mener jeg, disse er de diskre interessentene. Dette er interessenter som kan ha interesser i hva klubben bedriver, men som alene ikke har noen mulighet til å påvirke. Forholdet med disse interessentene er slik at det mest handler om å bevare en god stemning, men uten at man nødvendigvis brukes så mye av dagen sin på å arbeide med dem. Det som er til felles for dem er at klubben må være klar over hvordan disse interessentene kan tilegne seg andre attributter (Friedman & Mason, 2004).

Den første interessenten jeg skal diskutere er *media*. Dette er en aktør som kanskje er den interessenten som lettest kan skaffe seg flere attributter uten å være avhengig av andre. Det viktigste med dem er hvordan de kan påvirke hvordan andre interessenter ser

på klubben. Jacobsen (Brodd) sier at de er veldig bevisst på media sin rolle. Spesielt sentralt er hvordan media kan forsterke omdømmet til klubben ved at klubben får kommunisert ut positive ting mener han. Det er dermed en kanal for å påvirke synet andre har på klubben, men også som han sier «den interne selvfølelsen, at folk føler de er med på noe mer enn bare et fotballag». Friedman og Mason (2004) mener media har den legitime rollen for å informere folk om diverse ting, og det er dermed viktig å spille på lag med dem. Det er media som er aktøren som kan forme mange meninger.

Informantene snakket om måten man bruker media for å bygge omdømme på. Høyere sportslig nivå og prestasjon, gjør at media viser større interesse og publiserer flere saker. Junghagen (2016) poengterer også at på høyt nivå er TV-rettigheter en av de største kildene til inntekt for klubber, så kompleksiteten i forholdet med denne interessenten øker betraktelig i takt med hvilket nivå klubbens A-lag spiller på. Dette gjør også at om jeg hadde intervjuet klubber med A-lag høyere oppe i divisjonssystemet hadde media blitt fremstilt som en interessent med flere attributter. Det er Vard Haugesund, med sin sentrale posisjon i Haugesund, Brodd med sitt fokus på samfunnsarbeid og Ull/Kisa som er en klubb som konkurrerer på det høyeste nivået og som har en sentral posisjon i sin region, som snakket mest om media. De andre klubbene opplever at det er de store klubbene som får medieoppmerksomhet, og har dermed svært lite kontakt med denne interessenten ettersom det for det meste er medlemmene som er opptatt av hva klubben foretar seg. Media blir derfor en diskre interessent det er viktig å ha kontroll på og være aktiv med å reagere overfor om interessenten tilegner seg mer attributter.

Andre klubber er en annen gruppe interessenter som må sies å ha legitimitet i aller høyeste grad. Alle klubber er viktige samfunnsaktører på sine måter i sine områder. Dette er en interessentgruppe som kan være både konkurrent og samarbeidspartner, noe jeg kommer tilbake til senere. De har en legitimitet av å være en klubb selv, og det er en interessent man kan ha et forhold til på mange forskjellige måter. Her nevnte for eksempel Jacobsen (Brodd) i Brodd at å ha et godt forhold til konkurrerende klubber var viktig for han. «I Stavanger har vi jo startet sånn daglig leder forum hvor alle møtes en gang i måneden og utveksler erfaringer» sier han. Dette tyder på at man har en del med andre klubber å gjøre i hverdagen sin. Også Lothe (Vard Haugesund) har nevnt at de brukte andre klubber når de la opp den sportslige organiseringen sin. I det tilfelle brukte de Bryne sin modell. Også Frigg har latt seg inspirere av blant annet KFUM sin organisering når de la om til en kullmodell. Alle klubbene har også trukket frem

divisjonsforening og møteplasser kretsen legger til rette for når de beskriver treffpunkter med andre klubber. Allikevel er det klubbene som selv velger hvordan de skal påvirkes av denne interessenten. Det er ikke noe makt eller press inne i bildet på en annen måte enn at noen klubber kan fremstå som «storebror», og ha mer tilgang på ressurser.

En interessent som ble trukket frem av noen var *eksterne brukere* av anlegg. Dette var spesielt klubbene i Oslo som opplever at det er flere som disponerer banene til annet bruk. Arntsen (Oppsal) sa også at det var andre idretter som drev med trening på banen. Dette er brukere som har legitimitet av å ha fått treningstid på banen som kommunen eier, og forholdet handler om å respektere hverandre. Legitimiteten er derfor ut ifra deres rettigheter som gjør at man som klubb omgår dem. Her er det lite makt og pressmidler som kan oppstå er alle enige om.

Sist ut av de diskre interessentene er *allmennheten*. Jacobsen (Brodd) sier:

Omdømmet vårt er det aller viktigste, altså at folk har en god oppfatning av oss og at de har samme oppfatning av oss som vi ønsker å kommunisere ut. Det er det aller viktigste og der jeg bruker veldig mye av min tid.

Denne interessenten handler om omdømmet, noe Jacobsen (Brodd) mener handler om den vanlige persons oppfatning av klubben. Allmenheten er der alltid. Selv om man ikke har mye med dem å gjøre i hverdagen, bør de alltid være med i vurderinger man gjør i klubbens arbeid. Vanlige folk har legitimitet i dette forholdet, men de er som regel nøytrale. Det er spesielt disse folkene Jacobsen (Brodd) ønsker at skal få med seg hva Brodd driver med. Derfor er det viktig å kommunisere ut hva som foregår. Lothe (Vard Haugesund) sier at «selv Vard som spiller på nivå 4 mener ufattelig mange noe om». Friedman og Mason (2004) mener også at allmenheten plasseres i denne gruppen, fordi de egentlig ikke merker fravær eller tilstedeværelse av klubben i det daglige. I et demokratisk land er det vanlige folk som har den største makten og den største muligheten for å presse på, men det er folkevalgte som bestemmer for dem. Via disse kanalene får vanlige folket frem meninger. Alle som vil kan også bli medlemmer av et idrettslag, noe de som engasjerer seg gjerne gjør om de vil få mer makt eller pressmuligheter for å få frem meningene sine.

Hvis folket blir *medlemmer* av klubb eller havner i *styret* er makt over klubben med i bildet. De kan da sies å være forventende interessenter. Da må man som klubb ta mer hensyn til dem på en måte som gjør at det vil oppstå mer påvirkning begge veier. Der de latente ikke påvirker mange beslutninger, vil nå disse interessentene ha en sterkere interesse for utfall av beslutningene. *Medlemmer/styret* er det som kalles en dominerende interessent. Jeg har valgt å slå dem sammen ettersom alle medlemmer har mulighet til å stille til valg eller påvirke styret via årsmøtet/generalforsamlingen. Solum (Frigg) sier at han mener det er styret som er den mest relevante interessenten slik idrettens organisering er. Styret er formell leder av klubben og sitter med legitimitet av å være valgt på vegne av medlemmene. De har makt til å bestemme, og spesielt Lothe (Vard Haugesund) opplever at generalforsamlingen, hvor styret velges, er et sted hvor det er stort engasjement. Vervene gir dem makt, men flere av klubbene mener det ikke er noe press på dem fra det valgte styret. Dette kan sies å være en form for normativ makt (Mitchell et. al., 1997). Når klubben oppnår en viss grad av profesjonalitet og man har god kompetanse er det daglig leder og administrasjonen som styrer butikken, som Arntsen (Oppsal) sier. Flere av klubbene har mer enn en ansatt som jobber 100 % i administrasjonen og styrer det daglige arbeidet. Da er det ofte slik at administrasjonen vet mer enn styret om hva som skal bli gjort og at styret behøver sjeldent å legge klare føringer på arbeidsoppgavene. Arntsen (Oppsal) sier også at:

Kravene og forventningene som blir stilt tilbake til idretten fra NFF og KUD, og fra særforbund blir bare tøffere og tøffere. Det blir vanskeligere og vanskeligere å håndtere det med et valgt styre som jobber fast et sted også gjør man et styreverv i tillegg. I mange klubber hadde det vært utenkelig hvis du skal overholde krav og forventninger, om man skal overholde alle datoer, frister, innsendinger av skjema og diverse klubber, og få alle pengene man har krav på ved å sende rette skjemaer og lignende. Og til slutt, ikke minst at man skal kunne håndtere og ivareta medlemsmassen og gi dem en god aktivitet.

Lothe (Vard Haugesund) delte disse tankene og sa at han så for seg at det blir mer makt hos administrasjonen også. Dette mener han vil gjøre at «styret sitter og skummer fløten fra toppen og vedtar de viktigste strategiske beslutningene». Slik idretten er organisert er det styret som vedtar store strategiske beslutninger om det forekommer noen, derav har dem stor makt. En del klubber opplever allerede dette, hvor styret er formelt på topp

uten å utøve press. Dette er også noe jeg kommer tilbake til når jeg skal skrive mer om profesjonalisering og kvalitetsklubb. Mye handler om forutsigbarheten man ønsker i profesjonelle klubber, og da er press en attributt styret ikke benytter seg av i flere klubber. Styret har gjerne en høy formell utdanning og erfaring, men lav idrettskompetanse, mens administrasjonen motsatt (Smeland & Seippel, 2015). Dette bygger opp omkring tankene til flere av klubbene at de opplever at det blir behov for flere ansatte med utdanning innen relevante områder. Et styre har kanskje en bedriftsleder som leder og en revisor som sjef for det økonomiske i klubb, og andre passende folk i diverse roller (Smeland & Seippel, 2015), noe som for mange er ideelt. Da handler det om å bruke den kompetansen disse personene besitter og kanskje er valgt inn på grunnlag av til roller ut ifra dette, mens administrasjonen med idrettskompetanse styrer den daglige driften. Viktigheten av å få klare, forankrede roller, vokser slik idretten organiseres i dag og med de kravene det stilles, opplever klubbene jeg pratet med. «Jo mer profesjonell man ønsker å være, jo mer profesjonelle aktører må man ha i et styret», mener Arntsen (Oppsal). Han tror at i styret der man har fem til seks personer som bytter på mange oppgaver er på vei ut, og han tror man i fremtiden vil utvikle seg enda mer i en retning hvor styret kun er et mer overordnet organ som representerer medlemmenes stemme.

De andre forventende interessentene er de som i teorien kalles for de avhengige interessentene. Felles for disse er et de mangler makt. De spiller en viktig rolle med press og legitimitet, men de har få muligheter til å ha en direkte påvirkning. Dette er *foresatte, sponsorer og naboer*. De har alle mange meninger om klubben, men for å få utført noen handlinger er de avhengige av andre interessenter. *Foresatte* er den gruppen flere av klubbene pratet mest om, og som nevnt tidligere er det en interessentgruppe man som daglig leder jobber veldig mye rettet mot i enkelte klubber. Dette henger sammen med at foresatte kan gå sammen og få presset igjennom meningene sine enten ved å påvirke styret om de er mange nok eller bruke en annen interessent. Arntsen (Oppsal) mener at det handler om å gjøre jobben sin så bra og tydelig som mulig. Dette har ført til at «foreldregruppene har sett at klubben driver og at de driver fornuftig og de kan da sitte stille i båten og se barna få en bra fotballutdanning». Solum (Frigg) sier de har stor legitimitet ettersom de er barnas foreldre og kan ta dem til en annen klubb om de blir misfornøyde. De utøver press med å prøve å påvirke til deres og barna deres fordel, men at en og en ikke har mye påvirkning. Dette mener Jacobsen (Brodd) også og

sier rett ut at når foreldre setter for mange krav og forventninger og prøver å utøve makt, er dette også folk de som klubb klarer seg uten. Solum (Frigg) skiller mellom to typer foresatte i sitt arbeid:

Foresatte er også to grupper. Den ene er de som kun er foresatte, også har du de som er bidragsytere i forhold til den sportslige aktiviteten. Kall det funksjonærer eller bidragsytere. Altså, når det gjelder de rene foresatte gjelder det mye informasjon og enkel logistikk. Hva skal gjøres når, hvor og hvordan. Med bidragsyterne, gjelder det mye mer dialog knyttet til alt rundt aktiviteten, sportslig, sosialt, økonomisk, praktisk kan du si.

Den informasjonsbiten han prater om er også det Strømberg (Ull/Kisa) nevner når han snakker om hvordan Ull-tråden med sin informasjon tar seg av mye arbeid med foresatte. Dette er med på å skape et godt omdømme. «Foresatte ser Brodds omdømme ut ifra egne erfaringer» sier Jacobsen (Brodd). Alt dette handler om hvordan man behandler denne interessentgruppa i det daglige arbeidet. Man ønsker også som klubb bidrag fra de foresatte som vil engasjere seg mer, og med åpenhet og dialog som Solum (Frigg) peker på vil ting aksepteres de fleste gangene. Det viktigste med denne gruppa er rett og slett å tilfredsstille de som en gruppe og individuelt sett, slik at de ikke går sammen og prøver å finne en måte å utøve makt overfor klubben på.

*Sponsor*er er også plassert som en avhengig interessent. Dette er den interessenten som var mest varierende fra klubb til klubb. Spesielt Oslo klubbene snakket om at sponsorer ikke var interessenter de forholdt seg mye til. Jacobsen (Brodd) sier «Ja, vi er avhengige, det er klart. Det er veldig viktig inntektskilde, men ikke den største». I intervjuet med Solum (Frigg) ble sponsorer ikke nevnt før jeg spurte om dem og da kom det frem at det ikke var relevant for dem. Arntsen (Oppsal) mener også at det ikke er så relevant for dem og sier «Det er et vanskelig marked her i Oslo. Det ligger ikke så veldig mange større bedrifter i bydel Østensjø eller vårt nærområde, så det er ikke så mye å ta av». Både hos dem og hos Frigg utgjør sponing minimalt av hverdagen og de bruker lite energi på det. Lothe (Vard Haugesund) snakket mye om viktigheten av sponing med at det begynner å bli flere små sponsorer, mens få som vil gå inn med store beløp lengre. Denne utviklingen gjør at makten minsker. «De aller fleste sponsoratene våre er på 15.000 og nedover. De kjøper sponsorat fordi de har en relasjon

til oss. De har en sønn som spiller eller så kjenner de noen, så tar vi kontakt». Det Lothe (Vard Haugesund) skisserer her er at summen er en symbolsk sum som kommer som følge av relasjoner. Man har gjerne ikke et stort «produkt» å selge inn, ettersom det henger sammen med sportslig nivå. Strømberg (Ull/Kisa) er daglig leder for klubben på det høyeste nivået i utvalget og de er mer attraktive for sponsorer uten relasjoner. Da er dette sponsorer som kan ha mer makt ettersom summen de sponser med kan være mer betydelig for klubben. Det er positivt for dem å bli knyttet til klubben og motsatt, noe som skaper legitimitet. Press har de til en viss grad med at de kan øremerke summen de sponser med til noe. For å oppnå noen stor makt må det dermed være et større sponsorat i bildet. Ettersom jeg fokuserer på klubber flest, og ikke på de i høyeste divisjon som er de mest attraktive, vil makt blant sponsorer med dette utvalget ikke spille en stor rolle hos denne interessentgruppa.

Noen av klubbene ligger tett på enten folk som bor i nærheten, eller en annen næring som befinner seg i området. Dermed blir også de interessenter, og *naboer* anses i disse tilfellene som avhengige interessenter. Dette er en interessentgruppe som klubbene må ta hensyn til i arbeidet og ha en god tone med. De kan ha meninger om enkelte saker, og dette har blant annet Frigg slitt med. De holder til på Majorstua i et tettbygd strøk, og her har naboene klart å utsette bygging av ny kunstgressbane i lang tid. Også Jacobsen (Brodd) opplever at naboer påvirker arbeidet hans. Naboene der er sosialboliger, noe som gjør at de må ta forholdsregler og tenke godt igjennom blant annet utstysrelaterte ting. De har eksempelvis flere ganger opplevd tyveri og naboklager på utleie av lokalet og speakeranlegg, sier han. Naboer har i disse tilfellene legitimitet og press av den grunn at de holder til der og har meninger om sitt nabolag. Som med foresatte vil de ha makt ved å bruke andre interessenter, oftest som en stor gruppe, og få frem meningene sine når de er uenige med klubben. Dette kan være ved å bruke media eller offentlige organer.

Til slutt har vi de absolutte interessentene. Dette er de som besitter både legitimitet, makt og press. Klubbene er helt avhengig av deres støtte for å overleve og man må i høy grad prioritere dem i sitt arbeid. Interessentforhold er dynamiske og det er sjeldent noen utøver alle attributtene, men ut ifra påvirkningskraften disse interessentene har må de sies å ligge i denne kategorien, mener jeg. Interessentgruppene det er snakk om er

utøvere, idrettens organer og offentlige etater. Dette er også de interessentene vi pratet mest om i de fleste intervjuene.

Først ut er *utøverne*. «Det er jo dem vi tar hensyn til og legger opp aktiviteten til», sier Arntsen (Oppsal). «Det hadde ikke vært noen klubb uten dem», sier Lothe (Vard Haugesund). Disse to sitatene illustrerer viktigheten av *utøverne*. Det første sitatet gir et bilde av en normativ makt. Det andre sitatet maler et bilde av at flere utøvere sammen kan få en viktig tvangsmessig makt ved at de er utgangspunktet for klubbens eksistens. Visjonen til NFF er «flest mulig, lengst mulig, best mulig» (Larsen, 2018). Med et utgangspunkt i denne visjonen mener Larsen (2018) at alle klubber har et samfunnsansvar. Klubben skal med sin rolle i lokalsamfunnet skape samhold og tilhørighet for alle som ønsker det. Som klubb har man da som mål å holde på alle så lenge som mulig. Dermed er denne interessentgruppen viktig både individuelt sett og kollektivt sett. Man ønsker å beholde alle i idretten og helst innad i klubben sin så lenge som mulig, og da må man tilpasse seg slik at man ivaretar flest mulig utøvere.

Videre har vi *idrettens organer* som også er så viktige at klubben ikke hadde eksistert uten dem. Dette er NIF, NFF og særkretsene som har ansvaret for fotball i sin region. Idrettsråd og idrettskrets ble ikke nevnt av informantene. Legitimitet har disse interessentene helt naturlig av å være de øverste leddene i idretts organisering som nevnt i kapittel 2. Solum (Frigg) sier følgende om idrettens organer:

De har makt ved at de bestemmer banefordeling. De anbefaler anleggsutvikling til de politiske organene. De har synspunkter på hvordan barne- og ungdomsidrett skal drives. De har også pressmidler, altså, økonomiske og organisatoriske for å påvirke hvordan klubben drives. En enkel ting kan være reisebestemmelser for barn og ungdom, og som vi som klubb ønsker å forholde oss til. Det betyr at vi kanskje må si nei til foresatte som ønsker å ta med seg et lag som ønsker å reise.

Dette er essensen i det de andre klubbene også sier om NFF, NIF og de respektive fotballkretsene, nemlig at man bruker mest tid på arbeid med disse interessentene. Vi finner har alle maktformene som blir presentert av Mitchell et. al. (1997) i denne interessentgruppa. Det er blant annet krav og forventninger om driften, samt

retningslinjer man må forholde seg til, spesielt igjennom kvalitetsklubb. Dette vil prege neste delkapittel.

Sist ut er de *offentlige organene*. Her er det kommunen som oftest blir nevnt. Lothe (Vard Haugesund) sier at «hvis ikke kommunen hadde latt oss drive idrett, så hadde vi jo ikke kunnet gjort det». Kommunen har en svært viktig rolle med tanke på at det er de som eier anleggene rundt omkring de fleste steder, og dermed innehar ganske viktig utilitaristisk makt. Jacobsen (Brodd) sier at kommunen ikke er aktive med å bruke den makten de besitter, men at de kan stenge anlegger når de vil. Når det gjelder øvrige offentlige etater, handler det mest om å være på god fot med dem og fremstå skikkelige i arbeidet man som klubb foretar seg, mener Jacobsen (Brodd). De offentlige etatene som interessentgruppe har mulighet til å pålegge ting, og i det ligger det makt, press og legitimitet, sier Lothe (Vard Haugesund). Dette er da ikke som eier av anlegget, men spesielt viktig i forhold til det Solum (Frigg) kaller rammebetingelser. Ofte er dette økonomiske betingelser som mange av klubbene er avhengige av. De offentlige organene tar politiske avgjørelser, og det er viktig for en klubbs omdømme å ha et godt forhold til dem. De er de som har mest makt og press når de ønsker det ut ifra sin posisjon, og denne posisjonen fører med seg legitimitet.

Til felles for alle de absolutte interessentene jeg har nevnt er at ingen benytter seg av alle attributtene til enhver tid. De kunne også blitt plassert under forventende interessenter. Grunnen til at jeg har valgt å gjøre det på denne måten er at det kommer frem i intervjuene at det er disse interessentene som opptar absolutt mest tid i en daglig leders hverdag, og dermed bør skilles fra de som ikke krever daglig oppmerksomhet.

Oversikten jeg har gitt her er en statisk modell som handler mest om å forstå miljøet en fotballklubb befinner seg i (Friedman & Mason, 2004). Det viktigste med denne oversikten er å kunne forstå hvordan interessentene passer inn i en slik kategorisering, og dermed kunne utvikle strategier for støtte og samarbeid med dem. Friedman og Mason (2004) påpeker at man må periodevis undersøke omgivelsene og overvåke om det skjer endringer som medfører at man må tenke annerledes i forholdet til sine interessenter. Dette kan være at forhold endres eller at det kommer nye interessenter til som man ikke har tenkt på. Nøkkelen er å være påpasselig for endringer og tilpasse seg

dynamikken og endringene som påvirker de fleste forholdene mellom klubb og interessenter.

5.2 Interessenter og en daglig leders hverdag

Dette delkapittelet skal belyse underproblemstillingen «*Hvordan former interessenter arbeidsoppgavene til en daglig leder?*». Jeg vil ta utgangspunkt i interessentanalysen og resultatene jeg kom frem til der. Jeg vil blant annet se på hvordan påvirkning fra interessenter er med på å forme organisasjonene og arbeidet klubbene gjør, samt hvordan arbeidet i klubbene påvirker interessentene motsatt vei. En daglig leder er den som er sjefen for administrasjonen. Siden arbeidsoppgavene varierer så mye som jeg har beskrevet tidligere, blir det like mye klubbens arbeidsoppgaver jeg undersøker når det er flere ansatte i administrasjonen.

5.2.1 Profesjonalisering av driften

Det viktigste som alle informantene kom inn på da jeg intervjuet dem var deres rolle i samfunnet. Fotball er den største idretten i Norge og det er veldig mange i alle aldre som driver med denne aktiviteten. Som aktører som leverer muligheter for å drive organisert aktivitet, spiller dermed fotballklubber en stor rolle i lokalsamfunnet. Solum (Frigg) trekker frem at det ikke er alt arbeidet de som klubb gjør som har noen direkte nytte for klubben, men at det kan ha betydning for det sosiale og politiske arbeidet i bydelene i området deres. Jacobsen (Brodd) er opptatt av at vanlige personers oppfatning av klubben skal være bra, og de jobber med å kommunisere ut de gode tingene de gjør i Brodd til lokalsamfunnet. Dette er tanker som tyder på at fotballklubber tar samfunnsansvar på måter som det ikke nødvendigvis er forventet at de gjør det på. Også Lothe (Vard Hagesund) drar frem samfunnsansvaret de som klubb har, men de har valgt en mer organisert løsning i form av det som kalles Vardmodellen. Dette forklarer han at er:

Vardmodellen kort fortalt består av at vi samarbeider med mottakssenter og kommune og andre plasser som mottar innvandrere og flyktninger. Så har vi et lite apparat som henter fortrinnsvis da unger og kjører de på trening her hos oss for at de skal integreres. Er det en 9-åring skal de integreres i 9-års laget osv. Så vi har ikke innvandrer-lag, men de skal integreres i det laget som de naturlig hører hjemme på sånn rent geografisk og aldersmessig.

Også Solum (Frigg) kommer med konkrete eksempler på hva de gjør av samfunnsarbeid, uten at de har det i en så organisert form fra klubbens side. Dette er blant annet å være med i ulike bydelsmøter, delta som aktivitets-guider og ikke minst prøve å finne mekanismer som er med på å fange opp barn som av ulike grunner ikke kommer i gang med organisert aktivitet, enten det er økonomi eller andre deler og få dem med i klubben.

De fremstår som sosialt ansvarlige organisasjoner, som Wartick og Cochran (1985) beskriver. De mente det handler om fire dimensjoner som organisasjoner må arbeide med. Ved å fokusere på disse dimensjonene ville man som klubb jobbe med forholdet til aktørene rundt om i miljøet. En av dimensjonene vil påvirke hele bildet. Her blir samfunnsarbeid likestilt med økonomi, lovmessighet og etikk. Ved å drive stakeholder-management mente de at man posisjoner seg i miljøet (Clarkson, 1995). Dette handler om strategier organisasjoner velger, og flere av informantene mente de var proaktive enten ved å direkte uttale at de var det, eller ved å snakke om tiltak de som klubb bedriver som kan tolkes proaktivt. Det var utenkelig for alle å innta en defensiv eller påpasselig strategi, ettersom omdømme-arbeidet er såpass viktig for dem som klubb. Jacobsen (Brodd) sier «folk er det viktigste, altså at folk har en god oppfatning av oss og at de har samme oppfatning av oss som vi ønsker å kommunisere ut». Dette skaper et godt omdømme, og påvirker forholdet til alle som har et slags forhold til klubben peker han på. Dette henger også sammen med det om ble skrevet tidligere i oppgaven om at interessent-forhold er dynamiske. Det kreves ofte at flere går sammen for å få makt over klubben. Junghagen (2016) skriver at i fotballmiljøer blir veldig mange personer påvirket av beslutninger som tas. De farligste er de som har den normative makten og som blir påvirket i negativ retning (Mitchell et. al., 1997). Ved å fokusere på omdømmet og image jobber man aktivt med hvordan klubben vil oppfattes som sosialt ansvarlige organisasjoner.

For å kunne fremstå som organisasjoner som tar disse sosiale hensynene og fremstår proaktive, handler mye om arbeidet de gjør sentralt i administrasjonen og hvordan dette profesjonaliseres. Dette kan illustreres med et eksempel Solum (Frigg) trakk frem om hvorfor det var viktig for dem som klubb å ta kontroll over de ulike «skolelagene» og innføre en kullmodell hvor klubben var sjefen:

Det handler om rettferdighet. Et aspekt som jeg sa før. At noen lag hadde utrolig gode treninger, og andre lag veldig dårlige. Og det er veldig urettferdig at man skal ha nesten lotteri mellom 10 skolelag hvert år hvor den ene treneren er Charter-Svein, mens den andre er Marit Breivik som tilfeldigvis har barn på laget. Da påvirker dette treningene de neste 6 årene fremover. Det er også et viktig aspekt som ikke alle tenker på.

Dette gjorde at Frigg ønsket å forandre på strukturen. Det var for mange trenere i barne- og ungdomsfotballen som var for opptatt av å vinne kamper og utvikle de mest motiverte utøverne. Solum (Frigg) mener at det er det profesjonalisering handler om, «at du skal ha et grunnsyn som handler om å se alle og utvikle spillere og være konsistent i det man gjør. Dette er work in progress hele tiden». Både han og flere mener at å ha ansvar for barn og unge handler om å utvikle mennesket, og ikke bare en fotballspiller. Lothe (Vard Haugesund) mener det er et «offentlig gode som tilbys. Ikke bare at folk skal være fotballspillere, men for å få enda mer skikkelige folk». Han uttaler videre at han ser på seg og kollegaen sin nesten som bremseklosser fordi det er så mye de burde gjøre, men som må prioriteres vekk, noe som gjør det vanskelig å gjøre mye proaktivt. Det å prioritere var et fellestrekk i alle klubbene uansett hvor mange ansatte de har. Arntsen (Oppsal) og Strømberg (Ull/Kisa) var begge inne på at de mener de har for få ansatte i forhold til det de burde ha. Lagene i Rogaland har enda færre ansatte, og da sier det seg selv at det er mye arbeid det krevende å få gjennomført. Solum (Frigg) mener at en profesjonalisering er nøkkelen i å utvikle seg som klubb. Han påpeker at «dette uttrykket er veldig ofte misforstått. Det blandes ofte med kommersialisering og elitesatsing. Et bedre ord for profesjonalisering er kanskje kunnskapsbasert virksomhet og kompetanseutvikling». Det første han tok tak i da han ble ansatt som daglig leder i Frigg var å bygge opp en større organisasjon, ettersom det var altfor mye for han alene å gjennomføre om klubben skulle utvikle seg.

Dette var også tak som Arntsen (Oppsal) og Strømberg (Ull/Kisa) tok, og begges administrasjoner har vokst med flere ansatte de siste årene. Strømberg (Ull/Kisa) sier at «vi jobber altfor mye i forhold til det vi burde ha gjort. Vi burde hatt flere inn». Klubbene i Rogaland har færre ansatte, og begge påpeker at de også skulle ønske det var flere ansatte. Det virker som om alle er enige i at det er mange krav og forventninger til dem fra ulike interessenter, som er det samme uavhengig av hvilken klubb man arbeider

i og størrelse på administrasjonen. Ved siden av dette påpeker også Solum (Frigg) at det ikke bare er flere ansatte som skaper bedre vilkår for å arbeide administrativt. Han fokuserer på at alle de ansatte i Frigg, inkludert han selv, har høy IT-kompetanse og opptrer som sparringspartnere for flere utviklere av tekniske løsninger. Ulike tekniske prosesser som forenkler arbeidet med blant annet fakturering og medlems håndtering. Dette medfører at man kan utføre de administrative oppgavene mer effektivt og bruke mer tid på å utvikle selve aktivitetene.

Det er når man utfører arbeid utover disse administrative oppgavene man har en strategi som kan sies å være proaktiv, altså at de gjør noe mer enn det som forventes av dem (Clarkson, 1995). Alle klubbene jeg har intervjuet har snakket om at de prøver å fremstå som proaktive, eller at de liker å se på seg selv som dette. Strømberg (Ull/Kisa) mener at selv om Ull/Kisa er en liten klubb i forhold til andre med A-lag i samme divisjon, må de som følge av sportslig suksess spille en proaktiv rolle overfor klubber som er på et lavere sportslig nivå. «Nå er jo vi blant de som har mest å komme med på de samlingene», sier han om klubbens deltakelse på forum der de møter andre fotballklubber. Han trekker også frem at de prøver å bidra hos lokalklubbene med å arrangere samlinger og være en slags storebror. Jacobsen (Brodd) ser på det å være proaktiv som en måte å få med flere i bydelen til å drive med aktivitet på. Det handler om å nå ut til flere, noe som kan knyttes opp til omdømmet de er opptatt av å skape seg. Et av tiltakene deres som de prøver ut nå er:

Vi har jo satt i gang et prosjekt med gratis medlemskontingent. De tre første årene i Brodd, det vil si de to siste i barnehage og første i skole er det helt gratis å være medlem. Ingen kontingent og ingen treningsavgift. Så gjør vi det sånn reint formelt at Brodd har satt penger på en konto, også får alle fakturaen sin til den kontoen og vi betaler vi for dem. Så for å få flere med i idretten i bydelen så har vi da også latt folk få tre år gratis. Så håper vi jo da at dette skal sørge for at flere blir lengre, at vi tjener inn pengene vi taper nå inn på at de fullfører løpet lengre ut. At foreldre ser verdien av å være med i idrettslag og ikke holder dem unna i frykt for en faktura i hånda.

Dermed henger arbeidet med å være proaktiv sammen med arbeidet for å spille en viktig rolle i samfunnet. Det kreves arbeid med mange interessenter for å få på plass denne

løsningsen, og det er et godt eksempel på hvordan man bruker stakeholder-management for å ta nye steg i klubben (Clarkson, 1995). Brodd har fått på plass mye kompetanse og flere ansatte de siste årene. Jacobsen (Brodd) peker på at han søkte folk med nødvendige kompetanse når han overtok som daglig leder, det var ikke nok å bare ha folk som er glade i klubben for å komme videre. Dette kan tyde på at man kan ta proaktive steg ved å ta tak og utvikle seg i mer profesjonell retning ved å ikke bare gjøre ting som forventes. Moderne klubbdrift kan dermed sies å ha enkelte trekk som går bort ifra å bare være basert på frivillighet.

5.2.2 Fra frivillig organisasjon til semi-profesjonell aktør

Administrativt arbeid ser ut til å ha forandret seg mye den siste tiden. Gammelsæter og Ohr (2002) var tidlig ute med å peke på at ved å ha fokus på organisering og kunnskap kan man utnytte ressurser i større grad. Flere av informantene snakker om forandringer i organiseringen i nyere tid, og de er enige om at man er litt på vei bort ifra å være en ren frivillig organisasjon. Dette kan blant annet skyldes at det er en økt kompleksitet i omgivelsene som følge av at det er andre typer krav og press fra interessenter enn tidligere. Det fører til at man merker et økt behov og sterkere fokus på kompetanse. Slik Nagel et. al. (2015) skriver om, tilpasser en organisasjon seg til disse kravene ved at det forekommer profesjonelle prosesser. Informantene mener at krav fra idrettens organer, som er en absolutt interessent, er med på å skape profesjonelle prosesser i organiseringen til klubbene. Undersøkelsens utvalgte klubber er alle sertifisert som kvalitetsklubber. Det er fokus på kvalitet og kompetanse i disse klubbene. Denne sertifiseringen gjør at klubbene opplever at omgivelsene har forventninger om det Lorentzen (2013) omtaler som profesjonelle holdninger fra klubbene. En klubb som har status som kvalitetsklubb skal ha godkjent kriterier på fire utviklingsnivåer, som alle har til hensikt å forbedre strukturen i klubben (NIF, 2015). Klubbene jeg har intervjuet peker på at den interne strukturen har forandret seg med tydeligere forankrede planverk. Hvordan det å få ting satt i forankrede systemer kan bidra til bedre intern struktur kommer Solum (Frigg) med et godt eksempel på:

Det viktigste der er fra en anekdote jeg hørte i anledning Norway cup. Det var at når den gamle lederen for Norway Cup sluttet der, så de som overtok, hadde da noen overføringsmøter og ønsket å få hans bidrag til hvordan ting skulle gjøres. I den sammenheng hadde han en sjekkliste på 7000 punkter som måtte gjøres. De

lurte på hvor de kunne se den, han pekte på hodet sitt og sa den er inni her. Og der er liksom essensen av kvalitetsklubb. Formålet med den er at de gode rutinene, holdningene, den gode praksisen, det skal institusjonaliseres i klubben og ikke i enkeltpersoner.

Solum (Frigg) sier at klubben ønsker å skape en klar «frigg-way», og ved å tilfredsstillere krav og forventninger som man finner i kvalitetsklubb, er man godt på vei. Dette var også noe Strømberg (Ull/Kisa) snakket om, bare der kom i form av «ull-tråden». Felles for disse klubbene er at det er på plass rutiner og dokumenter som skal være klubbens styringsverktøy. Arntsen (Oppsal) sier at «jeg tror det er med på å skape en forutsigbarhet ved at dokumentene er i henhold til forventninger, lover og regler til enhver tid». Han er opptatt av at de som administrasjon arbeider etter dette, og er med på å revidere styringsverktøyene så ofte som det trengs.

De fem informantene er enige om at de opplever at man som klubb går fra å være mindre trenerstyrt og mer klubbstyrt på denne måten. Solum (Frigg) sier at de tidligere var organisert som en slags paraplyorganisasjon med alt fra 4 til 50 mindre klubber i klubben. Dette skapte blant annet problemer for dem ved at det var vanskelig å samarbeide internt, ettersom ulike årganger hadde forskjellige lag som trente på forskjellige tider. De opplevde lange ventelister på lagene ettersom det ikke var noen klar styring aktiviteten. Dette er den viktigste effekten han peker på ved at man som klubb får mer styring sentralt, og dermed styrt mer av klubben fremfor ute i de forskjellige lagene. Frigg opplevde som følger av dette at blant annet ventelister forsvant, noe som har gjort at de har sett en stor økning i aktivitet og medlemmer de siste årene.

For å bli sertifisert som en kvalitetsklubb stilles det mange krav til organisering. Klubbene opplever at prosessen med å bli kvalitetsklubb er med på å strukturere klubben på en positiv måte. Jacobsen (Brodde) sier også at det sørger for å få ansvarliggjort styremedlemmene på en måte som gir de mer konkrete oppgaver. Ved en klarere struktur og rollefordeling vil, man ifølge Bolman og Deal (2018) jobbe mot kompleksitet. Arbeidet i en mer strukturert klubb gjør at man kan si det har vært et kompetanseløft i fotballen (Seippel, 2010).

Utfordringer er det også, og spesielt klubbene utenfor Oslo opplever at det er vanskelig med kravet om kompetanse på trenere. Lothe (Vard Haugesund) trekker også frem dette og sier de sliter med akkurat dette:

Det er ikke lett å skaffe trenere i ungdomsfotballen, så vi har nok ikke krav til at de har kurs, men gjennom kvalitetsklubb-modellen er det krav til at de etter hvert må ha kurs. Det å skaffe gode, dyktige trenere i ungdomsfotballen som har lyst og anledning er kjempe vanskelig.

I Brodd sliter de også litt med dette. Jacobsen (Brodd) er veldig opptatt av at det er klubben som skal være sjefen. Han sier at tankegangen til klubben er at «det er krav her og det er ingen slingring på at hvis du ikke har grasrottrenerkurs får du ikke være trener. Vi må være absolutte her. Det har vi lyktes med». Disse kravene og forventningene klubbene opplever gjør at arbeidet i klubben går i en profesjonell retning. Konsekvensen med dette er, ifølge Solum (Frigg), at systematisk og planlagt rutinejobb nå utføres på en kompetent måte av lønnede ansatte. Dette vil da medføre økte kostnader, og her kommer selve essensen med å ha oversikt over interessentene inn. Ressursene Gammelsæter og Ohr (2002) pratet om handler i stor grad om inntekter, eller fraværet av inntekter. Da må man forenkle en kompleks verden (Bolman & Deal, 2018), og det gjøres ved å skape oversikt. «Det er to alternativ, enten må du prioritere, eller så tar du livet av deg» sier Lothe (Vard Haugesund). Man må sette seg inn i omgivelsene og deres forventninger for å ikke jobbe seg i hjel. Man må forstå kompleksiteten. Strømberg (Ull/Kisa) mener at han i sin jobb ikke kan telle timer, da blir det ugreit, det viktigste er å prioritere rett, og da må man vite hva som kan prioriteres vekk til rett tid.

I klubbene må man arbeide med forskjellige interessenter på forskjellige måter. Som Lothe (Vard Haugesund) sier, så kan alle interessenter egentlig påvirke dem og motsatt, det er dynamikken rundt enkeltsaker som avgjør. Man kan si at alle interessentene som er kategorisert som absolutte, blir det Clarkson (1995) kaller primære interessenter. Dette er interessenter man må tilfredsstille for at organisasjonen skal overleve, og det er disse man bruker mest tid på i arbeidet som daglig leder. Uten dem har man ingen klubb. Man kan si at idrettslag er helt avhengige av disse interessentene, som for eksempel utøverne. Disse interessentene er like avhengige av klubbene, og Strømberg (Ull/Kisa) kaller det for en gjensidig avhengighet. Utøvere er avhengige av klubben for

å drive med fotball, idrettens organer hadde ikke eksistert om det ikke var klubber til å drive aktiviteten på lagsnivå og kommunen hadde ikke hatt brukere til idrettsanleggene uten klubber. Å ha kunnskap om disse interessent-forholdene er nøkkelen til et godt organisasjonsarbeid på klubbnivå. Der de andre interessentgruppene preges mye av enkeltsaker og fragmenterte meninger som gjør at flere attributter kan mangle, er disse interessentgruppene de informantene trekker frem at bruker mest tid på hele året.

Ved å kategorisere noen interessenter som primære interessenter, sitter man igjen med en smal kategorisering, men det kan virke som om det er på denne måten klubbene tenker. Dette vil si at man ikke nødvendigvis forklarer hvorfor interessenter og organisasjon har det forholdet de har i form av attributter, men kanskje heller som følger av viktigheten av forholdet i det daglige arbeidet. Stakeholder-management handler om å jobbe med disse forholdene, og uavhengig av strategi man velger, må man som organisasjon forholde seg til disse primære interessentene for å ikke skades og for å overleve (Clarkson, 1995). De andre interessentene forholder man seg til i ulik grad. Styret/medlemmer må man ha, og foresatte følger med de yngre utøverne. Dette er derimot grupper av interessenter som kreves oppmerksomhet enkelte ganger, og som fremstår som sekundære interessenter mesteparten av tiden. Å dyrke forhold til enkelte sekundære interessenter kan også sees på som å ta sosialt ansvar og skape et godt omdømme, som nevnt tidligere i diskusjonsdelen.

Konsekvensen av å kjenne sitt organisatoriske felt på denne måten er forutsigbarhet og en retning bort fra å være rene frivillige organisasjoner. Der man tidligere var avhengige av enkeltpersoner, og hvor det var trenere for ulike lag som styrte på sin måte, har man ved å gjennomføre en prosess mot blant annet å bli kvalitetsklubb, beveget seg i mer klubbstyrt retning. Smeland og Seippel (2015) trekker frem at man ved å få satt ting i system med styring fra sentralt hold, utarbeider man bedre rutiner og stabilitet som kan gjøre at man ikke er for avhengige av enkeltpersoner. Arntsen (Oppsal) peker på flere av tingene når han får spørsmål om han ser på klubben sin som en profesjonell aktør:

Jeg vil jo si at Oppsal er en, der vi er nå er i hvert fall veldig tett opp mot en profesjonell aktør. Vi har masse rutiner på plass. Vi har gjennom kvalitetsklubb selvsagt måtte ta en del grep. Og nå skal vi opp på et nivå hvor vi også må levere

lisens som kanskje er enda tøffere enn å bli godkjent og sertifisert som kvalitetsklubb.

Ved hjelp av dokumentet «slik gjør vi det i Oppsal fotball» hadde Arntsen (Oppsal) og administrasjonen hans vært opptatt av å bli mer klubbstyrt i flere år. Som en slags endelig katalysator for å dra hele klubben med seg var kravene fra kvalitetsklubb og dermed fra idrettens organer med på å forankre enda mer. Jacobsen (Brodd) er mer opptatt av at klubben har blitt mer profesjonelle ved en voksende intern kompetanse. Ved å ha krav om mer kompetanse gjør de sitt for å fremstå som det han kaller å være «profesjonelle på sitt nivå». Allikevel er Brodd så avhengige av frivillige at han ikke vil kalle dem en profesjonell aktør. Økonomien er en av nøklene til hvor stor grad av profesjonalisme man finner i klubbene. Kravene og de primære interessentene er de samme, men alle klubbene må løse dette på sin egen måte med sine forutsetninger. Strømberg (Ull/Kisa) er lederen i klubben på det høyeste sportslige nivået i utvalget, og når han snakker om forandringen han har opplevd i klubben er det økonomien som ser ut til å være nøkkelen. «Vi startet med 3,2 millioner i omsetning i 2011, nå har vi over 20 nå i 2018. Så det er klart at det ikke er noen pølsebod lengre.». Dette skyldes hovedsakelig at de har vært opptatt av å bygge sten for sten, mener Strømberg (Ull/Kisa). «Det er jo sånn at helt fra starten har vi vært veldig opptatte av å få med oss hele klubben, dra den med oss». Ved å ha en økonomisk utvikling har de kunne fokusert på å øke kvalitet og kompetanse, og de opplever nå stor aksept hos medlemmene at de er en mer klubbstyrt klubb. Denne kvaliteten er Frigg også opptatt av at skal være en nøkkel til videre utvikling. Sportslig suksess skal komme av kvalitet i alle ledd, og dette fører også til økt økonomi i klubben. At fotballklubber flest fremstår mer som semi-profesjonelle aktører er det Lothe (Vard Haugesund) som beskriver. Hans klubb har ved sportsplan og andre dokumenter vært tidlig ute med å bli kvalitetsklubb og fremstå som klubbstyrte. Økonomien gjør at de ikke kan ha så mange ansatte. Dette er hverdagen for mange klubber. At man er semi-profesjonell betyr her at man etterstreber de samme forventninger og krav fra interessenter, men at økonomi og antall ansatte gjør at man er avhengig av ulønnet og frivillig arbeidskraft.

Sentralt for å være en semi-profesjonell aktør handler om at man har det Lorentzen (2013) kaller en profesjonell praksis i bunn. Ved en evolusjonær utvikling i styresett der relasjonene mellom profesjonelle aktører i organisasjonen og det frivillige styret er mer

i fokus enn tidligere, vil man som klubb være rustet til å arbeide med å tilfredsstille aktører i omgivelsene. Fokus på struktur og organisering i dette forholdet har byråkratiske trekk. Det vil si at det skapes forutsigbarhet ved at oppgaver løses ved hjelp av struktur, og ikke tankene til enkeltpersoner som er valgt inn i et frivillig organ til enhver tid. Økonomi vil hjelpe ettersom man vil kunne ha flere fagfolk (Lorentzen, 2013), dermed flere profesjonelle aktører i administrasjonen. Kunnskap er det viktigste virkemiddelet alle klubber kan benytte seg av. Uansett grad av profesjonell arbeidskraft en klubb kan trekke til seg, kan man basere mye av driften på kompetanse. Dette blir i høyere grad enn før forventet de sekundære interessentene til klubbene. Ved å fremstå som en profesjonell aktør, som for eksempel ved å ha et forankret dokument som «ull-tråden», vil man i Ull/Kisa sitt tilfelle oppleve mindre press fra blant annet foreldre, ettersom dokumentet skal beskrive klubbens tankegang og organisering.

Interessenter er i stor grad med på å forme arbeidsoppgavene til en daglig leder. Det finnes store likheter og ulikheter i hvordan man organiserer seg for å arbeide med dem, og her spiller økonomien i stor grad inn. De klubbene med best økonomi styres i større grad av flere ansatte og ser på seg selv som profesjonelle aktører. De med færre ansatte er i større grad avhengig av frivillighet til å løse flere av arbeidsoppgavene, men både interessenter og oppgaver er de samme. Kravene de absolutte interessentene fører med seg virker å hjelpe til med arbeidet man gjør opp mot andre interessentgrupper. Disse kravene gjør at klubbene fremstår mer profesjonelle og mer rustet til å stå imot dynamiske situasjoner fra interessentgrupper som har legitim tilknytting til klubbene. Dette fører også til at klubbene jeg har intervjuet er mer bevisste på å bygge opp omdømmet sitt hos disse interessentgruppene og ta samfunnsansvar i høyere grad. Alle informantene er enige om at profesjonaliseringen har økt i klubbene til en viss grad. Arbeidsoppgavene deres som daglige ledere, og ellers i klubben, løses i større grad av klubbens strukturer som følge av denne profesjonelle praksisen. Det institusjonelle miljøet påvirker dermed i stor grad arbeidet på klubbnivå, noe som leder over i siste underproblemstilling.

5.3 *Blir fotballklubber likere hverandre?*

I dette delkapitlet skal jeg diskutere om forandringen klubbene har gjennomgått de siste årene når det kommer til profesjonalisering, har forandret klubbenes tankegang og organisering. Blir de likere hverandre? Samarbeider de mer? Hva gjør dette med

frivilligheten? Hvordan spiller økonomien inn? Dette er noen ting jeg skal komme inn på i denne delen. Solum (Frigg) peker på flere av årsakene til at de i Frigg har beveget seg i en mer profesjonell retning med følgende sitat:

Store koordineringsutfordringer og fordelingsutfordringer når det gjelder alle ressurser. Altså økonomi, anlegg, utstyr og kompetanse. Det er blant grunnene til at vi har tatt initiativ til samarbeid. For selv for store klubber som oss og andre i nærheten, så ser vi at vi gjerne skulle hatt tilgang til ressurser som vi gjerne må samarbeide om å få til. Så gjelder det, nettopp om å ikke bli mastodonter.

Frigg har bygget seg opp som organisasjon for å jobbe mot disse utfordringene Solum (Frigg) nevner, noe også flere av de andre klubbene jeg har snakket med har påpekt. En organisasjon skal slik Jacobsen og Thorsvik (2007) ser det, realisere mål og løse oppgaver på en strukturert måte. Organisasjoner blir påvirket av det institusjonelle presset som eksisterer som følger av omgivelsene (Edwards et. al., 2009).

Før jeg kommer inn på hvordan resultatene mine passer inn i teori om isomorfisme ønsker jeg å se på hva det institusjonelle presset gjør med den interne organiseringen i organisasjonene. Her kommer også frivillighet inn i bildet ettersom det skjer forandringer i organisasjonen som følge av dette institusjonelle presset. Dette vil legge grunnlaget for å belyse spørsmålet om klubber blir likere hverandre i siste delkapittel.

5.3.1 Institusjonelt press og frivillighet

De absolutte interessentene kan hver for seg fremstå som det Meyer og Rowan (1977) kaller for institusjoner i det organisatoriske feltet. Dette er aktører som styrer feltet, og gjør at andre organisasjoner i feltet føler at de må inkorporere praksiser og prosedyrer. Det finnes både krav og forventninger som påvirker hvordan man organiserer seg i klubber, og ved å inkorporere praksiser i feltet uten at det er noe krav om det, ser man institusjonelle trekk. Dette kan blant annet være måte å organisere barne- og ungdomsfotballen på, eller roller man bør ha i klubb. Felles er at klubbene kan føle seg tvungne til dette for å kunne være med å konkurrere med andre organisasjoner i feltet.

I det store og hele mener Lothe (Vard Haugesund) at mye i fotballen er organisert på den måten det er ettersom det kommer føringer fra idrettens organer. Han sier at spesielt barnefotballen kan sies å være institusjonalisert i ganske stor grad.

Dette er føringer etter NFF, altså når du er 13 er du ungdomsfotballspiller og før det er du barnefotball og du får ikke spille senior før du er så gammel osv. Det er jo regler vi må forholde seg til, så på den måten blir vi jo litt tvungne til dette.

Her er det klare regler som er satt ut ifra idrettens organ, og både Vard Haugesund og resten av klubbene i Norge må respektere dette. Lothe (Vard Haugesund) nevner også at det er klare rammer med årsmøter og styresammensetning som legger føringer for organiseringen i klubben. Det man ser spesielt i klubbene fra Oslo, er at det blir flere lønnede ansatte i fotballen, uten at det er noe krav til det. Dette skyldes ofte at klubben skal realisere mål, og føler det best gjøres av fagfolk. Solum (Frigg) sier at når de bestemte seg for å styrke kompetanse sentralt i administrasjonen handlet det i stor grad om å nå målsettingene for klubben, dette koster en del penger. Når han uttaler seg om tiden hvor han startet i arbeidet som daglig leder i klubben, sier han at «det var forferdelig mye å gjøre, jeg skjønnte fort at det ikke var mulig å gjøre dette alene». Det å arbeide med kravene fra statlige og idrettslige organer lot seg ikke gjøre på en tilfredsstillende måte når klubben også ønsket å skape en sportslig utvikling. Institusjonelt press fra disse interessentene medførte at det var behov for flere ansatte, noe Solum (Frigg) mener gjør at de nå jobber med mer kvalitet, og at denne kvaliteten på sikt er det de håper skal gi sportslig utvikling. Andre positive effekter er at Frigg som klubb har økt mye i barne- og ungdomsarbeidet, og de opererer nå uten ventelister til tross for utfordrende anleggssituasjon. Han sier videre at:

Vi ønsker å få flere større stillinger, fordi da kan man også investere mer som enkeltpersoner nettopp i kompetanseutvikling og det å planlegge, organisere og slikt. I den økonomidebatten hvor mange sier de ikke ser kronene, så aner de ikke hvor mye kroner som faktisk skal til for å få 80 serielag til å trene riktig, på riktig tid og på riktig sted, med riktige metoder, på en skikkelig bane og med trener. Det krever faktisk en del bidrag for flere er lønnede.

Arbeidsmengden er det de fleste peker på som en belastning i rollen sin som daglig leder. Lothe (Vard Haugesund) har nevnt at de opptrer nesten som bremseklosser på grunn av prioriteringer, og at prioritering på flere saker kan være en av grunnene til at A-laget deres for herrer nå har rykket ned. Også Strømberg (Ull/Kisa) mener at de er for få ansatte i Ull/Kisa til enhver tid. Her skaper sportslig suksess for A-laget flere krav jo høyere opp i divisjonssystemet de kommer i tillegg til andre krav og forventinger i omgivelsene. Han uttaler at «vi jobber altfor mye i forhold til det vi burde ha gjort. Vi burde hatt flere inn». Arntsen (Oppsal) har opplevd stor utvikling i sin klubb der de som klubb har vokst mye sportslig og økonomisk. Dette mener han er fordi de har fått flere personer i administrasjonen. Konsekvensen av dette mener han er at ved å «ansette personer administrativt, blir det lettere å håndtere hverdagen, for å skape bedre aktivitet, mer aktivitet og mer inntekter. Flere og flere ser nytten av det». Som jeg kom inn på i forrige delkapittel er arbeidsoppgavene så å si de samme i forskjellige klubber, og man arbeider med de samme interessentene. Økonomien avgjør da ganske mye for hvordan man som klubb arbeider, og hvilke arbeidsoppgaver som tilhører klubbens daglige leder. I nyere tid ser virker det som klubber ser verdien av å ha flere ansatte som gjør lønnede oppgaver, noe som blant annet kan skyldes at styret har blitt mer passivt i flere av klubbene.

Nå som man har fått inn flere lønnede ansatte med ekspertkunnskap i flere av klubbene (Seippel, 2010), er det mer utfordrende enn noen gang å få tak i frivillige trenere, ledere, cupansvarlige og liknende sentrale oppgaver. Jacobsen (Brodd) opplever at flere inntar en slags kundeholdning i dagens samfunn. Strømberg (Ull/Kisa) kom inn på at det gjerne er færre som bidrar, men at de bidrar mer. Hos dem går dugnaden på rullering mellom lagene, og man ser at det er flere og flere som lurert seg litt unna, mens det alltid er noen som tar et ekstra tak. I Vard Haugesund er det ifølge Lothe de samme frivillige som går igjen hele tiden, han er redd for at de vil bli utbrent og få nok av det. De er organisert slik at de har forskjellige utvalg og komiteer som har ansvar for store arbeidsoppgaver som er drevet av lønnede i andre klubber. Han føler at jo flere de er, desto bedre blir gjennomføringen. «Har vi tre i markedsutvalg klarer vi å nå ut til 300 kunder, har vi fem så kanskje 500, 10 til 1000. Har du fem frivillige i turneringskomiteen blir den litt proff, har du åtte blir den enda proffere». Da kreves det ikke bare at man stiller opp og gjør en jobb, men en annen form for ansvar. Han påpeker at det er fantastisk at så mange stiller opp og tar i et tak, men når de har så mye ansvar i

rollene sliter de litt mer. Solum (Frigg) kommer inn på dette når han forteller om hvordan frivilligheten har endret seg i Frigg:

En setning om frivillighet er at det er ekstremt viktig for klubbens aktiviteter, men strukturelt virker det som om konsistensen og forpliktelsen sitter lengre inne. Det vil si at det er færre som jevnt og trutt gjør en frivillig jobb, også har du mange som vil og kan bidra veldig mye og veldig godt. Men basert på deres egen tidsplan.

Eksempler han kommer med er at mange vil bidra som dommere i barnefotballen og kiosksalg under cuper, men når det kommer til mer forpliktelse og ansvar er det vanskeligere. Da stiller de opp og gjør oppgavene de blir bedt om uten noe mer ansvar rundt en gjennomføring eller planlegging, sier Solum (Frigg). Da kommer vi inn på økonomi igjen. «Det betyr også at mer og mer av den systematiske og planlagte rutinejobben må gjøres profesjonelt, betalt og kompetent. Det fører til økte kostnader rett og slett».

Nettopp dette med frivillighet kan hos flere klubber sees på som en slags dekopling (Meyer & Rowan, 1997). Dette vil si at fokuset kan være på hvordan man ser ut utenifra, for eksempel ved å ha frivillige og oppgaver på dugnad, fremfor å ha den beste interne effektiviteten. Omgivelser tilegner klubber forskjellig institusjonelt press som legger krav og forventninger på klubbdrift. Dette er tidkrevende oppgaver som føyer seg inn i rekken av arbeidsoppgaver som krever mye av en klubb med få ansatte. Når det i tillegg har blitt vanskeligere å få frivillige som tar ansvar, ser man at enkelte klubber kan få problemer. Meyer og Rowan (1977) skrev om at dette skillet påfører organisasjoner utfordringer. Ut ifra mine intervjuer virker det som om klubber med strukturerte roller med lønnede ansatte øker effektiviteten i klubben og kvantum av frivillig innsats. På den andre siden finner man klubber som har færre ansatte og hvor man benytter seg av diverse utvalg og komiteer basert på frivillighet. Her er man avhengig av å få nok folk til å bidra, og de opplever at dette er utfordrende og lite effektivt til tider.

Fotballklubber har tradisjonelt sett vært drevet av frivillige, noe som gjør at enkelte føler at lønnet arbeidskraft kan skade legitimiteten og omdømmet deres. Dette er lokale

forhold, hvor det varierer ut ifra hvordan andre klubber i regionen er organisert. Dette har konsekvenser for effektivitet, men de sekundære interessentene, som forventer frivillighet, presser mindre på her. Lothe (Vard Haugesund) sier «for styrer i sånne klubber som dette er i prinsippet fem stykker som blir valgt inn for å jobbe ræva av seg, og i liten grad sitte og tenke fremover og strategisk». Dette er litt satt på spissen, men når man ser at andre klubber har organisert seg slik at administrasjonen er større og dekker flere oppgaver i større stillinger, forstår man at man krever mye av de som stiller opp i slike klubber. Legitimitet og effektivitet går derfor ikke alltid hånd i hånd.

Flere utdannes og skaffer seg kompetanse på og blir profesjonelle aktører som aktører i idretten ansetter (Wollebæk, Selle & Lorentzen, 2000). I klubbene som ser på seg selv som mer profesjonelle skapes det legitimitet ved å ha høy kompetanse. Dette kan være for at organisasjonen, i dette tilfellet klubben, skal overleve i sitt organisatoriske miljø ved å tiltrekke seg utøvere. Her kommer vi inn på ny-institusjonelle ved at man ser på andre aktører når man organiserer seg, og at man samarbeider på en annen måte enn før. Dette skaper ulike former for isomorfisme, og det skal jeg komme inn på nå.

5.3.2 En likedannelse i fotballen?

Utgangspunktet for isomorfisme er ifølge DiMaggio og Powell (1983) at man innretter seg etter det organisatoriske feltet. Jeg skal nå komme litt inn på hvilke prosesser som kan være med på å si om man ser disse tendensene i fotballen. De ulike prosessene henger sammen med forskjellig type isomorfisme som alle kommer av at når man skal opptre rasjonelt, ønsker man å søke etter «den optimale passformen» i sitt miljø (Boxenbaum & Jonsson, 2008). Denne finner man ved å se etter organisasjoner som er mer suksessrike og som virker å ha legitimitet i feltet (Fahlen, 2006). Dette kan være en klubb som har sportslig suksess, eller en klubb som rett og slett virker å drive bra og som vokser i medlemstall.

Først vil jeg si hvordan *tvangsmessig isomorfisme* påvirker det organisatoriske feltet. Dette er det DiMaggio og Powell (1983) kaller formelt og uformelt press. Press finner man igjen som en attributt interessenter kan ha ifølge Mitchell, et. al. (1993), og det er da krav og forventninger fra absolutte interessenter som fremprovoserer isomorfisme. Et virkemiddel på dette er kvalitetsklubb, et nasjonalt konsept med uttalt mål om tydelige strukturer og bedre styring av fotballklubber (NFF, 2011). Her skal man søke om å bli

sertifisert etter å ha oppfylt ulike kriterier som går på nettopp strukturen i klubben (Smeland & Seippel, 2015). Strømberg (Ull/Kisa) mener forskjellene blir mindre i fotballen. Dette skyldes at «de mister sin egenart. Både gjennom kvalitetsklubb og den profesjonaliseringsprosessen som er fra NFF og samfunnet generelt. Også foreldre stiller flere og like krav». Det er rett og slett flere føringer som blir lagt, sier Lothe (Vard Haugesund), han mener man blir mer tvunget til å inkorporere visse praksiser. Her er kvalitetsklubb et virkemiddel som gjør at man må oppfylle de spesifikke kravene for å oppnå sertifisering. Fordelen med dette er slik Arntsen (Oppsal) ser det at det skaper forutsigbarhet og tvinger klubbene til å ha dokumenter i henholdt til forventninger, lover og regler til enhver tid. Andre interessenter som har en slik påvirkning er spesielt det statlige. Her er kommunen i særklasse, ettersom de, slik Jacobsen (Brodd) sier, eier anlegget og komme med føringer som får store konsekvenser. Felles for de absolutte interessentene er at de ikke nødvendigvis benytter seg av attributtene, men har mulighet til å pålegge formelle krav som avgjør mye for organiseringen til fotballklubbene. Dette er i henhold til det DiMaggio og Powell (1983) hevder, at styringer fra øvre hold kan fungere som katalysator for intern tilpasning i et organisatorisk miljø. Økonomien avgjør deler av den interne strukturen i klubben, men med klare arbeidsoppgaver og føringer fra eksternt hold har man et formelt press som kan være med på å skape en homogenisering når det kommer til klubbdrift.

Mimetisk isomorfisme er påvirkning som er mer frivillig, og her finnes stor forskjell i tankegangen til ulike klubber og daglige ledere. Fotball og idrett generelt består av mange usikkerhetsmomenter. Hvordan man skal få økonomien til å gå rundt, hvordan man skal trene de unge spillerne, hvordan man skal få deltakelse blant frivillige og hvordan man skal oppnå sportslige resultater er noen få ting det ikke finnes fasit på. Ifølge Leiter (2005) er det nettopp usikkerhet som gjør at man etterlikner andre organisasjoner. Det rasjonelle er da å se til dem som lykkes med disse tingene og prøve å adoptere dette. Når man adopterer fremstår man som proaktive ettersom man prøver å gjøre noe mer enn det som forventes av klubben. Klubbene jeg har pratet med gir flere eksempler på områder hvor de har adoptert prosesser fra andre. Fellesnevneren er at de slik Arntsen (Oppsal) ser det, «er opptatt av å søke etter og ta nye steg». I deres tilfelle er det i det siste kommet mye sportslig fremgang, og Arntsen (Oppsal) er opptatt av at de som klubb ikke skal sette seg ned å være fornøyde enda. Han sier at «jeg tror at i det øyeblikket hvor man tenker at vi når maks nivået vårt er det tidsspørsmål til vi drar

tilbake. Man kan ikke bare være fornøyd med å være på et nivå». Mimetisk isomorfisme hos dem handler om at de tilpasser seg nye sportslige nivåer og nye økonomiske betingelser etter stor vekst de siste årene. De ønsker dermed å hente lærdom fra andre fotballklubber som har vært på dette sportslige nivået før. Det er da toppklubber de ser etter ettersom de rykker opp til et nivå de ikke har spilt på før og satser høyere. Et annet område klubbene etterlikner hverandre på er finner vi sportslig organisering i barne- og ungdomsavdelingen. Både Frigg og Vard Haugesund har sett på og latt seg inspirere av andre klubbers modeller her. Solum (Frigg) nevnte spesifikt KFUM og Lothe (Vard Haugesund) nevnte Bryne, altså klubber de kan identifisere seg med. Om dette sier Solum (Frigg):

Det er mange klubber på vår størrelse, og det vil ikke være unormalt at de likner å hverandre. For det er jo ikke noe poeng å bruke tid og ressurser på å utvikle helt egne prosesser bare for å være helt egne. Når noe fungerer godt i naboklubbene kan vi lære av det og omvendt.

Kvalitetsklubb har også kjennetegn som minner om mimetisk isomorfisme. Det har flere av kjennetegnene til å passe inn under tvangsmessig også, men det hele starter ved at en klubb søker kretsen om å starte en prosess mot sertifisering. Det er først etter dette de formelle kravene eksisterer overfor klubben om de ønsker å gjennomføre prosessen. Dermed er det på eget initiativ klubbene søker om å bli kvalitetsklubb, altså at de frivillig lar seg påvirke.

Den siste formen for isomorfisme er den som kalles *normativ isomorfisme*, og i skillet mellom frivillig organisasjon og profesjonell organisasjon er denne veldig relevant i dagens profesjonalisering. Dette er en etterlikning som kommer av fokus på kursing og kompetanse. DiMaggio og Powell (1983) mente at det som var viktigst for normativ isomorfisme var klare roller i organisasjoner og nettverksmuligheter. Det er også hva klubbene i utvalget har pekt på som ting de er veldig opptatt av. Normativ isomorfisme kommer gjerne av de to andre formene. Først og fremst må man som kvalitetsklubb ha en viss kompetanse i ulike roller, noe som gjør at klubber må tilpasse seg dette om de vil være kvalitetsklubb. Også i mer administrative stillinger hvor det ikke nødvendigvis er bestemte krav om høyere utdanning, har det blitt mer fokus på det. Arntsen (Oppsal)

har i det siste ansatt to personer som har tatt utdanning i «Sports Management», en trend han tror flere ser nytteverdien av.

Klubber som har skaffet seg trøbbel tror jeg vi kan unngå ved å få profesjonalisert og skapt aksept. Utdanna mennesker som kan og har lært litt om dette i stillinger og utdanning. Ikke bare at du henter en tilfeldig snekker som spilte på A-laget og ga seg for så å få tilbudet om å bli daglig leder. Den varianten tror jeg mange har prøvd og brent seg på.

Når man skal tilegne seg menneskelige ressurser er det gjerne folk med den rette utdanningen og de konkrete kursene fra idrettens organer man ser etter, men det koster penger. Dette er da personer som har gått igjennom mye av det samme, og da gjennomgått en slags sosialiseringsprosess. Kompetanse og bakgrunn hos disse folkene vil da sammenfalle med andre som er ansatt av andre organisasjoner i det samme miljøet (DiMaggio & Powell, 1983). Dette kan sees på som en institusjonell kunnskap som folk tar med seg. Menneskekraft har utviklet seg til å bli en ressurs det konkurreres om. Det har blitt normativt press for å ansette kompetente folk (Leiter, 2005). Som beskrevet tidligere er det da legitimitet knyttet til å ha de rette personene i de rette stillingene noen steder, og økonomi er en faktor som for flere klubber skaper problemer på dette området.

Videre svarer flere av klubbene at de er opptatt av samarbeid. Arntsen (Oppsal) sier at «de ønsker å samarbeide med flest mulig, og ha en positiv tone til naboklubber». Jacobsen (Brod) mener konkurransen i de siste årene har gått over til å kun gjelde på banen. Han og flere daglige ledere i Stavanger har tatt initiativ til et eget forum for daglige ledere hvor det er stor vilje til å dele kunnskap. Her diskuterer de problemstillinger og temaer som de er litt frustrerte på. De bygger det også ofte rundt et tema med en ekstern foredragsholder. Han opplever at dette har gjort at klubbene kommer tettere og lærer av hverandre. Strømberg (Ull/Kisa) og Lothe (Vard Haugesund) skisserer en annen type samarbeid hvor regionens største klubber har tatt mer ansvar til å dele kunnskap. I Haugesund har FK Haugesund startet med sportslig relaterte samlinger som Lothe (Vard Haugesund) er opptatt av å ha riktige folk på. Dette minner om det som skjer i Romerike hvor Ull/Kisa har en sentral rolle. Strømberg (Ull/Kisa) sier:

Vi har jo blitt litt sånn storebror på øvre Romerike. Det er jo stadig klubber og ledere som kommer hit og ber om råd og sånne ting her hos oss. Det prøver vi å gjøre så godt vi kan. Vi har også intensjoner om å ha trenere ute som hjelper andre klubber.

Dette er eksempler på nettverksarbeid hvor sentrale personer sosialiseres og utveksler erfaringer.

De sportslige organene som styrer legger også i større grad enn før til rette for samarbeid mellom klubber. Divisjonsforening er et forum som blir nevnt av alle sammen. Arntsen (Oppsal) mener dette er med på å skape gode relasjoner til andre, og Strømberg (Ull/Kisa) mener det har gjort at det nå har blitt så åpent at man kan ringe til nesten hvilken som helst leder i fotballen om man vil spørre om noe. Et problem med en del av dette som initieres av de sentrale organene, er at flere av disse møtene for erfaringsutveksling finner sted i Oslo. Det er der de mest sentrale organisasjonene holder til, og det er der man kan se tegn til at profesjonaliseringen er lengst fremme. Lothe (Vard Haugesund) sier dette er en av hovedgrunnene til at det av og til blir vanskelig for Vard Haugesund å delta i disse forumene ettersom det er en viss reiseavstand som ikke lar seg gjøre like lett for dem som for eksempel Frigg. I Oslo har også kretsen initiert mye de siste årene, og Solum (Frigg) trekker frem dette når han snakker om hvordan han ser på samarbeid med andre klubber:

Oslo fotballkrets har vært flinke til å skape arenaer for klubsamarbeid og klubbmøter. Jeg har deltatt på disse nesten fra jeg begynte. Ganske bevisst på det. Der er det jo litt slik at de menneskene jeg treffer har vært der hele tiden, eller veldig lenge. Dette er blant annet Kjelsås, KFUM, Oppsal. Dette er klubber som da sportslig gjør det bra i Oslo. Så det er litt interessant at det ser ut til å være en korrelasjon mellom klubber som har stabile forhold rundt seg i ledelsen og klubber som gjør det bra på banen i toppfotballen faktisk. Trenerutskiftinger og sånne ting, enten initiert fra klubb eller trener selv. Det å være klubbstyrt er ekstremt viktig.

Han mener at forutsigbarheten skapes av å se til andre og delta i disse møtestedene for å kunne lære av hverandre. Han mener det viktigste er å være opptatt av å planlegge og

ikke bare reagere på hva som skjer i disse forumene, og da må man som klubb være aktiv i disse prosessene.

Flere av punktene jeg har pekt på under de ulike typene isomorfisme har hintet om en form for homogenisering. Dette kommer av at mange har de samme tankene i denne mer profesjonelle idretten. Jeg har nevnt at økonomi avgjør i hvilken grad man kan organisere administrasjonen på en optimal måte. Økonomien er også en av de fremste faktorene som avgjør hvilke vilkår man har til å konkurrere med. Beckert (2010) nevnte at konkurranse påvirker byråkrati. Økonomi skaper en konkurranse ikke alle kan delta med like vilkår i. Dette påvirker de interne prosessene og strukturelle endringer en profesjonalisering fremprovoserer (Greenwood & Meyer, 2008). Ting som informasjon, organisatoriske forutsetninger og kapasitet som skapes av økonomi, lokal støtte og annet kan ofte medføre at man også ender opp med å forandre seg enda mer bort ifra organisasjonene i feltet (Beckert, 2008). I for eksempel Vard Haugesund baserer de seg mer på frivillighet enn i Frigg, og dette er en kombinasjon av økonomiske forutsetninger og lokale ranker omkring frivillighet og kostnader. Dette er et eksempel på interne strukturer som er et tegn på at ikke alt nødvendigvis homogeniseres, man må finne andre veier. De institusjonelle reglene er de samme slik Lothe (Vard Haugesund) sier, men hvordan man jobber med disse reglene preges av flere faktorer. Dette er en av grunnene til at man ikke entydig kan si at det er en likedannelse. Det organisatoriske miljøet påvirker mye og kjennetegn på de ulike typene isomorfisme viser at ting blir mer institusjonalisert. Fotballklubber blir likere hverandre i form av at flere av kjennetegnene jeg har nevnt er på plass. Allikevel er det en kompleks struktur, og både økonomi og frivillighet påvirker i stor grad, noe som gjør at det ikke er en direkte likedannelse.

Suddaby (2010) mente at DiMaggio og Powell (1983) fikk ting til å høres for lett ut. Prosessen og den institusjonelle historien er veldig avgjørende, og er det som er med på å gi fotballklubber særpreg. Dette var også flere av klubbene jeg pratet med opptatt av. Lothe (Vard Haugesund) sier at det har blitt litt utjevnet de siste årene, spesielt på sportslig nivå med A-laget, men når han sammenlikner seg med naboklubbene sier han at:

Det er det som vi vil kalle pluss faktorene våre. Djerv har, som ikke vi har, aktivitet inn mot handicappede. Men det er jo litt at vi er enige. Har du en som er funksjonshemmet, så skal den være i Djerv, fordi det er deres område. Vi har Vard-modellen, som skal gå mer mot innvandrere og mottakssentre.

Dette er et særpreg som påvirker organiseringen deres. Dette har vært slik lenge, og kan sies å være en institusjonell historie som er viktig for dem, og da påvirker arbeidet i klubben. I en prosess for å organisere seg på andre måter er dette noe de er opptatt av å ta hensyn til. Arntsen (Oppsal) mener Oppsal, som er en ganske ny fotballklubb har fordel med å være nettopp ny. Han sier:

Enhver klubb har jo noen unike ting. Historie og en kultur som man på en måte må ha respekt for og ta med seg. Vi er en fersk fotballklubb da og det ligger ikke så mye kultur og historie som en fotballklubb.

For dem er det da færre ting som påvirker prosessen for å få mer profesjonelle rammer. Også Strømberg (Ull/Kisa) mener at kulturen ikke har en så sterk historie i sin klubb, og de har da litt enklere for å gå bort ifra hvordan ting har vært. Sitatet fra Anderson og Sally (2013) om at flere fotballklubber lever litt etter at «det er slik vi alltid har gjort det», er noe som sitter igjen. Det jeg igjennom intervjuene har erfart er at dette er mer komplekst enn det, og at økonomi spiller en viktig rolle. Fotballen har forandret seg veldig, og det er klare tegn på alle former for isomorfisme i klubbene. Alle jeg har pratet med har også vært opptatt av å være proaktive. Det at noen henger litt etter og blant annet har færre ansatte er da ikke nødvendigvis bare noe de velger. Jacobsen (Brodd) er enig i at klubbene blir likere hverandre, og han tror at den langsiktige konsekvensen av krav og forventninger vil bli en idrett med større organisasjoner og færre klubber. Han følger opp med og si at han forventer flere sammenslutninger og at det allerede er flere og flere fellestreninger og samlinger med klubber i regionen. Dette gjør at flere klubber kan dele på ressurser som kompetente trenere der man ikke har mulighet til å lønne dem alene. Også Solum (Frigg) uttaler at han ser for seg en klarere sammenslutning. Dette i form av en geografisk arbeidsdeling. «Mindre fragmentert. Jeg tror på sikt at det blir færre klubber og mer aktivitet» sier han. I så fall må det Arntsen (Oppsal) kaller bedre klubbstyring være på plass. Dette vil gi et bedre tilbud til alle, mener han. Bedre klubbstyring handler om å jobbe godt med alle interessenter, organisere seg effektivt i

det daglige arbeidet og tilfredsstillende kravene og forventningene i det institusjonelle feltet.

6. Konklusjon

Jeg har i denne studien undersøkt problemstillingen min ved å benytte meg av tre underproblemstillinger. Avslutningsvis vil jeg her forsøke å gi en oppsummering av det jeg belyste i resultat- og diskusjonsdelen med et lite avsnitt på hver underproblemstilling, før jeg skal forklare hvordan dette knyttes opp mot hovedproblemstillingen som en konklusjon.

Hvilke interessenter blir påvirket eller påvirker driften av en fotballklubb?

I studien min var interessenter nøkkelen til arbeidet som gjøres rundt om i fotballklubber. Det er disse aktørene som befinner seg i organisasjonens omgivelser, og som legger grunnlaget til daglig leder og resten av administrasjons arbeid. Jeg listet opp interessenter informantene mine så på som sentrale for dem og hvordan de påvirket eller ble påvirket av klubben. Her benyttet jeg meg av Mitchell et. al. (1997) sitt rammeverk når jeg analyserte svarene jeg hadde fått fra studiens informanter, ved at jeg satt interessentene inn i et venne-diagram. Det viktigste å ta med seg videre herfra var hvilke aktører som kunne bli sett på som absolutte interessenter. I dette tilfellet var det idrettens organer, offentlige etater og utøverne. Disse er interessentene som besitter attributtene press, makt og legitimitet, noe som innebærer at man som klubb må jobbe aktivt med dem. De kan bli sett på som primære interessenter og være sentrale for at klubben skal overleve, noe som gjør at daglige ledere må tilfredsstille krav og forventninger i sitt arbeid. Dette leder oss videre til neste underproblemstilling.

Hvordan former interessenter arbeidsoppgavene til daglig leder?

For det første så viste det seg at det var stor forskjell i antall ansatte og deres arbeidsoppgaver, noe som gjorde at det ble vel så viktig for meg å se på klubbens oppgaver og ikke bare daglig leder sine oppgaver. Her handlet det for det første om at det var en slags profesjonalisering av driften. Dette fører med seg at fotballklubber ikke lengre nødvendigvis er helt frivillige aktører. Rettferdighet og legitimitet var to stikkord som kom frem når jeg undersøkte årsaken for profesjonalisering. Ved å være proaktive og skape et godt omdømme, vil interessenter som ikke har noe spesiell makt og press på klubben tilfredsstilles. En vitenskapeliggjøring av fotballen i form av økt grad av

kompetanse og kunnskap, har gjort at man blant annet får utnyttet ressursene på en bedre og mer effektiv måte. Ved å organisere seg med en oversiktlig struktur har man fått ting mer på stell og man klarer mer effektivt å jobbe med krav og forventninger fra absolutte interessenter. Spesielt konseptet kvalitetsklubb synliggjorde denne profesjonaliseringen i fotballklubbene jeg pratet med. Interessentene former arbeidsoppgavene i stor grad på en dynamisk måte, men ved å organisere seg mer effektivt fremstår klubbene mye mer forutsigbare enn tidligere. Arbeidsoppgavene er stort sett de samme i alle klubbene jeg har pratet med, noe som kommer av at interessentene er de samme og de institusjonelle kravene er de samme. Økonomi var en av nøklene til hvor effektivt klubbene kunne organisere seg, og hva de ulike daglige lederne har som arbeidsoppgaver i sin respektive klubb. Omgivelsene i fotballen er preget av dynamiske interessentgrupper som kan få makt og press når flere går sammen, og ved å skape struktur og forutsigbarhet vil man være bedre rustet til å kunne håndtere dette som en klubb. Måten klubbene organiserer seg på påvirkes altså i stor grad av interessenter og spesielt de absolutte interessentene. Det kulminerer ned til siste underproblemstilling.

Blir fotballklubber likere hverandre?

Her så jeg på hvordan ny-institusjonell teori passet inn i fotballens organisering. Det jeg ønsket å finne ut var om man kunne se tendensene til en likedannelse i fotballklubber. Etter å ha belyst de to andre underproblemstillingene var det klare tegn til at arbeidet i ulike klubber preges av at det er noenlunde samme forventninger og krav, og også stort sett de samme interessentene. Dette er tegn på at deler av driften blir likere hverandre. Dette kommer blant annet av at det institusjonelle presset setter føringer, og spesielt ved å være sertifisert som kvalitetsklubb er det helt konkrete ting klubben må ha på plass for å oppnå dette. Føringer fra NFF omkring organisering av det sportslige er også det samme uansett klubb. Noe av det som derimot er annerledes er økonomi og frivillighet. Disse står som en motsats mot profesjonaliseringen, og er en av grunnene til at klubbene ikke helt ville se på seg selv som profesjonelle aktører, men heller semi-profesjonelle aktører. Økonomi påvirker klubbdriften og antallet ansatte i administrasjonen. Jo færre ansatte, desto flere oppgaver ligger hos de frivillige. Dette kan minne om en dekobling ettersom det kreves ganske mye av disse frivillige som gjør oppgaver som andre steder gjøres av ansatte. Dette kan skape legitimitet, men ikke nødvendigvis mest effektivitet.

Lokale forhold har mye å si, og det er viktig å balansere mellom å fremstå legitimt og effektivt. Når organisasjoner ansetter folk med lik bakgrunn, kan man se tegn på normativ isomorfisme. Denne typen isomorfisme vokser i idretten både på grunn av at det er krav om kurs og kompetanse fra blant annet krets om man skal være kvalitetsklubb, men også fordi flere utdannes til å jobbe administrativt. Flere plattformer hvor man kan skaffe nettverk og samarbeid med andre klubber, var også noe informantene var opptatt av. Mimetisk isomorfisme handler her om rasjonalisering, i form av adoptering og etterlikning av aktører som lykkes i omgivelsene. Dette gjaldt spesielt på sportslig plan. Tvangsmessig isomorfisme kom som en følge av arbeid opp mot interessentene. Konsekvensen av dette var at formelt press skapte klare tegn til homogenisering når det kommer til klubbdrift. Kvalitetsklubb og andre krav fra idrettens organer, samt krav og forventninger fra offentlige etater spilte en stor rolle her. Det jeg kom frem til ved å belyse denne underproblemstillingen var at det fotballklubber blir likere hverandre, men at det fortsatt er flere sentrale prosesser som er annerledes. Arbeidsoppgaver, krav og forventninger er like for alle. Økonomi og lokale forhold gjør derimot at det er ulike vilkår som gjør at det å kalle det en likedannelse blir litt feil.

Hvordan organiserer fotballklubber seg i en mer profesjonell hverdag?

Dette har hele tiden vært en problemstilling som kan besvares på mange måter. For det første måtte jeg se litt på hva profesjonalisering i fotballen innebar, og om det var tegn til dette. Som jeg har kommet frem til i underproblemstillingene ser klubbene på seg selv som mer profesjonelle aktører enn tidligere. Arbeid med interessenter har skapt et formelt press som har fremprovosert struktur og forutsigbarhet i klubbene. Jeg innledet med å forklare at profesjonalisering handlet om at man gikk fra frivillig-dreven aktivitet til en mer business-liknende (Dowling et. al., 2014). Dette er kom tydelig frem av å analysere informantenes utsagn opp mot teori som tidligere har blitt brukt for organisasjoner i andre miljø. Det er flere ansatte med høyere krav til kurs og kompetanse enn før. Daglige ledere påvirkes i støtte grad av sine absolutte interessenter som har mye å si for organiseringen. Det som skaper problemer og gjør at fotballklubber organiserer seg forskjellig internt, er de lokale forholdene omkring frivillighet, legitimitet og økonomi. Selv om oppgavene er de samme i klubbene så er det strukturelle forskjeller. De daglige lederne har veldig forskjellige oppgaver i sin

organisasjon som følge av antall ansatte, noe som medfører at det ikke er mulig å si at fotballklubber organiserer seg på spesifikke måter. Det man derimot kan si er at isomorfisme i omgivelsene og institusjonelle krav påvirker i stor grad. Flere personer i alle klubbene går igjennom de samme kursene og flere personer ansettes med den samme akademiske bakgrunnen. Klubbene samarbeider mer og ser til hverandre i større grad enn før. Konkurransen er på banen, mens av banen er det åpenhet og dialog. Kravene til klubbene, og spesielt de som er kvalitetsklubb, er de samme, noe som resulterer i at målene med klubbens arbeid likner på hverandre. Fotballklubber i en mer profesjonell hverdag må i større grad organisere seg for å tilfredsstille interessenter enn før. Både de primære interessentene for å overleve, men også de sekundære interessentene for å ta samfunnsansvar og fremstå legitimt. Fotballklubber i en mer profesjonell hverdag må dermed alle på sin måte organisere seg på den måten det passer dem innenfor visse rammer i et miljø hvor mer og mer institusjonaliseres og forventes.

6.1 Avsluttende betraktninger og veien videre

I min oppgave har jeg valgt å se på profesjonell utvikling i fotball. Fra min egen hverdag som ansatt i fotballklubb og fra det jeg har fått tak i av informasjon fra informanter og litteratur, så vet jeg at det er få ting som skaper så mye splid rundt om i fotball-Norge som noe av dette. Fotball er lidenskap, fotball engasjerer og skaper debatter. Solum (Frigg) sa i intervjuet at det finnes veldig mange voksne som prøver å være «en Mourinho» rundt omkring. Dette var et passende bilde ettersom det gir oss et bilde på hvordan verden er. Det er en arena hvor barn og unge får spille fotball, og samtidig en møteplass og et område hvor alle som ønsker kan få sjansen som trener, enten lønnet eller ulønnet. Objektivt sett ser man i oppgaven min at kursing og kompetanse har mange fordeler når det kommer til organiseringen i en hverdag preget av krav og forventninger. Effektiviteten øker med flere ansatte, og i noen klubber dermed også legitimiteten. Absolutte interessenter må man forholde seg til uansett, og så er det opp til klubbene hvordan man løser dette. Solum (Frigg) sier at benchmarking diskuteres i ulike forumer, men det er ikke slik at alle kan organisere seg på den måten som blir sett på som «best practise». Dermed er det som jeg har nevnt økonomiske forskjeller og lokale forhold som er med på å bestemme rammene. Lidenskap er med på å skape mange subjektive følelser omkring hvordan en klubb skal organiseres. Dette har jeg ikke fokusert noe spesielt på i oppgaven, men det henger sammen med hvordan for eksempel en foreldregruppe eller en annen mer sekundær interessentgruppe kan reagere

om de ikke er enige i visse bestemmelser. Subjektive meninger skaper fordeler og ulemper med profesjonalisering. Noen vil kjempe for å holde kostnadene nede og holde på frivilligheten, mens andre er mer enn glade for å la profesjonelle ansatte ta seg av barna og sikre dem en god fotballutdanning.

Det er mye man kunne skrevet om som påvirker en fotballklubbs organisering, og det er et spennende felt å forske på. Jeg har sett på holdninger fra den administrativt ansatte siden, men det kunne også vært relevant å se på holdninger hos de som er tilknyttet klubb uten å være ansatt. Som forslag til videre forskning på dette feltet kunne det vært interessant med en kvantitativ datainnsamling fra frivillige og foreldre omkring deres betraktninger om hvordan klubber arbeider i en mer profesjonell hverdag. Dette tror jeg kunne belyst lokale forhold som påvirker i stor grad, og fått frem forskjeller. Kanskje det hadde vært en sammenheng med sportslig nivå og holdninger rundt profesjonalisering, kanskje det hadde vært forskjeller mellom Oslo og for eksempel Stavanger som var store? Det er ingen tvil om at det er mange faktorer som ligger bak organiseringen. I idretten vet man også at det er synkende demokratisk interesse blant medlemmer, det er lavt oppmøte blant frivillige flere steder og mer press på de få frivillige som stiller opp der de har oppslutning (Lorentzen, 2013). Hva har dette å si for organiseringen? Når idretten er basert på demokrati og hvor en klubbs arbeid er basert på hva som blir vedtatt av et valgt styre på et årsmøte, er det interessant å se hvordan realiteten er. En kvantitativ studie omkring oppmøte på årsmøte og antall lønnete hadde også vært interessant for å se om det er sammenhenger. Dette kunne vært med fokus på å for eksempel undersøke om det var slik at klubber med stor oppslutning blant medlemmene hadde få ansatte og/eller motsatt.

Opgaven min kunne også hatt flere informanter for å belyse flere sider av saken. Dalen (2011) skrev om at man må passe på å velge et gunstig antall, uten at det blir en for stor mengde. Grønmo (2014) delte disse tankene, han fokuserte på at det viktigste var kvaliteten på det man fikk ifra informantene sine og om det var nok informasjon. Når det gjelder mengde av informasjon er jeg fornøyd med hva jeg har fått ifra mitt utvalg, og mener at informantene har gitt mange gode betraktninger fra klubber med forskjellige rammer. Flere klubber ville skapt enda mer grunnlag for å analysere og diskutere, og bedre grunnlag for å sikre overførbarhet som jeg beskrev i metodedelene. Jeg har fått subjektive data i form av empiri som jeg etter beste evne har forsøkt å slå

sammen med teorier. Det har vært viktig for meg å forklare grundig hvordan jeg tenker under fortolkningen min og knytte det opp mot hva jeg skrev om i teoridelen. Det har ikke vært hovedmålet mitt å få til et generaliserbart svar på problemstillingen, da måtte jeg ha tatt i bruk andre forskningsmetoder. Dette har vært min fortolkning. Det er som nevnt så mange ting som avgjør hvordan fotballklubber organiserer seg. Jeg opplever at det viktigste er at klubber er klar over dette og ikke stiller seg imot endringer i det institusjonelle feltet. Åpenhet og samarbeid skaper isomorfisme, men om det er negativt eller positivt må klubbene velge selv. Jeg avslutter med et sitat ifra Rune Lothe (Vard Haugesund), som kanskje kommer inn på selve essensen for fotballklubber som møter andre utfordringer enn før:

Jeg tror jo noe av den største utfordringen til fotballklubber er å av og til ta seg tid til å faktisk reflektere og tenke over hvilken vei man skal gå. Man blir gjerne for oppslukt i brannslukking og i veldig liten grad har man tid/anledning til å tenke fremsiktig og strategisk. Hverdagen blir fort for hektisk slik det er nå. Jeg tror vi har disse tankene altfor lite.

Referanser

- Anagnostopoulos, C. (2011). Stakeholder management in Greek professional football: identification and salience. *Soccer & Society* 12 (2), 249-264. Doi: 10.1080/14660970.2011.548361
- Beckert, J. (2010). Institutional Isomorphism Revisited: Convergence and Divergence in Institutional Change. *Sociological theory* 28(2), 150-166. Doi: 10.1111/j.1467-9558.2010.01369.x
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – Struktur, HR, politikk og symboler* (6.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Boxenbaum, E. & Jonsson, S. (2008). Isomorphism, Diffusion and Decoupling. I: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE Publication Ltd.
- Brenner, M., Brown, J. & Canter, D. (1985). Introduction. I: M. Brenner, J. Brown & D. Canter (eds.). *The Research Interview – Uses and Approaches*. London: Academic Press Inc.
- Campbell, J. L. (2004). *Institutional change and Globalization*. New Jersey: Princeton Universal Press.
- Clarkson, M. B. E (1995). *A Stakeholder Framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. The Academy of Management Review Vol 20, No 1, 92-117. Doi: 1995.9503271994
- Crotty, M. (2015). *The Foundation of Social Research – Meaning and Perspectives in the Research Process*. London: SAGE Publications ltd.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

- De Nasjonale Forskningsetiske komiteene – NESH (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (4.utg.)*. Hentet 6.november 2018 fra https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf
- Deephouse, D. L. & Suchman, M. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. I: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s.49-71). London: SAGE Publication Ltd.
- Dowling, M., Edwards, J. & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalization in sport management research. *Sports Management Review* 17 (4), 520-529. Doi: 10.1016/j.smr.2014.02.003.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited, institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48 (2), 147-160. Doi: 10.2307/2095101
- Edwards, J. R., Mason, D. & Washington, M. (2009). Institutional pressures, government funding and provincial sport organizations. *International Journal of Sport Management and Marketing* 6 (2), 128-149. Doi: 10.1504/IJSMM.2009.028798
- 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.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). Strategiteori. I: U. Eriksson-Zetterquist, T. Kalling, A. Styhre & K. Woll, *Organisasjonsteori*. (s. 176-202). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

- Everett, L. E. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven: Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fahlén, J. (2006). *Structures beyond the frameworks of the rink. On organization in Swedish ice hockey*. Umeå: Department of education, Umeå University.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. USA: Pitman Publising Inc.
- Friedman, M. & Mason, D. (2004). A Stakeholder Approach to Understanding Economic Development Decision Making: Public Subsidies for Professional Sport Facilities. *Economic Development Quarterly* 18 (3), 236-254. Doi: 10.1177/0891242404265795
- Friedman, M., Parent, M. & Mason, D. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly* 4 (3), 170-190. Doi: 10.1080/16184740408737475
- Fjelland, R. (1995). *Vitenskapsteori* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Gammelsæter, H. (2010). Institutional Pluralism and Governance in “commercialized” Sports Clubs. *European Sport Management Quarterly* 10 (5), 569-594. Doi: 10.1080/16184742.2010.524241
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Goksøy, M. (2008). *Historien om Norsk idrett*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Goksøy, M. (2014). *Hva er fotball*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Greenwood, R. & Meyer, E. R. (2008). Influencing Ideas – A Celebration of DiMaggio and Powell (1983). *Journal of Management Inquiry* 17 (4), 258-264. Doi: 10.1177/1056492608326693

- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (2008). Introduction. I: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE Publication Ltd.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet – En innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg.). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Junghagen, S. (2016). Tensions in stakeholder relations for a Swedish football club – a case study. *Soccer & Society* 19 (4), 612-629. Doi: 10.1080/14660970.2016.1267621
- Kumano-Ensby, A. L. & Nakken, M. (2008). Irritert over illojale lagkamerater. *NRK.no*. Hentet 16.oktober 2018 fra <https://www.nrk.no/ostlandssendingen/irritert-over-illojale-lagkamerater-1.6015254>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Larsen, Ø. (2018). Hvordan ta barnefotballen videre? *Fotballtreneren.no*. Hentet 12.februar 2019 fra <https://www.fotballtreneren.no/fagartikler/barne-og-ungdomsfotball/hvordan-ta-barnefotballen-videre>
- Leiter, J. (2005) Structural isomorphism in Australian nonprofit organizations. *International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations* 16 (1), 1-31. Doi: 10.1007/s11266-005-3230-1

- Lorentzen, H. & Dugstad, L. (2011). *Den norske dugnaden. Historie, kultur og fellesskap*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Lorentzen, H. W. (2013). Utdanning og kompetanse i idretten. *Institutt for samfunnsforskning*. Volum 5. Hentet 11.september 2018 fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/177427>
- Madsen, C. (2018). Kvalitetsklubb: - Har gjort noe med Fotball-Norge. *Fotball.no*. Hentet 24.september 2018 fra <https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kvalitetsklubb/2018/veiledersamling-kvalitetsklubb/>
- Meld. St. 26 (2011-2012). *Den norske idrettsmodellen*. Oslo: Kulturdepartementet.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Doi: 10.1086/226550
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analyses – An Expanded Sourcebook (2.utg)*. California: SAGE Publications AS.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886. Doi: 10.2307/259247
- Morrow, S. (2003). *The People's Game – Football, Finance and Society*. New York: Palgrave MacMillan.
- Mostyn, B. (1985). The Content Analyses of Qualitative Research Data: A Dynamic Approach. I: M. Brenner, J. Brown & D. Canter (eds.). *The Research Interview – Uses and Approaches*. London: Academic Press Inc.
- Nerheim, H. (1995). *Vitenskap og kommunikasjon – Paradigmer, modeller og kommunikative strategier i helsefagenes vitenskapsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier - Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Norges Idrettsforbund. (2015). *Idrettspolitisk dokument 2015-2019*. Oslo: Norges Idrettsforbund og Olympiske og paralympiske komité
- Norges Fotballforbund. (2015) *Handlingsplan 2016-2019*. Oslo: NFF.
- Norges Fotballforbund. (2018). *Årsrapport 2017*. Oslo: Norges Fotballforbund.
- Norges Fotballforbund. (u.å). NFF Grasrottreneren. *Fotball.no*. Hentet 24.september 2018 fra <https://www.fotball.no/trener/grasrottrener/>
- Norges Fotballforbund. (u.å). Kvalitetsklubb. *Fotball.no*. Hentet 24.september 2018 fra <https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kvalitetsklubb/>
- Norsk Toppfotballsenter. (2017). *Akademiklassifiseringsrapporten*. Oslo: Hentet 15.mai 2019 fra <https://www.eliteserien.no/Dokumentarkiv/Akademiklassifiseringsrapport2017 oppslag.pdf>
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode – en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier (2.utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Robinson, L. (2016). The Business of Sport. I: B.Houlihan & D.Malcolm (Eds.), *Sport and Society* (s.273-290). London: Sage Publications Ltd.
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data (2.utg.)*. California: Sage Publications.
- Rysen, A. (2002). *Det kvalitative intervju – fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fabokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Saldana, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Hentet 31.oktober 2018 fra

http://stevescollection.weebly.com/uploads/1/3/8/6/13866629/saldana_2009_the-coding-manual-for-qualitative-researchers.pdf

- Scott, R. W. (2001). *Institutions and Organizations* (2.utg.). California: Sage Publications, Inc.
- 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
- Smeland, F. & Seippel, Ø. (2015). «For vi kommer ikke til å sitte i styret i all evighet» - *En studie av norske fotballklubbens arbeid med kvalitetsklubb*. Hentet 18.september 2018 fra <https://www.nih.no/contentassets/b445397cad52462384b8c099d1f3a24b/rappo-rt-for-vi-kommer-ikke-til-a-sitte-i-styret-i-all-evighet.pdf>
- Suddaby, R. (2010). Challenges for Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry* 19 (1) 14-20. Doi: 10.1177/1056492609347564
- Thagaard, T. (2015). *Systematikk og en innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Thoresen, I. (2017). Her er akademiklassifiseringen. *Fotballtreneren*. Hentet 24.september 2018 fra <https://www.fotballtreneren.no/nyheter/her-er-akademiklassifiseringen>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Wartick, S. L. & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 10 (4), 758-769. Doi: 10.2307/258044
- Wilkesmann, U. & Blutner, D. (2002). Going Public: The organizational Restructuring of German Football Clubs. *Soccer & Society* 3 (2) 19-37. Doi: 10.1080/714004876

Wooten, M. & Hoffman, A. J. (2008). Organizational Fields: Past, Present and Future. I: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s.130-143). London: SAGE Publication Ltd.

Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Generelle tema	Hovedspørsmål	Oppfølgingsspørsmål/stikkord
Innledning		<ul style="list-style-type: none">- Om meg- Om oppgaven- Gangen i intervjuet- Utvelgelse og hvorfor disse klubbene utgjør utvalget.- Informasjon om transkriberingen/sitatsjekk- Informert samtykke
Om intervjuobjektet	Kan du presentere deg?	<ul style="list-style-type: none">- Hvordan havnet du her?<ul style="list-style-type: none">o Utdannelseo Arbeidserfaringo Idrettsbakgrunn- Hva jobber du med?- Hvilken kompetanse/utdanning har du?
Om klubben	Kan du beskrive klubben du jobber i?	<ul style="list-style-type: none">- Hvordan er den organisert?- Har den utviklet seg mye de siste årene?- Hvor mange medlemmer har den og hvor står den i lokalsamfunnet?- Har klubben en visjon eller en filosofi de arbeider etter?- Hvordan er anleggssituasjonen?- Økonomi- Antall medlemmer- Pris for å være medlem- Tilbud til medlemmene
Arbeidsoppgaver	Hvordan er en vanlig dag på jobben?	<ul style="list-style-type: none">- Når er det mest å gjøre?- Sportslig kontra drift i arbeidsdagen?- Hvordan er samarbeidet med kollegaene?

Profesjonalisering	Ser du på klubben du jobber i som en profesjonell organisasjon?	<ul style="list-style-type: none"> - Hvorfor? - Forhold mellom frivillige og ansatte? - Er ting forankret i dokumenter? <ul style="list-style-type: none"> o Ansettes det i henhold til en plan o Er det en sportsplan som overholdes og revideres? o Kjenner de ansatte til dette? o Skaper den forutsigbarhet o Klubbstyrt eller trenerstyrt - Er det fokus på kursing og kompetanse? - Kvalitetsklubb? - Akademiklassifisering? - Forskjell fra frivillig org.
Interessenter	Hvilke erfaringer har du med interessenter i ditt daglige arbeid?	<ul style="list-style-type: none"> - Kan du nevne hvilke aktører du ser på som deres interessenter? - Hvem er viktigst for deg å forholde deg til? - Hvilke interessenter preger i størst grad arbeidsoppgavene dine? - Hvilke interessenter påvirker dere mest, og hvordan gjør dere dette? - Hvem mener du har mest makt over dere, hvem har mest legitimitet og hvem kan sette mest press på dere? - Er det flere interessenter som befinner seg i flere, eller alle kategoriene?
Ny-institusjonell teori	Hvordan ser klubben din på seg selv opp mot andre klubber/aktører?	<ul style="list-style-type: none"> - Hva er spesielt med din klubb i forhold til andre? - Hvor ser du likhetstrekk med andre? - Blir dere påvirket av andre klubbers arbeid og organisering, i så fall hvorfor og hvordan? - Prøver dere å adoptere ting fra andre klubber dere ser fungerer? - Er klubbene i regionen opptatt av samarbeid eller konkurranse? - Er dere en proaktiv, reaktiv, defensiv eller påpasselig klubb? Utdyp - Mener du at klubber blir likere hverandre? - Hvilke grunner mener du gjør at klubber blir likere hverandre (om du mener det)

Avslutning	Føler du de temaene vi har pratet om er relevante for en fotballklubb?	<ul style="list-style-type: none"> - Bør man kjenne interessentene sine og aktivt arbeide med dem? - Hvordan tror du det administrative arbeidet i klubber vil utvikle seg fremover? - Tror du fotballen vil profesjonaliseres i enda større grad, og hva vil dette si for frivilligheten tror du? - Er det noe du vil tilføye?
-------------------	--	---

Vedlegg 2 – Godkjent søknad NSD

NSD Personvern

09.10.2018 14:16

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 705300 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 09.10.2018, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD finner at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

De registrerte vil ha følgende rettigheter i prosjektet: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). Rettighetene etter art. 15-20 gjelder så lenge den registrerte er mulig å identifisere i datamaterialet.

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp behandlingen ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3 – Skjema for informert samtykke

Bakgrunn og formål

Mitt navn er Stian Mæland og jeg er student ved Norges Idrettshøgskole. Fra høsten 2018 til våren 2019 skal jeg skrive en masteroppgave innenfor retningen «Kultur og Samfunn». Formålet med oppgaven min er å se på hvordan fotballklubbens administrative hverdag ser ut i en mer profesjonell hverdag. Jeg ønsker å se hvilke interessenter/aktører i klubbens omgivelser som blir påvirket eller påvirker klubbens arbeid og jeg ønsker å undersøke om det er tegn på om det begynner å likne på en slags likedannelse innenfor organiseringen. For å gjøre dette ønsker jeg å intervju daglige ledere i noen utvalgte klubber for å høre hvordan de arbeider på kontoret med temaene jeg ønsker å belyse. Problemstillingen min er bred og handler om hvordan fotballklubber organiserer seg i en mer profesjonell hverdag. Den skal belyses ved hjelp av følgende tre underspørsmål:

- Hvilke interessenter påvirker det daglige arbeidet til en fotballklubb, og i hvilken grad?
- Hvordan former interessenter arbeidsoppgavene til en daglig leder, og i hvilken grad er man klar over de ulike?
- Blir fotballklubber likere hverandre?

På bakgrunn av at du og din klubb faller inn under mine utvalgs-kriterier og vil berike mitt utvalg, er du strategisk valgt ut i denne studien. Planen er å intervju fem klubber. Disse skal være i forskjellige divisjoner og med forskjellige ressurser for å skape variasjon i utvalget. Klubbene jeg spør vil i hovedsak befinne seg i Haugesund og Oslo. Jeg synes din klubb virker interessant, og jeg tror det kan være spennende å bruke dere i studien min.

Hva innebærer det å delta i studien?

For å delta i selve studien min kreves det at du signerer på samtykke og stiller opp til et intervju. Oppgaven min er av kvalitativ karakter og intervjuene jeg skal ha med de utvalgte klubbene skal brukes for å svare på problemstillingen min. Selve intervjuet vil vare rundt 1 time på ditt arbeidsted, noe vi avtaler nærmere. Jeg har utarbeidet en

intervjuguide med spørsmål omkring temaene mine jeg ønsker å stille deg. Disse spørsmålene håper jeg du kan svare reflektert rundt med hjelp av dine tanker og erfaringer. Under intervjuet vil det bli tatt lydopptak som senere skal transkriberes. Om du ønsker kan du på forhånd se intervjuguiden for å stille mer forberedt. Målet er å få deg til å reflektere over egen hverdag, og det kreves ikke noe inngående kunnskap til temaene eller det faglige.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet med den største konfidensialitet. Det er kun min veileder, Dag Vidar Hanstad, og jeg, Stian Mæland, som vil ha tilgang til personopplysningene. Lydopptaket skal brukes til å transkriberes og etter dette bli slettet. Transkriberingen lagres på min private datamaskin. Jeg ønsker å publisere med ditt navn og din klubb. Ettersom det er store regionale forskjeller i fotball-Norge tror jeg det vil være en fordel for oppgaven min å ikke anonymisere klubbene jeg bruker. Du vil ha anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater før publisering av studien. Prosjektet skal etter planen avsluttes 30.mai 2019, og personopplysninger og opptak vil da bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er helt frivillig å delta i denne studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å måtte oppgi en grunn. Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger bli anonymisert.

Hvor kan du finne ut mer?

Dersom du har andre spørsmål til studier er det bare å ta kontakt med meg, Stian Mæland (stian_maland@hotmail.com), eller min veileder, Dag Vidar Hanstad (d.v.hanstad@nih.no), fra Norges Idrettshøgskole. Norges Idrettshøgskole er behandlingsansvarlig institusjon og her kan personvernombudet, Katrine Justad, kontaktes på personvernombud@nih.no.

Studien er meldt inn til Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS, og er vurdert til at behandlinger av

personopplysninger er i samsvar med personvernregelverket. Disse kan kontaktes på personverntjenester@nsd.no eller på 55 58 21 17 om du skulle ha ytterlige spørsmål.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet har du rett til å:

- Få innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg.
- Få rettet eller slettet personopplysningene om deg, samt få tilsendt en kopi.
- Sende inn klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Med vennlig hilsen,

Stian Mæland

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til å delta i intervju

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