



Kristin Vangen

Idrettens visjon i møte med profesjonalisering

En kvalitativ studie av norske breddehåndballklubber

Masteroppgave i Idrettsvitenskap
Institutt for idrett og samfunnsvitenskap
Norges idrettshøgskole, 2020

Sammendrag

Denne studien undersøker hvordan norske breddehåndballklubber opplever økt profesjonalisering i klubbhverdagen, og hvilke konsekvenser dette får for idrettens visjon om «idrettsglede for alle». Studien ser på hvordan klubbene beveger seg bort fra en amatørlogikk mot en mer formell logikk, og tar for seg konsekvensene dette skiftet får i klubbhverdagen, med vekt på økonomi som barriere for deltakelse.

Studien har en kvalitativ tilnærming, og datamaterialet i oppgaven er hentet inn gjennom bruk av semistrukturerte intervjuer med fire daglige ledere og fire styreledere i fem forskjellige klubber. Som supplerende data ble det gjennomført en dokumentanalyse av klubbenes planverk, og problemstillingen analyseres i lys av et ny-institusjonell teori og interessenteori. Isomorfisme og institusjonelle logikker bidrar til å identifisere og forklare regler, normer og krav som organisasjoner må tilfredsstille for å oppnå støtte og legitimitet i samfunnet. Grunnegenskaper innenfor interessenteorien, som press (urgency), makt (power) og legitimitet (legitimacy), brukes for å forklare interessentenes påvirkning på profesjonaliseringen av breddeklubbene.

Funnene i undersøkelsen viser at klubbene i studien opplever økte forventninger og krav fra både ytre og internt hold. Som følge av dette gjennomfører klubbene ulike tiltak for å heve kompetansen og effektivisere prosessene sine. Disse tiltakene får igjen konsekvenser for samspillet mellom klubbenes frivillige og ansatte, klubbenes evne til å jobbe langsiktig, og ikke minst for kostnadene.

Innhold

SAMMENDRAG	5
INNHold.....	6
FORORD	8
1. INNLEDNING	9
2. BAKGRUNN	13
2.1 ORGANISERINGEN AV NORSK IDRETT	13
2.1.1 <i>Den norske idrettsmodellen</i>	<i>13</i>
2.2 HÅNDBALLENS ORGANISERING.....	15
2.3 PROFESJONALISERING SOM SVAR PÅ IDRETTENS UTVIKLING.....	16
2.3.1 <i>Idrettspolitisk dokument og Idretten vill!.....</i>	<i>16</i>
2.4 SOSIOØKONOMISKE FORSKJELLER OG INKLUDERING.....	21
2.4.1 <i>Kartlegging av kostnader i norsk idrett.....</i>	<i>22</i>
3. TIDLIGERE FORSKNING	24
3.1 PROFESJONALISERINGSBEGREPET	25
3.2 PROFESJONALISERINGSPROSESSER	25
3.2.1 <i>Årsaker til profesjonalisering.....</i>	<i>27</i>
3.2.2 <i>Tiltak og former for profesjonalisering.....</i>	<i>29</i>
3.2.3 <i>Konsekvenser av profesjonalisering</i>	<i>29</i>
4. TEORETISK RAMMEVERK.....	32
4.1 INSTITUSJONELL TEORI.....	33
4.1.1 <i>Isomorfisme.....</i>	<i>35</i>
4.1.2 <i>Institusjonelle logikker</i>	<i>36</i>
4.2 INTERESSENTTEORI	38
4.2.1 <i>Hva er en interessant?.....</i>	<i>39</i>
4.2.2 <i>Tre grunnegenskaper</i>	<i>40</i>
5. METODE.....	43
5.1 VITENSKAPSTEORETISK FORANKRING	43

5.2	VALG AV METODE	45
5.2.1	<i>Kvalitativt intervju</i>	46
5.2.2	<i>Transkripsjon</i>	48
5.2.3	<i>Dokumentanalyse</i>	49
5.2.4	<i>Utvalg</i>	52
5.2.5	<i>Databehandling og analyse</i>	54
5.3	KVALITETSVURDERINGER	57
5.3.1	<i>Pålitelighet og gyldighet</i>	57
5.3.2	<i>Overførbarhet</i>	59
5.3.3	<i>Etiske overveielser</i>	60
6.	RESULTATER OG DISKUSJON	62
6.1	HVA ER DE VIKTIGSTE ÅRSAKENE TIL AT BREDDEHÅNDBALLKLUBBER PROFESJONALISERES?	62
6.1.1	<i>Profesjonaliseringsbegrepet</i>	63
6.1.2	<i>Eksterne aktører</i>	64
6.1.3	<i>Interne aktører</i>	70
6.2	HVILKE TILTAK GJØR KLUBBENE FOR Å BLI MER PROFESJONELLE?	72
6.2.1	<i>Profesjonalisering av individer</i>	72
6.2.2	<i>Profesjonalisering av strukturer, kulturer og prosesser</i>	78
6.3	HVILKE KONSEKVENSER FÅR ENDRINGENE KLUBBENE GJØR I ORGANISASJONEN?	86
7.	OPPSUMMERENDE KOMMENTARER	97
7.1	ÅRSAKER	97
7.2	TILTAK	98
7.3	KONSEKVENSER	99
7.4	IDRETTENS VISJON I MØTE MED PROFESJONALISERING	101
7.5	BEGRENSNINGER OG VEIEN VIDERE	104
	REFERANSER	106
	TABELLOVERSIKT	115
	FORKORTELSER	116
	VEDLEGG	117

Forord

Idrett har vært en stor del av meg gjennom hele livet - gjennom barne- og ungdomsårene, tenårene, gjennom studietiden, og nå også gjennom jobb. Nå som jeg endelig kan si meg ferdig med nesten åtte år som student, er jeg glad for at jeg kunne skrive en masteroppgave om nettopp idrett.

Dette året har vært spesielt på flere måter, og jeg er stolt over at jeg har gjennomført en så stor og krevende oppgave til tross for Covid-19 og de utfordringene det har ført med disse månedene. Jeg skal ikke legge skjul på at dette året har vært tungt og til tider ganske så frustrerende, men det har også vært utrolig innholdsrikt og lærerikt på mange måter.

Jeg vil takke mine informanter for at de stilte opp og delte av sine erfaringer, og jeg vil takke min veileder, Ørnulf Seippel, for gode innspill og tilbakemeldinger. Jeg ønsker også å takke mine medstudenter gjennom alle disse årene. Studielivet hadde ikke vært det samme uten dere. En ekstra takk til Kristin A. som har lest korrektur, samt bidratt med gode ord og stunder gjennom alle årene på NIH. Takk til mine nærmeste venner og familie som alltid støtter meg og stiller opp når jeg trenger det – i år har nok behovet vært større enn på lenge.

Den største takkehilsen rettes til min kjære samboer, Øystein. Tusen takk for at du har stilt opp for meg i alle disse årene, og at du i tillegg har tatt på deg rollen som veileder, kokk, vaskehjelp og psykolog (for å nevne noe). Uten deg vet jeg ikke om jeg hadde klart å gjennomføre.

Kristin Vangen

Oslo, oktober 2020

1. Innledning

Den statlige idrettspolitikken i Norge har et overordnet mål om at alle som ønsker å delta i den organiserte idretten skal ha mulighet til det (Norges Idrettsforbund, 2019a). Idrettens visjon «idrettsglede for alle» viser at Norges Idrettsforbund og Olympiske og Paralympiske komité (NIF) ønsker å være åpen og inkluderende, noe som er utfordrende når idretten preges av stadig økende modernisering og profesjonalisering (Oslo Economics, 2020; Strandbu et al., 2017). Bakken (2019) viser hvordan sosioøkonomiske faktorer har betydning for barn og ungdoms idrettsdeltakelse. Han gir et klart bilde av at både rekruttering og frafall er knyttet til sosioøkonomiske forskjeller, noe Strandbu et al. (2017) hevder er et resultat av blant annet økende profesjonalisering. Idrettens mål stiller krav til idrettsorganisasjonene om at de ikke legger den økonomiske lista for høyt, noe som kan være utfordrende for særforbund og klubber som utvikler seg for å imøtekomme krav og forventninger fra omgivelsene.

Med 814 klubber og nesten 138.000 medlemmer¹, er håndballen en av idrettene i Norge som tiltrekker seg flest barn og unge (Norges Håndballforbund, u.å -b). Håndball hevdes derfor å være en viktig kilde til idrettsglede, samt at aktiviteten tillegges en viktig rolle i et samfunnsperspektiv i form av sosialisering og inkludering (Norges Håndballforbund, 2019). Håndballens posisjon i samfunnet legger videre press på klubbene om å tilby et godt aktivitetstilbud til sine medlemmer, og gjennom kursing og utdanning skal klubbene øke kompetansen og sikre kvaliteten i klubbhverdagen (Norges Håndballforbund, 2019; Strategiutvalget for idrett, 2016). Idretten utvikler seg stadig til å bli mer alvorlig, veldrevet og kvalitetsbevisst, og det legges ned store ressurser i å finne den beste veien for å lykkes. Utvikling og forbedringer av klubbenes drift og tilbud betegnes både i dagligtalen og i forskning som profesjonalisering, og denne

¹ Tall pr. 30.04.2019

utviklingen øker i takt med samfunnets utvikling og kompleksitet (Strategiutvalget for idrett, 2016).

I tråd med NIFs visjon om «idrettsglede for alle», ble det i 2015 vedtatt i Idrettspolitisk dokument² at “norsk idrett skal redusere økonomiske hindringer for barn og unges deltakelse” (Norges Idrettsforbund, 2015, s. 6). I samarbeid med særforbundene igangsatte NIF tiltak for å redusere kostnadene, samt gjøre idrettslagene mer bevisst på hvordan kostnader kan føre til ekskludering. Likevel oppgir mange håndballklubber at kostnadene øker, og at de har lite eller ingen kjennskap til tiltakene som er igangsatt (Norges Håndballforbund, 2020; Oslo Economics, 2020). Dette gir signaler om at klubbene er lite orientert om enkelte idrettspolitiske føringer, noe som kan føre til at en reduksjon av økonomiske hindringer ikke blir hensyntatt i klubbenes utviklingsprosesser.

På oppdrag fra Kulturdepartementet har Oslo Economics, i samarbeid med professor Dag Vidar Hanstad ved Norges Idrettshøgskole, utarbeidet en oversikt over kostnader ved deltakelse i den organiserte idretten. I rapporten påpekes det at en profesjonalisering av breddeidretten har en innvirkning på kostnadsnivået, og at pådrivere for profesjonaliseringsprosesser er alt fra betalte trenere og administrativt ansatte til økte forventninger og krav til utstyr, fagkompetanse og økt treningsvolum (Oslo Economics, 2020, s. 46). Profesjonaliseringsprosesser som driver kostnadene til et nivå som ekskluderer, vil ikke være forenlig med idrettens visjon. Derfor har jeg i denne oppgaven valgt å rette oppmerksomheten mot profesjonaliseringen som foregår i klubbene, samt hvilke konsekvenser disse endringene får for idrettens visjon om «idrettsglede for alle». Jeg ønsker å se om profesjonalisering av breddehåndballklubber fører til at inkluderingsarbeidet blir nedprioritert, eller om det kan føre til at klubbene

² Idrettspolitisk dokument ble i 2019 erstattet av «Idretten vil!». Begge fireårsplaner er vedtatt av Idrettstinget.

legger mer vekt på frafall og inkludering. I lys av dette ønsker jeg å besvare følgende spørsmål:

«Hvordan forholder breddehåndballklubber seg til en stadig mer profesjonell hverdag, og hvilke konsekvenser får profesjonaliseringen for idrettens visjon om ‘idrettsglede for alle’?»

For å få en bedre forståelse av hvordan klubbene tenker omkring profesjonalisering og endringene de gjør i klubb, har jeg valgt å understøtte hovedproblemstillingen med tre underproblemstillinger:

- Hva er de viktigste årsakene til at breddehåndballklubber profesjonaliseres?
- Hvilke tiltak gjør klubbene for å bli mer profesjonelle?
- Hvilke konsekvenser får tiltakene klubbene gjør i organisasjonen?

Formålet med denne oppgaven er å skape en forståelse av hvorfor og hvordan breddehåndballen profesjonaliseres, samt hvilke konsekvenser slike endringer har for drift og idrettens visjon. Tidligere forskning har konsentrert seg om profesjonalisering av ulike særforbund og idrettslag, og mange har undersøkt profesjonalisering i form av ansatte. Det er imidlertid forsket mindre på profesjonalisering av strukturer, kultur og prosesser, noe denne studien skal se nærmere på. Årsaker, tiltak og konsekvenser av profesjonalisering er studert både nasjonalt og internasjonalt, men få studier har undersøkt positive konsekvenser av profesjonaliseringsprosesser i breddeidretten. Denne studien vil derfor tette et kunnskapshull omkring profesjonalisering av breddeidretten, da det tidligere har vært forsket lite på profesjonalisering av idrettslagenes klubbhverdag og det som skjer på «gulvet» (Seippel, 2019; Strandbu et al., 2017).

Oppgaven består av syv kapitler. I kapittel 2 «Bakgrunn» vil jeg redegjøre for idrettens organisering, profesjonalisering og sosial ulikhet. I kapittel 3 «Tidligere forskning»

presenteres profesjonaliseringsbegrepet, samt tidligere forskning på feltet. Kapittel 4 «Teoretisk rammeverk» vil greie ut om oppgavens teoretiske perspektiver, som består av institusjonell teori og interessenteori. Kapittel 5 «Metode» redegjør for metoden jeg har benyttet for innsamling av data, begrunnelse for mine valg av metoder, samt studiens kvalitetsvurderinger og etiske aspekter. I kapittel 6 «Resultater og diskusjon» vil jeg gjøre rede for deler av datamaterialet og diskutere dette opp mot tidligere forskning og teorier. Resultatene presenteres og diskuteres fortløpende i samme kapittel, da jeg mener at det på denne måten er enklere for leseren å følge diskusjonen og redegjørelsen av mine funn. Avslutningsvis vil jeg i kapittel 7 «Oppsummerende kommentarer», diskutere studiens funn opp mot problemstillingen, redegjøre for oppgavens begrensninger, samt beskrive mine tanker om veien videre.

2. Bakgrunn

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for forhold som vil danne grunnlag for en bedre forståelse av forskningsspørsmålet: hvordan norske håndballklubber forholder seg til idrettens visjon om «idrettsglede for alle» i en stadig mer profesjonell hverdag. Jeg skal først redegjøre for 2.1, den norske idrettsmodellen, og hvordan norsk idrett er organisert. Her vil jeg presentere idrettens visjon, som danner grunnlaget for hvordan klubbene i norsk idrett skal drives. Videre vil jeg i 2.2 gå nærmere inn på hvordan Norges Håndballforbund (NHF) er organisert, og greie kort ut om håndballens mål og verdier. Organiseringen av norsk idrett og tilhørende særforbund er viktig fordi idrettens ideologi legger føringer for hvordan idrettslag og klubber skal driftes.

For å belyse hvordan NIF arbeider med sin visjon, vil jeg i delkapittel 2.3 presentere *Idretten vil!*, satsingsområdet for bedre idrettslag, samt Idrettspolitisk dokument 2015-2019. Disse dokumentene er eller har vært styrende dokumenter for den organiserte idretten i Norge i perioden jeg har jobbet med denne oppgaven. Deretter presenteres satsingsområder og tiltak i NHF som skal understøtte idrettens visjon om «idrettsglede for alle», men også heve kvaliteten på driften og kompetansen i håndballklubbene.

Til slutt, i delkapittel 2.4, vil jeg sette visjonen og satsingsområdene i et samfunnsperspektiv ved å trekke fram noen av konsekvensene denne utviklingen medfører for klubbene og deres medlemmer.

2.1 Organiseringen av norsk idrett

2.1.1 Den norske idrettsmodellen

For veldig mange nordmenn er idrett ansett som en viktig del av livet og oppveksten. I St.meld nr.26 (2011-2012) «Den norske idrettsmodellen», står det at idrettsdeltakelse handler om å få god helse og gode oppvekstvilkår, og ikke minst sosiale fellesskap. Idrettsdeltakelse kan føre til engasjement og begeistring, og det anses som en god kilde

til mestring, glede og overskudd i en ellers travel hverdag (Enjolras & Seippel, 2001). Idretten tildeles derfor en viktig rolle i det norske samfunnet, og idrettspolitikken vektlegger i likhet med idrettens organisasjoner et mål om at alle som vil utøve idrett skal ha mulighet til det (Norges Idrettsforbund, 2019b). Den norske idrettsmodellen er kjennetegnet av nettopp dette, en visjon om at alle som vil skal kunne utøve idrett, og at «idrettsglede for alle» skal være førende i arbeidet til alle organisasjonsledd i norsk idrett (Norges Idrettsforbund, 2015). I Idrettspolitisk dokument 2015-2019 (Norges Idrettsforbund, 2015, s. 4) står det skrevet at idretten først har lyktes med visjonen når «alle føler seg velkomne, og når samhold og ekte glede preger hverdagen i idrettslagene». Målet er å skape et grunnlag for livslang idrettsglede i befolkningen gjennom inkludering i barne- og ungdomsidretten.

Den norske idrettsmodellen kjennetegnes av at den organiserte idretten i Norge er underlagt NIF, som i dag har i underkant av 2,1 millioner medlemskap fordelt på ca. 11.000 idrettslag. NIF er med dette Norges største folkebevegelse. Organisasjonen er en paraplyorganisasjon for 55 autonome særforbund, og 11 idrettskretser, som sammen jobber for å oppfylle idrettens visjon (Norges Idrettsforbund, u.å). Organisasjonens formål er å gi ”alle mennesker mulighet til å utøve idrett ut fra sine ønsker og behov, og uten å bli utsatt for usaklig og uforholdsmessig forskjellsbehandling” (Norges Idrettsforbund, u.å). NIF ønsker gjennom idrettslagene å legge til rette for mestring på alle nivåer, og det skal være et idrettstilbud der man som medlem trives og vil være, både som barn, ungdom og som voksen (Norges Idrettsforbund, 2019b).

Idrettslag og frivillighet

Selv om breddeidretten opplever en økende grad av profesjonalisering, er det fortsatt frivilligheten og den ubetalte arbeidskraften som er idrettens aller viktigste ressurs (Lorentzen, 2013; Seippel, 2010; Wollebæk et al., 2000). Frivillighet er selve fundamentet for den norske idrettsmodellen, og dette vises gjennom de mange tusen årsverk som blir lagt ned i idrettslag og klubber i løpet av et år (Lorentzen, 2013).

Lorentzen (2013) beskriver frivillig innsats som arbeid uten formelle kvalifikasjoner. Hver enkelt bidrar med sitt engasjement og et ønske om å utrette noe, men uten å besitte noen form for formell kompetanse knyttet til jobben de gjør. I den andre enden har man profesjonell yrkesutøvelse. I denne gruppen baseres den formelle kompetansen man tilegner seg på vitenskapelig kunnskap, og ses på som en motsetning til ukvalifisert arbeid, som i dette tilfellet er frivillig arbeid (Lorentzen, 2013). Profesjonelles inntog i breddeidretten har vist seg å ha konsekvenser for den tradisjonelle frivillige organiseringen. Lorentzen (2013) hevder at økt profesjonalisering vil føre til et svekket frivillig engasjement, samt at demokratiet i de frivillige organisasjonene reduseres som resultat av betalt arbeidskraft. Tidligere forskning viser også at det kan oppstå spenninger mellom ansatte og frivillige, noe som kan føre til distansering eller redusert frivilligrekruttering (Seippel, 2010). Studier viser også at ledere for idrettsorganisasjoner opplever rekruttering av frivillige som oppgaven de bruker mest krefter på (Seippel, 2004), noe som understreker hvor viktig det frivillige arbeidet er for idrettslag og klubber.

2.2 Håndballens organisering

NHF er et av de største særforbundene i Norge, med 814 klubber og nesten 138.000 medlemmer³ (Norges Håndballforbund, u.å -b). Som et av de største særforbundene, er NHF som presisert i innledningen en viktig kilde til idrettsglede for mange barn og unge, og håndballen tillegges derfor en viktig rolle i det norske samfunnet.

I strategiplanen til NHF anno 2019 står det at NHFs formål er å «utbre og lede håndballidretten i Norge, og å representere idretten internasjonalt» (Norges Håndballforbund, 2019, s. 2). Strategiplanen er det overordnede styringsverktøyet for Norges Håndballforbund, og ble vedtatt på Håndballtinget i mai 2019. Planen inneholder beskrivelser av NHF sitt samfunnsoppdrag, strategiske målbilder, prioriterte satsingsområder og langsiktige strategier (Norges Håndballforbund, 2019, s. 2). Det

³ Tall pr. 30.04.2018

overordnede målet til NHF er beskrevet som (1) Norsk håndball skal ha et økende medlemstall og redusert frafall, (2) Norsk håndball skal ha seniorlandslag som kjemper om medaljer i mesterskap, (3) Alle i norsk håndball skal på alle arenaer, gjennom sin framturen og sine handlinger, etterleve NHFs verdier. For å oppfylle disse målene er NHF til sammenligning med NIF opptatt av at alle som ønsker det skal få delta, uavhengig av sosioøkonomisk bakgrunn.

Norsk håndball ønsker å etterleve visjonen om at «håndball er for alle», og organisasjonen skal kjennetegnes ved at; «norsk håndball oppleves som en energisk og utviklende trenings- og kampaktivitet der spillere, trenere, dommere, ledere og foreldre deltar aktivt, og kampene følges av et engasjert publikum og engasjerte medier» (Norges Håndballforbund, 2019). NHF sine tilhørende regionskontorer er ansvarlige for å lede og legge til rette for håndball i sitt område, organisere serie- og kamptilbudet, gi tilbud og gjennomføre kurs og utdanning, fungere som rådgiver og informasjons- og serviceorgan for klubbene, samt drive spillerutvikling og prosjekter knyttet til aktivitetene de tilbyr (Norges Håndballforbund, u.å -b). Breddeklubbene i denne studien er tettere knyttet til sine respektive regionskontorer enn til NHF sentralt, og på denne måten blir regionene en viktig aktør for idrettslagenes drift og utvikling.

2.3 Profesjonalisering som svar på idrettens utvikling

For å sørge for at idretten stadig er i utvikling og driftes på en effektiv måte som ivaretar kvaliteten, har NIF og særforbundene utarbeidet idrettspolitiske dokumenter og tiltak som idrettslagene må forholde seg til.

2.3.1 Idrettspolitisk dokument og Idretten vil!

Idrettspolitisk dokument (IPD) var en felles plan for norsk idrett i forrige tingperiode (Norges Idrettsforbund, 2015). Dokumentet var styrende for hele den organiserte idretten, og tok for seg viktige temaer innen idretten for perioden 2015-2019. I dokumentet presiseres viktigheten av ambisjonen om «idrettsglede for alle», og at det

skal være den viktigste drivkraften for all deltakelse i norsk idrett. Visjonen skal prege organisasjonsarbeidet i alle ledd, og den skal være førende for aktivitetspolitikken (Norges Idrettsforbund, 2015). Dette dokumentet var førende i den norske idrettspolitikken i perioden fram til jeg startet på denne oppgaven. Det er derfor rimelig å anta at dokumentet har lagt føringer for hvordan klubbene skal driftes, samt hvilke mål og visjoner de har satt seg i de foregående årene.

I programerklæringen i IPD står det skrevet at norsk idrett vil «reduere økonomiske hindringer for barn og unges deltakelse», samtidig som man skal jobbe for å modernisere organisasjonen slik at det blir enklere å delta (Norges Idrettsforbund, 2015, s. 6). Idrettslag skal jobbe målrettet for å utvikle organisasjonen og heve kvaliteten slik at den blir mer effektiv, som igjen kan føre til at de kan gi et bedre tilbud til sine medlemmer hva gjelder aktivitet og kompetanse. Forskning viser likevel at idealet om «idrettsglede for alle» kan være utfordrende å innfri, da utvikling og profesjonalisering av idrettslag kan føre med seg økte kostnader (Oslo Economics, 2020; Seippel, 2010; Stenling & Fahlén, 2009; Strandbu et al., 2017).

Bedre idrettslag

På Idrettstinget 2019 ble dokumentet *Idretten vil! Langtidsplan for norsk idrett 2019-2023* vedtatt. Her står det nedfelt noen strategiske satsingsområder for tingperioden og i årene framover. I dette dokumentet beskrives fire satsingsområder, hvor *Bedre idrettslag* er et av punktene. Med satsingsområdet *Bedre idrettslag*, hevder NIF at idrettslagene må bli enda sterkere og velfungerende, slik at de kan gi enda bedre vilkår for aktiviteten og det lokale fellesskapet (Norges Idrettsforbund, 2019b). Idrettslagene er kjernen i den organiserte idretten. NIF ønsker å jobbe målrettet for at idrettslagene blir velfungerende organisasjoner, da idrettslagene ses på som avgjørende for medlemsvekst, i tillegg til at de skaper miljøer som møter den enkeltes ambisjonsnivå (Norges Idrettsforbund, 2019b). Her skal de som ønsker å bli gode få muligheten til det,

men det skal også være plass til både barn og voksne som verdsetter fellesskapet høyere enn prestasjonene (Norges Idrettsforbund, 2019b).

I dokumentet *Idretten vil!* nevnes også de viktigste rammevilkårene for idrettsdeltakelse, som er frivillighet, økonomi, anlegg og kompetanse. NIF hevder selv at idretten ”ikke leverer på visjonen om «idrettsglede for alle» om ikke idretten er tuftet på kompetanse og kvalitet” (Norges Idrettsforbund, 2019b, s. 5). Idretten skal derfor i tiden fremover jobbe for å etablere systemer, strukturer og kompetanse slik at idrettslagene får en enklere hverdag. Dette skal gjøre klubbhverdagen og driften av idrettslagene lettere for de involverte, uten at det skal påføre dem ekstra kostnader.

I det tilhørende dokumentet, *Idretten skal! Strategiske satsingsområder 2019-2023*, står det at ”Idretten skal tilby kompetanseutvikling for frivillige og ansatte for å sikre god kontinuitet i sin organisasjon”, samt at det skal foreligge rolleavklaringer for tillitsvalgte og ansatte og hvordan de skal jobbe sammen i idretten. Kompetanseutvikling, strukturer, samt systemer som kan forenkle klubbhverdagen, er noe norsk idrett jobber med i denne perioden. Til tross for en slik satsing på kompetanseheving og kvalitet, viser forskning at slike tiltak krever ressurser både i form av tid og økonomi (Seippel, 2010; Strandbu et al., 2017).

NIF laget i 2016 en utviklingsplan for norsk idrett, hvor det fokuseres på organisasjonsutvikling med noen utvalgte sentrale innsatsområder (Norges Idrettsforbund, 2016). Disse innsatsområdene handler i hovedsak om hvordan idrettslagene skal utvikle støtteprosesser som blant annet «kompetanseutvikling», «kommunikasjon» og «medlemskap og organisasjon». Innsatsområde (1) omhandler utvikling av klubbene for å sikre god kvalitet i det lokale idrettsarbeidet, samt utvikling av styrene og deres organisasjonsarbeid, demokratiske praksis og strategiske ledelse. Innsatsområde (2) handler om den moderne organisasjonen. Her retter idretten oppmerksomhet mot hvordan man kan forenkle den administrative hverdagen i

klubbene, hvordan håndtere økende grad av lønnet arbeidskraft og profesjonelle aktører. Innsatsområde (3) tar for seg den effektive organisasjonen, og fokuserer på idrettspolitisk- og administrativt samarbeid. Målet er å effektivisere organisasjonens arbeid gjennom bedre samhandling og samarbeid (Norges Idrettsforbund, 2016, s. 3).

Idrettens ønske om å utvikle de frivillige organisasjonene, belyses gjennom målet om at idrett skal kjennetegnes av en kunnskapsbasert utvikling, og ledes av personer med nødvendig kompetanse. NIF ønsker å ha oversikt over gapet mellom en ønsket standard og eksisterende organisasjonsarbeid i alle idrettslag. I dokumentet *Idretten skal!*, står det skrevet at alle klubber skal ledes av personer med nødvendig kompetanse og forståelse for idrettens verdigrunnlag. Slike krav fører til et økt fokus på formell kompetanse, samt erfaringer og kunnskap om norsk idretts organisering.

Som det fremkommer av de nevnte innsatsområdene og tiltakene ovenfor, ønsker NIF at idrettslag skal besitte kompetanse og heve kvaliteten på sitt arbeid. Kvalitet og kompetanse skal heves gjennom tilpassede systemer og med tilrettelagt kompetanseoverføring. Tidligere forskning viser at det kan være vanskelig å få med idrettslagene på større prosjekter og endringer, da disse prosjektene stjeler viktige ressurser som klubbene gjerne skulle brukt på annet nødvendig arbeid. Det er enklere for klubbene å gjøre de arbeidsoppgavene som de raskt kan se resultater av, sammenlignet med prosjekter som gir resultater i det lange løp. I tillegg til få ressurser, hevdes oppgavene i idrettslagene å bli mer alvorlige og krevende, noe som gjør at ikke alle føler seg kvalifiserte til oppgavene de frivillige vervene består av (Smeland & Seippel, 2015).

Klubbhuset

Prosjektet *Klubbhuset* var et prosjekt i regi av NHF for sesongene 2016/17 - 2018/19 (Norges Håndballforbund, u.å -c). Målsetningen var å redusere frafall blant barn og unge i aldersgruppen 13-19 år gjennom å heve kompetansen til trenerne. Her ble det satt

fokus på utvikling av sportslig kunnskap så vel som motivasjonsfaktorer for barn og ungdom.

Klubbene som deltok i Klubbhuset ble tilbudt hjelp fra forbundet til å gjennomføre prosesser på områder som NHF mente var sentrale for å sikre stødig og forutsigbar drift, som igjen legger til rette for best mulig håndballaktivitet. Første steg i prosessen var å gjennomføre Klubbanalysen, som er en kartlegging av klubben. Deretter fikk klubben tilbud om fem ulike moduler som rettet fokus på ulike deler av klubbutviklingen.

Modulene de ble anbefalt var; *Sportslig ledelse, Frivillighet, Klubbdrift, Rekruttering og Dommerarbeid i klubb* (Norges Håndballforbund, u.å -c).

I modulen Klubbdrift oppfordrer NHF til å systematisere klubbdriftens oppgaver, samt lage dokumenter og planverk som klubben kan benytte i arbeidet med å utvikle klubbens organisering (Norges Håndballforbund, u.å -a). NHF har også laget maler til dokumenter de mener er viktige for klubbenes utvikling, slik som blant annet en klubbhåndbok. Denne malen kan lastes ned fra NHF's egne nettsider i likhet med maler for andre viktige dokumenter, som for eksempel sportslig plan (Norges Håndballforbund, 2016). I tillegg til de ulike malene, finnes det blant annet retningslinjer for hvordan klubbene bør kommunisere både internt og eksternt, hvordan klubbene bør veilede sine trenere, hvordan klubb bør ta tak i konflikter og mobbing i lagsmiljøene, samt retningslinjer for foreldre (Norges Håndballforbund, 2016). Både modulene fra Klubbhuset og malene som ligger på forbundets nettsider antyder et ønske om at klubber og idrettslag tilknyttet norsk håndball skal profesjonaliseres ved hjelp av økt fokus på struktur og kompetanse.

Klubbhuset gikk fra å være et prosjekt til å bli en del av den daglige driften i NHF i løpet av sesongen 2019/20. Dette indikerer at NHF ønsker å fortsette med å utvikle håndballklubbene, og følger med dette NIFs organisasjonsutviklingsvedtak fra 2016 (Norges Idrettsforbund, 2016).

2.4 Sosioøkonomiske forskjeller og inkludering

Idrettens visjon om «idretts glede for alle» handler blant annet om inkludering og like muligheter til deltakelse. Økte kostnader som en konsekvens av økende profesjonalisering i breddeidretten, hindrer barn og unge i å delta på lik linje. Ulikhet utspiller seg langs flere dimensjoner enn sosioøkonomisk status, og forskning løfter også fram utfordringer knyttet til blant annet kjønnsforskjeller og deltakelse blant barn og unge fra minoritetsfamilier (Bakken, 2019). Det er rimelig å anta at profesjonalisering vil ha en innvirkning på flere av de nevnte dimensjonene over, men jeg valgt å begrense denne studien til sosioøkonomisk ulikhet basert på idrettens fokusering på økonomi som barriere for deltakelse. Nedenfor blir derfor sosioøkonomiske forskjeller og kartlegging av økonomi i norsk idrett presentert.

Sosioøkonomisk ulikhet

Norge er et land med små sosiale og økonomiske forskjeller blant befolkningen (Strandbu et al., 2017). Likevel viser forskning at det finnes systematiske forskjeller i deltakelse i den organiserte idretten basert på sosioøkonomisk bakgrunn (Bakken, 2019). Sosioøkonomisk bakgrunn blir i Ungdatarapporten *Idrettens posisjon i ungdomstida* (Bakken, 2019) målt som «ulike former for ressurser som barn og unge har tilgang til gjennom foreldrene sine. Begrepet baserer seg på opplysninger om foreldrenes utdanningsnivå, antall bøker, datamaskiner, biler, og soverom familien disponerer, og om familien har reist på ferie det siste året» (Bakken, 2019, s. 31).

Studier viser at så mye som 93% av barn og unge har vært innom organisert idrett i løpet av oppveksten (Bakken, 2017). Etersom idretten har blitt en integrert del av livet til norske barn, blir idrettslagene en arena for relasjonsbygging og sosialisering (Bakken, 2019). Idrettslagene tilegnes derfor en unik posisjon i det norske samfunnet, da den fungerer som en læringsarena hvor barn utvikler seg både fysisk og mentalt (Norges Idrettsforbund, u.å).

Selv om den organiserte idretten er utbredt og har stor legitimitet blant ungdomsbefolkningen, er det ikke alle barn og unge som deltar (Bakken, 2019). Bakken (2019) fant at fem ganger så mange barn og unge fra lavere sosiale lag aldri har vært med i den organiserte idretten sammenlignet med barn og unge fra mer ressurssterke familier. I tillegg slutter dobbelt så mange fra lavere sosiale lag i idretten før ungdomsalder sammenlignet med barn og unge fra høyere sosiale lag. Det hevdes også at klasseforskjeller i idretten har økt, spesielt det siste tiåret. Dette ble sett på som en konsekvens av endringer i idrettens organisering, som ble nærmere knyttet til økt profesjonalisering, økte kostnader og økende krav om foreldreinvolvering (Strandbu et al., 2017).

Økte kostnader ved deltakelse i idrett bunner i flere tilfeller i at idretten har blitt mer alvorlig. Det brukes mye ressurser på å utvikle aktiviteten og rammene for idretten, og dette fører med seg konsekvenser som økte kostnader i form av kunnskap, tid og penger. Idrettsorganisasjoner som ønsker å profesjonalisere og utvikle drift og aktivitet på best mulig kompetansegrunnlag, vil kreve ressurser først og fremst av økonomisk art (Seippel, 2010, 2019; Smeland & Seippel, 2015).

Selv om medlemstallene til håndballen øker, er det fortsatt barn og unge som ikke deltar på bakgrunn av økonomiske barrierer. Frafall eller mangel på deltakelse utfordrer målsettingen om «idretts glede for alle», da økte kostnader fører til ekskludering av barn og unge (Bakken, 2019). Idretten har derfor tatt tak i denne problemstillingen, og har gjennomført en kartlegging av kostnader som vil bli redegjort for i delkapitlet nedenfor.

2.4.1 Kartlegging av kostnader i norsk idrett

Oslo Economics gjennomførte på bestilling fra Kulturdepartementet (KUD) og NIF en kostnadskartlegging av 8 særforbund og 13 idretter (Oslo Economics, 2020).

Kartleggingen har blitt gjennomført på bakgrunn av at norsk idrett skal inkludere alle som har lyst til å delta, men at denne visjonen utfordres som følge av økte kostnader.

Det hevdes at det er dyrt å delta i den organiserte idretten, og at barn og unge ekskluderes som følge av et høyt kostnadsnivå.

Datainnsamlingen i denne kartleggingen ble gjort gjennom spørreundersøkelser og intervjuer av idrettslag og foresatte i idrettslagene. Kartleggingen tok for seg 9 og 15 åringer for å dekke både barn og ungdom i de ulike idrettene. Resultatene viser at betalt arbeidskraft i idrettslagene kan være en bakenforliggende forklaring for høyere kostnadsnivå, da idrettslagene med betalte trenere og administrative ansatte viste seg å ha høyere medlemskontingent og treningsavgift enn idrettslag som baserer seg på frivillig innsats (s.5). Her påpekes det at forventninger og krav fra medlemmer og foresatte kan være med på å drive opp kostnadene. Faktorer som krav og forventninger til profesjonalitet og kvalitet i idrettslaget, krav og forventninger til utstyr, til treningsfasiliteter, idrettsmateriell, samt økt treningsvolum og aktivitetsomfang anses som bakgrunnen for økte kostnader (Oslo Economics, 2020).

Alvorliggjøring av idretten, samt oppmerksomhet rettet mot kunnskap og kompetanse, er faktorer som påvirker kostnadssiden ved idretten på samme måte som betalt arbeidskraft. Oslo Economics (2020) hevder strengere krav til trenere og administrative rollers kompetanse, kapasitet og tilgjengelighet, vil resultere i utfordringer med å rekruttere frivillige (s. 42). De påpeker at medlemmenes innbetalinger vil øke som følge av kostnader knyttet til den betalte arbeidskraften, men at profesjonalisering også handler om økte kostnader som følge av «krav og forventninger om utstyr, økt treningsvolum, bedre treningsfasiliteter, økt aktivitetsomfang og idrettsmateriell» (Oslo Economics, 2020, s. 46). Profesjonalisering av idrettslag kan altså være en årsak til økte kostnader, som igjen kan øke forskjellene for deltakelse knyttet til sosioøkonomisk status.

3. Tidligere forskning

I denne delen vil jeg redegjøre for forskning som kan belyse problemstillingen min om profesjonalisering av breddehåndballklubber. Etter å ha søkt etter relevant litteratur har jeg funnet ut at det finnes lite forskning som eksplisitt tar for seg profesjonalisering eller utvikling av håndballklubber. Tidligere forskning har studert idrettsforbund eller idrettslag, men har da orientert seg mot fleridrettslag eller idrettslag andre sær idretter. Mye av forskningen har konsentrert seg om ulike former for profesjonalisering i idrettsorganisasjonene, og hvorfor organisasjonene profesjonaliseres. En del av forskningen har også sett nærmere på konsekvenser av profesjonalisering, men det er få studier som har rettet oppmerksomhet mot hvordan idrettens overordnede målsetting blir tatt hensyn til i profesjonaliseringsprosesser. Selv om det er få studier som tar for seg breddehåndball, har mye av forskningen stor overføringsverdi til mitt prosjekt.

Jeg har i de neste delkapitlene tatt for meg studier av både utenlandske og norske forbund og idrettslag i ulike idretter. Viktige funn fra disse studiene beskriver hva som legges i begrepet profesjonalisering, hvorfor organisasjonene profesjonaliseres, ulike former for profesjonalisering, samt hvilke konsekvenser slike prosesser får for organisasjonene. En norsk studie av Smeland og Seippel (2015, s. 9), har redegjort for hvordan Kvalitetsklubbprosjektet i Norges Fotballforbund har påvirket de deltakende klubbenes organisering. Kvalitetsklubb er et nasjonalt konsept som har som mål å endre strukturene i klubbene for å heve kvaliteten på tilbudet. Kvalitetsklubbprosjektet har sett på hvilke konsekvenser et klubb utviklingsprosjekt har på organisasjonen, og hvordan det kan hjelpe klubbene til å forbedre klubbhverdagen. De nevner at studien er «et av flere eksempler på klubb utvikling i idretten», og at studien bidrar til å belyse et «interessant tilfelle av profesjonalisering i frivillig sektor» (Smeland & Seippel, 2015, s. 9). Studien har på denne måten vært viktig for utformingen av denne oppgaven. Den har derimot ikke gjort rede for hva som legges i begrepet profesjonalisering, men overlater tolkningen av begrepet til leseren selv. Jeg ønsker imidlertid å redegjøre for hva

profesjonalisering er i den moderne idretten, og gjør dette før jeg videre går nærmere inn på studier omkring årsaker, tiltak og konsekvenser av profesjonalisering.

3.1 Profesjonaliseringsbegrepet

Profesjonalisering av idrett vekker gjerne tanker om godt betalte idrettsutøvere (Seippel, 2010), men det sosiologiske konseptet profesjonalisering denne oppgaven tar for seg, fokuserer på andre faktorer. Seippel (2010) hevder det finnes to typer profesjonalisering av moderne idrett. En som tar for seg trener- og coachingyrket og det som hører til instruering av idrettsaktivitet, og en annen retning som er knyttet til administrasjonen og organiseringen av idrettsorganisasjonene. Det er først og fremst den siste retningen innenfor profesjonalisering denne oppgaven har som utgangspunkt. Ulike studier har definert profesjonalisering som prosesser som involverer individer, organisasjoner og systemer som oppnår en form for legitimitet (Nagel et al., 2015). Strandbu et al. (2017) legger vekt på at profesjonalisering handler om viktigheten av fagkunnskap, mens Shilbury og Ferkins (2011) definerer profesjonalisering mer detaljert som «a transition from an amateur, volunteer-driven pastime to a more business-like sector» (s.108). Denne beskrivelsen passer denne oppgaven godt, og beskriver både endringer av strukturer, nye ansettelses og et skifte fra en amatørlogikk til en mer formell og profesjonell logikk.

3.2 Profesjonaliseringsprosesser

Studier viser til at endringer i samfunnet og i moderne idrett fører til nye og varierte utfordringer for idrettsorganisasjonene (Nagel et al., 2015). Det hevdes blant annet at organisasjonene må håndtere utfordringer knyttet til tilrettelegging av idrett er for alle, at idretten benytter seg mer og mer av tjenester innenfor medier og kommunikasjon, og at nye oppgaver og utfordringer lager en forventning om at organisasjonene har høyere kvalitet på drift og tjenester. Forskningen viser også at utvikling skaper et rom for at organisasjonene skaffer flere og større samarbeidspartnere og sponsorer, og at drift og utvikling av organisasjonene ikke lenger kun kan håndteres av frivillige, men at det i

visse tilfeller er behov for betalte ansatte. Nagel et al. (2015) mener at disse utfordringene danner et inntrykk av at idrettsorganisasjoner trenger å etablere moderne ledelsesstrukturer for å oppnå effektivitet, og for å tilfredsstille de forventningene i feltet de opererer innenfor – et komplekst miljø i stadig endring.

Dowling et al. (2014) hevder at man på bakgrunn av forskning på frivillige organisasjoner, trener-utøvermiljøet, styringsstrukturer og organisasjonspolitiske beslutningsprosesser, har mye kunnskap om profesjonalisering av idretten. Seippel (2019) og Strandbu et al. (2017) skriver derimot at profesjonalisering av idretten, spesielt på lokalt plan, enda ikke er utforsket godt nok. Dette kan tyde på at det i dag er få studier på profesjonalisering av norske idrettslag og klubber i amatør idretten, og at denne studien derfor tilfører relevant kunnskap til feltet.

Nagel et al. (2015) har i artikkelen «*Professionalisation of sport federations – a multilevel framework for analysing forms, causes and consequences*», tatt for seg mange internasjonale studier på profesjonalisering av amatør idretten. De ønsket å danne en global forståelse av, og et rammeverk for analyse av, hvorfor og hvordan organisasjoner knyttet til idretten profesjonaliseres, samt hvilke konsekvenser dette får. De valgte å se på forskningen gjennom tre perspektiver: (1) former for profesjonalisering, (2) årsaker til profesjonalisering, og (3) konsekvenser av profesjonalisering. På denne måten samlet de sammen de viktigste studiene som omhandler profesjonalisering av idrettsorganisasjoner i én og samme artikkel, noe som gir en god oversikt og kontroll over hva som finnes på feltet. Jeg har valgt å benytte denne inndelingen for presentasjon av tidligere forskning omkring profesjonalisering, men følger rekkefølgen på underproblemstillingene som ble presentert i innledningen. Jeg starter derfor med å presentere ulike årsakene til profesjonalisering, som vil si mer om bakgrunnen til hvorfor organisasjonene profesjonaliseres. Deretter redegjøres det for hvilke tiltak som gjøres for å profesjonalisere organisasjonen, og til slutt vil konsekvensene vise hva

idrettsorganisasjonene har opplevd at profesjonaliseringen fører med seg innad i organisasjonen.

3.2.1 Årsaker til profesjonalisering

Ulike studier ramser opp forskjellige årsaker til at det skjer en profesjonalisering av idrettsorganisasjonen. Studier forklarer endringsprosesser i de tidligere frivilligdrevne organisasjonene som et resultat av økende antall fulltidsansatte, samt en ledelsesstrategi som ligner mer på den du finner i næringslivet. Hovedgrunnen til disse endringene hevdes å være forårsaket av at profesjonelle finner veien til idrettsorganisasjonene, og at de samtidig introduserer nye ledelsespraksiser, nye beslutningsprosesser, nye strukturer og ny politikk (Dowling et al., 2014; Kikulis, 2000; Nagel et al., 2015; Shilbury & Ferkins, 2011). Det skjer altså en endring i styresett og strukturer, som i hovedsak skal hjelpe organisasjonene til en enklere hverdag.

Horch og Schütte (2009) har plukket ut følgende avgjørende faktorer til hvorfor det oppstår et behov for betalte ledere i idretten: kostnader og fordeler ved betalte ledere, ønsket om faste ansatte som en kulturell indikator, relasjoner til aktører innenfor næringslivet og politikken, samt økte arbeidskrav. I Tyskland viste studier at det ikke var noe press utenfra på idrettsorganisasjoner og forbund, men at når prosessen med å ansette betalte ledere var igangsatt, ville behovet for betalt arbeidskraft øke. Seippel (2002) hevder derimot at denne påstanden er tett knyttet til type idrett, men at det i noen idretter eksisterer et økende press for betalt arbeidskraft. Press fra omgivelsene beskrives som en av nøkkelementene til økende profesjonalisering. Eksterne faktorer som press eller forventninger fra kommuner, sponsorer, paraplyorganisasjoner eller andre aktører organisasjonene interagerer med i sine omgivelser, påfører idrettslagene arbeidsoppgaver som er krevende for frivillige å løse på egenhånd (Shilbury & Ferkins, 2011).

I tillegg til de eksterne faktorene, har flere studier også satt søkelys på hvordan interne faktorer kan oppleves som drivere og årsaker til profesjonalisering. Faktorene kan enten trigge eller være til hinder for prosessene, og dette gjelder interne så vel som eksterne faktorer. Økende krav til arbeidsoppgavene til organisasjonen, størrelse på organisasjonen, tilbudet organisasjonen har, finansielle ressurser, styrets evner, strukturer for beslutningsprosesser, individuelle nøkkelfaktorer, og organisasjonens verdier hevdes å ha innvirkning på idrettslagenes endringsprosesser (Dowling et al., 2014; Nagel et al., 2015; Shilbury & Ferkins, 2011).

Bonkerud (2019) skrev om profesjonalisering av den norske breddeidretten, og samlet i sin masteroppgave inn kvantitative data fra 36 daglige ledere. Hensikten med oppgaven var å kartlegge hvilke administrative oppgaver de daglige lederne prioriterte, og hvordan de som administrative nøkkelpersoner kunne påvirke klubbens drift og utvikling. Han fant at daglige ledere løser arbeidsoppgaver av stor variasjon, og at ulike institusjonelle logikker preger klubbens daglige virke i profesjonaliseringsprosesser.

Kikulis et al. (1995) beskriver organisasjonsendringer som et resultat av enkeltpersoners interesse av organisasjonen og deres medlemmer. Nøkkelpersoner i idrettslagene har stor påvirkning på hvordan organisasjonen profesjonaliseres, og enkeltindivider eller grupper kan ha stor påvirkningskraft på utfallet av endringsprosessene. Ifølge Amis et al. (2002) kan også individer i organisasjonen som har verdier som sammenfaller med de planlagte endringene være avgjørende i endringsprosessen. Det samme kan organisasjonskulturen, som kan i verste fall kan fungere som en barriere for endringer. Stenling og Fahlén (2009) hevder at verdier og holdninger må være en del av organisasjonens struktur for at det skal skje en endring fra en frivillig logikk til en profesjonell logikk. Styret og lederne i idrettslagene er sentrale verdibærere, og kan derfor påvirke organisasjonens struktur og hvilke endringer organisasjonen tillater.

3.2.2 Tiltak og former for profesjonalisering

Nagel et al. (2015) differensierer mellom tre ulike former for profesjonalisering (1) profesjonalisering av aktiviteter, (2) profesjonalisering av individer og (3) profesjonalisering av strukturer, kulturer og prosesser. Profesjonalisering av aktiviteter omhandler organisasjonenes strategiske planlegging. Det handler her om hvordan profesjonelle organisasjoner definerer mål, hvordan de utvikler og implementerer verktøy for å jobbe mot disse målene, og hvordan de evaluerer disse i form av efficiency (gjøre tingene riktig) og effectiveness (gjøre de riktige tingene). Evaluering sikrer en syklus av selvkontroll, noe som gir muligheter for forbedringer. En evaluering bestemmer ikke kun hvordan organisasjonen ser seg selv og andre, men også hvordan ulike roller og posisjoner i organisasjonen er definert og koblet sammen. Med profesjonalisering av individer menes en økning i antall betalte ansatte og kompetansen de frivillige bringer inn i organisasjonen, samt den tiden de dedikerer til organisasjonen. Profesjonalisering av strukturer, kulturer og prosesser henviser til sentralisering og mer hierarkiske beslutningsprosesser. Denne formen for profesjonalisering kan også bli assosiert med spesialisering av ulike roller og funksjoner som er nødvendige for å løse ulike oppgaver i organisasjonen, prosesser av organisasjonslæring og kunnskap, så vel som bruk av moderne teknologi for kommunikasjon og administrasjon (Nagel et al., 2015, s. 410-411). Profesjonaliseringsprosesser beskrives som prosesser hvor organisasjonen opplever at de må møte forventninger fra omgivelsene ved å formalisere aktiviteter, strukturer og roller innad i organisasjonen (Nagel et al., 2015, s. 411).

3.2.3 Konsekvenser av profesjonalisering

Som følge av ulike tiltak idrettslagene gjør, som for eksempel å ansette en daglig leder, endres strukturene i idrettslagene slik de frivillige kjenner dem. Høye og Cuskelly (2007) definerer et sett med prinsipper for hvordan klubb bør ledes og organiseres, og hvilke interesser organisasjonen bør tilgodese. De definerer dette som styresett, altså strukturer og prosesser som organisasjonen bruker for å utvikle mål og retning for arbeidet, kontrollere at organisasjonen jobber aktivt mot disse målene, og påse at styret

opptrer i beste interesse for sine medlemmer. Styresett har blitt studert i flere tilfeller, da det er interesse for å løse konflikter som oppstår knyttet til makt og kontroll mellom de to konkurrerende verdiene eller logikkene managerialism (troen på profesjonelle ledere, og at de konseptene og metodene de benytter er av stor verdi) og frivillighet (Dowling et al., 2014). Kort sagt hevdes det at styresett handler om eierskap, styring, regulering og kontroll (Dowling et al., 2014).

Ruoranen et al. (2016) studerte hvordan sveitsiske særforbund utviklet mål og strategier for å heve kompetanse og effektivisere driften. De fant blant annet at organisasjonene i noen tilfeller tilpasset arbeidsmåten eller implementerte nye verktøy for å endre struktur og prosesser i henhold til «for-profit» organisasjoner. Det vil si kommersielle organisasjoner som har som mål å tjene penger. Disse tilpasningene eller verktøyene var derimot en motsats til særforbundenes ikke-kommersielle (non-profit) tilnærming. Studien fant motstridende karakteristikker ved å profesjonalisere en idrettsorganisasjon som bygger på frivillighetskultur, samt tradisjonelle tankesett og ideologier for frivillige organisasjoner.

Shilbury og Ferkins (2011) mener at det i profesjonaliseringsprosesser oppstår spenninger mellom det valgte styret og daglig leder, da styrets rolle og påvirkningskraft har en tendens til å bli redusert i disse prosessene. Seippel (2010) argumenterer også for at det er ulike utfordringer man kan støte på når noen i organisasjonen er bedre rustet til å løse utvalgte oppgaver enn andre. Han hevder at mer kunnskap kan øke kvaliteten på både aktiviteten og administrasjonen, og på denne måten skape en mer effektiv organisasjon. Dette kan bety mindre konflikter internt. På en annen side kan det bety flere konflikter, fordi nye ressurser og ny kunnskap kan få større betydning enn tidligere. Personer i organisasjonen kan oppleve at det er vanskelig at det finnes ulik kunnskap om feltet, noe som kan føre til svekket tillit og øke muligheten for at viktige ressurspersoner forsvinner. Frustrasjon i organisasjonen som følge av dette, kan igjen føre til svekket tilhørighetsfølelse, og mindre engasjerte medlemmer, eller i verste fall

færre medlemmer. Samtidig hevdes det at å introdusere kunnskap om organisasjoner og administrasjonsarbeid i idretten ikke er like omstridt som å introdusere kunnskap om selve aktivitetsdelen av idretten (Seippel, 2010).

Bråthen (2015) skrev i sin masteroppgave om profesjonalisering av breddefotballklubber, og så nærmere på spenninger som oppstår mellom ansatte og frivillige. Hun fant at styreledere og daglige ledere har ulike tanker om profesjonalisering, samt hvilke konsekvenser ansettelse av betalt arbeidskraft har på breddeidretten. Forholdet mellom profesjonelle og frivillige blir ofte negativt framstilt i tidligere forskning, men Thibault et al. (1991) fant derimot at relasjonen mellom frivillige og ansatte ikke nødvendigvis ender med konflikter.

4. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenterer jeg relevante teoretiske perspektiver som skal bidra til forståelse for hvorfor og hvordan klubbene profesjonaliseres, samt hvilke konsekvenser dette kan ha for tilretteleggingen for idrettens visjon om «idretts glede for alle». Det teoretiske rammeverket består av organisasjonsteori, nærmere bestemt institusjonell teori, og interessentteori. Institusjonell teori viser hvordan klubbene forholder seg til forventninger om profesjonalisering i omgivelsene. Interessentteorien støtter oppunder flere av prinsippene i institusjonell teori, men tilfører også en forståelse av makt som institusjonell teori ikke tar for seg.

Jeg starter med å greie ut om institusjonell teori, før jeg redegjør for to viktige prinsipper innenfor ny-institusjonell teori: institusjonell isomorfisme og institusjonelle logikker. Institusjonell isomorfisme vil bidra til å kaste lys over organisasjonenes forhold til eget felt, samt hvordan dominerende institusjoner, som for eksempel NIF eller NHF i denne sammenhengen, kan påføre klubbene forventninger eller press. Klubbenes omgivelser kan påvirke dem i både positiv og negativ forstand, og slike faktorer blir ofte forklart ved hjelp av institusjonell teori (Horch & Schütte, 2009; Kikulis, 2000; O'Brien & Slack, 2004; Slack & Hinings, 1992; Washington & Patterson, 2011). Profesjonalisering av idrettslag kan beskrives som et skifte fra amatørlogikk til profesjonell logikk, og institusjonelle logikker vil i analysen identifisere hvordan klubbenes drift og organisering blir påvirket av disse logikkene. Interessentteorien vil til slutt presenteres som et rammeverk for å gi en forståelse av hvordan organisasjoner forholder seg til sine omgivelser, samt hvilke konsekvenser dette får for mål og visjoner. Innenfor denne teorien tar jeg for meg Freeman (1984) og Mitchell et al. (1997), og deres rammeverk for makt, legitimitet og press.

4.1 Institusjonell teori

Ifølge Parent (2006) handler organisasjonsteori om organisasjoner og deres evne til tilpasning, samt hvordan organisasjoner fungerer i praksis. Institusjonell teori er en av de dominerende teoriene innenfor organisasjonsteori og ledelseslitteraturen, og er en mye benyttet teori innenfor forskning på idrett. Her har studier i hovedsak undersøkt påvirkningen institusjoner har på organisasjoner og deres handlinger i ulike omgivelser (Greenwood et al., 2008; Kikulis, 2000; O'Brien & Slack, 2004; Skille, 2008; Skirstad & Chelladurai, 2011; Washington & Patterson, 2011).

Selznick (1984, s. 17) regnes av mange som grunnleggeren av institusjonell teori, og definerte institusjon som «an organization infused with value». Han hevdet at organisasjoner kan få en verdibasert status ved at normer og verdier i miljøet organisasjonen befinner seg i etter hvert vil bli inkorporert i organisasjonen. Organisasjonene tilegner seg en egenverdi, og denne prosessen er hva han betegner som en institusjonaliseringsprosess. Å være en del av et større verdifelleskap er derfor vesentlig for organisasjonens legitimitet ifølge Selznick (1984). NIF er en sterkt verdipreget organisasjon, og som paraplyorganisasjon brer verdiene seg nedover i alle ledd. På denne måten har alle organisasjoner i norsk idrett lagt stor vekt på verdier som et verktøy for sitt arbeid, noe som fører til at disse organisasjonene også karakteriseres som institusjoner.

Organisasjonsteori blir anvendt på ulike måter innenfor ulike fagfelt, men i dette prosjektet anvendes tilnærmingen som står sosiologien nærmest. En sosiologisk tilnærming vil si at perspektivet er basert på ideen om at organisasjoner er karakterisert av uklare mål, og på bakgrunn av dette ser til omgivelsene for å oppnå legitimitet. Denne tilnærmingen er retningen som har utmerket seg mest innenfor organisasjonsteorien, og hvor Meyer og Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1983) har sittet i førersetet. Meyer og Rowan (1977) definerte institusjonalisering som «the process by which social processes, obligations, or actualities come to take on a rule-like

status in social thought and action (s. 341). I dette ligger at en organisasjon blir påvirket av de sosiale normer og prosesser som eksisterer i samfunnet, og at disse er retningsgivende for organisasjonens valg og beslutninger.

Institusjonell teori retter oppmerksomheten mot organisasjoners sosiale og kulturelle omgivelser, og vokste fram som en kritikk av de tidligere organisasjonsteoretiske perspektivene (Scott, 2008). Scott (2008) hevder institusjonell teori er preget av organisasjonsforming som følge av teoriens vektlegging på tradisjoner, normer og verdier. Teorien dreier seg om hvordan organisasjoner er ulike, mens ny-institusjonell teori har rettet oppmerksomheten mot organisasjonenes institusjonelle felt, og tanken om at organisasjoner innenfor et begrenset felt ligner hverandre (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Institusjonelle felt blir av DiMaggio og Powell (1983) definert som autoriteter, leverandører, forbrukere og organisasjoner som sammen forsøker å produsere like produkter eller tilbud (DiMaggio & Powell, 1983, s. 148). Klubbene i denne studien er en del av samme institusjonelle felt, da de direkte eller indirekte samhandler med hverandre innenfor samme nettverk og omgivelser i håndballmiljøet.

Washington og Patterson (2011) forklarer fem hovedelementer ved institusjonell teori, først presentert av Greenwood et al. (2008). Det første nøkkelementet beskriver hvordan organisasjoner hevdes å være påvirket av deres institusjonelle kontekst eller felt, altså organisasjonens omgivelser. Det andre elementet beskriver hvordan institusjonelt press påvirker organisasjoner innenfor en gitt kontekst. Her argumenterer Greenwood et al. (2008) for at noen omgivelser eller institusjonelle kontekster er mer fokusert på teknologi (f.eks. banker), mens andre er påvirket av mer dominante institusjoner (f.eks. utdanning eller helse). Et eksempel kan være hvordan Covid-19 nå har påvirket samfunnet de siste månedene, og dermed også har satt grenser for mindre dominerende institusjoner, som for eksempel idretten. Resultatet av institusjonell tilstedeværelse innenfor organisatoriske arenaer leder til det tredje elementet, som hevdes å være at organisasjoner blir likere andre aktører i omgivelsene sine for å oppnå

legitimitet. Organisasjonene vil kontinuerlig jobbe for å opprettholde eller anskaffe legitimitet, da dette fremmer overlevelse. Organisasjoner tar til seg og kopierer metoder og politikk, ikke fordi det hjelper organisasjonen med å løse effektivitetsproblemer, men fordi det resulterer i at legitimiteten til organisasjonen vedvarer eller øker. Dette kan blant annet føre til at organisasjonen tiltrekker seg menneskelige ressurser eller tilskudd. Det siste elementet handler om at når en metode eller handlingsmåte blir betraktet som essensiell for organisasjonens legitimitet, samt er støttet av en dominerende institusjon, blir denne metoden institusjonalisert (Greenwood et al., 2008).

Det ny-institusjonelle perspektivet vektlegger at institusjoner utvikler og tilpasser seg på bakgrunn av press fra omgivelsene. Etersom organisasjoner ofte er avhengig av legitimitet og støtte av lokalbefolkningen, er klubbene under press for å tilpasse seg de normer, regler og verdier som eksisterer i samfunnet og den institusjonelle konteksten de er en del av. I tillegg til eksterne påvirkere, har klubbene også et indre press og forventningskrav. Indre press er i denne sammenhengen representert av de ansatte i klubbene, samt styrelederne og øvrige styremedlemmer og frivillige. Det er disse som har mest makt til å foreta endringer og igangsette prosesser som fører til utvikling av organisasjonen.

For å få på plass et begrepsapparat som beskriver hvorfor og hvordan organisasjoner handler som de gjør, skal jeg nå ta for meg to nøkkelkonsepter ved teorien; isomorfisme og institusjonelle logikker (Washington & Patterson, 2011).

4.1.1 Isomorfisme

Hovedtanken bak isomorfisme er at organisasjoner ser til omgivelsene etter ledetråder for å forstå hvordan de skal handle i tråd med det som er sett på som akseptabelt innenfor et gitt felt (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Washington & Patterson, 2011). Washington og Patterson (2011) hevder at omgivelsene, eller den institusjonelle konteksten, presser organisasjonen til å ta til seg ulike prosesser eller metoder for å overleve. Meyer og Rowan (1977) beskriver slike normer og regler som

rasjonaliserte myter. De mener det er generaliserte oppfatninger av hva som er «rett» praksis i organisasjonen, men at konseptet er basert på en myte om at det å kopiere en spesifikk praksis og prosess gir en konkurransefordel for organisasjonen. Jo flere som følger disse mytene, jo mer blir disse mytene en del av institusjonaliseringen, som igjen vil føre til institusjonell isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977).

DiMaggio og Powell (1983) presenterer tre typer press organisasjoner støter på når de søker legitimitet innenfor samme felt. Disse kreftene fører til at organisasjonene blir likere hverandre, og beskrives som; tvangsmessig, mimetisk og normativ isomorfisme. Det tvangsmessige presset er regulert ut fra maktposisjoner og politiske strukturer. Dette kan for eksempel være i form av normer, regler eller oppgaver forbund eller regioner pålegger klubbene. NHF er den dominerende institusjonen, og sitter derfor med makt til å regulere klubbenes praksis. Mimetisk press handler om at organisasjoner ofte kopierer andre suksessfulle organisasjoner i et forsøk på å oppnå legitimitet. Strukturer eller prosesser som har vist seg vellykket i en organisasjon trenger ikke nødvendigvis å fungere i en annen, og mimetisk press kan derfor ende med at organisasjonen kopierer løsninger på problemer de ikke har (Washington & Patterson, 2011). Normativ isomorfisme oppstår når organisasjonene benytter seg av de samme ressursbankene i form av konsulenter, utdanning eller samlingssteder. Idrettsorganisasjonene ansetter individer som har tatt den samme utdanningen og som derfor er lært opp til å følge et bestemt sett med strukturer og prosesser, og vil på denne måten implementere like strategiske løsninger for organisasjonene de blir en del av. For eksempel vil studenter ved Sport Management ved NIH mest sannsynlig ha lik tilnærming til teori og ledelse ute i feltet da de har tatt de samme fagene.

4.1.2 Institusjonelle logikker

I denne oppgaven vil institusjonelle logikker bidra til å beskrive hvorfor organisasjoner profesjonaliseres, samt hvilke konsekvenser den profesjonelle logikken klubbene

beveger seg inn i har for idrettens visjon. Institusjonelle logikker blir av Thornton og Ocasio (1999) definert som «the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space and provide meaning to their reality» (s. 804). Institusjonelle logikker forstås altså som et sosialt konstruert mønster, eller organiserende prinsipper, som legger føringer for individers handlinger. Logikkene skaper på denne måten et bånd mellom handlingene utført av menneskene innad i organisasjonen og institusjonen i seg selv (Thornton & Ocasio, 1999).

Ifølge arbeidet til DiMaggio og Powell (1983) vil organisasjoner innenfor samme felt over tid bli mer og mer homogene, noe som er et resultat av at organisasjonene vil være bundet av den samme logikken som er pålagt av den institusjonelle konteksten organisasjonene befinner seg i. Institusjonelle logikker tilbyr både formelle og uformelle regler for atferd og interaksjon, samt guider og setter grenser for beslutningstaking (Thornton & Ocasio, 1999). Sammen vil logikkene være styrende for hvilke valg og løsninger som er mulige og riktige innenfor feltet, og på denne måten kan de være bestemmende for hva organisasjonen vil klare å oppnå.

Det hevdes at organisasjoner over tid vanligvis vil følge én bestemt logikk som blir dominerende innenfor den institusjonelle konteksten. Logikken hjelper til med å sette faste rammer for hvordan organisasjonen skal handle eller løse problemer, og blir på denne måten styrende for hvordan organisasjonen skal opptre (Skirstad & Chelladurai, 2011). Stenling og Fahlén (2009, s. 122) skriver at den dominerende logikken bør ses på som et felles sett av verdier for de involverte aktørene innenfor feltet. Den dominerende logikken fungerer dermed som en veileder for hva som anses som passende og legitimt innenfor feltet. Gammelsæter (2011) har også beskrevet åtte institusjonelle logikker som legger føringer for tanker og handlinger i norsk toppfotball. Han hevder at fotballen kan «forstås gjennom en rekke institusjonelle logikker», og at disse logikkene kombineres i klubbenes organisering.

Håndballklubbene i denne studien befinner seg innenfor det organisatoriske feltet for idrettslag i norsk idrett, som består av mer enn 10.500 idrettslag fordelt over hele landet (Norges Idrettsforbund, u.å). Som Stenling og Fahlén (2009) skriver, er logikken om «idrettsglede for alle» styrende for hvordan de frivillige idrettslagene driftes. Både organisatoriske prinsipper og hovedfokuset i den norske idrettsbevegelsen er, i likhet med den svenske, basert på synet om at de frivillige idrettslagene er en bidragsyter til velferdssamfunnet og oppfostring av demokrati (Gammelsæter, 2011; Stenling & Fahlén, 2009). Idrettsdeltakelsen skulle i utgangspunktet holde de unge unna trøbbel, i tillegg til at individer gjennom frivillig deltakelse skulle bli skolert i demokratiske prosesser. Logikken om «idrettsglede for alle» legger derfor til rette for at alle skal kunne delta, fordi dette gagnar samfunnet som helhet, og de frivillige idrettslagene defineres derfor av det som bli kalt både amatørlogikk, frivillig logikk eller logikken om «idrettsglede for alle».

4.2 Interessentteori

For å støtte oppunder den ny-institusjonelle teorien og dens hovedprinsipper som jeg har tatt utgangspunkt i ovenfor, har jeg valgt å inkludere interessentteorien, da den også tilføyer enda et begrep til det teoretiske rammeverket. Maktbegrepet er ikke gjort rede for ny-institusjonell teori, men tilføyer mer kunnskap om relasjonen mellom organisasjonene og aktørene i deres omgivelser.

Interessentteorien handler om organisasjoners relasjoner til sine omgivelser, nærmere forklart interessenter eller aktører. Gjennom behov, mål og motivasjon vil organisasjonenes interaksjon med aktørene i omgivelsene være direkte knyttet til organisasjonens suksess (Freeman, 1984). Teorien tar for seg relasjonene den aktuelle organisasjonen har til sine interessenter, og en sentral del av det teoretiske rammeverket er derfor å identifisere interessentene, samt forstå hvordan disse vil påvirke organisasjonens virksomhet (Freeman, 1984; Parent, 2008). Utviklingen i klubbene kan ikke forstås uten å nevne viktige beslutninger fra eksterne aktører i omgivelsene

(Skirstad & Chelladurai, 2011), og jeg ønsker derfor å bruke interessenteorien til å oppnå en dypere forståelse for hvilke interessenter som påvirker klubbene og hvordan de påvirker dem.

4.2.1 Hva er en interessent?

Freeman (1984, s. 46) definerte interessenter som ”.. any group or person who can affect or who is affected by achievement of organization’s objectives”. Freeman (1984) sin tilnærming innebærer at organisasjonens evne til å nå sine mål er påvirket av interessentenes makt. Interessentene kan bruke makten de besitter til å hjelpe organisasjonen i å nå sine mål, eller de kan hindre organisasjonen å nå sine mål (Mitchell et al., 1997). En slik bred definisjon vil kunne omfatte alle de aktører som har en relasjon til den sentrale organisasjonen, selv om de ikke har noen direkte påvirkning. Flere hevder at Freeman (1984) sin tilnærming til interessenter er for generell, i tillegg til at den ikke nevner noe om gjensidighet i involveringen de ulike partene har (Mitchell et al., 1997).

En smalere tilnærming vil derimot fokusere på en interessents legitimitet, og gir ikke aktørene som er involvert like mye makt over den sentrale organisasjonen. Clarkson (1995) er en av dem som har utviklet en snevrere definisjon, hvor han hevder at begge parter er involvert i et gjensidighetsforhold, hvor en organisasjons mål i seg selv er tilfredsstillende av interessentene den forholder seg til.

Voluntary stakeholders bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value in a firm.

Involuntary stakeholders are placed at risk as a result of a firm’s activities. But without the element of risk there is no stake (Clarkson, 1994, s.5; gjengitt i Mitchell et al., 1997).

Han hevder at de fleste organisasjoner arbeider mot å skape en god relasjon til sine interessenter snarere enn mot samfunnet, fordi de må møte behovene interessentene har

for måloppnåelse, eller risikere å miste deres støtte og deltakelse. En organisasjon må altså tilfredsstillere sine interessenter for å oppnå sitt mål og for å oppnå resultater (Clarkson, 1995). Interessentene må på sin side ha noe å vinne og noe å tape på det organisasjonen de er knyttet til foretar seg, og det sentrale i alle definisjonene er selve interaksjonsforholdet mellom den sentrale organisasjonen og de aktørene den omgir seg med (Mitchell et al., 1997).

Organisasjonene kan ifølge Freeman (1984) oppnå en systematisk kartlegging av interne og eksterne forhold ved å gjennomgå de ulike bidrags- og belønningsforholdene som foreligger hos de enkelte interessegruppene. En slik kartlegging av interaksjonsforholdet mellom den sentrale organisasjonen og interessentene vil kunne ha betydning for fremtidige krav aktøren kan fremme overfor organisasjonen. Organisasjonen etablerer på denne måten et grunnlag for å foreta realistiske konsekvensutredninger, og kan gjøre dette gjennom for eksempel strategisk planlegging innad i organisasjonen (Freeman, 1984).

En interessent er i denne sammenhengen en aktør som interagerer med håndballklubbene, og dermed påvirker tilretteleggingen og utviklingen klubbene jobber med. Interessenter kan være alt fra andre organisasjoner, personer, grupper eller institusjoner (Mitchell et al., 1997). Den sentrale organisasjonen hevdes å være avhengig av interessenter, og at interessentene på denne måten oppnår makt over organisasjonen. I denne studien er håndballklubbene de sentrale organisasjonene, og det redegjøres for relasjonene de har til sine viktigste interessenter, som kan ha innvirkning på klubbens utvikling. Dette kan være alt fra NHF, kommunen, sponsorer eller medlemmenes foresatte.

4.2.2 Tre grunnegenskaper

Makt

Mitchell et al. (1997) hevder at man kan kategorisere interessenter etter hvilke grunnegenskaper de har, samt beskrive i hvilken grad de er sentrale for den økonomiske

og administrative kjernen i organisasjonen. En organisasjon kan bli påvirket av en interessent gjennom bruk av makt, og den ene parten kan gjennom tvangs-, utilitaristisk, eller normativ makt utøve makt overfor den andre (Mitchell et al., 1997). Dette gjøres da i form av fysiske maktutøvelser (tvangsmakt), makt ved bruk av ressurser som materielle goder, penger eller tjenester (utilitaristisk makt) eller i form av normer og verdier gjennom symbolsk påvirkning (normativ makt) (Mitchell et al., 1997).

Legitimitet

I tillegg til at organisasjonene må forholde seg til hvordan interessentene benytter makt som virkemiddel, må organisasjonen selv jobbe for å bevare sin legitimitet i feltet. Legitimiteten handler om organisasjonens handlinger, og hvorvidt disse handlingene er i tråd med den sosiale konteksten organisasjonen befinner seg i (Suchmann, 1995). Legitimitet kan deles inn i tre: individuell, organisatorisk og sosial legitimitet (Mitchell et al., 1997). Individuell legitimitet handler om organisasjoners ansvar overfor aktører med tilknytning til organisasjonens tilbud og aktivitet. I dette prosjektet kan eksempler på dette være ansatte eller frivillige som er med på å påvirke viktige beslutninger i organisasjonen. Den organisatoriske legitimiteten handler om forholdet og de påfølgende forpliktelsene overfor andre aktører i det feltet organisasjonen opererer innenfor. En håndballklubb har for eksempel et ansvar overfor kommunen og lokalmiljøet de tilhører, samt at de må oppfylle formelle krav de får fra øvrige hold som for eksempel NHF eller NIF. Den sosiale legitimiteten omhandler selve interaksjonen med de andre aktørene i feltet, altså de andre breddeklubbene.

Press

Den siste grunnegenskapen er beskrevet som press (urgency). Press bygger på interessentens påståtte behov for oppmerksomhet, og Mitchell et al. (1997) argumenterer for at press benyttes som middel for at interessenten skal få gjennom sitt ønske. Press er knyttet til tidspress, og det må oppfattes som kritisk for aktøren. En

interessent kan gå fra å være litt interessant til å gi organisasjonen store konsekvenser dersom den får press på seg.

Freeman (1984) hevdet at organisasjonslivet var i endring. Han mente det var mindre avansert før, og at måten man gjorde forretninger på, samt forholdet organisasjonen hadde til omgivelsene gjennomgikk et skifte. Tidligere hadde det vært færre aktører å forholde seg til, mens man i nyere organisasjonsteori ser at det har skjedd en kraftig utvikling blant antall aktører og måten de forholder seg til organisasjonene på. Som en konsekvens av dette har organisasjonene i større grad vært nødt til å tenke på sin posisjon i miljøet. Globalisering og teknologi påvirker konkurransen i feltet organisasjonene opererer i, og det er derfor viktig at organisasjonene er bevisst sitt image og sin identitet (Freeman, 1984). Håndballklubbene i denne studien påvirkes av mange aktører i sine omgivelser, og det moderne samfunnet har innvirkning på hvordan de fungerer som organisasjoner. Hvilke aktører som sitter med makt til å påvirke, er blant annet avhengig av hvor nødvendig ressursen aktøren tilbyr er for klubbene. For eksempel er mange breddeklubber avhengig av kommunen for tildeling av halltilgjengelighet, noe som er med på å opprettholde klubbens aktivitetstilbud.

5. Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for mine metodiske valg, og forklare hvorfor kvalitativ metode er benyttet som forskningsdesign for å besvare spørsmålet om hvordan økt profesjonalisering kan påvirke klubbens håndtering av visjonen om «idrettsglede for alle». Jeg vil starte med å beskrive den vitenskapelige forankringen, og deretter fremgangsmåten for valg av informanter. Videre vil jeg redegjøre for innhenting og analyse av data, før jeg avslutningsvis gjør rede for oppgavens reliabilitet, validitet og etiske aspekter.

5.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Innen alle typer studier vil forskeren plassere seg med utgangspunkt i et paradigme eller vitenskapssyn, og ettersom formålet med dette prosjektet er å forstå breddeklubbens håndtering av økende profesjonalisering, vil studien plasseres innenfor det fortolkende paradigmet. Det fortolkende paradigmet søker å forstå sosiale og kulturelle fenomener gjennom å rette oppmerksomheten mot menneskers handlinger, holdninger, tanker og meninger (Brottveit, 2018; Laake et al., 2008). Gjennom kvalitative forskningsintervjuer forsøker jeg å besvare problemstillingen ved hjelp av menneskers opplevelser og erfaringer av et fenomen. Spørsmålene jeg søker svar på kan kun besvares dersom man går i dybden av fenomenet, som i dette tilfellet vil gjøres ved hjelp av individer som besitter en relevant posisjon til å påvirke klubbens administrasjon og organisering. Disse individene ble ansett som personer med innsikter som kan kaste lys over hvorfor breddehåndballklubber profesjonaliserer seg, hvordan de profesjonaliserer seg, samt hvilke konsekvenser disse prosessene kan ha for organisasjonen. Daglig leder og styreleder i klubb ble derfor sett på som et godt valg for å studere profesjonalisering i breddehåndballklubber (Føllesdal & Walløe, 2002).

Gjennom hermeneutisk metode vil jeg tilnærme meg kunnskap om et fenomen jeg tidligere har hatt lite innsikt i. Hermeneutikk, også kalt fortolkningslære, er en metode

man benytter for å forstå og tolke meningsfullt materiale og fenomener innenfor et bestemt felt (Føllesdal & Walløe, 2002; Thagaard, 2019). Et sentralt ledd innenfor hermeneutikken er å fortolke utsagn ved å fokusere på meningsinnholdet i det som informantene forteller om i intervju situasjonen. Meningsinnholdet dannes ved å sette budskapet inn i en sammenheng, hvor det enkelte budskapet forstås i lys av en helhet. En slik forståelsesprosess er også avhengig av at helheten tilpasses den enkelte delen. Denne vekselvirkningen mellom helhet og del beskrives som den hermeneutiske sirkel. Det finnes altså ikke et eksakt startpunkt eller slutt punkt for tolkning, men det skjer en konstant utvikling gjennom samspillet mellom helhet og del. Denne videreutviklingen av fortolkning og meningsdannelse kalles den hermeneutiske spiral (Brottveit, 2018, s. 38; Føllesdal & Walløe, 2002).

Innenfor hermeneutiske studier møter forskeren datamaterialet med en viss forforståelse knyttet til det teoretiske utgangspunktet i forkant av forskningsprosessen (Brottveit, 2018). Thagaard (2019) hevder det er viktig at forskeren i stor grad er bevisst denne forforståelsen for å være åpen for nye inntrykk og muligheter som ligger i datamaterialet. Forforståelse hevdes å bygge på egne erfaringer (Holter & Kalleberg, 1996), og min bakgrunn som ansatt i NHF vil kunne påvirke forskningsprosessen i den forstand at mitt kjennskap til feltet kan gjøre meg forutinntatt eller partisk i visse tilfeller. Først og fremst vil kunnskapen og erfaringen jeg tar med meg fra jobb gi meg god innsikt i feltet, samt gjøre det enklere å forstå hva informantene prater om. Jeg må være bevisst nye inntrykk i forskningsprosessen slik at studien ikke farges av min bakgrunn, eller at jeg tar ting for gitt underveis i arbeidet med oppgaven. Å detaljert redegjøre for forskningsprosessen og min rolle som forsker vil kunne styrke oppgavens kvalitet. Åpenheten vil gjøre det enklere for andre å se hvordan min forforståelse og mine tolkninger har påvirket mine analyser og resultater, og hvordan min rolle preger dataene i oppgaven.

5.2 Valg av metode

Det skiller tradisjonelt sett mellom kvantitativ og kvalitativ forskning innenfor samfunnsvitenskapen. Kvantitativ forskning er «basert på at informasjon om virkeligheten formidles ved hjelp av tall» (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 89). Her benyttes statistiske analyser for analysering av innsamlede data. Datamaterialet består av tallfesting av atferd og sosiale fenomener, og samles som regel inn gjennom spørreundersøkelser. Kvalitative metoder benytter på en annen side språk som et virkemiddel til å samle inn relevant data om virkeligheten. Innsamling av data skjer gjennom observasjon, dokumentanalyse eller intervjuer (Postholm & Jacobsen, 2018). Hovedmålet med kvalitativ forskning er å forstå andre mennesker, hvor fokuset er rettet mot handlinger, situasjoner og meninger med hverdagslivet. I denne oppgaven studerer jeg hverdagslivet til breddehåndballklubbenes administrasjon og ledelse, og målet med denne studien er å forstå hvordan breddehåndballklubber profesjonaliseres, samt hvilke konsekvenser profesjonaliseringen fører meg seg for idrettens visjon om «idrettsglede for alle». Tjora (2018) beskriver kvalitativ forskning som en metode som er særpreget av innsikt og god dybde i datamaterialet, mens kvantitativ forskning til sammenligning baserer seg på oversikt.

Til forskjell fra kvantitativ metode, vil et kvalitativt intervju skape nær kontakt mellom forsker og informant. Ett bestemt spørsmål kan få veldig ulike svar i en åpen intervjusituasjon sammenlignet med spørsmål i en spørreundersøkelse, og forsker vil oppnå ulike nyanser ved spørsmålet, samtidig som informantens meningsramme og opplevelse av situasjoner og handlinger vil bli nøye redegjort for (Holter & Kalleberg, 1996, s. 16). Etersom oppgavens mål er å få innsikt i breddehåndballklubbenes profesjonaliseringsarbeid, valgte jeg å studere noen få klubber for å komme mer i dybden på temaet. Kvalitative metoder søker å gå i dybden på et tema eller fenomen, og metoden egnet seg derfor godt til denne studien (Thagaard, 2019). Jeg har dermed benyttet kvalitativt intervju som primærdata, og dokumentanalyse som sekundærdata.

5.2.1 Kvalitativt intervju

Gjennom å benytte meg av semistrukturerte intervjuer som metode, kunne jeg sikre meg at jeg fikk dekket de temaene jeg ønsket, samt at det var enkelt for meg å holde en rød tråd gjennom intervjuene da jeg hadde en intervjuguide å forholde meg til. Ved bruk av denne metoden kan man innhente informasjon som viser seg å være svært relevant for studien, og det vil føre til en god flyt i samtalen fordi rekkefølgen på spørsmålene ikke nødvendigvis trenger å være så fastlåst av intervjuguidens struktur (Thagaard, 2019).

Semistrukturerte intervjuer er velegnet for å studere et forhåndsbestemt hovedtema, og når man ikke har fullstendig oversikt over hvilke andre temaer som kan være relevante. Kvale et al. (2015) hevder målet med intervjuet er å få innblikk i og forståelse for informantens syn på verden, og informantene får derfor svare relativt fritt på forskerens spørsmål. Informantene kan også introdusere temaer som forskeren ikke har tenkt på på forhånd, noe som gir forskeren mulighet til å stille spørsmål om temaer som ikke har blitt notert i intervjuguiden. Fleksibiliteten et slikt intervju gir kan derimot også være en ulempe, fordi det kan være lett å miste retningen på samtalen dersom informanten får snakke for fritt. En god intervjuguide er derfor viktig å utarbeide i forkant av intervjuene (Thagaard, 2019).

Intervjuguide

Før intervjuene fant sted hadde jeg utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 3) med temaer og spørsmål som er relevante for forskningsspørsmålet mitt (Dalen, 2011). Tidligere forskning og oppgavens teoretiske bakteppe har vært avgjørende for utarbeidelse av temaer og spørsmål som belyser problemstillingen. Intervjuguiden bestod først av en introduksjonsdel, hvor formålet med studien ble beskrevet, og hvor jeg presenterte meg selv for informantene. Deretter gjennomgikk vi spørsmål som omhandlet temaene: *om intervjuobjektet, om klubben, profesjonalisering, og økonomi og beslutningsprosesser*. Disse temaene var rettet mot å gi meg innsikt i klubbens mål, verdier, og visjoner, samt årsaker, tiltak og konsekvenser av profesjonalisering. Jeg var nøye med å stille åpne

spørsmål slik at spørsmålene kunne lede til god flyt og samtale mellom forsker og intervjuperson (Dalen, 2011). For å skape en slik flyt i samtalen benyttet jeg også ulike type spørsmål, slik som introduksjonsspørsmål: «Fortell om din tilknytning til idrett og dine tidligere roller i idretten», og oppfølgingsspørsmål: «Hvor lenge har du hatt en rolle i denne klubben?».

Spørsmål som åpner opp for beskrivelser gir ofte fyldige svar, og jeg benyttet derfor spørsmål som ga rom for at informanten kunne fortelle om egne opplevelser av et bestemt fenomen (Dalen, 2011). Et eksempel er fra temaet *Om klubben*, hvor jeg først ønsket å høre hva klubbens overordnede mål var, og deretter fulgte opp med spørsmålet «Hvordan opplever du at målsettingen kommer til uttrykk i klubbhverdagen?».

Jeg benyttet båndopptaker til å ta lydopptak av intervjuene, og fikk testet utstyret før intervjuene gjennom et prøveintervju, som ikke er inkludert i selve datamaterialet. I utgangspunktet hadde jeg planlagt et prøveintervju med en administrativ ansatt i en klubb som ikke er inkludert i studien, men han måtte avlyse rett før, og jeg var derfor nødt til å benytte muligheten til å intervju en medstudent. Dette ga meg likevel en fin gjennomgang av intervjuguiden, og gjorde at jeg var mindre avhengig av denne under de påfølgende intervjuene. Jeg fikk også anledning til å endre på spørremåten, samt fjerne eller legge til spørsmål etter prøveintervjuet, noe som gjorde meg bedre rustet til å skape en god samtale med informantene i studien (Dalen, 2011, s. 30). Jeg benyttet samme intervjuguide for både styreleder og daglig leder. Bakgrunnen for dette var at jeg ønsket å kunne sammenligne svarene i den grad det var mulig, for å se om de hadde samme oppfatning av klubbens drift og karakteristikk.

Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført på informantenes klubbhus eller arbeidssted, bortsett fra ett intervju som ble gjennomført hjemme hos intervjupersonen. Valg av sted for intervjuet ble bestemt av intervjupersonen selv, da dette ville legge til rette for at intervjupersonen

befant seg i trygge omgivelser hvor det var sannsynlig at de ville snakke åpent og fritt om temaene som ble tatt opp (Thagaard, 2019).

Båndopptakeren som ble benyttet under intervjuene gjorde at jeg som intervjuer var trygg på at jeg ikke gikk glipp av informasjon fra intervjupersonen, og bidro til at jeg som forsker kunne delta aktivt i samtalen. Intervjuet startet med en kort gjennomgang av studiens formål, samt signering av samtykke. Jeg tok få notater underveis i intervjuet, slik at jeg kunne være mest mulig til stede i intervjusituasjonen. Mine assosiasjoner, samt oppfølgingsspørsmålene jeg hadde forberedt, passet ikke alltid informantens tankegang. I intervjuene der svarene var korte opplever jeg det som vanskelig å avgjøre om informanten holdt tilbake informasjon på grunn av settingen han eller hun befant seg i, om det skyldtes personligheten til informanten, eller om personen hadde få tanker eller lite kunnskap om saken. De fleste informantene ga meg likevel rikelig med data, og intervjuene varte fra 45 minutter til 90 minutter.

I etterkant av intervjuene gjorde jeg meg noen tanker om intervjusituasjonen, samt hvilken fremtoning og kroppsspråk informanten viste under intervjusituasjonen. Jeg noterte dette ned for å lettere huske hvordan informantene uttrykte seg, samt om det var forstyrrende elementer ved intervjusituasjonen som jeg burde tatt i betraktning ved analyse. Dette kunne for eksempel være om det var noen som avbrøt informanten midt i en forklaring.

5.2.2 Transkripsjon

Transkripsjon er transformasjonen fra muntlig tale til skriftlig tekst (Kvale et al., 2015). I denne prosessen skjer overføringen fra lydbånd til tekst, en prosess som er både tidkrevende og noen ganger vanskelig å gjennomføre (Malterud, 2016). Å høre gjennom, samt skrive ned, intervjuer med varighet på over en time er en omfattende bearbeiding av råmaterialet. Jeg transkriberte alle intervjuene selv, og forsøkte å transkribere allerede samme dag som intervjuet fant sted eller dagen etter. En fordel med å gjennomføre transkripsjonen selv, er at man som forsker kan huske sekvenser

som kan oppklare uklarheter (Postholm & Jacobsen, 2018). Ved å transkribere selv, fikk jeg også tidlig tilgang til gjentakelse av materialet, samt god oversikt over innholdet i hvert enkelt intervju (Malterud, 2016). Jeg kunne allerede i denne fasen begynne å se for meg temaer og kategorier for den videre behandlingen av datamaterialet, og fikk enda bedre kjennskap til utsagn i intervjuene som gjorde det enkelt for meg å finne tilbake til viktige poenger senere i analysen.

I tillegg til at jeg gjennom transkriberingen ble mer observant på hvordan informantene pratet, for eksempel gjennom toneleie og trykk, gjorde gjennomgangene meg oppmerksom på sammenhenger som under selve intervjusituasjonen ikke var like enkelt å fange opp (Dalen, 2011). Et eksempel på dette var da informanten skisserte et scenario hvor jeg ble usikker på om han snakket til meg, eller om han gjenfortalte en tidligere hendelse. Jeg gjennomgikk alle intervjuene to ganger for å luke ut eventuelle uklarheter ved første gjennomgang, og spilte lydopptaket i både sakte og hurtig hastighet for å være sikker på at jeg hadde fått med meg all informasjonen på lydfilen.

5.2.3 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse er godt egnet til å kombineres med andre undersøkelsesmetoder i kvalitativ forskning (Kvale et al., 2015). Som en sekundær metode til innsamling av data, kan dokumenter bidra til å belyse lengre tidsperioder, hendelser eller vedtak som har blitt gjort langt tilbake i tid. Dokumenter kan altså bidra til å belyse hendelsesforløp som intervjupersonene ikke husker eller har kunnskap om i selve intervjusituasjonen, eller de kan bidra med å bekrefte eller støtte oppunder utsagn fra informantene (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s. 157).

Å gjennomføre en dokumentanalyse, innebærer at man studerer dokumenter som er produsert for andre formål enn forskning, slik som for eksempel klubbhåndbøker (Thagaard, 2019). Dokumentene jeg valgte å se nærmere på er retningsgivende for klubbens administrasjon, så vel som for medlemmene og de frivillige i klubben. Dokumentene består blant annet av årsmøtedokumenter, økonomiplaner, sportsplaner

og klubbhåndbøker. Disse dokumentene egner seg godt til å innhente relevant informasjon utover det jeg får tak i gjennom intervjuene, noe som grunner i at det er casespesifikke dokumenter som er utarbeidet av organisasjonen selv. Tjora (2018) mener også at metoden er særlig fordelaktig fordi man kan hente ut dokumentene uten å involvere forskningsdeltakerne. Dette var derimot ikke like enkelt i denne studien, da noen av klubbene reviderte planverket da jeg ønsket tilgang til det, eller de hadde det kun tilgjengelig på lukkede sider for medlemmer i klubben.

En dokumentanalyse vil påvirkes av at det kun er jeg som leser dokumentene. Samtidig er dette tekster som er konkrete og lettleste for medlemmer, frivillige og administrasjonen i klubbene, da planverket skal fungere som en veileder til hvordan klubben skal drives. Det er derfor lite rom for tolkning i disse tekstene. Retningsgivende planverk, slik som for eksempel en klubbhåndbok eller sportsplan, anså jeg som gode hjelpemidler for å innhente informasjon om hvordan klubbene jobbet målrettet for å nå sine mål, eller etterleve sin visjon og sine verdier i klubbhverdagen. Gjennom planverket til klubbene var jeg ute etter en nedskrevet visjon for klubben, et overordnet mål, verdier og retningslinjer som var førende for klubbenes hverdag, og som kunne støtte oppunder det klubbene uttalte i intervjuene.

Jeg benyttet dokumentanalyse av klubbenes planverk som supplerende metode til de kvalitative intervjuene. Dokumentene inneholder blant annet nedskrevne visjoner, mål og verdier, og beskriver hvordan klubbene skal driftes, samt føringer for klubbenes kultur og identitet. Planverket har vært sentralt for å kunne underbygge det informantene har uttalt i intervjuene, samt se hvor knyttet klubben er til planverket i sin daglige praksis. Det var stor variasjon omkring utarbeidelse av planverk i de ulike klubbene. Noen av klubbene har revidert noe av planverket sitt i perioden jeg har jobbet med denne oppgaven, men jeg har ikke hatt tilgang til de reviderte dokumentene, og har derfor tatt utgangspunkt i det jeg har fått tilsendt eller har funnet på nett.

Dokumentene dekker i hovedsak spørsmål knyttet til planverk og rutiner, og vil derfor være nyttig i forbindelse med diskusjonen av underproblemstillingen om tiltak til profesjonalisering. Av hensyn til klubbenes anonymitet vil jeg ikke dele klubbenes visjoner og verdier ordrett. Planverket har primært blitt benyttet for å underbygge klubbenes uttalelser, og jeg har derfor valgt å redegjøre for innholdet i dokumentene i resultat- og diskusjonsdelen. Nedenfor kommer det en fremstilling av strukturelle kjennetegn, da jeg fant det mest hensiktsmessig å presentere slike kjennetegn her.

Strukturelle kjennetegn

Tabell 1 Skjematisk oversikt over klubbene desember 2019.

	Klubb 1	Klubb 2	Klubb 3	Klubb 4	Klubb 5
Antall medlemmer ca.	600	610	400	560	590
Ansatte administrasjon	3	1	-	2	1
Ansatt trener	1	1	Uklart	-	Uklart
Organisasjonsform	Allianseidrettslag	Sær-idrettslag	Fleridrettslag	Allianseidrettslag	Fleridrettslag
Har gjennomført moduler ifm Klubbhuset	Ja	Ja	Pågår	-	Nei

Strukturelle kjennetegn dreier seg i hovedsak om hvordan klubbene beskriver egen klubb, organisasjonsform, og antall medlemmer. To av klubbene i utvalget er en håndballgruppe i et fleridrettslag. Dette er store fleridrettslag som tilbyr flere idretter og aktiviteter innenfor hver gren, og som har flere ansatte i administrasjonen av idrettslaget. I dette tilfellet har jeg kun konsentrert meg om håndballgruppa, og derav kun administrasjonen i håndballgruppa. Klubbene i utvalget har mellom 400 og 600 medlemmer tilknyttet håndballaktiviteten, og disse medlemmene fordeler seg på de aller fleste aldersklasser, inkludert seniorlag.

Klubb 3 står uten ansatt, da den ansatte jeg hadde planer om å intervjuer viste seg å være ansatt i idrettslaget, og ikke i håndballgruppa. Jeg valgte derfor å inkludere en ekstra klubb, slik at antallet informanter likevel endte på åtte. Dette er nærmere beskrevet under delkapitlet «Utvalg» nedenfor.

5.2.4 Utvalg

Et utvalg skal i kvalitative studier representere en gruppe mennesker som kan gi forskeren et rikt og tilstrekkelig variert datamateriale om temaet som skal belyses. Til forskjell fra kvantitative studier hvor representativitet vektlegges i stor grad, er det i kvalitative studier viktig med et utvalg som kan sikre tilstrekkelig rike data til at forskningsspørsmålet kan belyses fra ulike perspektiver (Malterud, 2016, s. 56). Jeg har foretatt et strategisk utvalg for å oppdrive relevant informasjon som kan besvare mitt spørsmål om hvordan profesjonalisering påvirker klubbens håndtering av idrettens visjon. Jeg har intervjuet personer som besitter egenskaper, posisjoner eller kvalifikasjoner som er strategiske med tanke på mitt forskningsspørsmål, og har valgt ut personer som jeg mener burde ha meninger og erfaringer om profesjonaliseringsarbeid i breddeklubber (Thagaard, 2019). På denne måten legger jeg til rette for at jeg kan samle inn data om akkurat det jeg ønsker å se på, og forebygger samtidig for systematiske feil ved at utvalget har feil fokus (Malterud, 2016, s. 56). Utvalget for prosjektet er velegnet til å undersøke forskningsspørsmålet (Thagaard, 2019), og i denne oppgaven har jeg

derfor benyttet et strategisk utvalg. Merk også at jeg har valgt å intervjuje både styreleder og daglig leder i klubb. Dette valget ble gjort på bakgrunn av mitt ønske om å se klubben fra et frivillig perspektiv og fra en ansatt sitt perspektiv. Det er likevel klubbene som representerer selve utvalget mitt, og ikke hver og en informant. I tilfeller hvor det er hensiktsmessig har jeg påpekt hvilken informant som har uttalt seg, og ellers er informantenes uttalelser presentert gjennom nummeret på klubben.

Tatt i betraktning tidsrammen for prosjektet, samt at jeg benytter kvalitativ metode for å belyse forskningsspørsmålet, bestemte jeg meg for å intervjuje åtte personer i fire ulike breddehåndballklubber. Antallet informanter er valgt med hensyn til at kvalitative data er tidkrevende å bearbeide, og at utvalget derfor ikke bør være for stort (Dalen, 2011). For å gjøre et godt strategisk utvalg, var det første jeg gjorde å forhøre meg med kollegaer om hvilke breddeklubber innenfor en angitt radius som har ansatt daglige ledere. Fra listen jeg mottok, valgte jeg selv ut hvilke klubber jeg ønsket å ta kontakt med, og involverte ikke NHF i arbeidet med utvelgelsen.

For å kontakte utvalget benyttet jeg SportsAdmin (SA) som søkemotor for å finne kontaktinformasjonen jeg var ute etter. SA er et av idrettens systemer som NHF benytter i sitt daglige arbeid, og det var derfor enkelt for meg å søke blant kontaktinformasjonen til vervene i de klubbene jeg hadde valgt meg ut. Jeg benyttet også klubbenes hjemmesider for å forsikre meg om at informasjonen jeg hadde funnet stemte og var oppdatert, og tok direkte kontakt med informantene per e-post. Tilgangen til SA gjorde det enkelt for meg å finne fram til riktige personer der nettsidene til klubbene hadde mangler, og på denne måten fikk jeg raskt tak i informasjonen jeg trengte for å avtale intervjuer.

For å plukke ut klubbene til utvalget, satte jeg opp noen utvalgs-kriterier. Som nevnt var det viktig at de hadde en ansatt i administrasjonen, da dette anses som et stort steg for profesjonalisering av organisasjonen. Jeg ønsket også at klubbene skulle ha lag i de

fleste aldersklasser, samt gjerne et seniorlag som de yngre spillerne kunne hospitere hos. Dette ble i forkant av datainnsamlingen ansett som en faktor som kan øke det sportslige fokuset i klubb, da det er nærliggende å tro at de yngre spillerne har ambisjoner om å en dag spille på seniorlaget. Samtlige klubber responderte på første henvendelse, men ikke alle informantene ga meg tilbakemelding med en gang. Det viste seg at den ene klubben jeg hadde plukket ut hadde daglig leder i idrettslaget, og ikke daglig leder i håndballgruppa. Etersom denne personen var lite involvert i håndballgruppas arbeid, bestemte jeg meg i stedet for å intervju enda en klubb. Dette hang sammen med at styrelederen for en av de andre klubbene heller ikke kunne stille til intervju, og at jeg dermed manglet to informanter fra det antallet jeg opprinnelig hadde planlagt å intervju. Utvalget bestod til slutt av fem menn og tre kvinner, som alle hadde ulik bakgrunn, tilknytning til idretten og fartstid i klubben. Disse variasjonene kan man anta at bidrar til både bredde og variasjon i datamaterialet. Kjønnfordelingen var et resultat av utfordringene jeg hadde med å skaffe en ekstra klubb i etterkant av første runde med intervjuer, men jeg anser ikke kjønnfordelingen som relevant for mine funn i denne studien.

For at jeg skulle ha en oversikt over eventuelle tiltak klubben har gjennomført i regi av NHF, sjekket jeg hvilke klubber som har gjennomført Klubbanalysen, og eventuelt om de har gjennomført en eller flere av modulene tilhørende denne analysen. Dette er, som presentert i bakgrunnskapitlet, moduler som tar for seg utvikling av blant annet sportslig ledelse, klubbdrift, og frivillighet i klubb. Hvorvidt klubbene har gjennomført Klubbanalysen, kan gi meg en pekepinn på om klubben har gjort noen aktive valg for å utvikle ulike deler av klubben gjennom et arrangert tiltak, eller om de har startet tiltak på egenhånd.

5.2.5 Databehandling og analyse

Analysen foregår parallelt med datainnsamlingen i kvalitative studier (Postholm & Jacobsen, 2018). Gjennom transkribering av intervjuene, samt koding og kategorisering

av data, har jeg fått delt opp datamaterialet til et mer anvendbart materiale for analyse. Jeg benyttet excel for koding og kategorisering, og gjennom en slik bearbeiding av data skapte jeg mer oversikt og orden i materialet. På denne måten var det enklere å se sammenhenger mellom bestemte utsagn, eller tydelige ulikheter mellom for eksempel klubbens organisering (Holter & Kalleberg, 1996).

Innenfor kvalitativ forskning anvendes det ulike tilnærminger i analysen av det empiriske materialet. Felles for alle er at de har en fortolkende tilnærming til datamaterialet. Dette innebærer at mennesker gir mening til egne erfaringer ved å konstruere sin sosiale virkelighet (Kvale et al., 2015). Etter å ha lest om ulike metoder å analysere og sammenfatte datamaterialet på, endte jeg opp med det Holter og Kalleberg (1996) beskriver som en kategoribasert analyse.

Kategoribasert analyse

Kategoribasert analyse innebærer at kategorier for situasjoner, opplevelser, atferdsmåter eller andre beskrivende prosesser blir til som følge av at de er betydningsfulle for de teoretiske interessene til forskeren. Forskeren tar utgangspunkt i kategorier og temaer som går igjen i materialet, og konstruerer kategorier ut fra disse (Holter & Kalleberg, 1996, s. 17). Jeg konstruerte mine kategorier etter de ulike temaene i intervjuguiden, og deretter etter undertemaer som jeg så gikk igjen i intervjuene. Mange forskere benytter en tretrinnsprosess for å konstruere kategorier, hvor trinn (a) består av å danne seg et helhetsinntrykk av intervjuet. Deretter blir trinn (b) å plassere tekstmaterialet i tiltenkte kategorier som følge av andre gjennomlesing, før forskeren i trinn (c) utarbeider et narrativ, en kort forklaring til de ulike tekstene (s.18).

Selv valgte jeg å gå nøye gjennom hver og ett av intervjuene, hvor jeg tok for meg ett og ett spørsmål. Dersom et svar kunne passe innunder flere underkategorier, plasserte jeg dem i de kategoriene og underkategoriene jeg mente var relevant. For sortering av tekstene benyttet jeg excel-filer, og opprettet én fil per tema. Deretter opprettet jeg ett

ark per underkategori, og ulike koder per underkategori for de ulike temaene informantene var innom i løpet av intervjuene. I ettertid ser jeg at dette ble litt mye arbeid, samt mye materiale å jobbe seg gjennom. En slik inndeling ga meg derimot en nøye og spesifikk oversikt, og ga meg en mulighet til å få et godt grep om det sammensatte feltet.

Holter og Kalleberg (1996) beskriver de ulike stegene i prosessen som en stadig omforming og presisering av materialet. Først blir forskerens egne assosiasjoner en begynnelse på kategoriene, før disse kategoriene blir vevd tett sammen med de teoretiske intensjonene som forskeren bærer på (s.18). Nedenfor presenterer jeg et utdrag fra den teoretiske kodingen slik jeg valgte å gjøre den.

Tabell 2 Eksempel på teoretisk kategorisering

	Klubb 1	Klubb 2	Klubb 5
Utilitaristisk makt	Jeg har sendt søknad til kommunen, og hver gang får vi positiv tilbakemelding, også fjerner vi den resterende delen av aktivitetsavgiften for de det gjelder.	Aktivitetskort heter det i kommunen her. Som kommunen da betaler for aktiviteten til en del barn, i alle idretter. Så da har vi nok fanga opp det tidligere, og kommunen er jo med og betaler også på ting, og hvis de ikke er det så tar de kontakt, så løser vi det på en annen måte.	Også er jo vi, vi søker om, vi kan ikke gi penger til hver spiller som har problemer, men vi søker til kommunen om spillemidler til de, når vi har noen asylsøkere blant annet, og vi har foreldre som er enslige, vi har foreldre som er syke, som ikke er i jobb, så vi sender søknader, og får ofte godkjent fra kommunen.

I eksempelet har jeg kodet tilskudd- og støtteordninger under interessentteori og begrepet utilitaristisk makt. Kommunen er en ekstern aktør som støtter klubbene med utgifter til barn og unge som ikke kan betale for seg, og utøver på denne måten en utilitaristisk makt ved å benytte penger som ressurs.

5.3 Kvalitetsvurderinger

5.3.1 Pålitelighet og gyldighet

Kvale et al. (2015) nevner at begrepene reliabilitet og validitet blir benyttet mest innenfor kvantitativ forskning, og jeg har derfor byttet ut disse begrepene med pålitelighet og gyldighet, som er mer vanlig å benytte innenfor kvalitativ forskning.

Pålitelighet

Pålitelighet innenfor kvalitativ tilnærming handler om forskningens troverdighet og i hvilken grad man kan gjenta og reprodusere studiens resultater (Postholm, 2010, s. 168). Ettersom møtet mellom forsker og informanter kan arte seg ulikt fra gang til gang, samt at man som forsker tar med seg subjektive tanker og meninger inn i forskningen, vil det være vanskelig å replikere en kvalitativ studie (Postholm & Jacobsen, 2018; Thagaard, 2019). At mennesker hele tiden er i utvikling, i tillegg til at feltet som studeres vil være i konstant endring, har også innvirkning på en eventuell gjentakelse av en kvalitativ studie. Kvalitativ forskning retter derfor fokuset mot hvordan forsker og forskningsprosessen har påvirket funnene. Forsker må selv reflektere over egen påvirkning på prosjektet, da forskerens subjektivitet er en vesentlig del av resultatene som blir presentert i studien (Postholm & Jacobsen, 2018). Jeg benyttet den utskrevne intervjuguiden under intervjuene mine som en slags loggbok for å beskrive oppfattelsen av egen rolle i intervjusituasjonen. Før og etter intervjuene jobbet jeg med å bevisstgjøre meg selv på hvilke oppfatninger og tanker jeg hadde om temaet, og om innsamling av tidligere forskning og innsamling av data var farget av mitt perspektiv.

Å være kritisk til eget prosjekt er viktig for å oppnå pålitelighet, og beskrivelse av fremgangsmåte og databehandling er avgjørende for at andre skal kunne gjenta prosjektet i etterkant. Redegjørelse for hvordan data, funn og konklusjoner er utviklet gjennom forskningsprosessen er dermed en vesentlig del av prosjektet, og kan styrkes blant annet ved at min rolle er nøye beskrevet. Tjora (2018) hevder at forskerens engasjement og kunnskap om temaet ofte er en forutsetning for kvalitative studier. Ettersom jeg har en personlig tilknytning til det feltet jeg studerer, kan dette hjelpe meg med å skaffe en spesiell innsikt i det fenomenet jeg tar for meg. På en annen side kan denne tilknytningen medføre en for sterk personlig involvering. At jeg er ansatt i NHF kan både være en fordel og en ulempe, da min personlige nærhet til feltet kan påvirke mine opplevelser og tolkninger. Samtidig gir min rolle meg et spesielt innblikk og en forståelse for temaet som gjør at jeg kan få tak i data og muligheter jeg ikke ville fått ellers. Det kan være tenkelig at noen av informantene i studien følte på at det var en representant fra NHF som intervjuet dem. For å motvirke dette var det viktig for meg å presisere at NHF ikke har vært delaktige i dette prosjektet, noe jeg også presiserte for deltakerne før de takket 'ja' til å delta i studien. Jeg føler selv at kunnskapen jeg har tatt med meg inn i intervjuene har bidratt til å skape en tettere og enklere dialog med klubbene, og at forskningsprosessen har blitt forenklet på bakgrunn av dette. Det er dog rimelig å anta at min rolle som ansatt i NHF har påvirket presentasjonen av funnene i denne studien, og tolkningen av disse funnene. Det skal derimot ikke være tvil om hva som kommer av min tolkning som forsker og hvilken informasjon som kommer fra datamaterialet (Tjora, 2018). Dette har jeg forsøkt å tydeliggjøre gjennom bruk av sitater og anførselstegn, noe som skal bidra til studiens reliabilitet.

Gyldighet

Gyldighet handler om hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten det en studerer og de teoriene og begrepene som benyttes for å beskrive denne virkeligheten. Det handler om hvorvidt studien gir svar på det den spør om, og om hvor godt begrepene som er benyttet beskriver virkeligheten (empirien) (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 229; Tjora,

2018, s. 80). Begrepene vurderes som meningsfulle når leser kan «se virkeligheten slik den fremstod for forskeren» (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 230). Det vil si at det er sammenheng mellom beskrivelsene, analysene og de tolkningene som forskeren har gjort av datamaterialet.

Ved transkribering av råmaterialet, kan det at forskeren selv forvandler tale til tekst, føre til at gyldigheten av analysematerialet styrkes. Forskeren er selv en del av intervjuet, og kan på denne måten oppklare uklårheter eller tilføre momenter som er av betydning for meningen i utsagnene (Malterud, 2016, s. 77). Jeg har valgt å sette alle sitater med innrykk i sitatform eller med anførselstegn i løpende tekst. En slik tydeliggjøring bidrar, sammen med detaljerte forklaringer av utvalgsprosess, valg av informanter, forberedelser og kode- og analyseprosess, til å styrke studiens gyldighet.

5.3.2 Overførbarhet

I kvalitativ forskning snakkes det om i hvilken grad funn kan overføres fra en kontekst som er studert, til en kontekst som ikke er studert (Postholm & Jacobsen, 2018, s. 238). Innen kvantitativ forskning blir begrepet å *generalisere* funnene benyttet i større grad, men Malterud (2016) mener at begrepet *overførbarhet* gir mer rom for at det finnes begrensninger for å overføre kunnskapen jeg har funnet i min studie til andre sammenhenger (s. 62). Kvale et al. (2015, s. 290) beskriver analytisk overførbarhet som en veiledning for hva som kan skje i en situasjon basert på funnene fra en studie. Analysen viser til likheter og forskjeller mellom situasjonene, og det er derfor viktig med grundige beskrivelser av fremgangsmåten, gjerne ved bruk av «tykke beskrivelser» (Kvale et al., 2015, s. 101). En «tykk beskrivelse» vil si at konteksten for situasjonen også er tatt med i forklaringen.

Jeg valgte å intervjuer åtte personer i denne studien, da jeg ønsket å snakke med både frivillige og ansatte i klubbene. Færre personer enn åtte ville mest sannsynlig ført til at funnene blir betraktet som ikke generaliserbare, da det i kvalitativ forskning må være et visst antall personer som intervjues for at man skal klare å få opparbeide nok

informasjon for å få svar på det man ønsker å finne ut av (Kvale et al., 2015). Antallet personer avhenger altså av formålet med studien.

En mulig skjevhet med utvalget er at jeg måtte ta kontakt med fem klubber i stedet for fire, da det viste seg at styrelederen i den ene klubben ikke kunne stille, og at daglig leder i en annen klubb ikke egnet seg til å svare på spørsmålene mine. At det kun er én representant fra to av klubbene gjør at jeg ikke får sammenlignet uttalelsene til de to representantene i klubb på samme måte som i de andre klubbene. Derimot har jeg fått innsikt i en ekstra klubb, og har på denne måten fått mer variert data enn hva jeg i utgangspunktet hadde som mål å samle inn.

5.3.3 Ethiske overveielser

Konfidensialitet og samtykke

Forskning reguleres av ulike lover og prinsipper. Prosjekter som involverer personlige opplysninger, må meldes inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) for å sikre at forskningsetiske normer blir ivaretatt (Dalen, 2011, s. 100). I denne studien har jeg valgt å anonymisere klubbene og informantene, da jeg mener at informasjon om hvilken type klubb som er med i studien ikke er relevant for funnene. For å sikre informantenes anonymitet har jeg skrevet alle utsagn og ytringer på bokmål gjennom hele studien. Jeg har også gitt informantene en navnekode, og jeg har gitt hver klubb et eget nummer. Å anonymisere klubbene var også et valg som ble tatt på bakgrunn av at informanter kan ha lettere for å åpne seg dersom de ikke nevnes ved navn, og at det ikke vil komme henvendelser eller konsekvenser i etterkant som følge av ting de har sagt i intervjuene. Jeg har valgt å gi klubbene et tall, og det er kun jeg som vet hvilket tall som tilhører hvilken klubb. Selv om klubbene ikke er nevnt ved navn i denne studien, nevnte jeg for informantene før intervjuene at det likevel kan være lesere som kan identifisere klubben, da håndballmiljøet er av begrenset størrelse. Jeg gjorde likevel mitt beste for å minimere denne sjansen, blant annet ved å gjøre sitater mindre muntlig, uten å endre meningen med utsagnet (Dalen, 2011).

I mailen som ble sendt til intervjupersonene, ble det gitt informasjon om studien gjennom et informasjons- og samtykkeskriv (vedlegg 2). Jeg ga beskjed om at jeg var tilgjengelig både på dagtid og kveldstid, slik at deltakerne selv kunne finne en tid for intervjuet som passet inn i deres timeplan. Gjennom informasjonsskrivet fikk deltakerne informasjon om formålet med studien, hva det innebærer å delta for informantene, hva som skjer med informasjonen om hver enkelt, og at det er frivillig å delta.

Intervjupersonene fikk også beskjed om at de kunne trekke seg fra studien til enhver tid, uten forklaring eller konsekvenser. De fikk også kontaktinformasjon for både meg, min veileder og for skolens personvernombud, samt kontaktinformasjon for NSD. Til slutt ble det listet opp informantens rettigheter ved deltakelse. I informasjonsskrivet ble det informert om at all data lagres på en passordbeskyttet PC, samt at disse slettes etter endt studie. Det er kun jeg som har hatt tilgang til datamaterialet (Kvale et al., 2015).

6. Resultater og diskusjon

I dette kapitlet vil jeg presentere studiens resultater og diskutere disse i lys av problemstillingen. For å svare på hvordan norske breddehåndballklubber forholder seg til idrettens visjon om «idretts glede for alle» i en stadig mer profesjonell hverdag, vil studiens empiriske funn bli diskutert ved hjelp av tidligere forskning og det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 4. Jeg har valgt å presentere resultater og diskusjon samlet, da dette gir den mest oversiktlige framstillingen av studiens data. I tillegg mener jeg at det gir det beste grunnlaget for diskusjon, da det gjør det enklere for leseren å se sammenhengen mellom resultat og analyse enn hvis disse delene skulle vært separert. Jeg har også valgt å presentere funn fra dokumentanalysen i løpende tekst i delkapittel 6.2, da dokumenter utarbeidet av klubbene også er diskutert i intervjuene. Ved å framstille data på denne måten, vil gjentakelser bli unngått, og det vil være enklere å sammenligne utsagn og planverk.

Kapitlet er delt i tre. I 6.1 presenteres årsaker til profesjonalisering, samt en kort beskrivelse av hva klubbene i utvalget legger i begrepet profesjonalisering. Videre vil jeg i 6.2 redegjøre for hvilke tiltak klubbene gjør for å bli mer profesjonelle. Til slutt, i 6.3, beskrives ulike konsekvenser profesjonaliseringen får for organisasjonen som helhet. Delkapitlene nevnt ovenfor leder til slutt fram til avsluttende kommentarer i kapittel 7, som i lys av underspørsmålene hjelper til med å besvare hovedproblemstillingen: *Hvordan forholder breddehåndballklubber seg til en stadig mer profesjonell hverdag, og hvilke konsekvenser får profesjonaliseringen for idrettens visjon om 'idretts glede for alle'?*

6.1 Hva er de viktigste årsakene til at breddehåndballklubber profesjonaliseres?

Dette delkapitlet vil gjøre rede for hva klubbene selv opplever er årsaker til at de profesjonaliseres og gjennomgår endringsprosesser. Dette er interessant fordi det

forteller oss noe om hva klubbene ser som viktige utfordringer i klubbhverdagen, og det hjelper oss å forstå bakgrunnen for at klubbene har igangsatt tiltakene som presenteres i neste delkapittel. Ifølge Ruoranen et al. (2016) finnes det lite forskning på hva de som jobber tett på idretten legger i begrepet profesjonalisering, og derfor begynner jeg med å presentere hva klubbene i min studie legger i begrepet.

6.1.1 Profesjonaliseringsbegrepet

Som beskrevet i kapittel 3, finnes det flere ulike definisjoner og forståelser av begrepet profesjonalisering. Innen idretten handler profesjonalisering i mange sammenhenger om lønnede spillere, men her skal jeg se nærmere på hva klubbene selv legger i begrepet og hvorvidt dette samsvarer med beskrivelsen om at «organisasjoner hevdes å bevege seg fra en amatørmessig logikk mot en logikk som ligner mer og mer på den man finner i næringslivet (Dowling et al., 2014; Kikulis, 2000; Nagel et al., 2015; Shilbury & Ferkins, 2011; Skirstad & Chelladurai, 2011; Stenling & Fahlén, 2009).

Klubbene har en relativt lik tilnærming til begrepet profesjonalisering. De fleste trekker fram utvikling av strukturer og prosesser i klubben, og med det mener de blant annet å legge vekt på utforming av rutiner og rolleforventninger i styrene. Noen av klubbene skiller mellom profesjonalisering av eliteklubber og profesjonalisering av breddeklubber. Profesjonalisering av eliteklubber beskrives av den ene klubben som «en klubb som er drevet på profesjonelt vis, 360 grader, det vil si at man har fulltidstrener, fulltidsspillere, fulltidsadministrasjon og full pakke». I beskrivelsen av hvordan profesjonalisering av breddeidretten foregår, legger klubben derimot mer vekt på utvikling av strukturer og administrative oppgaver i klubb, samt det å skape et bærekraftig fundament for videre drift. En annen klubb beskrev profesjonalisering som betalt arbeidskraft, og at man av den grunn kan kreve mer «orden i sysakene» (Klubb 4). Flere påpeker at det handler om systemer og rutiner for å ivareta klubbhverdagen, samt utvikling av klubben. Profesjonalisering blir også beskrevet gjennom å være en

styrestyrt klubb, med fokus på tydelighet, og på hvilke regler og forventninger som finnes blant klubbens ledelse og medlemmer.

Disse funnene samsvarer med funn i studien om Kvalitetsklubb, hvor klubbene tar opp at de ønsker å jobbe mot langsiktige løsninger, snarere enn å drive med brannslukning (Smeland & Seippel, 2015). Planverk og strukturer er ment å skulle lage et slikt fundament, og skal på lang sikt kunne gi klubbene en enklere klubbhverdag. Utsagn om profesjonalisering av breddeidretten indikerer at breddeklubbene har tro på at det ikke kun er eliten som kan ha nytte av å profesjonaliseres, men at breddeidretten også kan profesjonalisere den daglige driften og de administrative oppgavene for å heve kvaliteten på klubben, uten at det handler om å utvikle proffe håndballspillere. Disse utsagnene peker altså i retning av at breddehåndballklubbene ser nytten av profesjonalisering i sin klubbhverdag, uten at de nødvendigvis har som mål å bli en eliteklubb.

6.1.2 Eksterne aktører

Klubbenes relasjon til sine omgivelser er komplekst, og klubbene gir uttrykk for å møte mange krav og forventninger fra sine omgivelser i løpet av en sesong. Klubbenes funksjon og organisering er nemlig ikke bare bestemt ut fra årsmøtedokumenter, klubbens styre og administrasjon, men også av aktører i det institusjonelle feltet klubbene er en del av. I analysene av klubbenes eksterne omgivelser, viser det seg at klubbene særlig blir påvirket av tre eksterne aktører.

Norges Håndballforbund (NHF)

NHF, eller nærmere bestemt forbundets tilhørende regionskontorer, blir listet opp som en viktig aktør for klubbene. NHF pålegger klubbene å innføre ulike tiltak, og krever at klubbene følger regler og bestemmelser om blant annet utstyr, aktivitetstilbud og økonomi. Flere av klubbene forklarer blant annet hvordan håndteringen av elektroniske dommerregninger og godkjenninger av utbetalinger ble implementert som en del av

klubbens økonomistyring. Disse endringene krever mer administrativt arbeid enn tidligere, men blir også sett på som helt nødvendig for at klubbene skal klare å håndtere økonomien på en bedre måte.

Altså bare det her med dommerregninger som liksom for noen år siden, altså 4-5 år siden, så gikk du i en hall, du skulle skrive en A4side om at «jeg har dømt og skal ha så så mye penger», uten at noen egentlig visste om det. Den biten krever jo mer administrativt. Veldig bra at den kom. Nå er jo alt elektronisk. Det har jo vært.. i idretten, mye underslag, mange med lange fingre rundt omkring. Og det er klart det gjør det vanskeligere, det krever mer administrasjon (Klubb 2).

I de fleste tilfeller virker det som om klubbene er fornøyd med relasjonen de har til regionskontoret eller NHF sentralt, og at de har forståelse for tiltak eller endringer som blir påført klubbens administrasjon. I noen tilfeller peker de derimot på at krav og forventninger fra regionen setter klubbene i vanskelige situasjoner. Spesielt informasjonsdelingen fra regionen til klubben og videre fra klubben til lagsmiljøene er utfordrende for klubbene å håndtere. Regionen beslaglegger mye av tiden til daglig leder, og Klubb 2 beskriver problemet på denne måten: «Nå har jeg ikke åpnet maskinen min i dag, men det har sikkert ramlet inn 30-40 mailer, i hvert fall». Klubb 1 poengterer også at «det er en hårfin balansegang, men at det går». De mener at de klarer å håndtere all informasjonen fordi de har en ansatt. Klubber som ikke har ansatte vil ifølge klubbene i utvalget etter hvert falle fra, da krav og forventninger tar for mye tid og ressurser til at de administrative oppgavene kan håndteres av frivillige.

Daglig leder i Klubb 4 beskriver seg selv som et serviceorgan. Det blir mange henvendelser og lite effektiv jobbing dersom det er noe som ikke fungerer som det skal.

Regionen kan putte på folk som får overtid-, eller avspaseringsmulighet. Men klubb, da er det jeg som får første henvendelsen fra 600 foreldre fordi ting ikke fungerer. Jeg er jo et serviceorgan for alle de systemene, fordi de ringer ikke til support, de ringer ikke regionen, de ringer jo alltid til klubb (Klubb 4).

Sitatet over illustrerer hvordan klubben fungerer som et serviceorgan for sine medlemmer, en utvikling av klubbene som står i motsetning til tradisjonelle tankesett og ideologier i frivillige organisasjoner. Dette funnet støtter oppunder Ruoranen et al. (2016), som fant at sveitsiske særforbund utviklet motstridende strategier for å nå ulike mål. Klubb 4 peker også på at de i flere tilfeller ender opp som et serviceorgan, selv om det er regionen som i utgangspunktet har denne rollen.

Klubb 1 påpeker også at de blir pålagt å følge ulike bestemmelser og retningslinjer, i tillegg til at størrelsen på klubben gir dem oppgaver som er utfordrende for frivillige å håndtere alene:

Vi er en såpass stor klubb, og det stilles så mange krav av det internasjonale og nasjonale forbundet at vi må være med, følge med på mange ting [...] Det er klart, når vi blir så store som vi er, med en omsetning på rundt 5 millioner, så kan det ikke drives på frivillig basis. Det vil rett og slett være en alt for krevende prosess (Klubb 1).

Utsagnet ovenfor indikerer at NHF legger press på klubbene til å ansette betalt arbeidskraft. Gjennom tvangsmessig press blir klubbene tvunget til å driftes og organiseres på en håndterlig og effektiv måte i henhold til de krav og forventninger dominerende institusjoner har. Klubben henviser til lovverk, normer og verdier i det norske samfunnet, som kan forklares gjennom aktørenes normative makt over klubben som organisasjon (Mitchell et al., 1997). Klubben omtaler også et internt press gjennom måten de ser på seg selv på, og peker på at størrelsen er avgjørende for om klubben har behov for betalt arbeidskraft eller ikke. Ifølge Enjolras og Seippel (2001) sin studie er klubbene i denne studien definert som store klubber. De sier, i likhet med Horch og Schütte (2009), at det kun er store klubber som viser et behov for betalt arbeidskraft. Klubb 1 nevner derimot at «man ser jo hvordan mindre klubber begynner å slå seg sammen, flere klubber begynner å deles om en daglig leder fordi kravene blir større og større». Klubbene finner altså nye løsninger på krav og forventninger de møter på når det kommer til klubbens drift, og ifølge utsagnet gjelder dette også klubber med færre

medlemmer enn hva klubbene i utvalget har. Hvorvidt det er en trend at små klubber slår seg sammen på denne måten må imidlertid undersøkes nærmere, men det er interessant at det indikerer en utvikling i norsk idrett som kan utfordre funn fra tidligere forskning (Horch & Schütte, 2009; Lorentzen, 2013; Seippel, 2010).

Krav og forventninger fra aktører i klubbenes institusjonelle felt er med på å etablere en sterkere etterspørsel for kvalitet og effektivitet. Tiltak og bestemmelser fra omgivelsene fører til flere ressurskrevende oppgaver som ikke frivilligheten klarer å håndtere alene. NHF er den dominerende institusjonen, og kan benytte tvangsmessig press for å regulere klubbens praksis. Tvangsmessig isomorfisme handler om maktposisjoner i relasjoner til andre aktører, eksempelvis slik NHF pålegger klubbene arbeid i form av både informasjonsbehandling, nye bestemmelser, samt retningslinjer for gjennomføring (Greenwood et al., 2008). NHF er på denne måten med på å skape et homogent miljø blant breddeklubbene, et miljø som ifølge klubbene i utvalget fører til strengere krav og merarbeid for breddeklubbene, og som igjen resulterer i at klubbene må ansette betalt arbeidskraft for å overleve i det institusjonelle feltet (DiMaggio & Powell, 1983).

Kommunen

En sentral faktor som viser seg å være medvirkende til at klubbene ønsker å opprettholde et godt samarbeid med kommunen, er ansvaret kommunen har for fordeling av treningstimer i hallene. Noen av klubbene i utvalget disponerer egen hall, og har derfor ikke like stort behov for å opprettholde relasjonen til denne aktøren, mens andre uttrykker bekymring knyttet til aktivitetstilbudet de tilbyr sine medlemmer, da de er engstelige for at kommunen blant annet velger å gi mer halltid til aktører innenfor næringslivet:

Heldigvis er kommunen en idrettskommune, så de har vært flinke til å prioritere oss. Men jeg kan godt være bekymret for framtiden, fordi økonomi spiller en så stor rolle her. Vi bruker over en kvart million på å leie hall. Det er mye penger. Vi er ikke den dyreste håndballklubben å spille i, altså i form av aktivitetsavgift, men likevel så står klubben i en situasjon hvor vi er redde for at vi ikke har

tilbud nok til barna som vil spille håndball fordi kommunen vurderer å leie ut hallen mer til kommersielt bruk for å tjene mer penger (Klubb 1).

Som Klubb 1 påpeker, sitter kommunen med mye makt over klubbene og deres aktivitetstilbud. Som utsagnet indikerer, er aktører fra næringslivet villige til å betale mer i halleie enn hva idretten betaler. Hvis kommunen reduserer antall timer klubben kan trene i hallen, er klubben bekymret for at både aktivitetstilbudet og kvaliteten på tilbudet deres også reduseres. I tillegg til frykten for at håndballen kan bli nedprioritert, er det flere som også uttrykker irritasjon over at andre idretter blir prioritert på bekostning av håndballen:

Det er klart det er kjedelig når en idrett som friidretten får all kjernetiden hele uka, fra fem til syv på alle baner hele uka. Det er klart, eller ikke torsdager da, da har vi også da, men.. det er litt sånn forfordelt, føler jeg da (Klubb 2).

Klubb 2 uttrykker misnøye med tildelingen av halltid fra kommunens side. Dette henger sammen med at aktivitetstilbudet klubben tilbyr sine medlemmer blir svakere når de yngste medlemmene må trene etter klokken syv om kvelden. God kommunikasjon med kommunen trekkes fram som en viktig faktor av klubbene som er avhengige av denne aktøren for å kunne tilby et sportslig tilbud til sine medlemmer. Stenling og Fahlén (2009) fant at mangel på lokale fasiliteter fører til at klubbene må jobbe aktivt for å opprettholde relasjonen med kommunen. At klubbene bruker tid på relasjonsbygging kan tyde på at de er avhengige av et godt samarbeid for å opprettholde legitimiteten og omdømmet i nærområdet. Jeg tolker dette som et behov for å legitimere klubbens eksistens, da klubben viser seg sårbar i tilfeller der de er avhengige av ressurser fra andre aktører (Freeman, 1984). Som en aktør med ansvar over en vital ressurs for flere av klubbene, er kommunen utstyrt med både tvangsmakt, normativ makt og utilitaristisk makt på samme tid (Mitchell et al., 1997). De tilbyr en ressurs i bytte mot penger, og de bestemmer hvem som får tildelt tid i hallen.

Sponsorer

En siste ekstern aktør som har betydning for flere sider av klubbens drift, er sponsorer. Sponsorer er med på å gi klubbene større muligheter, da inntektene bidrar til at klubbene blant annet kan lønne ansatte og trenere, eller dekke klubbens halleie. Flere av klubbene uttalte at relasjoner var en nøkkelfaktor i arbeidet med å skaffe sponsorer, mens andre gir uttrykk for at de ikke jobber like målrettet med dette arbeidet, og derfor sitter med en annen opplevelse av sponsorenes plass i det institusjonelle feltet. Det var ulike tilnærminger til sponsorer i de fem klubbene, og det var varierende hvor mye sponsorarbeidet ga klubben med tanke på inntekter. Horch og Schütte (2009) hevder at idrettsorganisasjoner opplever en økt forventning om at relasjoner til næringslivet og politikken skal forbedres som en konsekvens av at klubben ansatte betalt arbeidskraft. Klubbene i denne studien uttrykker at de har kjent på forventninger om slike relasjoner:

Man er nødt til å stikke innom en lokal sponsor litt oftere og få en kopp kaffe og prate litt om det, hvilke små tiltak kan vi gjøre som øker verdien litt for dem. Og når det kun i dette tilfellet er én administrativ person, så blir det et spørsmål om ressurser og tid (Klubb 1).

Utsagnet tyder på at man minst burde ha én administrativ person i klubben for å kunne opprettholde en god relasjon til sponsorene, og at dette er en krevende prosess. Sitatet indikerer at mindre klubber uten ansatte ikke vil kunne skaffe like gode avtaler eller øke verdien for sponsorene på lik linje med klubber som har administrativt ansatte, da klubben påpeker at de møter på utfordringer i sponsormarkedet knyttet til relasjonsbygging. Behovet for administrativt ansatte ser derfor ut til å være en vesentlig faktor for at klubbene skal opprettholde en god relasjon med sponsorene for å få inn ekstra inntekt til klubben.

Ifølge mine analyser virker det ikke som at sponsorene hadde særlig påvirkning eller innflytelse på klubbene, og at de derfor ikke har mye makt over breddeklubbene. Den ene klubben nevnte imidlertid at klubbens omdømme i nærområdet hadde innvirkning på de lokale sponsorenes villighet til å støtte klubben, og at et dårlig rykte kunne skape

utfordringer for å skaffe ekstra inntekter. Ved å avvise klubbens forespørsel om sponsorat, utøver sponsoren utilitaristisk makt. Flere av klubbene uttrykte at det ikke er så mye å hente for sponsorene i breddehåndballen, og at sponsorene derfor velger å sponse eliteklubbene eller fotballen fremfor håndballklubbene. De nevnte også at sponsormarkedet blir tøffere og tøffere, da flere lokale klubber, både breddeklubber og eliteklubber, kjemper om de samme lokale sponsorene.

I tillegg til å opprettholde legitimitet i det eksterne miljøet, er det også nødvendig for klubbene å opprettholde legitimiteten blant de interne aktørene. I de neste avsnittene vil jeg derfor ta for meg interne aktørers påvirkning på klubb, og hvordan de kan bidra til eller svekke klubbens legitimitet.

6.1.3 Interne aktører

I tillegg til de eksterne aktørene som er presentert ovenfor, er klubbene enstemmig om at medlemmene og de frivillige er de aller viktigste aktørene klubbene må forholde seg til. Disse aktørene eksisterer, i motsetning til de eksterne aktørene, først og fremst i kraft av sin rolle i klubben, og omtales videre som interne aktører.

Foresatte

Interne aktører viser seg å være relevant for profesjonaliseringen i form av at ulike forventninger i omgivelsene pålegger organisasjonen å formalisere aktiviteter, strukturer og posisjoner for å imøtekomme disse forventningene på best mulig måte (Nagel et al., 2015). Foresatte har høye forventninger, og har ofte høy legitimitet i klubbene på grunn av deres rolle som økonomiske bidragsytere til klubbens drift, i tillegg til at de bidrar med frivillig innsats. Legitimiteten til klubbene er avhengig av foresattes involvering, og klubbens utsagn indikerer at klubben må trå varsomt når det kommer til hvordan de skal håndtere overambisiøse foreldre og økende foreldreinvolvering. Den ene informanten pekte tilbake på da han selv var barn og spilte håndball, og sa at foreldreinvolvering har utviklet seg mye «Altså, da jeg spilte guttehåndball, så tror jeg

ikke det var mer enn en og annen forelder som møtte opp til kamp jeg. Knappt nok da» (Klubb 2). Sitatet illustrerer at de foresatte i dag er langt mer involvert i aktiviteten barna er med på enn tidligere, noe klubbene merker både når det kommer til aktivitet, krav om tilgjengelighet og økonomi. Dette kommer jeg tilbake til i kapitlene om tiltak for profesjonalisering og konsekvenser av profesjonalisering.

Frivillige

Frivillige er involvert i alle aspekter av idrettens utvikling. De fyller rollene som idrettspolitiske aktører, de sitter i komitéer, tilrettelegger for utvikling av fasiliteter, og de jobber som trenere, ledere og dommere (Cuskelly et al., 2006). Frivillige organisasjoner styres av frivillige, og de er avhengige av tiden og pengene som frivillige bidrar med for å kunne tilby og levere et sportslig tilbud. Klubbene i denne studien er allerede i en profesjonaliseringsprosess som følge av at de har ansatt en daglig leder, og flere av klubbene nevner at de gjerne skulle hatt enda flere ressurser tilgjengelig. Her blir det nevnt at ressurser gjerne kan være i form av flere ansatte, men også frivillige. Klubb 2 mente at de jobber hardt for å beholde og rekruttere flere frivillige, men at det er en utfordrende oppgave da «[...] det blir færre frivillige som brenner for å gjøre en oppgave»:

Det er få personer da, som gjør veldig mye. [...] Kravene der blir større de og, og da er du plutselig opptatt flere ganger i uka, og det er klart det går på bekostning av det. [...] For de står ikke i kø ute i gangen her og sier at 'jeg vil bidra', altså. [...] ja, jeg skulle hatt 20 personer til, jeg. Og når jeg hadde fått på plass de, så hadde jeg sikkert trengt noen flere også (Klubb 2).

Klubben nevner at dette er gjeldene for flere av naboklubbene også, noe som kan tyde på at det er få frivillige som gjør store deler av arbeidet i klubbene, eller at det er mange som gjør lite. Dette kan resultere i at de som bidrar får mye ansvar og store oppgaver som de ikke klarer å håndtere over lengre tid, noe som betyr at klubbene derfor må jobbe mer med frivilligrekrutteringen. Gammelsæter (2016) mener dette er en av hovedgrunnene til økt profesjonalisering av idrettslag, og peker på at krav og

forventninger internt og eksternt i klubbens omgivelser ikke lenger kan dekkes kun av kapasiteten og kunnskapen til frivillige.

Vi har nå sett at klubbene opplever både press og forventninger fra eksterne aktører som NHF, kommunen og sponsorer, men også internt i form av foresattes forventninger, samt behov for frivilligrekruttering. Det neste delkapitlet vil ta for seg tiltakene klubbene har igangsatt for å imøtekomme forventningene fra de ovennevnte aktørene.

6.2 Hvilke tiltak gjør klubbene for å bli mer profesjonelle?

I dette delkapitlet vil jeg beskrive ulike former for profesjonalisering som presenteres i intervjuene med klubbene, og som er inspirert av listen over profesjonaliseringsdimensjoner i Nagel et al. (2015). Klubbene la i intervjuene mest vekt på dimensjonene som omfatter *profesjonalisering av individer* og *profesjonalisering av strukturer og prosesser*, og jeg har derfor valgt å vektlegge disse i størst grad i dette delkapitlet. Profesjonalisering av individer handler i hovedsak om ansatte, samt kompetanseheving innad i klubb. Profesjonalisering av strukturer og prosesser handler blant annet om klubbens planverk, visjoner, og verdier, samt informasjonsbehandling og økonomi.

6.2.1 Profesjonalisering av individer

Nagel et al. (2015) hevder at profesjonalisering av individer handler om økende antall lønnede ansatte i klubbene, samt økt kompetanse blant de frivillige og tiden de dedikerer til frivillig arbeid i organisasjonen. Selv om klubbene i denne studien har en eller flere ansatte, er det tydelig at klubbene er helt avhengig av frivillig innsats for å gå rundt (Lorentzen, 2013). De frivillige tar med seg kunnskap inn i organisasjonen, og fyller roller innenfor både sportslige og administrative verv. I tillegg til kompetansen klubbene får gjennom de frivillige og ansatte, tilbyr også samtlige klubber både medlemmer og frivillige å ta utdanning eller kurs i regi av idretten for å utvikle klubbens tilbud og kompetanse.

Ubetalte profesjonelle

På spørsmål om styremedlemmene i klubbene, kommer det fram at styrene består av individer med relativt høy formell kompetanse, det vil si individer med fagutdannelse. Klubb 3 poengterer at tidligere styreleder tok med seg sin formelle kompetanse inn i klubben da han ønsket å styre klubben som et AS. Lorentzen (2013, s. 25) beskriver dette som *ubetalte profesjonelle*, og viser til hvordan bedriftslederen tar på seg verv som styreleder, revisoren tar ansvaret for regnskap, og informasjonsdeling og medier håndteres av IT-konsulenten. Som Smeland og Seippel (2015, s. 17) kommenterte i sin studie om Kvalitetsklubb, var det store variasjoner mellom klubbene, men hovedinntrykket var at de tok inn mennesker med mye formell kompetanse. De frivillige besitter mye kunnskap som klubben kan dra nytte av, og Klubb 5 beskriver klubben som privilegert som har med seg så mange høyt utdannede mennesker:

Du ser jo hvem som sitter i styret, ikke sant, det er jo toppledere, det er leger, det er liksom folk som virkelig har peiling på sine områder da, det er ikke folk som ikke har peiling i det hele tatt liksom. Det er folk som er vant til å gjøre store, tunge oppgaver. Så det er utrolig kult. Så vi er privilegert sånn sett da (Klubb 5).

Klubben legger også til grunn at området de befinner seg i er preget av mange ressurssterke mennesker med toppstillinger, og mange med erfaringer fra næringslivet.

Styrelederen i klubb 4 gir derimot uttrykk for at høy utdanning ikke nødvendigvis har noen betydning dersom de ikke vier tid og ressurser til å gjøre en innsats for klubben.

Altså, det hjelper ikke en pøkk [ingenting] om jeg har et styre som består av åtte personer med mastergrad i ulike områder om de ikke også har satt av tid til å bruke den kompetansen og klarer å ha en sånn atferd at vi som klubb blir effektive da.

Sitatet indikerer at tid og ressurser er like viktig som kunnskap, og at ingen oppgaver er for krevende for de som påtar seg frivillige verv så lenge de setter av tid og bruker den kunnskapen de har. Han kommenterer også at atferden til de frivillige må bidra til at

klubben blir effektiv. Dette tolker jeg som at han ønsker at de frivillige er villige til å jobbe profesjonelt, altså være åpne for nye ideer, sette spørsmålstegn ved effektiviteten i arbeidsprosesser, og vedta beslutninger i styrerommet. Ruoranen et al. (2016, s. 63) henviser til dette som 'professional volunteers', altså frivillige som bidrar med ressurser, tid og kunnskap for å heve kvaliteten på organisasjonen.

I likhet med tidligere forskning, ser man at enkelte nøkkelpersoner kan ha stor innvirkning på organisasjonens organisering og struktur, da de for eksempel tar med seg kunnskap om nye ledelsespraksiser, nye beslutningsprosesser eller nye strukturer inn i klubb (Dowling et al., 2014; Kikulis et al., 1995; Shilbury & Ferkins, 2011). At styrelederen tar med kunnskap om nye ledelsespraksiser inn i klubb er også i tråd med Kikulis (2000), som hevder at organisatoriske endringer ofte blir opplevd som en profesjonaliseringsprosess, altså en prosess hvor fagkunnskap ligger til grunn for endringene som blir igangsatt, og at de er relatert til en overordnet strukturell formaliseringsprosess.

At ressurssterke personer tar med seg ny kunnskap om drift, organisering og strukturer inn i klubb blir sett på som et viktig bidrag til at klubbene gradvis profesjonaliseres. Flere hevder at det gjennom endringer av organisasjonsstrukturer på denne måten skjer et skifte fra amatørlogikker til mer formaliserte og profesjonelle logikker (Dowling et al., 2014; Kikulis, 2000; Nagel et al., 2015; O'Brien & Slack, 2004; Shilbury & Ferkins, 2011; Skirstad & Chelladurai, 2011; Stenling & Fahlén, 2009).

Vi ser også likheter med studien om Kvalitetsklubb dersom vi sammenligner kompetansen til de daglige lederne med styrelederne. Smeland og Seippel (2015) fant at «de i administrasjonen besitter høy idrettskompetanse og liten formell kompetanse, mens styret besitter høy formell kompetanse og lav idrettskompetanse» (s. 18). Dette ser også ut til å være gjeldene i denne studien, da styrelederne ser ut til å jobbe i

lederstillinger i næringslivet, mens de daglige lederne i hovedsak har høy idrettslig kompetanse med lang fartstid innenfor en eller flere idretter.

I tillegg til kursing i regi av idretten, blir også idrettsutdanning på høyskolene nevnt som et bidrag til å øke den formelle kompetansen. Det viser seg å være positive holdninger til utdanning og kunnskap innenfor idrettsfag:

Jeg tenker at det er mange som tror at den idrettsutdanninga nødvendigvis går ut på den fysiske idrettsutdanninga, så jeg tenker jo at den sport management og ledelse innenfor idrettslag og klubb og sånn type ting, det tror jeg er viktig. Det er jo mye mer fokus på det nå enn før og, tenker jeg (Klubb 3).

Håndballen har vært drevet av denne typiske håndballmammaen eller håndballpappaen som har spilt håndball selv på et eller annet middelmådig nivå, og aldri vært helt i toppen, men har en idé om at de kan drive en klubb, litt sånn grovt sagt. Og det blir vanskeligere og vanskeligere med tiden, så jeg synes det er fint vi får utdannet masse mennesker (Klubb 1).

Utsagnene over tyder på at klubbene ser verdien av en formell idrettsfaglig utdanning. Ansettelse av individer med formell utdanning innenfor idrettsledelse antas på sikt å kunne føre til en normativ isomorfisme. Individene kan på denne måten bidra til at breddeidrettsklubber blir likere hverandre hva gjelder strukturer og drift.

Dommere og trenere

Et av de viktigste tiltakene klubbene jobber med er utdanning av dommere og trenere. Denne type utdanning har, i motsetning til utdanning av styre og administrasjon, en sterkere kultur i klubbene, og samtlige klubber oppgir at de jobber konsekvent med å rekruttere og utdanne spillere og andre engasjerte individer til å bidra til fellesskapet:

Ja, altså vi utdanner dommere hele tiden, og det er jo ungdommene våres, og det er jo en fin måte for dem å kunne tjene noen penger på også. Fordi de får jo sjelden noe sånne jobber når du er 14-15 år, det er jo alderskrav i butikker og alt mulig, og det forstår jeg, så de kan få tjene noen penger når de dømmer hos oss når de har gått kurs, samtidig som vi beholder dem, og det er også viktig, fordi

at.. det er ikke sikkert at du blir den beste håndballspilleren, men det kan jo hende at du blir den beste dommeren, du har jo flere bein å stå på da (Klubb 2).

Sitatet fra Klubb 2 viser hvordan klubben ønsker å fremme visjonen om «flest mulig, lengst mulig», i tillegg til at en slik tankegang er inkluderende og samtidig gir rom for at flere skal kunne oppleve idretts glede. Det er ikke alle barn og unge som egner seg som spillere, og klubben sørger på denne måten for at alle kan finne sin plass. Utdanning og kursing som tiltak til profesjonalisering sørger dermed for å øke kompetansen til individer som allerede er engasjerte i klubben, samtidig som de ivaretar klubbens og idrettens visjon ved å tilby dem et annet tilbud enn spillerfunksjonen.

Klubb 3 beskriver sine trenerkurs som en aktivitet for voksne, og ønsker å legge til rette for at flere har mulighet og lyst til å delta gjennom å holde kurs i egne lokaler:

Vi krever at noen skal ta, derfor setter vi ofte opp egne kurs hjemme hos, eller hjemme hos oss, i egen hule, for at det ikke skal være så krevende for trenerne å komme seg til kurs for eksempel. Så vi tar den kostnaden det er å holde kurs da. Det er vi opptatt av (Klubb 3).

Sitatet fra Klubb 3 kan anses som en forklaring på hvordan breddeklubbene selv er med på å sette en standard for hvem som kan bidra som trenerressurser i klubbene, da klubben krever at trenerne har trenerkurs for å kunne være trener i de ulike aldersklassene i klubben. Slike bestemmelser kan være et resultat av krav og forventninger fra medlemmer og foresatte, eller komme fra interne krav gjennom blant annet styrevedtak.

Klubb 1 fortalte om treneren som er ansatt i klubben, og som gir av sin kunnskap til de andre trenerressursene for at alle i klubben skal dra nytte av hans kompetanse på håndballfeltet. Klubb 4 fortalte også om hvordan de ønsker å implementere kompetanseheving blant trenere gjennom trenercoacher som kan guide og styre de frivillige. Dette kommer i tillegg til de kompetansetiltakene de har på trenerutdanning i dag, hvor spillerne på de eldste lagene blant annet må delta på trenerkurs. De nevner at

det er utfordrende for aktive medlemmer å delta på kursene fordi de går samtidig som treningene, og at en del av innholdet burde vært oppdatert. Samtidig gis det uttrykk for at klubbene savner bedre tilrettelegging fra NHF når det kommer til bistand med kompetanseheving i klubb, som er i tråd med målene særforbundene skal forsøke å nå gjennom organisasjonsutviklingen NIF presenterte i 2016 (Norges Idrettsforbund, 2016). Her er det blant annet poengtert at «særforbundene har ansvar for å gjennomføre idrettsspesifikk ledelsesutvikling, herunder utvikling av trenere og dommere» (Norges Idrettsforbund, 2016, s. 4). Etter utsagnene til klubbene å dømme, er de ikke fornøyde med tilretteleggingen av tiltakene som igangsettes av regionen, og håper på en bedre tilrettelegging for at flere kan kombinere utdanning i form av idrettskurs med aktivitet i klubben.

Denne utviklingen kan ifølge Slack og Hinings (1992) føre til normativ isomorfisme. Klubbene er ute etter å heve kompetansen på alle nivåene i klubben, og det oppstår på denne måten et press på klubbene til å gjennomføre utdanningstiltak som tilbys av NHF eller NIF dersom de ikke ansetter betalt arbeidskraft. Klubbene vil på denne måten lære om de samme funksjoner og løsninger på utfordringene de møter, og de vil implementere like strukturer eller aktiviteter i klubbene.

Lorentzen (2013) beskriver måten klubb utdanner trenere, dommere og administrasjonen på som «idrettsintern profesjonalisering». De gjennomgår en fagliggjøring innenfor idrettsfeltet. Idretten utdanner og skolerer frivillige og ansatte gjennom interne kurs framfor å ansette folk med kvalifikasjoner fra høyere utdanningsinstitusjoner. Lorentzen (2013) sier at slik idrettsintern profesjonalisering kan sees på som et alternativ til tradisjonell profesjonalisering, og metoden har vært dominerende i norsk idrett i mange år. Det er særlig i de senere årene at fagkunnskap har blitt viktigere også i breddeidretten, og at det snakkes om profesjonalisering av barne- og ungdomsidretten (Strandbu et al., 2017).

Dette underkapitlet har gjort rede for hvordan klubbens individer profesjonaliseres ved at formell kompetanse finner veien inn i styrerommene, i tillegg til at det foregår en kompetanseheving av klubbens dommere og trenere i form av idrettsintern profesjonalisering. Det påfølgende underkapitlet vil gå fra å se på profesjonalisering på individnivå, til å ta for seg tiltakene klubbene gjør for å profesjonalisere sine strukturer, kulturer og prosesser.

6.2.2 Profesjonalisering av strukturer, kulturer og prosesser

Den andre dimensjonen under tiltak for profesjonalisering skildrer klubbens strukturer, kulturer og prosesser. For å få en bedre forståelse av profesjonaliseringsarbeidet som gjøres i klubbene, vil jeg i dette delkapitlet presentere klubbens visjon og verdier, klubbens kultur, planverk og informasjonsbehandling. Strukturelle faktorer ble presentert i metoddelen, og ga blant annet informasjon om antall medlemmer, organisasjonsform og antall ansatte.

Visjon og verdier

Visjonen om flest mulig lengst mulig, hentet fra dokumentanalysen av planverket til klubbene, er gjennomgående i de fleste klubbene i utvalget. Dokumentanalysen viste også at visjonen om «Håndball for alle» er forklart eller inkludert på en eller annen måte i klubbens overordnede mål. Som nevnt i kapittel 2 «Bakgrunn», er visjonen om «Håndball for alle» også visjonen til NHF, og stammer fra NIFs visjon om «idretts glede for alle». I disse klubbene kan man, i lys av teorien til Meyer og Rowan (1977), si at klubbene oppnår legitimitet ved å videreføre de dominerende institusjonenes visjon og verdier. Gjennom dokumentanalysen ble det tydelig at begrepene begeistring, respekt og samhold er ord som går igjen i klubbens verdier, ord som også er hentet fra NHF sine kjerneverdier. Én klubb skiller seg derimot fra resten ved at de ikke har oppgitt hverken visjon eller verdier i sitt planverk, og under intervjuene ble det tydelig at klubben ikke har innarbeidet en visjon eller verdier som de forholder seg til i sin klubbhverdag: «Nei, har vi det? Sånne ting synes jeg er utrolig kjedelig» (Styreleder) og

«Jeg har skrevet det ned en gang, men jeg husker det ikke» (Daglig leder). Det skal også nevnes at daglig leder i denne klubben kun hadde vært ansatt noen måneder, og derfor hevdet hun ikke hadde hatt tid til å sette seg inn i klubbens visjon og verdier.

Visjoner hevdes å være viktig i arbeidet med endringer i organisasjonen, og benyttes som en nyttig rettesnor på veien (Amis et al., 2002). På spørsmål om klubbens visjon var det flere informanter som måtte tenke seg godt om: «Ehh.. noe sånn spesiell visjon har vi ikke satt ned nå. De hadde en tidligere, det er faktisk en av de tingene som skal opp til tirsdag, det å få satt ned det helt, stadfesta på nytt da». Sitatet over, og sitatene i forrige avsnitt, indikerer at visjon og verdier ikke er ledende i klubbens hverdag og drift, men at de heller uttrykker en symbolsk betydning i klubbens omgivelser. De andre klubbene oppgir derimot at de bruker verdiene aktivt i sitt arbeid med å skape en felles kultur. De arrangerer blant annet verdiseminarer hvor medlemmer, trenere og andre frivillige forsøker å forflytte verdiene fra planverk til praksis.

Motstridende logikker

I intervjuene kommer det fram at klubbene betrakter seg selv som en breddeklubb, samtidig som det gjennom dokumentanalysen av planverket kommer fram at flere har sportslige mål om å etablere seg som satsingsklubber innenfor nærområdet. Det står blant annet presisert at klubbene ønsker å være den ledende håndballklubben innenfor en gitt radius, samtidig som de skal ivareta bredden. En slik tilnærming kan være særlig krevende, da breddeidretten i mange tilfeller faller innunder det som betegnes som en frivillig logikk eller amatørlogikk, mens satsingen tilhører den resultatorienterte logikken (Stenling & Fahlén, 2009). Som konkurransepreget aktivitet viser klubbene gjennom planverket at det er vanskelig å implementere verdier og strukturer som avviker fra den resultatorienterte logikken.

Ifølge Gammelsæter (2011) er det problematisk når idealismen kjemper mot den konkurransepregede logikken, da disse to logikkene hevdes å være motstridene

tilnærminger. Dette spenningsforholdet mellom bredde og satsing blir knyttet til utfordringer i forbindelse med hospitering, samtidig som de skal ivareta alle medlemmene på en god måte. Den ene klubben mente at det er sportslige mål som preger dagens sportsplan, og at den i dag er litt for håndballfaglig sammenlignet med hvordan klubben egentlig ønsker å framtre utad. Det er også de sportslige resultatene som preger klubbens rykte, noe de gir uttrykk for at de ikke er helt fornøyd med. Klubben oppgir at de nå forsøker å snu dette ryktet gjennom handlinger, og ikke bare ord. Tiltak for å endre klubbens struktur og kultur er derfor en prioritering, og klubben jobber med å gå fra å være trenerstyrt til å bli styrestyrt.

Klubbkultur

Klubbene uttrykte at de ønsker å skape en felles kultur for klubben, som er bygget på verdiene og noen utvalgte grunnprinsipper. De ønsker at klubben skal være åpen og tydelig, og at det skal være en kontinuitet i både ledelse, trenere og frivillige. På denne måten opplever de det som enklere å gjennomføre de prosjektene og prosessene de har påbegynt, og det er rom nok til å opparbeide gode rutiner for ulike verv og roller. Klubbene var klare på at det ikke er administrasjonen eller ledelsen som alene bestemmer klubbens kultur. De inkluderer medlemmer og frivillige til å bidra i arbeidet med klubbens planverk, verdier og bestemmelser, slik at klubbens verdigrunnlag og grunnpilarer er noe klubben har utarbeidet i fellesskap.

På spørsmål om klubbkultur antydet flere av klubbene at det har vært krevende å starte prosessen med å bygge en felles kultur for hele klubben. «Jeg vet at det tar lang tid å bygge en kultur da, også vil det alltid være noen utfordringer underveis som man bare må jobbe med» og «Kulturutvikling gjør man ikke på 14 dager liksom». Jacobsen og Thorsvik (2013) mener måten organisasjonens ulike deler samarbeider på er avgjørende for organisasjonens evne til å endre seg. Flere klubber kommenterer hvordan de har opplevd at lagsmiljøene danner grupperinger eller subkulturer i klubbene «Jeg føler det har vært litt .. klubb i klubben, ja». Her antyder klubben at de har flere selvstendige

grupper innad i organisasjonen, og at mangel på en felles kultur for klubben har preget organisasjonsstrukturen. Dette kan også være medvirkende årsak til at det oppstår konflikter i klubb, eller at klubben opplever at medlemmer og frivillige distanserer seg fra klubbens beslutninger om å gjøre endringer i klubb.

I motsetning til klubben som opplevde grupperinger og subkulturer, har den ene klubben løst dette ved å innføre fadderordninger som kobler de ulike lagsmiljøene bedre sammen.

[...] der har vi også tatt en del grep da, i klubben, for å bedre kulturen med fadderordninger på de forskjellige lagene for å prøve å lage litt mer én klubb, i stedet for at man bare er en samling av lag med samme farge på drakta [...]

Et slikt tiltak for å skape en felles kultur, vil ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) gjøre det enklere å innføre nye tiltak eller endringer, enn det er for klubber som for eksempel opplever splittelse mellom lagsmiljøene. Tiltak som følge av profesjonaliseringsprosesser i klubben vil antakelig tas bedre imot i en klubb med felles forståelse og opplevelse av endringene, enn i en klubb med ulik praksis blant sine undergrupper.

Smeland og Seippel (2015) poengterer at flere subkulturer er særlig krevende i frivillige organisasjoner, da organisasjonene er preget av en ledelse med liten autoritet. Klubbene driftes i hovedsak av frivillige som ikke får betalt, noe som betyr at de kan trekke seg fra verv og arbeidsoppgaver dersom de ikke lenger føler for å bidra. Amis et al. (2002) mener også at organisasjonskulturen kan fungere som en barriere for endringer, og at subkulturer kan gjøre det vanskelig for organisasjonen å implementere endringer.

Klubb 1 beskriver på en annen side hvordan de nå jobber for at et godt utviklet planverk skal være retningsgivende for hvordan de ønsker å ha det i klubben, og på denne måten skape en felles klubbkultur:

Det her kommer til å skape en felles plattform, et felles holdepunkt også, som du sier, en felles kultur. Og vi ønsker å skape en felles kultur bygd opp på verdiene våre, ikke minst åpenhet, og det har man manglet, og det er der, selv om jeg er ny, så er det jeg som skal være den førende, være kulturbærer og skape det her.

Dette er i tråd med Stenling og Fahlén (2009) argumentasjon om at styret og lederne i idrettslaget er sentrale kulturelle pådrivere som kan påvirke organisasjonsstrukturen. Horch og Schütte (2009) sine funn viser også at idrettslag ønsker faste ansatte som en kulturell indikator. Ansatte blir betraktet som individer med stor påvirkning, og kan utøve en normativ makt gjennom den symbolske påvirkningen de har ved å være bærere av klubbens organisasjonskultur (Mitchell et al., 1997).

Flere klubber påpeker at utvikling av organisasjonen fører til at de voksne ofte glemmer eksistensgrunnlaget til klubben. Klubb 4 har håndtert denne problematikken ved å innføre spillerråd med to representanter fra hvert lag fra de er 10 år. Her får de fremmet medlemmenes tanker og meninger om klubben, og de yngre medlemmene får delta i beslutningsprosesser sammen med styret. Klubben poengterte også at «det er jo tross alt, man glemmer det noen ganger, men denne klubben er for barna, og ikke for de overivrige ambisiøse foreldrene, de som har tusen meninger».

Planverk

Bedre planverk kan gjøre det enklere for klubbene å ta beslutninger (Busch, 2014), og kan bidra til effektivitet ettersom systematisk bruk av planverk er ment å kunne bidra til å bygge rutiner, stabilitet og strukturer (Smeland & Seippel, 2015). Planverk gir retningslinjer for klubbens drift og aktivitet. Det er relativt store forskjeller på klubbene i denne studien når det kommer til planverk og struktur, da noen klubber har opparbeidet seg gode planer i løpet av flere år med arbeid, mens andre gir uttrykk for at de ikke har tenkt så mye på at planverket er viktig for klubben og deres medlemmer. Planverket er produsert for at medlemmene skal ha et klart rammeverk å forholde seg til, men det ser ut til at praksis på om og hvordan planene følges varierer i stor grad.

Flere klubber nevner synlighet og åpenhet som viktige elementer når det kommer til utvikling av planverk og hvordan klubben skal driftes. Elementene er også viktige i arbeidet om å bli en styrestyrt klubb, hvor medlemmene vet hva som finnes av planverk, og hvor de kan lete seg fram til informasjon på nettsiden til klubben. Dette fokuset på planverk og retningslinjer for hvordan klubben skal fremstå, og hvilke regler og forventninger klubben har til sine medlemmer, kan tyde på at klubbene ønsker å skape en fast struktur og kultur blant sine medlemmer. Gjennom dokumentanalysen jeg gjorde i forkant av intervjuene, oppdaget jeg at fire av fem klubber hadde presentert sine verdier, mål og sin visjon gjennom klubbens planverk. Klubben som ikke hadde planverk tilgjengelig på nettsiden, snakket også i intervjuet om at de ikke fokuserte så mye på planer og dokumenter.

Nei, eeh.. på det sportslige så jobber de med sportsplanen, så der er det jo skriftlig, men alt dette andre er jo egentlig i styret, ja, egentlig i styret som administrasjonen da, så jeg har ikke brukt tid på å dokumentere noen ting egentlig. Det går seg litt til ut fra de som sitter i styret da (Styreleder Klubb 5).

I det overnevnte utsagnet omkring planverk, tyder det på at klubben ikke ser nytten av å ha nedskrevne dokumenter, da styremedlemmenes verv og oppgaver hevdes å være gitt ut fra rollen de besitter i styret. Klubben nevner at det er en stor gruppe med frivillige som har vært med i mange år, og at denne gruppen driftes uten innblanding fra ledelsen. De andre klubbene mener derimot at planverk er med på å danne en felles kultur, og at dokumentene de har utarbeidet gir både administrasjonen og de frivillige bedre oversikt over og struktur på arbeidsoppgavene. Klubb 4 argumenterer for at klubber ofte blir styrt av følelser, men at profesjonalisering av klubb resulterer i at det er grundige prosesser på tingene de jobber mot, og at planverket kan være retningsgivende for hvordan klubben skal nå disse målene.

Klubb 4 poengterte også viktigheten av å ha et planverk som er utarbeidet i fellesskap, og jeg tolker dette som at de ønsker å skape en felles struktur og kultur for hvordan ting

skal besluttes, og hvordan medlemmene og frivillige kan være med og bidra i dette arbeidet.

Klubb 1 nevnte spesielt planverk som en del av profesjonaliseringsprosessen, og nevner at struktur er viktig for at klubben skal ha kontroll og «orden i rekkene». De ønsker at medlemmene skal kunne finne fram til hvordan ting gjøres i klubben, for eksempel gjennom en klubbhåndbok, en sportsplan og en økonomihåndbok. Klubb 3 poengterer også at åpenhet er et viktig element i utvikling av klubben, at ting er tilgjengelig for medlemmer, og at det finnes en nettside for klubben hvor man kan lete fram det man lurer på.

Informasjonsbehandling

Mange av klubbene var opptatt av informasjonsbehandling, altså hvilke plattformer de skal bruke for å gi informasjon til trenere, medlemmer og foresatte, og hvilke tiltak de kan gjøre for å dele informasjon mest mulig effektivt med medlemmene.

Informasjonsbehandling består blant annet av å svare på mail, oppdatere foreldrene gjennom informasjonsmøter, oppdatere nettsider og sosiale medier, samt holde dialogen med NHF. Klubb 3 beskriver deling av informasjon som en utfordring som klubben:

Men det med å kommunisere ut til foreldre er en stor utfordring. Hvordan skal vi nå dem? Vi har prøvd oss med nyhetsbrev på mail, og vi har prøvd oss med å legge ut informasjon på en sånn trenerside på Facebook, og at dem deler og legger ut, for de fleste lagene har jo egen Facebookside.

Bonkerud (2019) fant i sin masteroppgave at daglige ledere utfører sine arbeidsoppgaver i en prioritert rekkefølge, der informasjonsbehandling er listet som nummer en. Disse funnene sier noe om hvor viktig informasjonsbehandling er for klubbene, samt hvor mye tid som vies til slike oppgaver. Klubb 3 nevner også at bedre informasjonsbehandling og informasjonsdeling kan bidra til å formidle hva slags arbeid som faktisk gjøres i klubben. På denne måten kan de unngå henvendelser fra foresatte

som irriterer seg over ting som klubben i utgangspunktet har kontroll på, og de foresatte kan lære mer om hva det vil si å ta på seg frivillige verv.

Det er jo mange foreldre som tror at vi i styret er lønna. Altså, nå får vi jo et visst honorar, ikke honorar, men vi får dekket aktivitetskontingenten da, om man har barn som spiller. Men vi får jo ofte høre, dessverre, at «ja, dere er jo lønna, så nå får dere...», men nei, det er vi faktisk ikke (Styreleder, Klubb 3).

Ved å forbedre rutiner for deling av informasjon kan også klubben skape en felles forståelse av de ulike rollene i klubben. Kommunikasjonssvikt blir nevnt av flere klubber som tidkrevende oppgaver de gjerne skulle unngått. Daglig leder i Klubb 1 sa at han har brukt de første seks månedene av sin tid i klubben på konflikthåndtering, fordi han må hjelpe folk med å forstå hvorfor klubben ønsker å utvikle seg, og hvilke prosesser som er satt i gang.

For at klubben skal unngå konflikter eller mange spørsmål rundt organiseringen av klubb, har Klubb 4 startet med obligatoriske informasjonsmøter med alle lagsmiljøene før sesongstart. Her går de gjennom hva som er spesielt for alderstrinnet i løpet av sesongen, minner dem på visjonen og verdiene til klubben, går gjennom strategiplanen og målsettingene, og hva dette har å si for lagsmiljøet.

Klubbhuset

Ved spørsmål om deltakelse i Klubbhuset og gjennomføring av Klubbanalysen, nevnte klubbene at de ikke hadde noen kunnskap om hva klubben hadde fått ut av prosjektet, da både dokumentasjon og faglig kompetanse hadde forsvunnet med tidligere verv. «Den klubbanalysen ble gjennomført av det gamle styret, så den står egentlig på tapetet på, å gå gjennom også sjekke det en gang til, hva som ble svart den gangen og hvor gyldig det er» (Klubb 1). De viste derimot interesse for å gjennomføre analysen på nytt, og de ga uttrykk for at dette var et prosjekt som kunne tilføre klubben nyttig kunnskap på flere områder. «Det er bare veldig bra vekker og, være med å skulle gjøre oss mer, eller flinkere og strukturert da» (Klubb 2). Det kan imidlertid tenkes at klubbene

uttrykte en slik interesse for Klubbhuset fordi de tenker at de vil framstå bedre dersom de viser interesse for tiltak som er igangsatt av NHF, eller det kan tenkes at noen av klubbene opplevde meg som en representant fra NHF som vil dømme klubben dersom de ikke ga prosjektet god omtale.

Deltakelse i et prosjekt som Klubbhuset vil også bidra til å forsterke klubbenes legitimitet, da prosjektet er i regi av særforbundet. Selv om deltakelsen i prosjektet er frivillig, kan klubbene oppleve et uformelt press fra den dominante institusjonen, nærmere beskrevet en tvangsmessig isomorfisme. NHF har som særforbund høy legitimitet, og vil med dette kunne påvirke klubbene til å handle i henhold til forbundets anbefalinger. Gjennom deltakelse i et prosjekt som Klubbhuset, et prosjekt som vier oppmerksomhet til klubb utvikling og profesjonalisering, vil klubbene også oppleve et normativt press. DiMaggio og Powell (1983) forklarer at klubbenes bruk av like ressurser kan føre til normativ isomorfisme, noe som i dette tilfellet vil skje gjennom klubbenes bruk og læring gjennom modulene i Klubbhuset.

I dette delkapitlet har vi sett på hvilke tiltak klubbene gjør for å profesjonisere seg, og at det på individnivå først og fremst handler om å involvere fagfolk i styrene, samt å jobbe med kompetanseheving blant dommere og trenere. Vi har også sett at klubbene er opptatt av å profesjonisere sine strukturer, kulturer og prosesser, og at de gjør tiltak for å bygge en felles kultur, samt at de jobber med planverk og å forbedre informasjonsdeling. Det neste delkapitlet vil ta for seg konsekvensene disse tiltakene får for klubbene.

6.3 *Hvilke konsekvenser får endringene klubbene gjør i organisasjonen?*

I dette delkapitlet vil jeg presentere konsekvenser klubbene opplever som følge av profesjonaliseringstiltakene de har igangsatt. Flere av klubbene poengterer at de ikke har evaluert endringer i organisasjonen enda, da de opplever at de befinner seg i en profesjonaliseringsprosess for øyeblikket. Ettersom flere av informantene også var

relativt nye i sine roller, var det flere av klubbene som var usikre på hvordan profesjonaliseringstiltakene klubben har igangsatt vil påvirke klubbens drift. Jeg har likevel plukket ut ulike faktorer jeg mener er resultater av tiltak klubbene har gjort blant annet for å effektivisere drift, strukturere oppgaver og endre klubbens kultur.

Arbeidsfordeling og rolleforståelse

Det første aspektet innenfor konsekvenser omhandler klubbenes ansatte og frivillige, samt oppmerksomheten som er rettet mot kompetanseheving i klubb. Tidligere forskning har funnet at profesjonalisering påvirker styresettet i idrettsorganisasjoner, og at dette skaper utfordringer for blant annet styrets motivasjon, samt rollefordeling og strukturer innad i organisasjonen (Shilbury & Ferkins, 2011). Seippel (2002) fant i sin studie at i organisasjoner der frivilligheten står sterkt, kan det oppstå spenninger og konflikter mellom frivillige og ansatte. Selv om klubbene i denne studien ikke karakteriserer utfordringene som konflikter, er det flere av de daglige lederne som beskriver utfordringene som tidkrevende og vanskelige. Noen av de daglige lederne påpekte at de som ansatte i klubbene stadig blir en hvilepute for styrene, og at det er utfordrende å delegere ut til frivilligheten fordi oppgavene knyttet til frivillige verv ofte bortprioriteres. Daglig leder i Klubb 4 beskrev hvordan de frivillige kommer med unnskyldninger som ”det passer ikke da, jeg er på jobbreise, jeg klarte ikke forholde meg til den fristen”. Dette fører til at hun selv blir sittende med oppgavene, men med kortere tidsfrist enn hvis hun hadde valgt å gjøre dem selv. Hun nevner derfor at hun gjerne skulle delegert mer, og sammenligner arbeidet i klubb med sin tidligere arbeidsplass. Der syntes hun det var enklere å delegere oppgaver og dele på ansvaret fordi de andre som jobbet der også var ansatte. Dette kan tyde på at de frivillige distanserer seg fra arbeidsoppgavene som følger med vervet de har påtatt seg, og at de på denne måten distanserer seg fra klubb som følge av at klubben har en ansatt. Som daglig leder i Klubb 4 presiserte uttrykker foreldre og frivillige at «klubben må ta tak», hvor hun da må minne dem om at det er de i fellesskap som *er* klubben.

Medlemmene gir i sitatene uttrykk for at de ikke forstår at det er hvert enkelt individ som utgjør klubben, og at medlemskapet i klubb ikke er et kundeforhold hvor administrasjonen og styret skal servere medlemmene det de ønsker og forventer. Likevel oppgir klubbene at de må handle på en måte som ligner mer på bedrifter for å fungere effektivt i det moderne samfunnet. Klubb 1 påpeker dette gjennom utsagnet: «Det kommer ekstremt mange henvendelser, altså det er jo en liten butikk vi driver, vi har noen forpliktelser regnskapsmessig, vi har forpliktelser både til måten vi opererer på, og vi er momspliktige». Disse funnene samsvarer med Stenling og Fahlén (2009, s. 128) sine funn fra den svenske breddeidretten. Klubbene i studien oppga mangel på frivillige som en konsekvens av at klubbene beveger seg lenger bort fra amatørlogikken. Medlemmene forstår ikke hvilke forpliktelser som følger med medlemskapet til en frivillig organisasjon, og denne individualiseringen får konsekvenser for klubbens drift og utvikling.

Daglig leder i Klubb 5 kommenterte også utfordringer ved å jobbe med frivillige, og forteller hvordan hun opplevde overgangen fra jobb i privat sektor til frivillig sektor.

De frivillige hviler litt på meg. De sier «det kan hun som er ansatt gjøre», og den ser jeg, men man er jo ikke ansatt til å gjøre de tingene da. Man er jo ansatt til å gjøre det administrative, ha dialogen mot forbundet [...].

Jeg tolker dette som at klubbene ikke har snakket om forventningsavklaringer til de ulike rollene i organisasjonen, og at daglig leder derfor blir sittende med store deler av jobben som i utgangspunktet er delegert til frivillige verv, men som de ikke gjennomfører fordi de ikke får betalt for jobben slik daglig leder gjør. Disse funnene samsvarer med hva Bråthen (2015) fant i sin masteroppgave. Hun påpekte at daglig leder fungerte som både velferdsstat (profesjonalisering) og sivilsamfunnet (idealisme) på samme tid (Lorentzen, 2013). Hun poengterte at disse ikke harmonerer, og at motstridende aspekter som dette skaper konflikter fordi forventningene til rollene i klubben ikke er godt nok avklart. Jeg tolker derfor utfordringene klubbene har som et

resultat av de ikke har fått implementert de strukturelle tiltakene de har gitt uttrykk for at de har påbegynt eller igangsatt, og at bedre rolleavklaringer og spesialisering kan ha en positiv effekt på disse utfordringene på lang sikt. Spesialisering betyr her å dele ansvaret i klubben på ulike roller og verv, slik at ikke én person sitter med alt ansvaret.

Formell kompetanse i styret

Styrene i klubbene består som nevnt i 6.2.1 som oftest av personer med høy formell kompetanse, og en slik sammensetning av individer resulterer ifølge Klubb 5 i at klubben driftes så bra som den gjør mye på grunn av disse menneskene. Bedriftsleder er et begrep som gikk igjen når det ble snakk om styreledere i klubbene. Klubbene ga uttrykk for at styreledere som konsentrerer seg om det formelle, det vil si retningsgivende dokumenter, rollebeskrivelser og rutiner, har en god effekt på klubbens struktur. «Han sa han ikke hadde peiling på håndball, men han var god på å drive firma, så han behandlet på en måte klubben som et AS, og det tror jeg er viktig, at man trenger ikke nødvendigvis ha håndballkompetansen» (Klubb 3). Tidligere har klubben rettet mye oppmerksomhet mot det sportslige, noe som har vært veldig personavhengig, altså knyttet til engasjerte nøkkelpersoner. Når all oppmerksomheten ikke er rettet mot det sportslige, mener klubben at det blir enklere å fokusere på klubbens framtid. Klubben mener at retningsgivende dokumenter kan hjelpe klubben til å jobbe mer forebyggende, og på denne måten være et godt tiltak på lang sikt.

Betalte trenere

Forventningene om økt kompetanse, kvalitet og tilgjengelighet rettes mot både klubben og trenerne, og den ene klubben beskrev dette gjennom foreldrenes ambisjoner for egne barn: «Frivilligheten fases på en måte ut litte granne, fordi at du har foreldre som krever at mitt barn skal hele tiden mer enn mindre ha en medarbeidersamtale etter hver trening» (Klubb 2). Han kalte det også for en utviklingssamtale, en samtale hvor spilleren får tilbakemeldinger og ekstra påfyll av kunnskap. Han mente at disse kravene og forventningene stjeler mye tid fra trenerne, som også er foreldre og har andre ting å

bruke tiden sin på. Et slikt krav om tilrettelegging og oppfølging kan ifølge klubbene føre til at trenerne ikke orker i lengden, og at klubbene etter hvert må erstatte disse foreldretrenerne med betalte trenere. Tilgjengelighet, oppfølging og foreldreinvolvering er konsekvenser av profesjonalisering som også blir belyst av Oslo Economics (2020), og viser at etterspørselen etter tilgjengelighet er mye større i idretten nå enn tidligere.

Forskning viser at hele 60% av norske breddehåndballklubber har betalte trenere innenfor 15-årsklassen, noe som er dobbelt så mye som for 9-åringer (Oslo Economics, 2020). Sammenlignet med andre idretter viser undersøkelsen til Oslo Economics (2020) at håndball ligger høyt oppe på listen over idretter som benytter betalte trenere blant 15-åringer. På spørsmål om hvor store utgifter klubbene har på trenere, oppgir den ene klubben at utgiftene ligger på oppunder 400.000kr. Disse utgiftene dekker omtrent 20 trenere for lagsmiljøene på 13 år og opp til seniorlaget, og utgiftene dekkes av treningsavgiften til alle medlemmene i klubben. Klubben uttrykker at de ønsker å redusere treningsavgiftene, men at dette vil gå ut over lønningene til trenerne. Flere klubber uttrykker at de ser en positiv effekt av å ha hentet inn trenerne med høy kompetanse, men Klubb 3 sier også at de gjerne skulle brukt penger på andre ting: «Han ene treneren har jo liksom 100.000kr da. Jeg synes jo det er fantastisk mye penger som vi kunne brukt på andre ting». Sitatet tyder på at klubbene må gjøre prioriteringer som kan skape begrensninger for andre områder i klubbdriften, og at individene i klubben ikke alltid er enig i de beslutningene som er tatt. Hvis man tar utgangspunkt i at trenere med høy trenerkompetanse tar bedre betalt enn trenere med lav kompetanse, illustrerer også sitatet hvor viktig det er for klubbene å investere i gode trenere. Dette illustrerer også hvordan trenere med kompetanse opparbeider seg mer legitimitet i det institusjonelle feltet, og hvordan de gjennom kompetansen kan tilegne seg utilitaristisk makt.

Foreldretrenere blir etter hvert skiftet ut med betalte trenere, og flere av klubbene peker på at det skjer et skille når laget beveger seg fra barneidretten⁴ til ungdomsidretten:

Altså vi setter et kriterium at til og med 12 år, så har de foreldretrenere, og da får de betaling i form av fritak for egne barn eller cuper, litt sånne ting. Også oppover hvis ikke de, noen 13 åringer har hatt sterkt ønske om foreldretrenere ett år til, men fra da av går vi inn og betaler (Klubb 5).

På dette alderstrinnet har kravene og forventningene til kompetanse og kapasitet, i tillegg til ambisjonsnivå, ifølge klubbene blitt så høyt at det er få som vil trene et lag på frivillig basis. Klubbene gir uttrykk for at det skjer et skifte fra 13-14 år og oppover, hvor trenere får honorar for arbeidet de legger ned, og dermed også gir uttrykk for at oppgaven krever mer. Både høyere ambisjonsnivå og prestasjons- og resultatorientert fokus setter dermed en standard for hvilke trenere som er kvalifisert til å trene lag i ungdomsklassene. Resultatene fra Oslo Economics (2020) viste at de idrettslagene som benytter seg av betalte trenere i gjennomsnitt har høyere medlemskontingent og treningskontingent sammenlignet med idrettslag som ikke benytter seg av betalte trenere. En konsekvens kan være at klubbene som tar mer betalt også har mer å tilby sine medlemmer, noe som skaper større forskjeller mellom klubbene.

At klubbene ansetter individer med fagutdanning i roller der de tidligere benyttet frivillige, kan ses som en utfordring for klubbens legitimitet i det institusjonelle feltet (Meyer & Rowan, 1977). Når breddeklubbene profesjonaliseres, vil aktører i omgivelsene kunne stille høyere krav og forventninger til klubbene (DiMaggio & Powell, 1983). Forventningen om at treneren gjennomfører utviklingssamtaler med spillerne er et eksempel på dette.

⁴ Opp til 12 år i henhold til bestemmelser om barneidrett:
https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/7d1ccf72f5a047dfac1b2124adaddf42/117_15_barneidrettsbestemmelsene_lr.pdf

Ansatte skaper bedre utnyttelse av støtteordninger

I 6.2 om «årsaker til profesjonalisering», ble kommunen listet som en viktig ekstern aktør i klubbens omgivelser. Klubbene er avhengige av en god relasjon med kommunen i forbindelse med tildeling av treningstider i hallen, men også i forbindelse med de ulike støtteordningene kommunene råder over. Økte trenings- og medlemsavgifter som følge av økte lønnskostnader i klubbene hevdes å føre til at flere unge faller fra, og at ikke alle har mulighet til å delta. Klubbene kan derfor søke kommunen for bistand til de medlemmene som ikke makter å betale summene for treningsavgift, medlemsavgift, utstyr eller deltakelse på cuper.

Den ene klubben poengterte at det er enklere å søke om støtte dersom man har ansatte: «Jeg skjønner jo at det er lettere for oss å sitte å søke midler og få penger til både det ene og det andre enn det er for de som gjør det på frivillig basis da». Utsagnet kan tyde på at klubber som har ansatte også får inn mer penger til klubben via fond og andre støtteordninger. Å ansette noen i klubben som tar seg av de administrative oppgavene fører derfor ikke bare med seg ekstra kostnader, men kan også hjelpe klubben med å generere mer inntekt til hjelp for å inkludere flere.

På spørsmål om klubben opplever at det er mange som faller fra på grunn av høye kostnader, svarer Klubb 1:

Det er jo klart at det det er jo hele tiden en balansegang at det ikke skal være for dyrt å spille håndball, så vi sammenligner oss jo med andre klubber, men samtidig vet vi også at i kommunen så er det veldig gode støtteordninger (Klubb 1).

Klubben nevnte at de sammenligner seg med andre klubber i nærområdet. Klubben ser til sine omgivelser for å sammenligne egne priser med andre, og skaffer legitimitet ut fra hvordan de velger å håndtere denne informasjonen. Dette er en form for isomorfisme, hvor klubben ser til sine omgivelser for å finne en akseptabel pris.

Noen klubber nevnte at de også søker andre støtteordninger, som for eksempel NIF eller Sanitetskvinnene. I NHF sin kostnadsundersøkelse som ble gjennomført i 2018, viste funnene at mange håndballklubber ikke har kjennskap til at det finnes ulike tilskuddsordninger hvor klubben kan søke om støtte (Norges Håndballforbund, 2020). Undersøkelsen viste at 58% av klubbene med ansatte benyttet seg av tilskudd- og støtteordninger, mot 33% av klubbene uten ansatte. Dette indikerer enten at informasjon om tilskudd- og støtteordninger ikke er godt nok informert om i håndballmiljøet, eller at klubbene uten daglige ledere ikke får prioritert å bruke tiden sin på slike ordninger. Stiftelser og andre tilbydere for tilskudds- og støtteordninger opparbeider seg både normativ og utilitaristisk makt i sine omgivelser (Mitchell et al., 1997), da de bistår med ressurser, og kan hjelpe eller hindre klubber i å nå sine mål om å inkludere alle som ønsker å delta.

Økte kostnader som følge av betalt arbeidskraft

En konsekvens klubbene trekker fram som følge av profesjonaliseringsprosessen, og da spesielt med tanke på betalte ansatte, er kostnadene. «Å ha en fast ansatt, det koster penger det. Ja, og det, da må treningsavgiftene opp, og vi kan ikke strekke det lenger» (Klubb 5). Klubben nevner at de har gjort grep for å redusere treningsavgiften for de yngste, og passer på at inntektene fra de yngste ikke går til utvikling og aktivitet for de eldre lagene. Klubben kommenterte at de i en periode faktisk var dyrere enn naboklubben, en klubb som har vært kjent i nærområdet for å være en dyr klubb. Dette kan tyde på at de har sett til de institusjonelle omgivelsene sine for å få et begrep om hvor de lå på kostnadssiden sammenlignet med andre klubber. Dette kan omtales som mimetisk press. Klubbens overlevelse og legitimitet avhenger av medlemmene, og når medlemmene faller fra eller klubben sliter med rekrutteringen på grunn av kostnadsnivået, vil klubben tape legitimitet og måtte jobbe hardere for å overleve.

Flere av klubbene kommenterer at de har høy omsetning, noe som også er grunnen til at de har ansatte i klubb til å håndtere økonomien. På spørsmål om

klubbens økonomi og inntekt fra medlemmene, er det flere av klubbene som blant annet kommenterer at de gjerne skulle satt ned treningsavgiften, eller at de har planer om å sette ned treningsavgiften så snart de har mulighet til det. Klubb 5 oppgir at de har jobbet aktivt for å redusere treningsavgiften det siste året, ettersom de for noen år tilbake var nødt til å sette den opp som følge av at klubben gjorde det dårlig økonomisk. Også andre klubber uttrykker et ønske om å senke den økonomiske lista for deltakelse:

Vi har høye aktivitetsavgifter her hos oss. [...]det ønsker vi egentlig å gå ned på, men da er vi også nødt til å gå ned på honorar til trenere, og Klubb 3 er egentlig en av de klubbene som har fått tak i gode trenere fordi man har betalt mye, og det er en sånn ond sirkel (Klubb 3).

I motsetning til Klubb 3 sitt utsagn om å senke kostnadene, sier Klubb 1 at de ønsker å følge en indeksjustering slik resten av kostnader i samfunnet: «Vi kommer til å gjøre en endring på den fra neste årsmøte [...] vi skal på en måte gjøre at det er en jevn økning på aktivitetsavgiften ut fra treningstiden, også skal vi legge opp en indeksjustering». De påpeker at mange foresatte prioriterer feil dersom de mener at det er dyrt å være medlem i norsk håndball.

Treningsavgift og medlemsavgift er hovedinntekten til klubbene, og det er ingen tvil om at klubbene er avhengige av sine medlemmer og deres betalingsevner for å overleve, men klubbene påpeker også at betalingen ikke må bli et problem for medlemmene. I tillegg til medlemsavgift og treningsavgift, har alle klubbene i denne studien også lag med i Bringserien og Lerøyserien. Dette er nasjonale serier for 16- og 18 åringer, og er et ekstratilbud til de som ønsker å delta. Samtlige klubber trekker fram at nasjonale kamptilbud som Bring og Lerøy er kostnadskrevede serier. Det kommer fram av intervjuene at det er prestisje å delta i begge disse seriene, og klubbene selv ønsker gjerne at lag fra klubben skal kvalifisere seg. Det er også noen av klubbene som har skrevet ned mål om å kvalifisere seg til Bring og Lerøy i sportsplanen. Det påpekes av

flere at det er vanskelig for klubbene å hjelpe lagene med deltakelse i disse seriene, da deltakelsen er kostnadskreven. Klubb 1 mener at å legge slike kostnader over på de foresatte kan oppleves ekskluderende, men at de ikke hatt noen tilfeller i klubben hvor de har fått inntrykk av eller opplevd at noen har falt fra fordi disse seriene blir for kostnadskreven.

Planverk som felles plattform

Den ene klubben har hatt mulighet til å jobbe med tiltak for å bedre sine strukturer, kulturer og prosesser over lengre tid, og viser til en godt innarbeidet klubbkultur som følge av grundige prosesser for utarbeiding av planverk og informasjonsbehandling. Klubben har årlige møter med alle lagsmiljøene i forkant av hver sesong, og påpeker at både informasjon og beslutninger er knyttet til klubbens planverk:

Jeg tror det at vi har kommet et stykke med den strukturen da, dette arbeidet, som gjør at det er lettere for oss å håndtere [...] det er mye lettere å lene seg til, for det her er det vi skal forholde oss til, dette her er verdiene våre, ikke sant, det er mye lettere å stå stødig i de beslutningene som tas da, så, og at vi har så mye kontinuitet i både ledelse og trenere, så det er lettere, ja, mye kompetanseoverføring som skjer da (Klubb 4).

Ettersom klubben viser til planverket i beslutningsprosesser indikerer sitatet at klubben benytter planverket aktivt i sitt daglige virke, og at de har sett hvilke positive fordeler et godt utarbeidet planverk har på lang sikt. Klubben nevnte at planverk også er vesentlig for konflikthåndtering, da man kan vise til at det er klubben som har besluttet dette i fellesskap, og ikke administrasjonen eller styret. Ettersom Klubb 5 ikke har gitt planverk for klubben særlig oppmerksomhet, er det rimelig å anta at de vil møte på flere utfordringer ved håndtering av konflikter enn de andre klubbene. Strukturer skal hjelpe klubbene med å redusere sin avhengighet til enkeltpersoner, og det skaper mer forutsigbarhet for arbeidet. På denne måten vil ikke disse nøkkelpersonene i klubb få like mye makt, og klubben kan oppnå en mer demokratisk tilnærming (Kikulis et al., 1995).

De andre klubbene nevnte i intervjuene hvilke konsekvenser de mente et godt utarbeidet planverk ville ha på egen klubb, og har tanker om at endringene vil skape de samme resultatene som Klubb 1 uttrykte i sitatet ovenfor.

Ja, uten tvil. Uten tvil. Det her kommer til å skape en felles plattform, et felles holdepunkt også, som du sier, en felles kultur. Og vi ønsker å skape en felles kultur bygd opp på verdiene våre, ikke minst åpenhet, og det har man manglet, og det er der, selv om jeg er ny, så er det jeg som skal være den førende, være kulturbærer og skape det her.

Sitatet over viser at klubben har tro på planverket som et verktøy for å bygge en felles plattform, samt en felles kultur hvor daglig leder fungerer som kulturbærer. Ruoranen et al. (2016) studerte struktur og prosesser i sveitsiske idrettsorganisasjoner, og stilte samtidig spørsmålstegn ved hvor godt slike strukturer passer de frivillige organisasjonene. Informasjonsbehandling, samt effektivisering av driften som følge av nye rutiner og retningsgivende dokumenter, viser seg ifølge mine analyser å ha en positiv effekt på klubbene som klarer å implementere verktøyene, samt tilpasse dem den nye klubbhverdagen.

7. Oppsummerende kommentarer

Denne studien har tatt for seg breddehåndballklubbens profesjonaliseringsprosesser for å svare på problemstillingen: «Hvordan forholder breddehåndballklubber seg til en stadig mer profesjonell hverdag, og hvilke konsekvenser får profesjonaliseringen for idrettens visjon om ‘idrettsglede for alle’?». Formålet har vært å skape en forståelse av hvorfor og hvordan breddehåndballen profesjonaliseres, samt hvordan slike endringer i klubbdriften kan påvirke klubbens håndtering av «idrettsglede for alle», da tidligere forskning har poengtert at profesjonalisering ofte fører med seg økte kostnader for klubbene (Oslo Economics, 2020; Strandbu et al., 2017). Studiens funn er presentert i henhold til underproblemstillingene, og resultat- og diskusjonsdelen har derfor redegjort for og diskutert årsaker til profesjonalisering, tiltak for å profesjonaliseres, samt konsekvenser av profesjonalisering. Problemstillingen i oppgaven er undersøkt i lys av institusjonell teori og interessentteori, med hovedvekt på institusjonelt felt og isomorfisme, institusjonelle logikker, legitimitet og makt. I denne delen vil jeg sammenfatte og reflektere rundt mine funn, og se dem opp mot underproblemstillingene og hovedproblemstillingen for oppgaven.

7.1 Årsaker

Den første underproblemstillingen «Hva er de viktigste årsakene til at breddehåndballklubber profesjonaliseres?» handlet om hvorfor breddehåndballklubbene profesjonaliserte seg, og hva som har påvirket dem i prosessen. Funnene beskriver komplekse relasjoner til både eksterne og interne omgivelser.

De viktigste eksterne aktørene som påvirker klubbene er NHF, kommunen og sponsorene. Klubbene omtaler krav og forventninger fra disse eksterne aktørene som fører til at klubbene opplever et behov for betalt arbeidskraft. De administrative oppgavene blir for store for de frivillige til å håndtere på egenhånd, og klubbene gir uttrykk for at de ønsker å effektivisere oppgaver knyttet til klubbens drift gjennom å

ansette profesjonell arbeidskraft. De eksterne aktørene besitter både tvangsmakt, utilitaristisk og normativ makt over klubbene og deres omgivelser, og har tilegnet seg høy legitimitet som følge av klubbenes avhengighet til deres ressurser (Mitchell et al., 1997). Som et resultat av presset aktørene legger på klubbenes drift, vil de eksterne aktørene også råde over klubbenes legitimitet og overlevelse i det institusjonelle feltet (Greenwood et al., 2008).

De interne aktørene består i denne studien av medlemmer, frivillige og foresatte. Disse aktørene har vist seg å legge press på organisasjonene til å formalisere aspekter ved aktiviteter og strukturer, noe som har resultert i at klubbene har igangsatt tiltak til profesjonalisering. Forventninger og krav om bedre kvalitet på både trenere og drift, bedre tilgjengelighet og mer kompetanse, har ført til at klubbene handler etter hva de opplever er legitimt innenfor det institusjonelle feltet de befinner seg i (Greenwood et al., 2008).

7.2 Tiltak

Den andre underproblemstillingen «Hvilke tiltak gjør klubbene for å bli mer profesjonelle?» handler om hva klubbene har gjort for å profesjonalisere individene som er involvert i klubben, samt hvilke tiltak de har gjort for å utvikle strukturer og prosesser som skal forbedre og effektivisere klubbdriften.

I intervjuene med klubbene kom det fram at styrene bestod av mennesker med høy formell kompetanse, også omtalt som fagutdannelse. Flere klubber hadde opplevd formalisering av strukturer som følge av at personene i styrene har tatt med seg kompetanse og kunnskap om drift som ligner den man finner i næringslivet inn i klubben. Et slikt skifte førte med seg endringer i retningsgivende dokumenter, rollebeskrivelser og rutiner. Tiltak til profesjonalisering ble på denne måten fremmet gjennom ubetalte profesjonelle (Lorentzen, 2013), og viser hvordan frivillige tar med seg kunnskap og kompetanse som klubbene kan dra stor nytte av.

Endringer i organisasjonsstrukturen ble pekt på som en formaliseringsprosess, og ifølge tidligere forskning skjer det da et skifte fra frivillig eller amatørlogikk til en formell profesjonaliseringslogikk (Dowling et al., 2014; Kikulis, 2000; Nagel et al., 2015; O'Brien & Slack, 2004; Shilbury & Ferkins, 2011; Skirstad & Chelladurai, 2011; Stenling & Fahlén, 2009). Dette er også et resultat av at klubbene benytter tiltak som hever kompetansen på andre områder, en idrettsintern profesjonalisering, hvor man utdanner ressursene som allerede finnes i klubbene (Lorentzen, 2013).

7.3 Konsekvenser

Den tredje underproblemstillingen tok for seg hvilke konsekvenser profesjonaliseringstiltakene har fått for klubbene. Som poengtert i 6.3, hevdet klubbene selv at de ikke kunne oppgi hvilke konsekvenser profesjonaliseringstiltakene har for klubben, da de opplever å befinne seg i en prosess for øyeblikket. Jeg har likevel redegjort for noen aspekter ved profesjonaliseringsprosesser som klubbene har oppgitt som konsekvenser eller tiltenkte konsekvenser.

Kort oppsummert viser funnene at klubbene fremmer et behov for ansatte på bakgrunn av mange store og krevende oppgaver i den daglige driften. En konsekvens ved å ha en ansatt i klubben, er manglende rolleforståelse mellom frivillige og ansatte. Klubbene løser også opplevelsen av økte krav og forventninger med å utdanne trenere, dommere og ledere gjennom det Lorentzen (2013) kaller idrettsintern profesjonalisering. I tillegg heves kompetansen i klubben ved å verve individer med formell kompetanse som klubbene kan dra nytte av.

Vi har også sett at klubbene må være mer tilgjengelig enn før, både på sosiale medier og i forbindelse med oppgavene som skal gjennomføres. Desto strengere krav som stilles til de ulike rollene og vervenes tilgjengelighet, i tillegg til deres kompetanse, desto mer krevende vil det trolig være å rekruttere flere frivillige til klubben. Dersom klubbene på bakgrunn av dette ser seg nødt til å ansette betalt arbeidskraft, kan dette resultere i økte

kostnader for klubben. Disse inntektene hentes som oftest inn gjennom økte medlems- eller treningskontingenter, og kan på denne måten ekskludere barn og unge fra å delta.

På lik linje med Stenling og Fahlén (2009) snakker klubbene også om en prosess for individualisering som skjer i samfunnet, og som kommer til uttrykk i organisasjonen gjennom mindre medlemsengasjement, mindre medbestemmelse, samt mangel på frivillige. Medlemmers og foresattes uvitenhet om hvordan frivillige klubber opererer er også et tegn på individualisme, og er med på å skape uenigheter i klubbene. Flere ansatte påpeker at andre i klubben gjør mindre som følge av at klubben har en ansatt, og distanserer seg fra sine forpliktelser som medlem. Den ene klubben har over tid løst dette ved bedre informasjonsflyt og et planverk utarbeidet i fellesskap.

Funnene indikerer at ansatte i klubbene har lettere for å øke inntektene gjennom sponsorer og tilskudd- og støtteordninger. Administrativt ansatte jobber på dagtid, noe som forenkler relasjonsbygging til andre aktører i de institusjonelle omgivelsene. Dette reproducerer eller hever legitimiteten til klubben, og som en konsekvens av dette er det nærliggende å tro at klubben lettere kan oppnå gode avtaler med eksterne aktører, som igjen vil resultere i økte inntekter. Oslo Economics (2020) påpeker også i sin undersøkelse at administrative ansatte kan ha positive virkninger på idrettslagenes økonomi. Dette kan være gjennom sponsorinntekter eller bedre økonomisk styring. Å redusere kostnader, samt bidra til høyere inntekter, kan i beste fall føre til at den ansatte arbeidskraften klarer å dekke de økte kostnadene som følge av økte lønnsutgifter.

I enkelte tilfeller ser klubbene seg nødt til å betale eller honorere ulike verv i klubben for å klare å fylle stillingen. Dette gjelder spesielt trenerrollen. Denne utviklingen bryter med de tradisjonelle amatøridealene, og sender et signal til de frivillige om at deres arbeid er mindre verdt. Slike tiltak øker også kostnadene for klubbene, og fører til at blant annet medlems- og aktivitetsavgifter øker.

I 6.2.2 har vi sett at endringer i den strukturelle organiseringen av klubben kan føre til en mer effektiv drift. Klubbene oppgir at de jobber for visjonen om «idrettsglede for alle», men organisasjonsstrukturene gir likevel et tegn om at de er resultatorienterte, og at de er på vei inn i en profesjonell logikk (Stenling & Fahlén, 2009).

7.4 Idrettens visjon i møte med profesjonalisering

I denne oppgaven har jeg forsøkt å rette oppmerksomheten mot profesjonaliseringsprosessenes ulike sider, samt påvirkningen årsakene, tiltakene og konsekvensene kan ha for inkludering og deltakelse. Klubbene i studien oppgir at det er utfordrende å balansere sine mål og ambisjoner i henhold til en logikk for breddeidrett samtidig som de ønsker å gi tilbud til utøvere som ønsker å satse. Krav og forventninger fra omgivelsene utvikler seg til å bli mer mangfoldige, og klubbene må balansere sine handlingsmønstre i henhold til den institusjonelle konteksten, samtidig som de skal svare til krav og forventninger fra eksterne og interne aktører.

«Idrettsglede for alle» er et ideal som kan være vanskelig å måle, mens det til sammenligning er lett å se de idrettslige prestasjonene eller nye ansettelser i organisasjonen (Stenling & Fahlén, 2009). Som følge av dette har jeg forsøkt å konkretisere idealet om «idrettsglede for alle» ved å sette økonomi som barriere i søkelyset. Et slikt perspektiv kan være enklere å måle for klubbene, og man kan se hvilke tiltak klubbene gjør for at økonomi ikke skal ekskludere.

Visjon og verdier som rettesnor

Klubbene presenterer et ideal om «idrettsglede for alle», og deres visjon og verdier er i tråd med både NIF og NHF. Det er også tydelig at organisasjonsstrukturen preges av en resultatorientert- og profesjonell logikk. Klubbene har ulike arbeidsgrupper, komiteer, sportslige utvalg og sponsorgrupper, men det er få grupper som jobber med politiske saker eller saker som fordrer demokratiske prosesser eller sosiale og moralske perspektiver hos medlemsmassen. Dersom «idrettsglede for alle» betyr at alle idrettslag

skal tilby idrettsglede for både bredde og toppidrett, skaper dette en utfordring for klubbens institusjonelle logikker.

Stenling og Fahlén (2009) skriver i sin artikkel at det moderne samfunnets individualisering gjør det vanskelig å implementere idealet om idrett for alle i de frivillige klubbene. De påpeker at selv om det fortsatt er individer som jobber hardt for klubbens overlevelse, er holdningen en helt annen enn tidligere, noe som gjør at klubbene blir mindre demokratiske og mer sentraliserte. Disse funnene blir til en viss grad bekreftet i denne studien, da flere av klubbene snakker om hvor distanserte mange medlemmer og foresatte er til klubben. De har forventninger om at klubben (les: administrasjonen) skal svare til krav og ønsker fra medlemmene, mens det i utgangspunktet er medlemmene som *er* klubben. Som nevnt i kapittel 6.2, har flere av klubbene igangsatt tiltak som kan involvere alle i klubben på en bedre måte, både gjennom fadderordninger, ungdomsutvalg og ulike frivillige utvalg hvor de foresatte kan være med og bidra. Klubbene har også involvert både medlemmer og frivillige i arbeidet med retningsgivende dokumenter.

På samme måte som NHF's visjon og verdier er institusjonalisert i klubbene, er det også nærliggende å tro at klubbene følger NIF's mål om at alle som ønsker det skal kunne oppleve idrettsglede, og at idrettens visjon på denne måten også er institusjonalisert i klubbene. Selv om denne studien ikke har tatt for seg klubbens kjennskap til idrettspolitiske føringer, er det flere uttalelser og tiltak som viser til at klubbene har kunnskap om inkludering, og i dette tilfellet idrettens arbeid mot økonomi som barriere for deltakelse.

Resultatene bærer preg av at klubbens handlingsmønstre balanserer mellom ulike logikker, hvor de benytter verktøy og godtatte verdier som rettesnor innenfor feltet de opererer i til enhver tid. Det vil si at de mot medlemmer og frivillige benytter seg av en

idealistisk logikk, mens de i relasjon til aktører fra næringslivet benytter en mer formell logikk.

Den ene klubben fortalte om hvordan klubben ønsker å fremme visjonen om «flest mulig, lengst mulig» gjennom å utdanne spillere til dommere. En slik tankegang er inkluderende og gir samtidig rom for at flere skal kunne oppleve idretts glede. Det er ikke alle barn og unge som egner seg som spillere, og klubben sørger på denne måten for at alle kan finne sin plass. Utdanning og kursing som tiltak til profesjonalisering sørger dermed for å øke kompetansen til individer som allerede er engasjerte i klubben, samtidig som de ivaretar klubbens og idrettens visjon ved å tilby dem et annet tilbud enn spillerfunksjonen.

Økonomi som barriere

Bakken (2019) viser en klar sammenheng mellom sosioøkonomisk bakgrunn og idrettsdeltakelse blant barn og unge. Oslo Economics (2020), samt funn fra denne studien, viser derimot at breddehåndballklubber ikke opplever særlig problemer knyttet til økonomi som barriere for deltakelse.

Profesjonaliseringen hevdes å ha påvirket organiseringen av klubbene, og har blant annet ført til at kostnadene i klubbene har økt. Økte kostnader er et resultat av økte lønnskostnader i klubbene, hovedsakelig knyttet til ansettelse av personer som kan ivareta administrative oppgaver, samt trenerressurser og dommerkrav. For å løse utfordringer med økte kostnader, har klubbene valgt å øke trenings- og medlemsavgiftene, noe Bakken (2019) fant at kan skape en barriere for deltakelse. Klubbene i denne studien uttrykker imidlertid ikke at de opplever dette, men ytrer likevel et ønske om å senke kostnadsnivået for sine medlemmer. De oppgir også at de har god oversikt over ulike støtte- og tilskuddsordninger, noe som gir rom for at klubben også kan inkludere barn og unge med lav sosioøkonomisk status.

Det er ikke til å komme unna at individualisme og endringer i samfunnet og frivilligheten gjør at klubbene får flere utfordringer knyttet til sine idealer om «idretts glede for alle». Klubbene i denne studien uttrykker likevel en bevissthet rundt temaet om økonomi som barriere. Dette, i tillegg til at de er opptatte av å ha et kostnadsnivå som ikke ekskluderer, indikerer at klubbene håndterer problemstillingen på en god måte, selv i en klubbhverdag med økende profesjonalisering.

7.5 Begrensninger og veien videre

Studier som denne har alltid sine begrensninger. Jeg har hentet data fra klubbens daglige leder og styreleder, og kan ikke si noe om hvordan resten av klubben opplever profesjonaliseringsprosessene. Synspunkter fra NHF og NIF kunne også vært inkludert for å få fram deres syn på breddeidrettens utvikling, samt hvorvidt deres tiltak og krav samsvarer med klubbenes opplevelser. Videre kunne bruk av kvantitative metoder i større grad gitt generaliserende data.

Studien kunne også sett på breddeklubber uten ansatte for å sammenligne deres opplevelse av profesjonalisering med klubber med ansatte. Flere av klubbene befant seg midt i endringsprosesser knyttet til strukturer, kulturer og prosesser, og hadde derfor få kommentarer til konsekvensene av profesjonaliseringen. I tillegg kunne andre teorier vært benyttet for å se på profesjonalisering, og det skal også nevnes at det finnes ulike tilnærminger til profesjonaliseringsbegrepet, samt at andre begreper kunne blitt brukt til å undersøke mange av de samme aspektene jeg har sett på i denne oppgaven. Jeg tenker da først og fremst på kommersialisering.

Jeg har ikke sett på faktiske tall fra klubbenes økonomi, men tatt utgangspunkt i at det de har fortalt meg har gitt meg nok informasjon om den økonomiske situasjonen i klubben. Studien undersøker ikke hvor godt idrettspolitiske dokumenter, vedtak og retningslinjer er implementert i breddehåndballklubbene. Det kan derfor være vanskelig å si noe om klubbenes kjennskap til paraplyorganisasjonens overordnede mål med

idretten, og hvilke planer og retningsgivende dokumenter klubbene benytter eller har kunnskap om. I denne studien har jeg tatt utgangspunkt i at klubbene jobber for idrettens visjon om «idretts glede for alle» uten å diskutere idrettspolitiske føringer direkte med klubbene. Likevel mener jeg at jeg har fått bekreftet at klubbene er oppdatert på føringene gjennom måten de drifter klubbene på og igangsetter tiltak som svarer til mitt forskningsspørsmål.

For å begrense oppgavens omfang, har jeg valgt å konsentrere meg om økonomi som barriere for deltakelse, men idrettens visjon om «idretts glede for alle» rommer mange nyanser av inkludering. Jeg valgte å begrense min studie til sosioøkonomisk bakgrunn, men det hadde vært vel så interessant å se i hvilken grad andre dimensjoner, som for eksempel kjønn eller minoriteter, påvirkes av profesjonalisering. Ved å ta for seg flere dimensjoner vil man få et bedre overblikk over hvordan breddeklubber ivaretar idrettens visjon i profesjonaliseringsprosesser.

Denne studien har kun sett på ulike logikker som breddeklubber forholder seg til, og som fanger opp de spenningene som eksisterer i organisasjoner som delvis profesjonaliseres. Organisasjoner innenfor idretten er komplekse, og de kan undersøkes gjennom flere institusjonelle logikker enn de jeg har nevnt i denne studien. Ettersom problemstillingen min har satt føringer for hvilke logikker jeg har undersøkt, vil en annen vinkling på temaet kunne avsløre og undersøke hvilke andre logikker breddeklubber må forholde seg til.

Det er få studier som har sett på hva som skjer i den daglige driften i breddeidrettsklubber, og denne studien bidrar derfor til å tette et kunnskapshull om både årsaker til, tiltak for og konsekvenser av profesjonalisering. Breddeklubber kan benytte studien til å reflektere over hvilke tiltak de igangsetter og hvorfor, samt hvilke konsekvenser ulike profesjonaliseringstiltak vil ha for organisasjonen.

Referanser

- Amis, J., Slack, T. & Hinings, C. R. (2002). Values and Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(4), 436-465.
<https://doi.org/10.1177/002188602237791>
- Bakken, A. (2017). *Ungdata, Nasjonale resultater 2017* (NOVA Rapport 10/2017).
<http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/NOVA/Publikasjoner/Rapporter/2017/Ungdata-2017.-Nasjonale-resultater>
- Bakken, A. (2019). *Ungdata, Idrettens posisjon i ungdomstida* (NOVA Rapport 2/2019). <https://fagarkivet-hioa.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12199/1298/NOVA-Rapport-2-2019-Idrettens-posisjon-i-ungdomstida-25-februar-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bonkerud, S. (2019). *Daglig ledelse av idrettslag: Prioritering av arbeidsoppgaver og underliggende logikker* [Master, Høgskolen i Innlandet]. Elverum.
<https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/2634340/Bonkerud.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling*. Gyldendal akademisk.
- Brottveit, G. (2018). *Vitenskapsteori og kvalitative forskningsmetoder: om å arbeide forskningsrelatert*. Gyldendal akademisk.
- Bråthen, M. (2015). *Det er kanskje det som er den største utfordringen - å få det til å bli godt mellom den frivillige og administrative delen i klubben* [Master, Norges Idrettshøgskole]. Oslo. <https://nih.brage.unit.no/nih-xmlui/bitstream/handle/11250/298186/BraathenMG%202015v.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier: et integrert perspektiv*. Fagbokforlaget.

- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Cuskelly, G., Hoye, R. & Auld, C. (2006). *Working with Volunteers in Sport: Theory and Practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203966822>
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160.
- Dowling, M., Edwards, J. & Washington, M. (2014). Understanding the concept of professionalisation in sport management research. *Sport Management Review*, 17(4), 520-529. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.003>
- Enjolras, B. & Seippel, Ø. (2001). *Norske idrettslag 2000: struktur, økonomi og frivillig innsats*. Institutt for samfunnsforskning.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Cappelen Damm akademisk.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Pitman.
- Føllesdal, D. & Walløe, L. (2002). *Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsfilosofi* (7. utg.). Universitetsforlaget.
- Gammelsæter, H. (2011). Fotballkommersialisering uten bremses? I H. Gammelsæter (Red.), *Norsk idrett. Indre spenning, ytre press* (s. 277-293). Akilles.
- Gammelsæter, H. (2016). *Poeng, penger og politikk: et institusjonelt perspektiv på idrettsledelse*. Cappelen Damm akademisk.

- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R. & Sahlin, K. (2008). *The SAGE Handbook of organizational institutionalism*. SAGE.
- Holter, H. & Kalleberg, R. (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Horch, H.-D. & Schütte, N. (2009). Pressure and obstacles to the employment of paid managers in voluntary sports clubs and federations in Germany. *European Journal for Sport and Society*, 6(2), 101-120.
<https://doi.org/10.1080/16138171.2009.11687832>
- Hoye, R. & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Elsevier.
https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=7sEJBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=hoye+and+cuskelly+2007&ots=JpdaE8_ogV&sig=sP6rhSMSdPDr7rQAbbos7QPG2bg&redir_esc=y#v=onepage&q=hoye%20and%20cuskelly%202007&f=false
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Kikulis, L. M. (2000). Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Explanations. *Journal of Sport Management*, 14(4), 293-320. <https://doi.org/10.1123/jsm.14.4.293>
- Kikulis, L. M., Slack, T. & Hinings, B. (1995). Does Decision Making Make a Difference? Patterns of Change Within Canadian National Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 9(3), 273-299.
<https://doi.org/10.1123/jsm.9.3.273>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3 utg.). Gyldendal akademisk.
- Lorentzen, H. W. (2013). *Utdanning og kompetanse i idretten* (Rapport 05/2013).
https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/177427/R_2013_5_web_.pdf?sequence=3&isAlloved=y

- Laake, P., Olsen, B. R. & Benestad, H. B. (2008). *Forskning i medisin og biofag* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Malterud, K. (2016). Kvalitative metoder i medisinsk forskning — en innføring, 2.utg. *Nordic journal of nursing research*, 23(2), 50-50.
<https://doi.org/10.1177/010740830302300212>
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (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.
<https://doi.org/10.2307/259247>
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E. & Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations - a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407-433.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1062990>
- Norges Håndballforbund. (2016). *Klubbhåndbok*. Hentet 3.mars 2020 fra
<https://www.handball.no/regioner/nhf-sentralt/utvikling/klubbhuset/klubbutvikling/klubbdrift/maler-for-deres-klubb/>
- Norges Håndballforbund. (2019). NHF's Strategiplan.
<https://www.handball.no/globalassets/nhf-sentralt/om-oss/visjon-og-verdier/strategiplan/2019-strategiplan-etter-handballtinget-2019.pdf>
- Norges Håndballforbund. (2020). *Kartlegging av kostnader i norsk håndball* [Upublisert rapport].
- Norges Håndballforbund. (u.å -a). *Klubbdrift*.
https://www.handball.no/globalassets/nhf-sentralt/utvikling/klubbhuset/klubbutvikling/dokumenter-klubbutvikling/klubbdrift_hefte.pdf

- Norges Håndballforbund. (u.å -b). *NHFs organisasjon*.
<https://www.handball.no/regioner/nhf-sentralt/om-oss/organisasjon/nhfs-organisasjon/>
- Norges Håndballforbund. (u.å -c). *Om Klubbhuset*.
<https://www.handball.no/regioner/nhf-sentralt/utvikling/klubbhuset/om-klubbhuset>
- Norges Idrettsforbund. (2015). *Idrettspolitisk dokument 2015-2019*.
https://www.idrettsforbundet.no/siteassets/idrettsforbundet/tema/om-nif/idrettspolitisk-dokument-2015-2019/57_15_nif_idrettspolitisk-dokument-2015-2019_lr_0909.pdf
- Norges Idrettsforbund. (2016). *Utviklingsplan - Organisasjonsutvikling*.
<https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/rapporter/>
- Norges Idrettsforbund. (2019a). *Idretten skal! 2019-2023 Strategiske satsingsområder*.
Norges Idrettsforbund.
https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/ed1d788edca540e682b5a296836b22f8/130_19_nif_strategiske-satsingsomrader-2019-2023.pdf
- Norges Idrettsforbund. (2019b). *Idretten vil! Langtidsplan for norsk idrett 2019-2023*.
Norges Idrettsforbund.
https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/8149372c5d4d439cb1b34fc1625032f0/idretten-vil_langtidsplan-for-norsk-idrett-2019-2023_lr.pdf
- Norges Idrettsforbund. (u.å). *Hvorfor inkludere?*
<https://www.idrettsforbundet.no/tema/inkludering/Hvorfor-inkludere/>
- Norges Idrettsforbund. (u.å). *Om Norges idrettsforbund*.
<https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/om-norges-idrettsforbund/>
- O'Brien, D. & Slack, T. (2004). The Emergence of a Professional Logic in English Rugby Union: The Role of Isomorphic and Diffusion Processes. *Journal of Sport Management*, 18(1), 13-39. <https://doi.org/10.1123/jsm.18.1.13>

- Oslo Economics. (2020). Økonomi som barriere for idrettsdeltakelse - kostnader og kostnadsdrivere i barne- og ungdomsidretten.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/4c2ad9aaac4d4af6808663fca0bff79b/okonomi-som-barriere---kostnader-og-kostnadsdrivere-i-barne--og-ungdomsidretten.pdf>
- Parent, M. (2006). Organization theory in sport management. I P. Bouchet & C. Pigeassou (Red.), *Management du sport: Actualités de la recherche et perspectives* (s. 211-225). Clapiers, France: AFRAPS.
https://www.researchgate.net/publication/258477129_Organization_theory_in_sport_management
- Parent, M. (2008). Evolution and issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders. *J.Sport Manage.*, 22(2), 135-164.
<https://doi.org/10.1123/jsm.22.2.135>
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Postholm, M. B. & Jacobsen, D. I. (2018). *Forskningsmetode for masterstudenter i lærerutdanningen*. Cappelen Damm akademisk.
- Ruoranen, K., Klenk, C., Schlesinger, T., Bayle, E., Clausen, J., Giaque, D. & Nagel, S. (2016). Developing a conceptual framework to analyse professionalization in sport federations. *EJSS. European Journal for Sport and Society*, 13(1), 55-74.
<https://doi.org/10.1080/16138171.2016.1153881>
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations : ideas and interests* (3. utg.). Sage Publications.
- Seippel, Ø. (2002). Volunteers and professionals in Norwegian sport organizations. *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 13(3), 253-270.
- Seippel, Ø. (2004). The World According to Voluntary Sport Organizations: Voluntarism, Economy and Facilities. *International Review for the Sociology of Sport*, 39(2), 223-232. <https://doi.org/10.1177/1012690204043465>

- Seippel, Ø. (2010). Professionals and volunteers: on the future of a Scandinavian sport model. *Sport in Society: Directions in Contemporary and Future Sport* Guest Editors: BO Carlsson and Kutte Jönsson, 13(2), 199-211.
<https://doi.org/10.1080/17430430903522921>
- Seippel, Ø. (2019). Professionalization of voluntary sport organizations - a study of the Quality Club Programme of the Norwegian Football Association. *European Sport Management Quarterly*, 19(5), 666-683.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1579240>
- Selznick, P. (1984). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. University of California Press.
- Shilbury, D. & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, 16(2), 108-127.
<https://doi.org/10.1080/13606719.2011.559090>
- Skille, E. Å. (2008). Understanding Sport Clubs as Sport Policy Implementers: A Theoretical Framework for the Analysis of the Implementation of Central Sport Policy through Local and Voluntary Sport Organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 43(2), 181-200.
<https://doi.org/10.1177/1012690208096035>
- Skirstad, B. & Chelladurai, P. (2011). For 'Love' and Money: A Sports Club's Innovative Response to Multiple Logics. *Journal of Sport Management*, 25(4), 339-353. <https://doi.org/10.1123/jsm.25.4.339>
- Slack, T. & Hinings, B. (1992). Understanding Change in National Sport Organizations: An Integration of Theoretical Perspectives. *Journal of Sport Management*, 6(2), 114-132. <https://doi.org/10.1123/jsm.6.2.114>
- Smeland, F. B. & Seippel, Ø. (2015). "For vi kommer ikke til å sitte i styret i all evighet": en studie av norske fotballklubbers arbeid med Kvalitetsklubb. Forskningscenter for barne- & ungdomsidrett.
http://seippel.no/FOBU_SeippelSmelandKvalitetsklubb.pdf

- St.meld nr.26 (2011-2012). *Den norske idrettsmodellen*. Kulturdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/aaf9142d54e344608cc20d4e5fa752e0/no/pdfs/stm201120120026000dddpdfs.pdf>
- Stenling, C. & Fahlén, J. (2009). The Order of Logics in Swedish Sport: Feeding the hungry beast of result orientation and commercialization. *European Journal for Sport and Society*, 6(2), 29-42.
<https://doi.org/10.1080/16138171.2009.11687833>
- Strandbu, Å., Gulløy, E., Andersen, P. L., Seippel, Ø. & Dalen, H. B. (2017). Ungdom, idrett og klasse: Fortid, samtid og framtid. *Norsk Sosiologisk Tidsskrift*, 1(02), 132-151. <https://doi.org/10.18261/issn.2535-2512-2017-02-03>
- Strategiutvalget for idrett. (2016). *Den norske idrettsmodellen inn i en ny tid*. Regjeringen.
https://www.regjeringen.no/contentassets/c6f90b4a8a2a4c20b8a9c3a012888ed4/delrapport2_fra_strategiutvalget_for_idretten_norske_idrettsmodellen_inn_i_en_ny_tid-050117.pdf
- Suchmann, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Thagaard, T. (2019). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. Fagbokforlaget.
- Thibault, L., Slack, T. & Hinings, B. (1991). Professionalism, structures and systems: The impact of professional staff on voluntary sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 26(2), 83-98.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/101269029102600202>
- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American journal of sociology*, 105(3), 801-843.
- Tjora, A. H. (2018). *Viten skapt: kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm akademisk.

Washington, M. & Patterson, K. D. W. (2011). Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research. *Sport Management Review*, 14(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.06.003>

Wollebæk, D., Selle, P. & Lorentzen, H. (2000). *Frivillig innsats*. Fagbokforlaget.

Tabelloversikt

Tabell 1: Skjematisk oversikt over klubbene desember 2019

Tabell 2: Eksempel på teoretisk kategorisering

Forkortelser

NIF	Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité
NHF	Norges Håndballforbund
NSD	Norsk senter for forskningsdata
IPD	Idrettspolitisk dokument
KUD	Kulturdepartementet

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning NSD

Vedlegg 2: Samtykke og informasjonsskriv

Vedlegg 3: Intervjuguide

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Verdier i norsk håndball

Referansenummer

141841

Registrert

01.10.2019 av Kristin Vangen - kristinva@student.nih.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges idrettshøgskole / Institutt for idrett og samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Ørnulf Nicolay Seippel, ornulf.seippel@nih.no, tlf: 23262463

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kristin R. Vangen, kristinvangen@hotmail.com, tlf: 94208761

Prosjektperiode

07.10.2019 - 01.11.2020

Status

08.07.2020 - Vurdert

Vurdering (4)

08.07.2020 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 01.07.2020.

Vi har nå registrert 11.01.2020 som ny sluttdato for forskningsperioden. Vi gjør oppmerksom på at ytterligere forlengelse ikke kan påregnes uten at utvalget informeres om forlengelsen.

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

Lykke til videre med prosjektet!

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

12.06.2020 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 10.06.2020.

Vi har nå registrert 30.06.2020 som ny sluttdato for forskningsperioden. Vi gjør oppmerksom på at ytterligere forlengelse ikke kan påregnes uten at utvalget informeres om forlengelsen.

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

Lykke til videre med prosjektet!

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

12.06.2020 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 10.06.2020.

Vi har nå registrert 30.06.2020 som ny sluttdato for forskningsperioden. Vi gjør oppmerksom på at ytterligere forlengelse ikke kan påregnes uten at utvalget informeres om forlengelsen.

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

Lykke til videre med prosjektet!

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

02.10.2019 - Vurdert

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 02.10.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.05.2020.

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.

Vår vurdering forutsetter at dersom informantene får informasjon og samtykker dersom de kan være indirekte identifiserbare i publikasjon.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer 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

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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 ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Forespørsel om deltakelse

Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet

”Verdier i norsk håndball”

Bakgrunn og formål:

Mitt navn er Kristin Vangen, og jeg skal fra høsten 2019 til våren 2020 skrive en masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole. Jeg ønsker å studere hvordan norske håndballklubber håndterer profesjonalisering og utvikling i breddehåndballen, og hvordan klubb tar hensyn til idrettens visjon om «idretts glede for alle» gjennom en slik prosess. Profesjonalisering øker i barne- og ungdomsidretten, og det etterlyses blant annet profesjonelle trenere og ledere til fordel for foreldrestyrte treningsgrupper. Dette gir økonomiske konsekvenser i form av kapital- og driftskostnader. Det er derfor interessant å høre om hvordan organisasjonene selv tenker om beslutninger og opplevelser av det å skulle svare til krav og forventninger utenfra, og om tankeprosessen involverer idrettens visjon og mål.

Jeg skal gjennomføre intervjuer med fire håndballklubber, samt gjennomføre en dokumentanalyse av klubbens plandokumenter. Intervjuene gjennomføres med daglig leder og styreleder i klubb.

Jeg ønsker å spørre deg om å delta i et intervju på bakgrunn av din stilling og kunnskap på området, og for å bidra til å nå et metningspunkt for informasjon til min studie.

Hva innebærer det for deg å delta?

For å delta i denne studien kreves det et samtykke. Intervjuet vil vare omtrent 60 min, og vil foregå på din arbeidsplass eller et annet sted du måtte foretrekke. Spørsmålene vil handle om arbeidet som gjøres i din klubb, og dine tanker, oppfatninger og erfaringer omkring klubbens organisering og utvikling. Intervjuet vil bli tatt opp, og jeg vil til tider

kunne føre notater underveis i intervjuet. Etter endt studie vil opptaket og notater bli slettet.

Det er laget en liste med spørsmål til intervjuet som du kan få tilsendt i forkant av intervjuet for gjennomlesing dersom du ønsker det. Det understrekes at jeg kun er ute etter å forstå, ikke vurdere eller dømme, hvordan norske håndballklubber opplever klubbens utvikling i sammenheng med idrettens verdier og profesjonalisering.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og som forsker har jeg taushetsplikt. Lydopptaket vil lagres på en passordbeskyttet PC, og notatene fra intervjuet vil oppbevares i et låst skap som kun jeg har tilgang til. Hvis det er ønskelig med en sitatsjekk før innlevering og publisering vil du få muligheten til det. Prosjektet skal etter planen avsluttes 30.oktober 2020, og personopplysninger, opptak og notater vil da bli slettet. De eneste som har tilgang på personopplysningene er min veileder, Ørnulf Seippel, samt undertegnede, Kristin Vangen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg dersom du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert i studien.

Ønsker du å delta i studien undertegner du samtykkeerklæringen. Ved eventuelle spørsmål kan du ta kontakt med meg, Kristin Vangen, på telefon +47 942 08 761 eller e-post kristinvangen@hotmail.com, eller min veileder ved Norges Idrettshøgskole Ørnulf Seippel, på telefon +47 232 62 463 eller e-post ornulf.seippel@nih.no.

Du kan også kontakte personvernombudet ved NIH personvernombud@nih.no, eller NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost personverntjenester@nsd.no eller telefon: 555 82 117.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Idrettshøgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Med vennlig hilsen

Student

Kristin Vangen

Prosjektansvarlig

Ørnulf Nicolay Seippel

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Verdier i norsk håndball*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Jeg samtykker til å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles fram til prosjektet er avsluttet, ca. 30.mai 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide

Daglig leder/Styreleder

Generelle tema	Hovedspørsmål	Oppfølgingsspørsmål/stikkord
Introduksjon		<ul style="list-style-type: none">a) Om megb) Formålet med prosjektetc) Anonymitet (pseudonym), taushetspliktd) Sitatsjekke) Signere samtykkeskjemaf) Sett på diktafon
Om intervjuobjektet	Hvem er du?	<ul style="list-style-type: none">a) Hvem er du?b) Tidligere jobb/utdanning?c) Hvordan ble du en del av klubben?d) Hvor lenge har du vært i klubben?e) Tidligere tilknytning til idrett/håndball?<ul style="list-style-type: none">o Utdanning/Jobbo Vervo Kurso Praksis
Om klubben	Beskrivelse av klubbens organisering, identitet, mål og visjon	<ul style="list-style-type: none">a) Hva slags idrettslag er dere (sær, fler, allianse)b) Fortell litt om klubbens historiec) Hva er viktig for ansatte, medl., frivillige – hva er spesielt med deres klubb?d) Fortell om klubbens visjon og verdiere) Hva er klubbens overordnede mål?<ul style="list-style-type: none">o Hvem har vært med på å utarbeide dette?

-
- g) Har målene blitt endret de siste årene?
 - Hvem er opptatt av det, og hvem frontet hva?
 - Er det noen aktører utenfra som påvirker arbeidet med målsettingene?
 - h) Hvordan blir målet realisert/hva gjøres i praksis?
 - i) Hvordan evaluerer dere målsettingene?
 - j) Har dere en klubbhåndbok/
handlingsplan/instrukser/arbeidsfordeling?
 - Hvem jobber med planverket?
 - k) Har alle i klubb tilgang til plandokumenter og vet hva mål, visjon og verdier er?
 - l) Opplever dere godt samhold i håndballgruppa?

Profesjonalisering

Ansatte,
frivillige,
kompetanse,
andre aktører

- a) Hvor mange er ansatt i klubben?
 - b) Beskriv styret kort: alder, kjønn, utdanning/jobb
 - c) Hvor viktig er ansatte for utvikling og drift av klubb?
 - d) Har det sportslige tilbudet endret seg de siste årene?
 - e) Hvilke tanker, framtidsutsikter eller ambisjoner er diskutert i klubb?
(innom: økonomi, deltakertall, sportslige mål, arena)
 - Hvem har vært med på denne diskusjonen?
SL og DL enige?
 - f) Hvordan er forholdet deres til andre aktører?
(frivillige, sponsorer, kommune, osv.)
 - Opplever klubben forventninger og krav fra utenforstående?
(Sponsorer, forbund/region, nærmiljø, politikk)
 - Hvilke aktører har dere mest med å gjøre?
-

-
- g) Hva legger du i begrepet ”profesjonalisering”?
- Underdimensjoner: økonomi, utdanning og kompetanse.
- EKS: betalte trenere øker kostnaden?
- Føler du at klubben befinner seg i en profesjonaliseringsprosess?
 - Hvordan og hvorfor?
- h) Flere og flere tar utdanning innenfor idrett. Har du noen tanker om dette? (EKS: SPM, trenerutd., fysio)
- Er dette hensiktsmessig utvikling?
 - Hva kan det føre til for håndballen?
 - Hvordan tror du dette vil påvirke forventningen til idrettslagenes drift og utvikling?
 - Har dere fokus på kursing og kompetanse?
- i) Har dere betalte trenere i klubb?
- Hvor mange?
 - Hvilke nivåer?
 - Hvordan finansieres dette?
- j) Hvor viktig mener du det er at DL/SL er profesjonelle i arbeidet de gjør i klubb? (har formell komp/erfaring)
- Er det nødvendig med høy kompetanse som DL/styre for å gjøre jobben som trengs? Forskjeller mellom DL/SL?
- k) Hva er dine ideer om hva som kjennetegner en god organisasjon?
- Hvor henter du inspirasjon fra?
- l) (Dere har tatt klubbanalysen – Klubbhuset.)
- Hva har dere fått ut av dette arbeidet?
-

Økonomi/Beslutninger

- a) Hva er den viktigste inntektskilden for klubben?
- b) Hva bruker klubben mest penger på?
- c) Har medlemskontingenten/treningsavgiften endret seg de siste årene?
 - Hva skyldes dette?
- d) Tas det hensyn til medlemmenes økonomi når det fattes beslutninger som kan påvirke økonomien til klubb?
 - Ansette adm., ansette trenere, endring av sportslige mål (opptrykk), deltakelse i Bring/Lerøy
 - Har dere noen konkrete tiltak for inkludering?
- e) Hvordan fattes overordnede beslutninger i klubb? (Instrukser for ulike verv/roller? DL vs SL?)
- f) Er det klare skillelinjer mellom DL og SL sine arbeidsoppgaver/myndighet?
- g) Fremmer medlemmene i klubben et ønske om å delta i beslutningstakingen?
 - Hvordan tar dere hensyn til de yngste medlemmene? Foreldrene?
- h) Vanskelig å komme utenom mangel på tid: hva skulle du ønske at dere kunne bruke mer tid på?
- i) Hvordan tror du håndballklubber vil utvikle seg fremover?

Avslutning

- Takk, det var siste spørsmål.
- Vi har vært gjennom hovedpunktene: xxx
- Er det noe mer du vil tilføye eller noe du ønsker vi skulle ha snakket om før vi avslutter?