

Martin Christensen Vikan

---

## Spillerutvikling i norsk toppfotball – et organisasjonskulturelt perspektiv

En kvalitativ casestudie av hvordan norske toppfotballklubber bruker organisasjonskultur- og identitet i deres spillerutviklingsarbeid

---

Masteroppgave i idrettsvitenskap  
Institutt for idrett og samfunnsvitenskap  
Norges idrettshøgskole, 2021



## Sammendrag

**Introduksjon:** Den internasjonale toppfotballen har siden starten av 2000-tallet foregått uten mange norske innslag, og i de senere årene har det pågått en debatt i landet om hvordan norsk fotball kan føres tilbake i det gode selskap. Blikket rettes mot de unge lovende, og den norske fotballen har funnet ut at veien tilbake er gjennom spillerutviklingsarbeidet. Hvordan arbeidet med spillerutviklingen i norske klubber fremstår i dag og hvordan man ytterligere kan påvirke dette i positiv forstand, er spørsmål som danner grunnlaget for denne oppgaven.

**Formål:** Oppgavens formål har vært å bidra til undersøkelser omkring talentutvikling i idretten sett fra et organisatorisk perspektiv, og bruker organisasjonskultur- og identitet som teoretisk perspektiv for å utforske tema. Oppgavens problemsstilling gir videre retning for dette: *«Hvordan er spillerutvikling organisert hos norske toppklubber i fotball, og hvordan påvirkes dette av klubbenes organisasjonskultur- og identitet?»*.

**Metode:** For å kunne oppnå oppgavens formål, ble det gjennomført kvalitative dybdeintervjuer av syv representanter for norske toppfotballklubber for herrer (del av Eliteserien eller OBOS-ligaen). I løpet av intervjuene ble temaer som organisering, klubbkultur, forankring og målsetninger undersøkt nærmere.

**Resultat:** Hovedfunnene viser at motivasjonsfaktorer hos klubbene for å fokusere på spillerutvikling inkluderer å skape lokal tilhørighet, forbedre prestasjonene på a-laget og at det er økonomisk gunstig som en del av klubbenes forretningsmodell.

Organisasjonskulturen hos klubbene kommer til uttrykk gjennom normer, verdier, holdninger, viktige gjenstander og etablerte praksiser. Disse viser at den siste tidens satsning på spillerutvikling i norsk fotball har systematisert og «spisset» hvordan klubbene jobber med utviklingsavdelingene sine. Det kommer frem at forankring av ideen om å drive spillerutvikling på et høyt nivå er sentralt for å lykkes, men samtidig en utfordring for enkelte klubber. Oppgaven konkluderer med at klubbene kan, ved å målrettet benytte organisasjonskulturelle ideer i arbeidet med spillerutvikling, tjene en stor ressurs som kan gi en konkurransefordel.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag .....</b>	<b>3</b>
<b>Innholdsfortegnelse .....</b>	<b>4</b>
<b>Forord.....</b>	<b>7</b>
<b>Forkortelser .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Innledning.....</b>	<b>9</b>
1.1 Oppgavens formål .....	10
1.2 Strukturering av oppgaven.....	11
<b>2. Bakgrunn .....</b>	<b>12</b>
2.1 <b>Konseptuell kontekst.....</b>	<b>12</b>
2.1.1 Anvendelse av teori om organisasjonskultur .....	13
2.1.2 Spillerutvikling i internasjonal og norsk kontekst.....	14
2.2 <b>Tidligere forskning.....</b>	<b>15</b>
2.2.1 Forskning på talentutvikling i fotball .....	15
2.2.2 Talentutvikling i norsk idrett.....	17
2.2.3 Talentutvikling og organisasjonskultur.....	17
<b>3. Teoretisk rammeverk.....</b>	<b>19</b>
3.1 <b>Organisasjonskultur.....</b>	<b>19</b>
3.1.1 Organisasjonskulturens uttrykk og anvendelse .....	22
3.1.2 Organisasjonskultur i idretten .....	23
3.2 <b>Organisasjonsidentitet .....</b>	<b>25</b>
3.3 <b>Image .....</b>	<b>26</b>
3.4 <b>Forholdet kultur, identitet og image.....</b>	<b>27</b>
<b>4. Metode.....</b>	<b>30</b>
4.1 <b>Vitenskapelig tilnærming.....</b>	<b>30</b>
4.2 <b>Valg av metode.....</b>	<b>32</b>
4.2.1 Kvalitative intervju.....	33
4.3 <b>Betraktninger omkring utvalg.....</b>	<b>34</b>
4.3.1 Utvalgets betydning.....	34
4.3.2 Valg av informanter .....	35
4.3.3 Utvalgets størrelse .....	36
4.4 <b>Datainnsamling.....</b>	<b>37</b>

4.4.1	Forberedelser til intervju .....	37
4.4.2	Intervjusituasjonen .....	40
<b>4.5</b>	<b>Databehandling og analyse .....</b>	<b>41</b>
4.5.1	Transkribering .....	42
4.5.2	Koding og kategorisering .....	43
<b>4.6</b>	<b>Dataenes kvalitet.....</b>	<b>44</b>
4.6.1	Reliabilitet .....	45
4.6.2	Validitet og overførbarhet .....	47
<b>4.7</b>	<b>Etiske overveielser .....</b>	<b>48</b>
4.7.1	Informert samtykke .....	48
4.7.2	Konfidensialitet .....	49
4.7.3	Konsekvenser .....	50
<b>5.</b>	<b>Resultater .....</b>	<b>51</b>
<b>5.1</b>	<b>Organisering av klubben og utviklingsavdelingen .....</b>	<b>51</b>
5.1.1	Overordnet organisering.....	52
5.1.2	Roller.....	52
5.1.3	Utviklingsavdelingene.....	53
<b>5.2</b>	<b>Verdier, holdninger og fundamentale tankeganger .....</b>	<b>55</b>
5.2.1	Klubbsyn og geografisk tilknytning .....	56
5.2.2	Verdier.....	56
5.2.3	Holdninger til spillerutvikling.....	58
5.2.4	Forankring .....	59
5.2.5	NTF og akademiklassifiseringen.....	61
<b>5.3</b>	<b>Normer som et resultat av klubbens fundamentale tankegang.....</b>	<b>61</b>
5.3.1	Strukturell norm .....	62
5.3.2	Spillerutvikling i praksis .....	64
<b>5.4</b>	<b>Viktige gjenstander og etablerte praksiser som uttrykk for kultur .....</b>	<b>65</b>
5.4.1	Viktige gjenstander med symbolsk betydning .....	66
5.4.2	Etablerte praksiser .....	68
<b>5.5</b>	<b>Identitetsmarkører i klubbene .....</b>	<b>68</b>
5.5.1	Kultur reflekterer identitet.....	69
5.5.2	Organisasjonens identitet ovenfor eksterne.....	71
5.5.3	Lokal identitet .....	71
<b>5.6</b>	<b>Hvordan klubbenes kultur kan brukes som en ressurs .....</b>	<b>72</b>
5.6.1	Motivasjon for arbeid med spillerutvikling.....	72
5.6.2	Development in-house.....	73
5.6.3	Gevinst ved kultur for spillerutvikling.....	75
<b>6.</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>76</b>
<b>6.1</b>	<b>Hvordan påvirkes arbeidet med spillerutvikling av organisasjonskultur? .....</b>	<b>76</b>
6.1.1	Visjonen for fremgang .....	78
6.1.2	Ambisjonsnivå et resultat av organisasjonskultur- og identitet .....	80
6.1.3	Organisasjonskultur styrer praksis .....	81
6.1.4	Organisasjonskulturens påvirkning på forankring .....	84

<b>6.2</b>	<b>Organisasjonskulturelle utfordringer i spillerarbeidet .....</b>	<b>87</b>
6.2.1	Utfordringer knyttet til forankring .....	87
6.2.2	Å implementere verdiene i praksis .....	90
6.2.3	Hvordan ikke få brudd på kontinuitet? .....	91
<b>6.3</b>	<b>Hvordan lykkes med spillerutvikling gjennom organisasjonskultur? .....</b>	<b>93</b>
6.3.1	Forankring og planverk .....	94
6.3.2	Verdier .....	95
6.3.3	Økonomi og ressurser .....	95
6.3.4	Spillerlogistikk .....	96
6.3.5	Kompetanse .....	97
6.3.6	Treningsprosess .....	98
6.3.7	Hva kreves av samarbeidsmodeller? .....	99
<b>7.</b>	<b>Oppsummering .....</b>	<b>101</b>
7.1	Begrensninger og videre forskning .....	102
	<b>Referanser .....</b>	<b>104</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>117</b>
	Vedlegg 1: Godkjenning NSD .....	117
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv til intervjukandidater .....	119
	Vedlegg 3: Informasjonsskriv til intervjukandidat engelsk .....	122
	Vedlegg 4: Samtykkeskjema for intervjupersoner .....	125
	Vedlegg 5: Samtykkeskjema for intervjupersoner engelsk .....	126
	Vedlegg 6: Intervjuguide .....	127
	Vedlegg 7: Intervjuguide engelsk .....	131

## Forord

Innlevering av denne masteroppgaven markerer slutten på fem år med studier ved NIH. Det har vært fem strålende år hvor jeg har fått tatt del i et fantastisk studentmiljø, fått venner for livet, og muligheten til å tilegne meg god faglig kunnskap om det feltet jeg er interessert i.

Jeg har i hele mitt liv interessert meg for fotball; dette var grunnen til at jeg startet med studier på Idrettshøgskolen, og er også grunnlaget for denne oppgaven. I løpet av det siste året har arbeidet til tider vært hardt og det har blitt noen lange netter, men mest av alt har prosessen vært utrolig lærerik og givende.

Jeg vil rette en takk til alle som har hjulpet meg i utarbeidelsen av oppgaven. Først og fremst må jeg takke intervjupersonene. Det er tydelig at dere er engasjert i temaet, og jeg er glad for at dere har fattet interesse i min oppgave. Deres betraktninger og innsikt har vært uvurderlig.

En takk må også rettes til min veileder Ørnulf Seippel. Det har blitt mange videomøter og færre fysiske møter enn planlagt. Uansett har du vært en kilde til gode råd og tilrettelagt for nyttig drøftelser.

En takk til deg Amanda, som alltid har vært der med støtte eller et spark bak – helt ettersom hva jeg har trengt. Tusen takk for at du også tok på deg den store jobben det er å lese korrektur.

Jeg er også veldig takknemlig som har en støttende familie, som deler min fascinasjon for fotballen og som har motivert meg i arbeidet.

Til slutt vil jeg takke mine medstudenter for fem kjempefine år på NIH. Jeg er overbevist om at fremtiden til norsk idrett er i gode hender.

Oslo, mai 2021

Martin Christensen Vikan

## **Forkortelser**

NIF	Norges Idrettsforbund
NFF	Norges Fotballforbund
NTF	Norsk Toppfotball
NSD	Norsk Senter for Forskningsdata
NTG	Norges Toppidrettsgymnas



# 1. Innledning

Idretten har lenge vært en kilde for internasjonal prestisje. Gode eksempler på dette er hvordan nasjoner som Øst-Tyskland og Sovjet brukte enorme ressurser og tid på å sikre seg sterke resultater i de prestisjefylte internasjonale mesterskapene. Fotballen, som verdens mest populære idrett, finnes i kjernen av denne prestisjen. Det å gjøre det godt i de internasjonale mesterskapene som verdensmesterskapet, europamesterskapet og klubbturneringen Champions League, er noe alle involverte i idretten drømmer om. Hos enkelte nasjoner er det en sterk forventning om å gjøre det godt i nasjonsturneringene. Tilhørende prestisjen som finnes i dagens fotball har det også kommet økende interesse for idrettens største ligaer, klubber og spillere. Denne interessen har vært av en eksplosiv art og vi kan nå se tydelige tegn på at fotballen er i stor grad globalisert (Giulianotti, 2002, s.29). Videre har fotballens appellerende prestisje nådd næringslivet og utviklingen av en kommersialisert sport er på full fart (Enjolras & Seippel, 2001, s.29). Fotballen har dermed blitt «big business», og om mulig, enda mer konkurransepreget også utenfor banen. Med ønsket om å lykkes på fotballbanen har det nå blitt rettet et stort fokus mot morgendagens fotballstjerner – talentene. Gammelsæther (2011, s.277) påpeker at unge spillere, talenter, nå anses som råvare, og er i aller høyeste grad ettertraktet. Jakten på den neste store spilleren er intens, og innad i klubbene brukes det nå mye tid og krefter på å finne ut av hvordan man på best mulig måte kan forvalte de råvarene (talentene) de har.

Den internasjonale toppfotballen har siden starten av 2000-tallet foregått uten mange norske innslag, og i de senere årene har det pågått en debatt i landet om hvordan norsk fotball kan føres tilbake i det gode selskap. Igjen rettes blikket mot de unge lovende, og den norske fotballen har funnet ut at veien tilbake er gjennom spillerutviklingsarbeidet. Flere kritiske røster har ment at arbeidet med spillerutvikling i norsk fotball har vært for dårlig; blant annet uttalte tidligere trener på U21 landslaget Per Joar Hansen at norsk spillerutvikling er «*Akterutseilt på de fleste områder*» (Thoresen, 2016), og nåværende G19-landslagstrener Pål Arne Johansen uttalte i 2018 at de akkurat da «*ikke gir drømmen en sjanse*» (Sande, 2018). I lys av dette har Norges Fotballforbund og Norsk Toppfotball igangsatt en satsning og ulike tiltak for å heve kvaliteten i arbeidet med utvikling av norske fotballtalenter. Blant disse er

akademiklassifiseringen, som skal fungere som et verktøy for norske toppfotballklubber i søken etter å utvikle flere og bedre spillere (Eliteserien, 2020). Hvordan arbeidet med spillerutviklingen i norske klubber fremstår i dag og hvordan man ytterligere kan påvirke dette i positiv forstand, er spørsmål som danner grunnlaget for denne oppgaven.

### ***1.1 Oppgavens formål***

Innen temaet «talentutvikling» har interessen økt i takt med toppidrettens popularitet, og det er i dag gjort mye forskning på hva som skal til for å skape mange og gode toppidrettsutøvere. Diskursen i forskningen omkring talentutvikling i idretten har lenge vært sentrert rundt det individuelle perspektivet, og hvordan ulike faktorer påvirker utøverens individuelle utvikling (Mitchell, 2015). De senere årene har man fått et nytt fokus på talentutvikling i et organisatorisk perspektiv, for å undersøke hvordan organisasjonen utøveren er en del av yter innflytelse på utviklingen. Relatert til dette er det relativt lite forskning som tar for seg påvirkningen organisasjonskultur- og identitet har på den idrettslige utviklingen til utøvere (Sæther, 2017). Dette representerer derfor et område innen tema talentutvikling generelt og spillerutvikling i fotball spesielt som det ikke er mye kunnskap om. Denne oppgavens nytte vil derfor være å bidra med ny kunnskap og videreutvikle forståelsen for temaet «spillerutvikling i fotball» (Everett & Furseth, 2012, s.121).

Med dette som utgangspunkt ønsker jeg i denne oppgaven å besvare følgende problemsstilling:

*«Hvordan er spillerutvikling organisert hos norske toppklubber i fotball, og hvordan påvirkes dette av klubbens organisasjonskultur- og identitet?»*

For å gi oppgaven ytterligere retning har jeg også formulert noen forskningsspørsmål som jeg vil besvare: Hvordan er organisasjonskulturen hos utviklingsavdelingene i norske toppfotballklubber?, Hvilke normer, verdier, holdninger og virkelighetsoppfatninger kommer til uttrykk hos toppklubbene?, Hvilke fordeler og utfordringer opplever klubbene at deres organisasjonskultur- og identitet bringer i arbeidet med spillerutvikling? og Hvordan kan klubbene benytte kultur og identitet for å forbedre arbeidet med spillerutvikling?.

For å besvare disse spørsmålene har jeg foretatt en kvalitativ casestudie av sju norske toppfotballklubber, og holdt kvalitative intervju med utviklingsansvarlige, én administrativ leder for barne- og ungdomsfotball og én toppspillerutvikler. Resultatene presenteres i denne masteroppgaven.

## **1.2    *Strukturering av oppgaven***

Oppgaven er satt opp slik at den består av sju kapitler. Etter dette innledende kapitlet, vil jeg redegjøre for en kontekstuell bakgrunn i kapittel to. Der vil det gis en oversikt over blant annet fotball i norsk kontekst og anvendelsen av teori om organisasjonskultur. I oppgavens tredje kapittel – «*Teoretisk rammeverk*» legges det teoretiske grunnlaget for videre undersøkelse av problemstillingen. Her blir teorier om organisasjonskultur-, identitet og image utdypet. Kapittel fire er dedikert til en systematisk gjennomgang av dette prosjektets metode og argumentasjon for de metodiske valg som er tatt. Resultatene av studien presenteres i kapittel fem, før de diskuteres i lys av problemstillingen, litteraturen og det teoretiske rammeverket i kapittel seks. Avslutningsvis oppsummeres oppgavens funn i det sjuende kapitlet.

## 2. Bakgrunn

I dette kapitlet vil jeg legge grunnlaget for forståelsen av oppgavens tema «*Spillerutvikling i norske toppfotballklubber*» og problemstilling «*Hvordan er spillerutvikling organisert hos norske toppklubber i fotball, og hvordan påvirkes dette av klubbenes organisasjonskultur- og identitet?*». For å oppnå dette vil jeg først rette blikket mot konteksten de norske toppfotballklubbene befinner seg i. For å videre utvide den konseptuelle konteksten skal jeg gi en oversikt over anvendelsen av teori om organisasjonskultur, samt hvordan fotballens spillerutvikling har vært og fremstår i internasjonal og norsk kontekst. Videre vil jeg gi et innblikk i tidligere forskning relevant for denne oppgaven. Her vil jeg blant annet rette blikket mot forskning på talentutvikling i fotball, og talentutvikling i norsk idrett. Ved endt kapittel håper jeg at leseren har fått nødvendig kontekst for å diskutere organisasjonskulturens påvirkning på spillerutviklingen i norsk toppfotball.

### 2.1 *Konseptuell kontekst*

Norsk idrett organiseres under paraplyorganisasjonen Norges Idrettsforbund (NIF). NIF er øverste organet for organisering av idrett i landet, og består blant annet av flere særforbund. Deres hovedoppgave er å «*organisere og lede de ulike idrettsgrenene*» (Idrettsforbundet, u.å.). Norges Fotballforbund (NFF) er det største særforbundet i NIF og organiserer 372.000 aktive utøvere (Holm, 2021a). Hos NFF er det i 2020 registrert 1754 klubber (Norges Fotballforbund, 2021, s.5), inkludert de som defineres som toppklubber. Det er også NFF som er ansvarlig for utviklingen av fotballtalenter i Norge (Andersen et al., 2015, s.1). Fotballforbundet og deres klubber er i liten grad påvirket av statlig støtte (Andersen et al., 2015, s.5; Lürssen, 2017, s.12), og klubbenes finansiering baserer seg i hovedsak på medlemskontingenter og frivillig arbeid. Hos toppfotballklubbene i Eliteserien og OBOS-ligaen representerer «*mediepengene*» en viktig inntektskilde. Dette er penger tjent ved bla. salg av medierettigheter, og fordeles etter tre «*potter*»: resultat, kommersiell og utvikling (Eliteserien, 2016). Utviklingspotten ble inkludert i 2017 og skal støtte utviklingsmiljøer uavhengig av liga.

Dette er et resultat av utvikling er definert som et satsningsområde for NFF, og forløper seg til 58,2 millioner kroner i året (Eliteserien, 2016).

Norsk Toppfotball (NTF) er en interesseorganisasjon bestående av klubbene i Eliteserien og OBOS-ligaen (Torjusen, 2016). Deres misjon er å styrke toppklubbens interesser sportslig, forretningsmessig og organisatorisk (Eliteserien, 2018). Som en del av misjonens utførelse er det NTF som utarbeider og publiserer akademiklassifiseringen, hvor de vurderer tilstanden på spillerutviklingsarbeidet som gjøres i de norske toppfotballklubbene. I tillegg bistår de klubbene videre med spillerutviklingen gjennom kompetanse og annet støtte.

### 2.1.1 Anvendelse av teori om organisasjonskultur

Zahra et al. (2004, s.365) legger vekt på at en organisasjons kulturelle ramme og innebygde identitet er en nyttig ressurs for enhver organisasjon som har evnen til å utnytte den. Eksempler på dette vil vise seg i organisasjonens «branding» i næringslivet, forhold og gjensidige forståelse med sine ansatte, samt i deres jakt på suksess. I tillegg vil en sterk og definert organisasjonskultur fungere som et nyttig ledelsesverktøy. Slike fordeler, med flere, som Zahra et al. viser til i sin artikkel om organisasjonskultur gjør det å studere organisasjonskultur som ressursform til en nyttig øvelse.

Innenfor idrettens rammer er konseptet «organisasjonskultur» ofte brukt i ulike sammenhenger: Blant annet er «prestasjonskultur» et ofte benyttet begrep innenfor idrettspsykologi for å beskrive omgivelsene som påvirker en utøvers prestasjoner (Henriksen, 2015, s.142), «supporterkultur» er ofte brukt når et lag eller klubbs tilhengerskare skal undersøkes (Hjelseth, 2006, s.105), og idrettens sponsorater tar i bruk et konsept som organisasjonsidentitet (image) når de bestemmer sine porteføljer (Chien et al., 2011, s.143). I disse tilfellene, og flere, kan vi se at konseptet om kultur innenfor en organisasjon i praksis blir brukt som et verktøy for å forklare og/eller oppnå et formål. Denne forståelsen er med på å styrke tanken om at organisasjonskultur har en rolle som ressurs også i idretten.

### 2.1.2 Spillerutvikling i internasjonal og norsk kontekst

Mitt tema «talentutvikling i fotballen» har over lang tid vært mye snakket og skrevet om, og engasjerer mange. Fotballen har vært en meget populær idrett siden den første sesongen i den engelske 1.divisjon i 1888 (Pedersen et al., 2021). Samtidig med en gradvis økende popularitet ble det også mer prestisje å være en del av toppfotballen, og det å være fotballspiller ble for mange et drømmeyrke. Verdensmesterskapet i fotball ble etter dets oppstart i 1930 (Holm, 2019) en arena for verdens beste lag og spillere å vise seg frem, samtidig var det en ære for deltakerlandene å gjøre det bra. Disse faktorene representerer naturlige årsaker til en økende oppmerksomhet rundt spillerutvikling. Nasjonene var tjent med et godt system som gav gode spillere til deres landslag. Utviklingsystemene startet som et foretak fra de nasjonale særforbundene for å identifisere de mest lovende fotballspillerne, men har siden 1980-tallet utviklet seg til å bli mer og mer profesjonalsert (Holt, 2002, s.274). I samme takt har også interessen for fotball økt, og dette medbringer stor interesse og tilgjengelige ressurser. Fotballen har derfor blitt en kommersialisert bransje med stadig økende pengestrøm og mange organisasjoner som drives like profesjonelt som mange av verdens største næringsvirksomheter (Enjolras & Seippel, 2001, s.61). Den stadig økende prestisjen det medbringer å vinne i fotball har medført at klubbene har tatt det i sine egne hender å utvikle fotballtalentene – det å kunne oppfostre noen av verdens beste fotballspillere er en sikker oppskrift på suksess. Som nevnt er det nå mye penger i fotballen. Dette gjelder også innen overgangsmarkedet, hvor spillere har blitt til en kommoditet (Enjolras & Seippel, 2001, s.65). Økende overgangssummer, kompensasjoner og lignende betyr nå at også mindre klubber kan sitte på en gullgrube i form av et egenutviklet talent.

Norsk fotballs storhetstid kan stadfestes til 1990-tallet og det tidlige 2000-tallet, hvor de klarte å ta seg til VM-sluttspillet i 1994 og 1998, samt EM-sluttspillet i 2000 (Holm, 2021b). Etter dette har ikke herrelandslaget i fotball maktet å kvalifisere seg til et mesterskapssluttspill. Samtidig er den norske klubbefotballen per 25.05.2021 rangert som nr.22 på UEFAs liste over nasjoner i Europa, noe som bevitner om at det er et stykke å gå før noen norske fotballklubber kan yppe seg i verdenstoppen (UEFA, 2021). På den andre siden er Norge ofte anerkjent for å være en av verdens sterkeste idrettsnasjoner relativt til folketall (Sæther, 2018). Vi har et sofistikert system for å ta oss av våre toppidrettsutøvere og mange utøvere i verdenstoppen i ulike idretter.

Imponerende norske idrettsprestasjoner har blitt levert på alt fra langrennsarenaen til tartandekket på friidrettsstadion, men er ikke tilfellet for den norske herrefotballen. Tidligere statsminister Gro Harlem Brundtlands kjente sitat «*Det er typisk norsk å være god*» passer for mye av norsk idrett, med unntak av herrefotballen. Med så mange gode norske idrettsprestasjoner internasjonalt er det naturlig å undre hvordan vi også skal få til dette i herrefotballen. Det er også være naturlig å rette fokuset mot spillerutviklingen. I den norske toppfotballen har prestasjoner dårligere enn forventet resultert i en innrømmelse av at arbeidet med spillerutvikling hos klubbene må bli bedre (Eliteserien, 2020). Dette var utgangspunktet for akademiklassifiseringen lansert av NTF med første rapport i 2017. Klassifiseringen skal, ifølge administrerende direktør i NTF Leif Øverland, representere en profesjonalisering av utviklingsarbeidet i Norge og fungere som en «benchmark» for norske toppklubber som vil bli gode til å utvikle spillere (Norsk Toppfotballsenter, 2017, s.2). Espen Olafsen legger til i innledningen av rapporten fra 2017 at den «*har lagt et solid grunnlag for å etablere utviklingsarbeidet på et høyere nivå*» (Norsk Toppfotballsenter, 2017, s.5). Som vi ser skjer det mye i arbeidet med spillerutvikling i den norske fotballen, og nettopp derfor er dette et spennende prosjekt å gjennomføre.

## 2.2 Tidligere forskning

Dette prosjektets nytteverdi bygger i stor grad på at det innen forskningen de seneste årene har blitt rettet større oppmerksomhet omkring utviklingsmiljøene som idrettstalentene befinner seg i. Teori om organisasjonskultur spiller en interessant rolle her, men er et relativt nytt perspektiv for norske toppklubber i fotball (organisatorisk sett). Dette representerer dermed et kunnskapshull (Everett & Furseth, 2012, s.115), og en meget god mulighet for å utvikle vår forståelse knyttet til disse temaene. I det videre vil jeg skissere hvordan tidligere forskning har tatt for seg oppgavens tema, og fungerer som et bakteppe for mitt prosjekt.

### 2.2.1 Forskning på talentutvikling i fotball

Innenfor temaet «talentutvikling i fotball» har diskursen fokuset på den individuelle utøveren og deres respektive utvikling. Dette i langt større grad enn undersøkelser som tar for seg organisasjonsstrukturens rolle i talentutvikling. For

eksempel har Hauland & Sæther (2011) undersøkt norske ungdomslandslag i fotball og hva som kjennetegner talentene der, mens Johnsen, som i sin masteroppgave studerer det vellykkede 1999 årskullet til Bryne, fant ut at tidlig talentidentifisering kan føre til utseleksjon av noen talenter (Johnsen, 2019). Dermed blir det i Johnsens oppgave diskutert hvilke krav fra miljøet som kan påvirke talentene individuelt. Andre eksempler på dette kan sees hos Mitchell (2015) som ser på identitetskjennermerker hos lovende fotballtalenter for å undersøke hvilke egenskaper som skal til for å slå igjennom. På samme bølgelengde har Williams og Reilly (2000) undersøkt ulike aspekter og individuelle egenskaper ved talentidentifikasjon, og påpeker uforutsigbarheten ved det å identifisere enkelte talenter. I tillegg til de ovennevnte bidragene, finnes det også rikelig med andre undersøkelser om hvordan talentutviklingen påvirkes på et individuelt nivå (for eksempel O'Connor et al., 2016; Gledhill et al., 2017; Ivarsson et al., 2015).

Selv om slik kunnskap er interessant, og for meg nyttig for å beskrive vilkår for tilretteleggelse av utvikling, har denne typen artikler begrenset med kunnskap om hvordan organisasjonsstrukturen i talentutviklingen fungerer. Jeg blir derfor nødt til å rette blikket mot den andre siden av denne saken: siden som omhandler organisasjonens virke og struktur. Som tidligere nevnt lå ansvaret for identifisering og utvikling av fotballtalentene hos det nasjonale særforbundet (Holt, 2002, s.271). Eksempler på en slik tilnærming kan sees hos de tidligere idrettsstormaktene Sovjetunionen og Øst-Tyskland. Men, som Holt (2002) forteller, har økende profesjonalisering i idretten ført til en trend hvor det i stor grad er fotballklubbene som selv står for utviklingen av fotballtalentene. Som en konsekvens av dette har det utviklet seg til å bli en konkurransepreget bransje. Veien mot en sofistikert struktur for talentutvikling med ansvar i klubbene har blitt belyst av Bennett et al. (2019), som har undersøkt utviklingen på dette området hos nasjoner som nå opplever stor fremgang. På den andre siden er det nå i senere tid kommet frem en del kartleggingsundersøkelser over arbeidet som gjøres hos de etablerte institusjonene (for eksempel Van Houecke et al., 2004; Larsen et al., 2013; Grossman & Lames, 2015). I sin bok om leksjoner fra verdens mest anerkjente fotballakademier gjør Nesti og Sulley (2014, s.5) et poeng som er gjentakende i litteraturen: arbeidet med talentutvikling er en multidisiplinert øvelse, som krever mestring av flere området. Eksempler på dette er organisasjonsteori, idrettspsykologi og lederskap.



### 2.2.2 Talentutvikling i norsk idrett

Innenfor Norges grenser er det også gjort studier omkring dette temaet. Et eksempel på dette er Ommundsen (2011), som i sin artikkel bidrar til debatten om tidlig selektering av talenter, og legger seg på samme linje som Bennett et al. (2019) gjorde. Den nordiske modellen for talentutvikling har blitt satt under lupen av Andersen et al. (2015), som blant annet fokuserte på å fremheve det unike forholdet mellom bredde og elite i de nordiske landene. Dette yter igjen sin påvirkning på arbeidet med talentutvikling. En litt alternativ institusjon for talentutvikling har også vokst frem i Norge; private akademier. I henhold til Bjørnskau (2017) påvirker også disse landskapet for talentutvikling i Norge, og deres forhold til klubbens tradisjonelle akademier er interessant. Til slutt presenterer Lürssen (2017) et overblikk over hvordan arbeidet med talentutvikling foregår hos norske toppklubber. Studien ser på klubbens holdninger mot talentutviklingsarbeidet, og viser blant annet at tilrettelegging av gode rammevilkår og lokal rekruttering står på ordenen. Aktuelt på området i dag er introduksjonen av Norsk Toppfotballs kriteriemal rettet mot klubbene for arbeidet med talentutvikling (Thoresen, 2017). Akademiklassifiseringen ble introdusert i 2017 og har tiltrukket seg stor interesse i mediene. Den har blitt undersøkt nærmere av senere studier (for eksempel Lürssen, 2017; Gangsø et al., 2021; og Karlsen, 2019), men dens påvirkning på spillerutviklingsarbeidet i norsk fotball er fortsatt et tema for videre utforskning. Denne oppgaven er et bidrag til dette.

### 2.2.3 Talentutvikling og organisasjonskultur

Tidligere i dette kapittelet tegnet jeg et bilde av hvordan teori om organisasjonskultur har blitt benyttet for å utforske ulike idrettslige fenomener. Allikevel kommer det frem av tidligere forskning at det er en mangel på undersøkelser som utforsker anvendelsen av teori om organisasjonskultur på spillerutvikling i fotballen, og spesielt fra perspektivet til organisasjonen. På dette området har Henriksen vært en sentral forfatter (for eksempel Henriksen et al., 2010; Larsen et al., 2013; eller Henriksen, 2015). Med denne oppgaven ønsker jeg dermed å bidra til å utvikle dette perspektivet.

I denne delen har jeg gjort rede for de temaene og litteraturen som danner utgangspunktet for besvarelsen av denne oppgavens problemstilling. Videre vil jeg ta for meg oppgavens teoretiske rammeverk, som legger et ytterligere grunnlag for å besvare forskningsspørsmålet i oppgavens resultat- og diskusjonsdel.

### 3. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for det teoretiske grunnlaget som senere brukes i drøftelsen av problemstillingen. Målet er å skape et rammeverk som er egnet for å besvare spørsmålene denne oppgaven stiller. Jeg vil først ta for meg teori om organisasjonskultur og dens anvendelse. Dette etterfølges av en forklaring av teori om organisasjonsidentitet og image, før jeg avslutningsvis tar for meg sammenhengen mellom disse tre relaterte teoretiske begrepene. Ved kapitlets slutt vil jeg ha lagt et grunnlag for forståelse av disse teoriene og for å kunne anvende dem i drøftelsen av oppgavens problemstilling.

#### 3.1 *Organisasjonskultur*

Begrepet «kultur» er i mange sammenhenger definert som motsetningen av det mennesket har av natur, noe vi mennesker sosialiseres inn i. En definisjon er at kultur er de normer, verdier og holdninger som vi mennesker lærer oss ved å omgås med andre mennesker og i ulike samfunn (Colman, 2014, s.54). En slik sosialisering gir ethvert menneske verktøyet til å skape sin virkelighetsoppfatning. Denne oppfatningen vil påvirkes av de normer, verdier og holdninger som man har blitt sosialisert til å tenke er «riktige», som igjen vil påvirke hvordan vi handler. Slik kan et menneskes oppførsel i stor grad knyttes til deres kulturelle bakgrunn. Denne virkelighetsoppfatningen som styrer tanken om hva som er riktig, og handlinger, kan i forlengelse ses på som en byggestein til identitet – hvem man er.

I følge til Smircich (1983, s.339) har det kulturelle aspektet ved organisasjoner blitt undersøkt som konsept siden 1970-tallet. Blant annet nevnes Turner (1971, referert i Smircich, 1983, s.339) som en av de som først utforsket hvordan organisatoriske handlinger har symbolske betydninger utover de rent praktiske. Gjennom de tidlige studiene ble det raskt konkludert med at organisasjoners kultur viser til hvordan dens normer og verdier kommer til uttrykk (Colman 2014, s.54). På lik linje med at kultur sier noe om de normer, verdier og holdninger som påvirker et menneskes handlinger, beskriver organisasjonskultur det gitte tankesettet som råder innenfor en organisasjon og hvordan organisasjoner handler ut ifra dette – «*Hvordan vi gjør ting her*» (Colman, 2014, s.53).

Colman (2014) viser også til at det innenfor organisasjonene er en viss felles oppfattelse av verden organisasjonen befinner seg i, og på hvilket tankegrunnlag handlinger skal vurderes i. Dermed blir sosialisering-aspektet ved organisasjonskulturen viktig, da dette er «læringsmåten». Det er også på denne måten tradisjonelle organisasjonskulturer blir videreført, på tross av stor utskiftning i medlemsmassen. Som jeg kommer tilbake til senere, er organisasjonskultur ansett som et begrep som ikke «har en satt fasit». Samtidig finnes det en viss konsensus omkring begrepet som viser til organisasjonskultur som et sosialt produkt hvor kulturen skapes av grupper, baseres på like opplevelser, og fungerer som et rammeverk for å forstå miljø og hendelser i hverdagen. Organisasjonskultur blir også beskrevet som noe som er under kontinuerlig endring og som fremstår som noe unikt for de som er involvert. Det er rett og slett noe enhver organisasjon «har» (Bellot, 2011, s.33).

Et vanlig skille ved definerings av begrepet organisasjonskultur, er mellom en antropologisk forståelse og en sosiologisk forståelse (Bang, 2013, s.327). Antropologer vil forstå organisasjonskultur som oppfatninger, tenkemåter og ferdigheter som personer tilegner seg ved å være en del av et samfunn. Dette gir et bilde av at kulturen er noe personer tar med seg også utenfor organisasjonen, og at det hovedsakelig er personene i organisasjonen som gir grunnlag for en kultur. På den andre siden forstår sosiologer organisasjonskultur som de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som råder innenfor en gitt gruppe (Bang, 2013, s.327). Her er det altså selve samholdet i gruppen som skaper betydning for hva som er akseptert tankegang og handling. En slik forståelse oppfattes som en mer fast tankegang, uavhengig av de personer som kommer og går i en organisasjon. Tidligere har jeg stadfestet at organisasjonskultur er svaret på spørsmålet: «*hvordan gjør vi ting her?*». Denne forklaringen bygger dermed på en sosiologisk forståelse av fenomenet, all den tid vi snakker om aksepterte tankeganger og handlinger innenfor organisasjonen. I min oppgave vil jeg ta i bruk en sosiologisk forståelse av fenomenet for å analysere funn.

Når man tar i bruk en sosiologisk inngang til organisasjonskultur, påpekes det at en organisasjons kultur viser til tankesettet innen organisasjonen. Her er det menneskene som en del av organisasjonen, som er sosialisert inn i verdiene og normene som finnes. De er «innlært» i organisasjonskulturen. På denne måten er

organisasjonskulturen bestemmende for hvordan menneskene i den handler. Dette resultatet av organisasjonskultur fremkommer godt av Bangs definisjon:

*«Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben» (Bang, 2013, s.327).*

Spesielt er det verdt å bemerke seg begrepet «*virkelighetsoppfatning*» i Bangs definisjon. Ved å inkludere dette, hentyder man at medlemmene får en forståelse av hvordan det organisatoriske miljøet fremkommer både intern og eksternt. Dette er noe også Smircich (1983, s.344) vektlegger i sin definering av organisasjonskulturen. Hun refererer til dette som «*systems of meanings*», og forklarer at medlemmenes mer eller mindre delte forståelser er med på å skape et felles rammeverk som er grunnlaget for deres forståelse av omgivelsene. Nettopp en slik tankegang er bakgrunnen for teorien om «*sensegiving*» og «*sensemaking*». En av de mest markante stemmene innen organisasjonsteori, Edgar Schein, legger seg på samme linje som Bang i sin definisjon av begrepet:

*«The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.» (Schein, 2010, s.17).*

I tillegg til å presisere hvordan organisasjonskultur legger til rette for at medlemmene får en felles forståelse av omgivelsene de befinner seg i, legger også Schein vekt på hvordan kulturen i en organisasjon gir grunnlag for en «*opplæringsprosess*» for nye medlemmer. Dette mener han kun forekommer når enkle forståelser følger et fast mønster og som for medlemmene har vist seg som en god måte å løse de problemsstillingene man møter.

I sin definisjon poengterer Hatch og Schultz (1997, s.359) at organisasjonskulturen er gjennomgående, og involverer alle deler av en organisasjon.

Det har dermed blitt forstått slik at organisasjonskulturen starter ved den øverste ledelsen. Samtidig er det slik at organisasjonens kultur er noe som sitter enda dypere, og som er uavhengig av ledere - «*Culture manages managers rather than the other way around*» Hatch og Schultz (1997, s.360). De understreker videre at organisasjonskultur er noe som blir etablert over tid ved hjelp av symbolske handlinger og artefakter. De definerer også kulturen i en organisasjon som et lim med den funksjon å gi alle deler av en organisasjon samme forståelse.

### 3.1.1 Organisasjonskulturens uttrykk og anvendelse

Jeg har tidligere vist at en organisasjonskultur kan sees på som et uttrykk for organisasjonens normer og verdier, og at dette blant annet kan komme til uttrykk gjennom hvordan organisasjonens medlemmer tenker og handler (Bang, 2013, s.329). Hvordan kulturen i en organisasjon kommer til uttrykk er selve resultatet av dens påvirkning, og det er noen kjennetegn som går igjen. Organisasjonens regler er et av de viktigste uttrykkene for kultur. Dette gjelder både de skrevne reglene (lover og vedtekter), men kanskje i enda større grad de uskrevne reglene, normene, som har etablert seg over tid (Dumay, 2009, s.524). I tillegg er organisasjonens uttalte verdier et uttrykk for kultur da de sier noe om hvordan organisasjonen og dets medlemmer skal handle og tenke. Schein (2010, s.25) mener således at organisasjonens kultur kommer til uttrykk over tre ulike nivåer: Det første og mest basale nivået inneholder det han refererer til som «*basic assumptions*». Med dette menes den fundamentale tankegangen som organisasjonen baserer seg på og lever etter. En slik «*assumption*» kan være noe så enkelt som at organisasjonen ikke skal bryte nasjonale lover, eller handle uærlig. Innen idretten er ideen om at aktiviteten er grunnlaget en slik fundamental tanke. Det andre nivået av organisasjonskulturens uttrykk er ifølge Dumay (2009, s.524) de normer og verdier som har oppstått i organisasjonen over tid, og som deles av alle eller mesteparten av medlemmene. Verdier regnes som en standard som organisasjonen ønsker å etterleve. På det tredje nivået av hvordan kulturen kommer til uttrykk, peker Schein (2010, s.26) på betydningsfulle gjenstander (artefakter) og etablerte praksiser. Dette er det mest synlige uttrykket for organisasjonskulturen og er resultatet av den fundamentale tankegangen, normene og verdiene. For eksempel kan en bakgrunnshistorie med forklaring på hvorfor man gjør ting på en spesiell måte, bringes frem regelmessig for å gi handlingen mening. Hos idrettslag kan for eksempel tidligere

bragder, kanskje også et trofé, fungere som et bevis på hvordan veien til suksess har vært. Et annet eksempel på etablerte praksiser er fotballklubber med en spillestil som de tradisjonelt er kjent for. I tillegg til disse nivåene kan også symbolske handlinger, fortrinnsvis av organisasjonens ledelse være et uttrykk på kultur. Kanskje ofte når man ønsker å rette en kultur på avveie. Jeg vil senere i denne delen diskutere hvordan organisasjonskultur kommer til uttrykk innenfor idretten.

I de tidlige studiene av kulturbegrepets anvendelse i organisasjonsperspektiv, så de dets potensiale for å forstå organisasjoner (Smircich, 1983, s.339). Da utviklet det seg tidlig en anvendelse av begrepet som lot forskere forstå hvordan organisasjoner er fylt med mening og at dette dannet grunnlaget for at organisasjoner stadig vekk oppstod; et felles formål. I ettertid har undersøkelser av organisasjoner i et kulturelt perspektiv blitt anvendt for å forstå hvordan organisasjoner «tenker», og for å finne meningen bak hvordan de fungerer. Allikevel argumenterer Bellot (2011, s.33) for at den virkelige nytten av å studere organisasjonskulturer ligger å få et rammeverk for å kunne forstå miljøet organisasjonene opererer i og det å kunne forstå viktige hendelser i dette miljøet. Ytterligere kan en forståelse av organisasjonskulturer hjelpe oss til å forstå og forutse hvordan organisasjonene handler og reagerer på hendelser internt og eksternt.

### 3.1.2 Organisasjonskultur i idretten

Som i næringslivet spiller det kulturelle aspektet en viktig rolle i idrettsorganisasjonene, og er noe som tidligere har blitt satt under lupen. Innenfor idrettens rammer er konseptet om organisasjonskultur ofte brukt i ulike sammenhenger, og som vist tidligere i oppgaven er eksemplene for dets utbredelse mange.

Studier omkring idrettens organisasjonskultur sentrerte seg tidlig rundt det som er selve formålet med idrettsorganisasjonene: aktiviteten (Frontiera, 2009). Spesielt ble det rettet et fokus mot organisasjonskulturens innvirkning på resultater i toppidretten og potensialet for å forklare og øke organisasjonens suksess (Colyer, 2000; Henriksen, 2015). Denne diskursen har gitt opphav til et velkjent begrep i norske idrettsmiljøer; «*prestasjonskultur*» (Henriksen, 2015; Nørbech, 2013). Ifølge Andersen og Sæther kan en prestasjonskultur ses på som et miljø som «*gir aktiviteter retning og får medarbeidere til å yte utover det en med rimelighet kan forvente og forlange*» (2008, s.2). I en slik kultur vil det oppstå en norm om at det er visjonen og det overordnede

målet som styrer handlingene som organisasjonen foretar seg, og at disse målene styrer organisasjonen i en bestemt retning (Kaas et al., 2007, s.21). En sterk prestasjonskultur kan også føre til at medlemmenes medidentitet til organisasjonen styrkes, og dermed resultere i konkurransefortrinn (Cole & Martin, 2018, s.1217).

Utover fokuset omkring aktiviteter og prestasjoner, er teorier om organisasjonskultur i idretten nyttig for å kunne forstå idrettsorganisasjonene i sosiale kontekster og de medlemmene som opererer innenfor denne konteksten (Champ et. al., 2020). Ved å forstå idrettsorganisasjonenes verdier, normer og virkelighetsoppfatning kan vi også få en forståelse av hvordan ulike aspekter ved idretten påvirker organisasjonen. For eksempel kan dette være hvordan organisasjonen forholder seg til sine frivillige ressurser, hvordan den utnytter sine ansatte, hvordan organisasjonen forholder seg til sine tilhengere, hvordan ledelsen av organisasjonen gjør beslutninger for å lede den i en viss retning, og til slutt hvordan organisasjonen tar vare på sine utøvere (Colyer, 2000; Wagstaff & Burton-Wylie, 2018). Det som er felles ved alle aspektene av kulturen i en idrettsorganisasjon er at de alle i siste forlenging er knyttet til aktiviteten som foregår, enten om det er på topp- eller breddenivå.

Innenfor fotballens verden kan vi se at organisasjonskulturen kommer til syne på lik linje som hos andre idretter – ved at den er sentrert rundt aktiviteten, og at dens mest utforskede nytte er omkring sportslige prestasjoner (Mills et al., 2014, s.148). I tillegg kan man innenfor fotballen se utpregede kulturelle kjennetegn på tvers av klubbene som arrangerer aktiviteten (Gammelsæter & Ohr, 2002). Dette er noe som viser seg spesielt i de klubbene som har eksistert i sin form over en lengre periode, og på den måten over tid har utviklet en helt spesiell identitet. Dette er noe man også kan se i andre idretter hvor klubbene er i sterk konkurranse med hverandre, for eksempel i håndball. Et typisk uttrykk for dette kan sees i fotballklubbens farger, logo og utstyr som både spillere, støtteapparat og supportere tar i bruk (Gammelsæter & Ohr, 2002, s.112). Et vanlig begrep å ta i bruk for å beskrive en slik klubbkultur i fotballen er «*fotballfilosofi*»

Fotballfilosofi kan ifølge Gammelsæter & Ohr beskrives som «*et knippe grunnleggende subjektive antakelser eller prinsipper om hvordan noen forhold henger sammen og bør behandles*» (2002, s.111). Sammensetningen av disse grunnleggende antakelsene og prinsippene hos en fotballklubb danner en fotballfilosofi, som igjen fremgår som kjernen i en klubbs kultur. På lik linje med organisasjonskulturen i andre sammenhenger inkluderer fotballfilosofi alle aspekter ved fotballklubben, og danner et



grunnlag for holdning og handling. Videre påpeker Gammelsæter og Ohr at fotballklubbens grunnleggende antakelser er formulert på en logisk måte slik at de kan formidles til alle klubbens medlemmer, og at fotballfilosofien formes over tid gjennom bekræftende handlinger. Da Nils Arne Eggen ble spurt om bakgrunnen for suksessen hans Rosenborg-lag stod for på 90-tallet, var svaret nettopp filosofien som på denne tiden rådet i Rosenborg (Eggen & Nyrønning, 2007, s.47). Eggen mente at varige, grunnleggende verdier som ble delt av hele organisasjonen var grunnlaget for et lag som sammen kunne utføre prestasjoner av ypperste kvalitet. Verdier som var nedfelt i en samlende filosofi ble for Rosenborg grunnlaget for en kultur for samarbeid som oppnådde det ingen norske fotballag har klart siden. For Nils Arne Eggen ble kulturen i fotballen det synlige resultatet av filosofien, altså hvordan filosofien «*manifesterte seg i atferd på og utenfor banen*» (Eggen & Nyrønning, 2007, s.48).

### 3.2 **Organisasjonsidentitet**

Identitet handler om hvem vi er, og hvordan vi plasserer oss selv i en sosial kontekst (Colman, 2014, s.28). Organisasjoners identitet definerer en kollektiv enhet og dreier seg på samme måte om organisasjonens selvdefinering (Colman, 2014, s.28; Furr, 2017, s.6). Albert og Whetten var av de første til å introdusere begrepet i organisasjonslæren og de fleste artikler om organisasjonsidentitet tar utgangspunkt i deres oppfattelse. De mente at organisasjonsidentiteten kunne finnes ved å se på hvordan medlemmer oppfattet trekk ved organisasjonen (Albert & Whetten, 1985, referert i Colman, 2014, s.29), og fastslo at ethvert legitime identitetsutsagn måtte vise til distinkte, sentrale og vedvarende egenskaper ved organisasjonen. Altså er ikke alle svar på «*hvem vi er*» legitime. Organisasjonens identitetsutsagn må være distinkte slik at den skiller seg ut fra andre organisasjoner i miljøet, de må beskrive sentrale egenskaper ved organisasjonen som er dens kjerne og grunnlag for eksistens, og til slutt mente Albert og Whetten at organisasjonens egenskaper måtte være varige. Hatch og Schultz (2002, s.992) viser til at organisasjonsidentitetene blir dannet som et resultat av sosial interaksjon med andre organisasjoner og med bakgrunn «*hvem de andre er*» og «*hvordan vi ønsker å være*», og dette skjer gjennom kontinuerlig samhandling og dialog mellom organisasjonens medlemmer. Organisasjonene ønsker ofte å være lik andre organisasjoner for å skape større legitimitet, samtidig som at de ønsker å fremstå som unike for å skaffe seg konkurransefordeler (Colman, 2014, s.21).

Organisasjonsidentiteten vil yte påvirkning i organisasjonens strategi og på organisatoriske endringer. «*Hvem vi er*» får altså konsekvenser for andre organisatoriske fenomener, hjelper til å skape mening og forklarer handlinger (Gioia et al., 2013, s.125). Et eksempel på dette kan være organisasjonens kulturelle uttrykk. Jeg vil senere komme tilbake til forholdet mellom organisasjonsidentitet og organisasjonskultur.

### 3.3 *Image*

Konseptet «image» stammer fra teori innen markedsføring (Hatch & Schultz, 1997, s.358) og er definert som det inntrykket eksterne aktører har av organisasjonen. Sånn sett er det veldig likt med konseptualiseringen av det synonyme begrepet «*reputation*», eller omdømme, som ifølge Fombrun & Shanley (1990, s.235) refererer til eksterne aktørers tolkning av organisasjonens identitet og kultur. En annen forståelse som peker i denne retningen er at image viser hvordan ledelsen i organisasjonen ønsker at eksterne skulle se på den (Whetten, et al., 1992, referert i Hatch & Schultz, 1997, s.358). Samtidig har det innenfor organisasjonsteorien utviklet seg en litt annerledes oppfatning av begrepet som tar utgangspunkt i de interne aktørenes perspektiv. Dette vises i Colmans metafor om at image viser til «*hvem de andre mener at vi er*» (Colman, 2014, s.60). Her viser man altså til hvordan organisasjonens medlemmer mener at andre anser på organisasjonen. Denne oppfatningen mener Colman stammer fra samhandling mellom organisasjonens medlemmer og det eksterne miljøet, hvor medlemmene gir et inntrykk av hvordan organisasjonen fungerer og de eksterne aktørene gir medlemmene et inntrykk av oppfatningen de har av organisasjonen. Et eksempel på dette kan være en ansatt av organisasjonen som forteller familien sin om jobben, og får deres oppfatning av organisasjonen til svar. Colman (2014, s.60) forklarer videre at image sett i dette perspektivet er viktig da det påvirker hvordan medlemmene identifiserer seg med egen organisasjon; alle ønsker å være en del av noe attraktivt og søker etter å unngå assosiasjoner med noe som er dårlig ansett. Organisasjonens attraktivitet for medlemmene blir bestemt av deres oppfatning av dens identitet, samt hvordan de oppfatter at andre ser på organisasjonen. Det spesifiseres at oppfatningen medlemmene får av organisasjonens image er mangfoldig da den stammer fra flere ulike eksterne

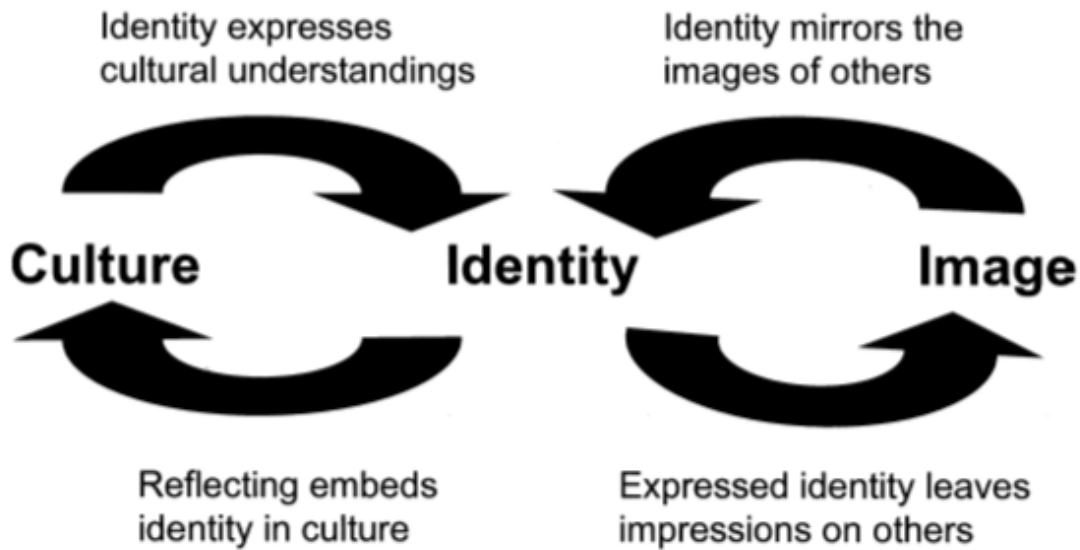
aktører, i motsetning til organisasjonens identitet som oppfattes singulært kun av de som er en del av organisasjonen.

På grunn av de to litt ulike forståelsene av begrepet image, har det blitt vanlig å bruke en mer kompleks forståelse av begrepet, hvor konseptualiseringen fra markedsføringen kombineres med den organisatorisk-teoretiske forståelsen: Image kan derfor forstås som de eksterne aktørenes oppfatning av organisasjonen, og hvordan deres oppfatning er ansett av de interne medlemmene (Alvesson, 1990, s.376). Hatch og Schultz (1997, s.359) bemerker at dette er en praktisk oppfatning, da man ser en tendens hvor grensen mellom eksterne og interne affærer hos organisasjonen sviner hen da medlemmer ofte opptrer i roller som både er interne og eksterne. For eksempel er ansatte i en organisasjon ofte både tilbyder og konsument/kunde.

Image har blitt et sentralt begrep i organisasjonsteorien da organisasjonene ønsker en god oppfatning hos eksterne aktører for å styrke og opprettholde sin legitimitet. Samtidig er det viktig for organisasjonens effektivitet at medlemmene identifiserer seg med organisasjonens identitet og yter så godt de kan i deres interesse.

### ***3.4 Forholdet kultur, identitet og image***

Det finnes et interessant forhold mellom organisasjonskultur-, identitet og image, hvor disse ulike aspektene av en organisasjon kontinuerlig påvirker hverandre (Hatch & Schultz, 1997, s.361). Hatch & Schultz (2002) har forsket på dette og tatt utgangspunkt i Meads teori om identitetsutvikling på individnivå og overfører dette til organisasjonsnivå. De mener at de tre begrepene bindes sammen av fire ulike prosesser: speiling, reflektering, uttrykking og preging (se figur 1) (Colman, 2014, s. 63).



Figur 1 Forholdet mellom kultur, identitet og image (Hatch & Schultz, 2002, s.991).

Speilingsprosessen blir av Hatch & Schultz (2002, s.991) forklart til å være hvordan organisasjonens identitet speiler imaget som organisasjonens medlemmer oppfatter av eksterne aktører. Dette påvirker som tidligere nevnt medlemmenes identifisering til organisasjonen, men i tilfeller ved speiling setter imaget i gang en prosess hvor organisasjonens forståelse av «hvem vi er» blir utviklet (Colman, 2014, 64).

Reflekteringsprosessen viser til hvordan organisasjonens identitet blir forankret i dens kulturelle forståelser (Hatch & Schultz, 2002, s.991). Reflektering innebærer at organisasjonens kultur fungerer som en kontekstuell ramme for å tolke oppfatninger, for eksempel organisasjonens image ovenfor eksterne, og hjelper derfor organisasjonens medlemmer å forstå «hvem vi er» (Colman, 2014, s.65). Dette i spesiell relasjon til «hvem andre er». Organisasjonen reflekterer over identitet i forhold til dens verdier, normer og oppfatninger. Ved input vil derfor reflekteringsprosessen enten ende i at organisasjonens identitet blir bekreftet, eller at den fornyes.

Uttrykingsprosessen viser til at organisasjonsidentiteten uttrykker organisasjonens kulturelle forståelser. Dermed ser vi at organisasjonens identitetsutsagn sier noe om dens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (Colman, 2014, s.66).

Til slutt innebærer pregingsprosessen at organisasjonens identitet gir inntrykk på eksterne aktører og miljøet rundt organisasjonen. Dette kan komme til syne gjennom bevisste strategier og identitetsutsagn fra organisasjonene for å påvirke omgivelsene på en viss måte, men det kan også foregå mer ubevisst og tilfeldig. For eksempel kan

organisasjonens identitet påvirkes av hendelser som påvirker organisasjonen, men som ikke er under organisasjonens kontroll (Colman, 2014, s. 67). Innenfor idretten påvirkes idrettslagenes identitet av positive dopingprøver, selv om det nødvendigvis ikke er organisasjonenes feil at utøverne jukser.

I denne delen har jeg skissert et teoretisk grunnlag som jeg vil ta i bruk i oppgavens resultater og drøftelse for å skape en forståelse for og videre utforske fenomenet spillerutvikling i fotball. I det neste kapittel vil jeg redegjøre for de metodiske valg som er gjort i denne oppgaven.

## 4. Metode

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for oppgavens vitenskapelige tilnærming, metodiske vurderinger, samt å rette et kritisk blikk mot dataenes kvalitet og etiske vurderinger. Etter at et tema for et forskningsprosjekt er bestemt, kommer raskt spørsmålene om hvordan problemstillingen kan besvares. Metoden er den «*strategien eller teknikker*» man benytter for å løse problemer og skape kunnskap (Everett & Furseth, 2012, s.128). Det finnes ikke et allment riktig svar på hvilken metode som er best – den må utformes til å passe hvert enkelt prosjekt. Det er derfor jeg i dette kapitlet diskuterer de valgene jeg har tatt for at metoden skal passe mitt prosjekt på best mulig måte. I følge Thagaard er casestudier en type undersøkelse som ønsker å «*studere mye informasjon om få enheter*» (2013, s.51). Et slikt opplegg har jeg valgt for å besvare min problemstilling. Jeg ønsker å utforske problemstillingen hos noen norske toppfotballklubber.

### 4.1 Vitenskapelig tilnærming

I ethvert forskningsprosjekt blir forskeren stilt ovenfor en rekke metodiske valg for studien. Som hovedmål er det viktig at man som forsker hele tiden er på søken etter å finne de beste løsningene for å svare på sin problemstilling (Everett & Furseth, 2012, s.127). Et av de første metodiske spørsmålene som kommer opp er hvilken vitenskapsteoretisk retning studien skal forankres i. Dette er et viktig valg da den vitenskapsteoretiske tradisjonen legger grunnlaget for å veilede kommende metodiske spørsmål og andre aspekter av hvordan studien skal gjennomføres (Markula & Silk, 2011, s.24).

Vitenskapsteorien viser at en problemstilling kan besvares på forskjellige måter, og tolkningen av hvordan vitenskapsteorien er bygd opp, er under stadig utvikling. Chalmers (1982/1995, s.140) forklarer at tolkningen av vitenskapsteoretisk oppbygning startet med en innrømmelse av at de er kompliserte, og at de måtte sees på som strukturelle enheter for å kunne forstås. Dermed skapes det vitenskapelige teorier som et rammeverk for forskere, noe som i henhold til Kuhn, en av vitenskapsteoriens pionerer,

er under konstant utvikling (Chalmers, 1982/1995, s.141). Kuhn mente at de tradisjonelle analysene av vitenskapen ikke lot seg forklare i dag, og at noe måtte ha hendt underveis. Han mente at teoriene hadde en revolusjonær karakter som skyldtes vitenskapsteoretiske kriser med skyld i inkommensurabilitet. Da anormaliene ble for mange, måtte teorien endres. Kuhn så på den til enhver tid gjeldende normen innenfor vitenskap som paradigmer som utgjør et rammeverk vordende forskere sosialiseres inn i.

Innenfor idrettsvitenskapen er en vanlig inndeling å skille mellom det mekaniske (klassiske), fortolkende, og kritiske paradigmet (Loland & McNamee, 2017, s. 64). Det fortolkende paradigmet vokste frem som et alternativ der de klassiske hypotetisk-deduktive metodene ikke strakk til for å finne årsakssammenhenger, og tar sikte på å finne mening i menneskelige handlinger (Loland & McNamee, 2017, s.65). I min oppgave ønsker jeg å undersøke hvordan organisatoriske ideer, kultur og verdier påvirker fotballklubbene. Dette er typiske meningsbærende fenomener og det passer fint å holde meg innen det fortolkende paradigmet.

Det fortolkende paradigmet nevnes ofte i sammenheng med hermeneutikken. En slik tilnærming bygger på at det ikke er ett «riktig svar» i fortolkningen av menneskers handlinger, og fokuserer på å stadig utforske det dypere meningsinnholdet i handlingene (Thagaard, 2018, s.37). Man kan si at det å bruke et hermeneutisk perspektiv viser til «å lese kultur som tekst» (Thagaard, 2018, s.37). I mine dybdeintervjuer med klubbrepresentanter fra norske toppfotballklubber har jeg fått en mulighet til å finne ut mer om hvordan de forholder seg til sine arbeidsoppgaver, målsetninger og hvordan de tar for seg det organisatoriske arbeidet på en daglig basis. Her har et hermeneutisk perspektiv, sammen med intervjupersonene, hjulpet meg å finne et dypere meningsinnhold i handlingene.

Et viktig prinsipp i hermeneutikken er at mening og fenomener kun bør forstås i den konteksten de studeres i (Thagaard, 2013, s.37), og her knyttes det hermeneutiske perspektivet tett opp mot et fenomenologisk vitenskapssyn. Fenomenologien tar for seg fenomener i verden, hvordan menneskenes oppfatninger av fenomener utarter seg (Allen-Collinson, 2009, s.279). I forlengelsen av dette kan fenomenologien brukes til å undersøke subjekters perspektiv på verden, oppnådd gjennom deres erfaringer. Nettopp derfor er det viktig for en forsker å være åpen for erfaringene til personene som

studies; ofte kan man finne dypere mening i det som tas for gitt i en kultur (Thagaard, 2018, s.36). Dette er også grunnen til at jeg ønsker å rette meg inn i dette vitenskapssynet; i møtet med representanter fra klubbene vil jeg selv gjøre meg opp noen meninger om kultur og identitet ut ifra de dataene som fremlegges, men det er vel så viktig å kunne jobbe sammen med subjektene som sitter på erfaringene for å fortolke den dypere meningen.

En videreføring av fenomenologien, konstruktivismen, fremhever at interaksjonen mellom forskeren og personen vi studerer kommer til å sette preg på de resultatene som kommer frem (Thagaard, 2018, s.40). Forsker og deltaker jobber altså sammen for å finne data som brukes i studien. Burr (2015, s.223) forteller at sosialkonstruktivismen utfordrer fenomenologiens bakgrunn for forståelse av fenomenene ved at den påpeker at samfunnet formes av sosial interaksjon og sosiale strukturer. Fotballklubbene i denne studien kan ses på som sosiale strukturer i seg selv, og spesielt utviklingsavdelingene som integrerte avdelinger i samfunnet, påvirkes av den sosiale interaksjonen innad, både ovenfra og ned, og motsatt. Det er derfor nyttig å ta i bruk en sosialkonstruktivistisk vitenskapsteori i undersøkelsen av dette for å få tak på de strukturene og interaksjonene som former fenomenet, og som påvirker personene som er en del av det.

## 4.2 *Valg av metode*

Samfunnsvitenskapen har et tradisjonelt skille mellom de kvantitative og kvalitative metodene (Harboe, 2006, s.31). De kvantitative metodene bygger på naturvitenskapen og håndterer det som refereres til som harddata, statistisk beregnelige data (Harboe, 2006, s.33). Ved å benytte denne typen data søker de kvantitative metodene å avdekke årsakssammenhenger, oftest gjennom en hypotetisk-deduktiv metode hvor det formes hypoteser med utgangspunkt i teori, for så å forme en studie med utgangspunkt i hypotesen og trekke en slutning som enten bekrefter eller avkrefter hypotesen (Drageset & Ellingsen, 2009, s.101). Slik formes det ny kunnskap gjennom vitenskapelige undersøkelser.

I de kvalitative metodene tas det i bruk en fortolkende tilnærming for å oppnå en dyptgående forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2018, s.11). Her benyttes data i form av tekst for å skape mening av fenomenene rettet mot det større spørsmålet;



«*hvordan vi lever vårt liv*» (Thagaard, 2018, s.11). I motsetning til kvantitative metoder, som egner seg for å skape oversiktlige resultater, kjennetegnes kvalitative metoder ved at de undersøker færre enheter i dybden – de undersøker egenskapene (kvalitetene) til fenomener. Innsikt gjennom kvalitativ metode bruker innlevelse som grunnlag for forståelse og systematikk for å begrunne vurderinger og konklusjoner underveis (Thagaard, 2018, s.14).

Denne studien tar sikte på å få innsikt i den daglige driften hos norske toppfotballklubber, samt å kartlegge interne tankeganger og meningsinnhold i den daglige driften, og derfor vil en kvalitativ tilnærming som tillater nær kontakt mellom forsker og objekt passe godt. Da studien tar sikte på å kartlegge involverte objekters tanker og meninger om klubbens daglige prosesser, identitetskjennetegn ved organisasjonen og bakgrunnen for deres normer og praksiser vil disse dataene være mest anvendelige i tekstform. Dette er data som ikke kan innhentes gjennom kvantitative metoder og som ikke egner seg for statistiske analyser (Drageset & Ellingsen, 2009, s.100). Samtidig tillater denne metoden for direkte og nær kontakt med personer som undersøkes og fordypende analyser, noe som gjør det veldig tydelig at dette er den egnede metoden (Thagaard, 2018 s.16). I studien vil det bli benyttet kvalitative intervjuer i innsamlingen av data.

#### **4.2.1 Kvalitative intervju**

I følge Thagaard (2018, s.89) er intervju den mest anvendte metoden i kvalitative studier, og baserer seg på samtale og samhandling mellom forsker og forskningsobjekt. Gjennom et toveis-forhold er det kvalitative intervjuet et verktøy av fortolkende praksis nyttig for å få en forståelse av intervjuobjektets omverden (Kvale & Brinkmann, 2009, s.1). Informasjon kommer frem gjennom samhandlingen mellom intervjuer og intervjuobjekt, og sammen jobber man mot å skape en mening av de erfaringene som intervjuobjektet skisserer (Kvale & Brinkmann, 2009, s.2). For at en intervjusituasjon skal kunne utnyttes til det fulle, er det viktig at det finnes et godt tillitsforhold mellom partene. Thagaard (2018, s.91) påpeker at et viktig aspekt ved dette, er at man anerkjenner at det er et maktforhold mellom partene som er skjevt. Ved å identifisere maktforholdet og tilpasse seg situasjonen kan man som forsker få fyldig og omfattende kunnskap om andre menneskers livssituasjon, gjennom et kvalitativt

intervju (Thagaard, 2018, s.91). I denne oppgaven er jeg ute etter informasjon om hvordan mine intervjuobjekter erfarer forholdene på sine arbeidsplasser, som er norske toppklubber i fotball. Jeg er også ute etter å vite mer om hvilke tanker de har omkring organisering og miljø i organisasjonen de er en del av. Nettopp derfor vil det for meg være en fordel å ta i bruk denne metoden. Faktorer som påvirker en organisasjonskultur viser seg i den daglige driften, eksempelvis normer og handlinger som resultat av fundamental tankegang. Jeg ønsket derfor å intervju personer som er sentrale i det sosiale fenomenet som er organisasjonen. Deres tanker, meninger og erfaringer om sin egen organisasjon er sentral informasjon for å kartlegge organisasjoners kultur og holdninger, samt å besvare denne oppgavens forskningsspørsmål. Ved å diskutere hvordan organisasjonene organiserer arbeidet med spillerutvikling og holdninger innad i avdelingen, kan vi sammen forsøke å skape mening av kulturen (Andersen, 2006, s.280). Gjennom semistrukturerte intervju vil jeg få muligheten til å anskaffe relevant data og fortolkning for å besvare denne oppgavens forskningsspørsmål; «*Hvordan er spillerutvikling organisert hos norske toppklubber i fotball, og hvordan påvirkes dette av klubbens organisasjonskultur- og identitet?*». Samtidig tillater en semistrukturert inngang for enkle sammenligninger i analyse, samtidig som den ikke begrenser temaer som kan dukke opp underveis i intervjuet (Thagaard, 2018, s.90). Det er derfor jeg har valgt denne metoden.

### **4.3 *Betraktninger omkring utvalg***

#### **4.3.1 *Utvalgets betydning***

I følge Thagaard (2018, s.54) er det viktig for et forskningsprosjekt at utvalget er hensiktsmessig i forhold til problemstillingen og fenomenet vi ønsker å studere. I kvalitative studier, hvor det er et færre antall personer eller enheter som studeres, er det spesielt viktig å benytte seg av en utvelgelsesprosess som sikrer gode data som kan si noe om det vi ønsker å undersøke (Thagaard, 2018, s.54). For å oppnå dette gjøres det ofte en strategisk utvelgning av forskningspersoner og/eller enheter. Dette innebærer en systematisk utvelgning av objekter som representerer spesielle stillinger, egenskaper og kvalifikasjoner som er aktuelle for problemstillingen (Thagaard, 2018, s.54). Ved et slikt utvalg er det viktig å ha i bakhodet at objektene er hensiktsmessig valgt ut for problemstillingen, og dermed ikke nødvendigvis er representative eksempler for en

populasjon. I stedet kan de danne et meget godt bilde av den situasjonen de representerer og andre lignede situasjoner.

Til min studie ønsker jeg å se nærmere på de organisatoriske ideene som finnes i toppklubber i norsk fotball og deres utviklingsavdelinger. Naturligvis vil det derfor for meg være interessant å snakke med personer sentralt i disse klubbene og spesielt personer som har tilknytning til klubbens utviklingsavdelinger. Et viktig moment i utvalget vil da nødvendigvis bli hvilke klubber som skal undersøkes nøyere. Et annet viktig spørsmål er hvilken rolle personene har i klubben. Leder, avdelingsleder eller en del av utviklingsavdelingen? For å besvare slike spørsmål og styrke utvalgets egnethet vil det være nødvendig å definere noen kriterier for utvelgelse av personer:

I interesse av utvalgets egnethet for min studie har jeg valgt å definere noen kriterier for fotballklubbene som blir inkludert i prosjektet; Det første kravet er at de aktuelle klubbene må defineres som en toppfotballklubb. Norsk Toppfotball anvender definisjonen «toppfotballklubb» for å være en klubb med et a-lag i en av de to øverste divisjonene i Norge, Eliteserien og OBOS-ligaen. For å sikre tilgang på ytterligere informasjon vil det også være et kriterium at klubben har deltatt i Norsk Toppfotballs akademiklassifiseringsrapport. På denne måten kan jeg enkelt finne informasjon om de klubbene jeg velger, og rapporten kan fungere som et godt grunnlag for sammenligning i utvelgelsesfasen. Det er også et spørsmål om minimumsstørrelse for klubbens utviklingsavdeling som et kriterium for å kunne være med, men dette lar jeg bli stående åpent for å sikre bredde i utvalget. Videre må aktuelle klubber for prosjektet ha nedsatt en sportslig- og/eller strategisk plan for deres virke. Dette slik at jeg på en enkel måte kan sette meg inn i hvorvidt klubbene har en uttalt plan og visjon over sitt arbeid med utviklingsavdelingen, en plan på hvordan det skal jobbes, og også definert noen verdier som det skal jobbes mot. Til slutt er det viktig at aktuelle klubber har en ansatt/frivillig som har til hovedoppgave å lede utviklingsavdelingen.

#### 4.3.2 Valg av informanter

Når det kommer til valget av informanter som skal inkluderes i prosjektet, er det en del momenter utover utvalgskriteriene som må tas med i betraktningen. Hovedmålet for utvalget er at det skal være hensiktsmessig til prosjektets målsetning. Man ønsker seg derfor et utvalg av informanter som har en bakgrunn som gir gode forutsetninger til

å uttale seg om prosjektets problemsstilling (Thagaard, 2018, s.55). Som tidligere nevnt blir det gjennomført en strategisk utvelgning for å styrke utvalgets egnethet. Når dette gjøres, må faktorer omkring informantens forhold til sin organisasjon vurderes. Som nevnt i kriteriene bør informantens stilling, rolle og arbeidsoppgaver vurderes. Alle disse faktorene er med på å bestemme deres kunnskaper og perspektiv på organisasjonen de representerer og dermed også hvilke tanker de har omkring aspektet jeg ønsker å undersøke (Kvale & Brinkmann, 2009, s.19). I og med at jeg ønsker å analysere informasjon om organisasjonens kultur og samtidig se på klubbens utviklingsavdeling, vil det være naturlig å velge informanter som både er sentrale skikkelser i klubben på daglig basis og som har god oversikt over hvordan utviklingsavdelingen fungerer. Valget faller derfor på å intervju utviklingsansvarlige, eller andre tilsvarende stillinger tett knyttet til utviklingsavdelingen i klubbene. Ved dette valget får jeg informanter som har daglig interaksjon med klubben sentralt og forstår kulturen, samtidig som personene er involvert i utviklingsavdelingen og både er sosialisert inn i og er med på å forme subkulturen som finnes der. Når det kommer til valget av klubber som skal bli representert i undersøkelsen, er hovedmålet mitt å oppnå en viss bredde i utvalget. Med dette menes at jeg ønsker å fremlegge informasjon om hvordan situasjonen er i flere ulike klubber, hvor utgangspunktet er forskjellig. Slik vil mine resultater bli mer representative for mengden av toppfotballklubber, samt at det er stor mulighet for at jeg får et mer nyansert bilde og kan se forskjeller og likheter på ulike typer klubber. For å oppnå dette blir jeg nødt til å undersøke klubber av ulike størrelse, beliggenhet, ressurser og historie. Med dette som utgangspunkt falt valget av informanter på følgende: Roar Vikvang, leder SalMar Akademiet i Rosenborg BK; Morten Giæver, Utviklingsansvarlig akademiet i Tromsø IL; Gregg Broughton, Utviklingsleder i Glimt-akademiet i FK Bodø/Glimt; Anders Løkken, Administrativ leder for barne- og ungdomsavdelingen og trener i Odd BK; Martin Jensen, Utviklingsansvarlig i Sandefjord Fotball; Kjetil Haga, Utviklingsleder i Ull/Kisa Fotball; og Håkon T. Kristiansen, Toppillerutvikler i Ham-Kam Fotball.

#### 4.3.3 Utvalgets størrelse

Som tidligere nevnt er en kvalitativ studie kjennetegnet av at relativt få enheter undersøkes. Dette innebærer at de enhetene som undersøkes blir analysert i dybden for å få en omfattende oversikt over hva disse dataene sier. Thagaard (2018, s.59) påpeker at

utvalgets størrelse må vurderes ut ifra prosjektets analytiske mål. Utvalgets størrelse og undersøkelsens dybde kan også vurderes underveis. Om man som forsker på et tidspunkt får repeterende svar på samme spørsmål hos en enhet, eller samme svar på samme spørsmålet stilt til flere enheter, og det samtidig ikke kommer frem noe nytt i undersøkelsen, har man nådd et såkalt «metningspunkt» (Thagaard, 2018, s.59). Ved undersøkelsens metningspunkt vil videre undersøkelser ikke gi nye aspekter, og man kan da betrakte utvalget som tilstrekkelig stort. Samtidig som at utvalgets størrelse skal passe til prosjektets analytiske mål, er det også noen praktiske hensyn som må ivaretas. De nøye og dyptgående analyser man ønsker i kvalitativ forskning er tid- og ressurskrevende, og for prosjektets beste kan det være nødvendig å ta slike begrensninger i betraktning.

Når jeg tar disse ulike momentene med i vurderingen, kommer jeg frem til at jeg ønsker å undersøke nærmere situasjonen hos 6-8 ulike klubber. Ved å velge dette antallet enheter å undersøke, gir jeg meg selv muligheten til å få flere gode perspektiver omkring problemsstillingen, samtidig som jeg åpner opp for å gjøre en god analyse av data. Dette har jeg hatt en løpende vurdering på og har holdt muligheten åpen for å justere underveis om det blir nødvendig.

#### **4.4 *Datainnsamling***

Denne delen av kapittelet omhandler en beskrivelse av hvordan datainnsamlingen for oppgaven har vært. Min metode for datainnsamling er som kjent kvalitative intervjuer. Jeg vil derfor presentere hvordan forberedelsene og selve gjennomføringen av intervjuene foregikk.

##### **4.4.1 *Forberedelser til intervju***

Under forberedelse til intervjuene er utarbeidelse av en god intervjuguide essensielt. Ved å utvikle en intervjuguide på forhånd kan man sette hovedstrukturen for intervjuet og dermed sikre seg at de temaene og nøkkelspørsmålene man ønsker besvart er inkludert (Thagaard, 2018, s.95). I utarbeidelsen av intervjuguiden er det sentralt å utarbeide en struktur for intervjuet og de type spørsmål som er egnet for å besvare de

områdene forskningsprosjektet gjelder (Arntzen & Tolsby, 2010, s.55). Ifølge Kvale og Brinkmann (2009, s.17) kan et intervju struktureres på ulike måter; med et nøye strukturert intervju som følger en satt rekkefølge og forhåndsbestemte spørsmål som det ene ytterpunktet, og et ustrukturert intervju som en fri samtale mellom intervjuer og intervjuperson, uten noen form for fastsatte temaer, som det andre ytterpunktet. I et strukturert intervju er man som forsker mest interessert i å høre intervjupersonenes tanker omkring spørsmålene som stilles, mens en mer uformell struktur er nyttig å ta i bruk om man ønsker å utforske flere aspekter av et fenomen, eller er ute etter å knytte sammenhenger mellom ulike fenomener (Thagaard, 2018, s.95). I min oppgave har jeg to temaer som er satt fra forskningsspørsmålet; organisasjonskultur og spillerutvikling i fotball. Jeg ønsker følgelig å få intervjuet til å omhandle disse. Samtidig vil jeg å være åpen for at ulike momenter omkring problemsstillingen kan dukke opp underveis. For eksempel var lokal tilhørighet som motivasjonsfaktor hos klubbene et tema jeg i løpet av intervjuene raskt innså at det var verdt å utforske nærmere. I lys av mitt utgangspunkt kom jeg derfor frem til at et semistrukturert intervju var en god metode for både å sikre meg at oppgavens hovedtemaer var inkludert på forhånd, samtidig som det ikke var fastsatt noen rekkefølge og det var mulighet for digresjoner og nye temaer underveis (Andersen, 2006, s.285).

I forberedelsene til intervjuet er det i følge Thagaard (2018, s.94) viktig å sette seg godt inn i situasjonen til intervjupersonen, samt skaffe seg gode kunnskaper om de temaene som skal diskuteres i intervjuet. På denne måten vil man som intervjuer være i stand til å planlegge og stille velformulerte spørsmål som gir svar på oppgavens forskningsspørsmål. Blant annet var det viktig for meg å formulere spørsmålene mine slik at de var så «åpne» som mulig. På denne måten oppmuntrer jeg intervjupersonene til å gå i dybden på temaene, uten å legge føringer på deres svar (Arntzen & Tolsby, 2010, s.76). Samtidig er det en avveining å unngå for generelle spørsmål som ofte kan medføre avsporinger (Thagaard, 2018, s.97). Et virkemiddel for å motvirke dette er å knytte hovedspørsmålene til konkrete eksempler eller hendelser, for å oppfordre intervjupersonene til å svare for deres erfaringer omkring dette.

I intervjusituasjonen var det for meg ønskelig å holde en god flyt i samtalen, jeg var derfor påpasselig med å legge til rette for dette i mine forberedelser med intervjuguiden: Blant annet passet jeg på å utforme oppfølgingsspørsmål som var nyttige å ta i bruk for å oppmuntre intervjupersonen til å utdype svarene sine omkring

viktige momenter i oppgaven, eller for å «hente» inn intervjupersonen om svaret sporet for mye av i forhold til det som var relevant for min oppgave (Andersen, 2006, s.287). I utformingen av intervjuguiden ønsket jeg også å ta regi over intervjusituasjonen for å skape «*en tillitsfull og fortrolig atmosfære*» (Thagaard, 2018, s.99). Dette ble oppnådd ved å tenke på intervjuet med et dramaturgisk perspektiv – altså intervjuets forløp. Ved å starte opp intervjuet med noen «oppvarmingsspørsmål» for å bygge tillit mellom intervjuer og intervjuperson kan man oppmuntre til mer dyptgående svar utover i intervjuets hovedtemaer (Arntzen & Tolsby, 2010, s.74). I intervjuguiden startet jeg derfor med spørsmål tilknyttet intervjupersonens rolle, arbeidsoppgaver og om organisering av klubben deres, slik at vi skulle komme i gang på en god måte før jeg gikk nærmere inn på temaene spillerutvikling og organisasjonskultur som er kjernen i min problemstilling. Likedan ønsket jeg å gi intervjuet en naturlig avslutning ved å stille noen få avrundings spørsmål, samtidig som jeg gav intervjupersonene mulighet til å komme med egne spørsmål eller tilleggskommentarer om de hadde det.

I forberedelsene inn mot intervjuet er det ofte hensiktsmessig å gjennomføre prøveintervjuer (Arntzen & Tolsby, 2010, s.75). Ifølge Kvale og Brinkmann (2009, s.15) kan et kvalitativt intervju sees på som et håndverk som må trenes opp for å nyttemaksimeres. Jeg bestemte meg derfor i planleggingen av mine intervjuer for å gjennomføre to prøveintervjuer. Slik kunne jeg både få testet ut intervjuguiden min, om spørsmålene fungerte og gav den type svar jeg var ute etter, samt at jeg fikk god øving i å gjennomføre intervjuet. Prøveintervjuene ble gjennomført ved to anledninger med en bekjent som har erfaring fra fotballen gjennom ulike verv i sin lokale klubb. Målet med prøveintervjuet var å skape en så «ekte» opplevelse som mulig, slik at jeg kunne trene meg i å stille spørsmål, lytte og respondere. Som et resultat av disse prøvene fikk jeg nyttig tilbakemelding angående kroppsspråk, samtidig som jeg selv fikk en erfaring av utfordringen med å notere samtidig som jeg lyttet. En annen lærdom fra prøveintervjuene var at noen av spørsmålene i intervjuguiden var utformet på en upresis måte, og jeg fikk derfor muligheten til å omformulere de aktuelle spørsmålene slik at de ble mer konkrete (Thagaard, 2018, s.97).

#### 4.4.2 Intervjusituasjonen

Første steg i gjennomføringen av intervjuene var å komme i kontakt med utvalget bestemt på forhånd. Her gjorde jeg en utvelgelse av aktuelle kandidater, og den innledende kontakten ble hovedsakelig gjort over mail. Mailen ble enten sendt direkte til den aktuelle intervjuperson, eller til felles mailadresse for klubben. I noen tilfeller ble intervjupersonene kontaktet gjennom en form for meldingstjeneste, som var en mer effektiv måte å forhøre seg på. Dette gjaldt intervjupersoner jeg har kommunisert med tidligere i andre sammenhenger. I den innledende kontakten fikk kandidatene informasjon om hvem jeg er og et infoskriv om hva oppgaven min gikk ut på. Informasjonsskrivet var viktig for å sette forventningene til intervjuet (Thagaard, 2018, s.105). Responsen fra de som ble kontaktet var blandet; noen responderte meget raskt og intervjuet kunne planlegges raskt, mens andre brukte lenger tid på å respondere. Alle som fikk tilbudet om intervju uttrykket interesse for dette, men av ulike årsaker var det noen som ikke hadde mulighet. Jeg fortsatte dermed denne prosessen til jeg hadde et tilfredsstillende utvalg.

Selve gjennomførelsen av intervjuene ble hovedsakelig gjort digitalt (med unntak av ett intervju) og varte alle i ca. 60 minutter. I utgangspunktet var tanken å gjennomføre intervjuene fysisk, men Korona-viruset og situasjonen rundt dette tilsa at digitale intervju var best egnet. Dette var noe intervjupersonene var med på å bestemme. Thagaard (2018, s.102) legger vekt på at man som intervjuer må være oppmerksom på intervjupersonens muntlige og kroppslige signaler under gjennomføringen av intervjuet. Det var nettopp her den største utfordringen med digitale intervju lå, da man ikke får den samme følelsen av atmosfæren i intervjuet eller fanger opp alle de kroppslige signalene som intervjupersonen sender.

Det ble i tillegg tatt i bruk lydopptaker under intervjuet, selvfølgelig med intervjupersonenes samtykke. Dette var en god måte for meg å sikre at mest mulig data ble fanget opp og det var nyttig å senere høre igjen intervjuet for sikre kvalitet. Samtidig medførte dette at notering underveis ble mindre nødvendig, og dermed gjorde det enklere for meg å leve meg inn i samtalen slik at jeg kunne ta kontroll over intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009, s.3).



Min opplevelse av intervjuet var at alle intervjupersonene var veldig imøtekomende, samarbeidsvillige og virket genuint interessert i det de snakket om og min oppgave. Thagaard (2018, s.96) påpeker at en viktig faktor for intervjuets ramme er hvor interessert intervjupersonen er i temaet og å svare på spørsmål knyttet til dette. For meg var dette en faktor som gjorde min oppgave enklere; klubbrepresentantene gav utdypende svar og hadde en forståelse for hvilken hensikt spørsmålene hadde. Tatt i betraktning idrettens konkurransepregede natur, fryktet jeg på forhånd at noen av klubbrepresentantene kunne være tilbakeholdende med sine svar, dette var ikke tilfellet. Ettersom intervjupersonene på forhånd hadde lest infoskrivet som ble sendt med forespørselen om deltakelse, var de klar over oppgavens tema og mange gikk dermed rett på sak under noen av de mer innledende spørsmålene. Dette betød at rekkefølgen i intervjuguiden i mindre grad ble fulgt slavisk, noe jeg raskt tilpasset meg. Jeg noterte spørsmål som var spesielt sentrale og passet på at vi kom oss gjennom disse delene av intervjuet. Slik fikk jeg inn ønsket data fra alle intervjuene.

Samtidig som jeg var veldig fornøyd med intervjusituasjonens helhet, støtte jeg allikevel på noen utfordringer: Kvale & Brinkmann (2009, s.3) legger vekt på at et intervju ikke er en samtale mellom to like parter. Dette var også tilfelle i mine intervju. Jeg som student har begrenset erfaring både med å utøve forskning og i idrettsmiljøet. Dermed var det lett for intervjupersonene, som mer erfarne, å ta kontrollen på samtalen. Jeg ble etter hvert ytterligere bevisst på dette og tok mer initiativ for å kontrollere samtalen slik det passet for meg. Nettopp denne rikelige erfaringen bød også på noen utfordringer med det Thagaard (2018, s.90) omtaler som representasjonslogikk. Dette fører til at intervjupersonene ofte bruker «forhåndskonstruerte svar» for å besvare spørsmål og problemsstillinger som de blir stilt ofte. Av og til følte jeg at klubbrepresentantene brukte nettopp slike innarbeidede mønstre for å svare på noen av spørsmålene, og det kom tydelig frem at de er vant til å snakke omkring disse temaene. Spesielt gjaldt dette kanskje spørsmålene som omhandlet «verdier». For å unngå disse representasjonslogikkene planla jeg i større grad oppfølgingsspørsmål slik at representantene ble nødt til å utdype deres mening og dermed «bryte» mønsteret.

#### ***4.5 Databehandling og analyse***

Johannessen og kolleger (2018, s.21) beskrev analyse som en spørsmålsdrevet prosess, hvor man søker etter å besvare et spørsmål. Uten spørsmålet har ikke

undersøkelsen av data et mål, og tjener lite formål. På denne måten foregår en analyse gjennom hele forskningsprosessen; fra forskeren gjør seg opp en mening om fenomenet man ønsker å utforske, til en konklusjon trekkes ut ifra forståelsen av data som er samlet inn. I følge Thagaard (2018, s.151) er det hensiktsmessig å dele analyse inn i to hovedkategorier; kontekstanalyse og temaanalyse. Ved å benytte temaanalyse utforsker man enkelte temaer basert på informasjon fremskaffet. «*Den temaanalytiske tilnærmingen gir en utdypet forståelse av temaene i materialet*» (Thagaard, 2018, s.171). I en kontekstanalyse finner man en helhetlig forståelse for de enhetene data representerer. Her studeres ulike temaer i en kontekst og forsker retter blikket utover. Begge de analytiske tilnærmingene representerer fordeler og ulemper i en vitenskapelig metode, og det brukes ofte en kombinasjon av de to for å oppnå rikelig innsikt: «*Vi oppnår både forståelse av konteksten som definerer dataenes meningsinnhold, og vi får oversikt over variasjoner i dataene*» (Thagaard, 2018, s.177). I og med at min oppgave både ønsker å utforske et tema (organisasjonskultur i idretten) og dets påvirkning, samtidig som jeg ønsker å utforske et tema i en spesifikk kontekst, virker dette som et fornuftig perspektiv.

Ofte starter den intensive analyseringen av data i felten (Thagaard, 2018, s.151). For eksempel observerer forskeren hva personene under et intervju gir uttrykk for med stemmen og kroppsspråk. Denne delen av analyseringsprosessen har jeg allerede tatt for meg ovenfor, og jeg vil i det videre fokusere på neste steg i min analyse: organiseringen av data.

#### 4.5.1 Transkribering

Transkriberingen er en prosess hvor muntlige og fysiske data fra en intervjusituasjon blir omgjort til tekst (Davidson, 2009, s.38). Denne prosessen gjør data fra intervjuet tilgjengelig for analyse (Kvale & Brinkmann, 2009, s.177), og starter dermed analyseprosessen som foregår etter at data er samlet inn.

I bearbeidelsen av data etter mine intervjuer ble det gjort en grundig transkribering, som jeg var påpasselig med å gjøre kort tid etter at selve intervjuet var gjennomført. Dermed hadde jeg selve intervjusituasjonen og intervjupersonens reaksjon på spørsmålene friskt i minnet. Jeg utførte arbeidet med å transkribere intervjuene ved å spille gjennom taleopptaket, og transkribere ordrett spørsmål og tilbakemeldinger. Der hvor setninger var ufullstendige, for eksempel hvor gjenstanden eller handlingen som

ble referert var underforstått, ble det lagt til et ekstra notat for kontekst. Ellers ble ulike reaksjoner på spørsmålene dokumentert i transkriberingen, for eksempel om klubbrepresentanten måtte ta tenkepauser.

Transkribering av intervju er en tidkrevende øvelse som også krever tålmodighet. Allikevel er jeg glad for at jeg tok meg tid til dette. Ved gjentatte avspillinger av intervjuopptakene, og ved å lese gjennom intervjuene i tekstform, fikk jeg muligheten til å bli bedre kjent med dataene og forstå klubbrepresentantenes svar i ulike kontekster. Samtidig fikk jeg også muligheten til å høre igjen min «opptreden» i intervjuene, noe som i ettertid hjalp meg med å enda bedre mestre «*kunsten av å intervju*» (Kvale & Brinkmann, 2009, s.15).

#### 4.5.2 Koding og kategorisering

Koding og kategorisering av data er velkjente metoder for organisering av data i kvalitativ forskning (Thagaard, 2018, s.151). «*Koding innebærer at vi deler opp teksten og betegner utsnitt av teksten med kodeord*» (Thagaard, 2018, s.153). Dette vil gjøre det lettere å se sammenhenger og sammenligninger mellom enhetene i teksten. Johannessen med kolleger (2018, s.37) benytter et skille mellom teoridrevne og datadrevne analyser, henholdsvis deduktive og induktive analyser. For å kunne bedrive en kombinasjon mellom temaanalyse og kontekstanalyse, vil det være hensiktsmessig for min del å både nærme meg data deduktivt og induktivt. Slik kan jeg utforske temaets forekomst i empirien nærmere, samtidig som jeg holder oversikten over konteksten data forekommer i.

Jeg valgte altså å foreta en empirinær form for koding (Thagaard, 2018, s.153). Dette ble gjort ved at jeg satt koder ved ulike deler av teksten. Kodene kunne fremstå som korte gjenfortellinger av meningsinnholdet i data, men også med en viss fortolkning der dette fremstod naturlig. Samtidig med koding-prosessen fikk jeg et stadig bedre overblikk over mine data, og tanker underveis registrerte jeg som «analytiske memos». Dette ble et sted for å samle tanker og poenger som dukket opp underveis. Denne aktiviteten stimulerte en refleksjon over meningsinnholdet i teksten, og må således anses som en del av analysen (Thagaard, 2018, s.154).

Etter å ha fullført kodingen av transkripsjonene rettet jeg fokus mot kategoriseringsprosessen for å ytterligere sortere teksten. Her ble de kodede temaene gruppert i generelle kategorier, såkalt «*pattern coding*» (Miles et al., 2014, referert i

Thagaard, 2018, s.154) som er et nyttig virkemiddel for å fremheve mønstre i empirien. Etter en deduktiv tilnærming til kodingsprosessen, ble det i kategoriseringen utarbeidet induktive kategorier basert på denne oppgavens aktuelle teori(er). Samtidig hadde jeg nå en god oversikt over mine data og kategoriene kunne dermed tilpasses både teori og empiri. På bakgrunn av dette valgte jeg følgende kategorier, som dannet fundamentet for denne oppgavens resultater: «organisering av klubben», akademiet og arbeidsoppgaver»; «verdier, holdninger og fundamentale tankeganger i klubben»; «normer som et resultat av klubbens fundamentale tankegang»; «viktige gjenstander og etablerte praksiser som uttrykk for kultur»; «identitetsmarkører i klubbene»; og «kultur som ressurs».

Videre i analyseprosessen var jeg nå nødt til å knytte utsagn fra intervjuene opp mot de passende kategoriene. For å gjøre dette enklest mulig ble kategoriene gitt fargekoder, som igjen ble brukt i teksten til å markere sitat mot kategori. Her var jeg spesielt opptatt av å ikke klippe bort for mye tekst da hermeneutikkens lære sier at meningsinnholdet bak utsagnene er skapt og kommer frem i en kontekst (Thagaard, 2018, s.37). De kan dermed kun også forstås i denne konteksten (Allen-Collinson, 2009, s.282). Ved å fjerne konteksten utsagnet ble gjort i, ville jeg altså også ha fjernet dataenes meningsinnhold.

Avslutningsvis i prosessen med å organisere data, ble sitatene som var tilegnet en kategori trukket sammen til den aktuelle kategorien og skaper dermed en «konsentrasjon av mening» (Kvale & Brinkmann, 2015, s.230). Dette ble så gjort med alle intervjutranskriberingene før alle utsagnene i én enkelt kategori ble trukket sammen i én stor oversikt. Dette skapte et godt grunnlag for sammenligning toppklubbene, og tillot meg å se både tendenser og forskjeller som vil bli nærmere undersøkt i denne oppgavens resultat-kapittel.

#### 4.6 *Dataenes kvalitet*

«For at forskning skal ha relevans og bli ansett som troverdig bør den være pålitelig og gyldig» (Ringdal, 2007, referert i Drageset & Ellingsen, 2009, s.108). Ringdals uttalelse fremhever viktigheten av at forskeren kritisk vurderer sine data. Forskningens troverdighet handler i all hovedsak om prosjektets fremgangsmåte for å innhente data og de resultatene som kommer frem av innhentet data. Innenfor kvalitativ

forskning er det vanlig å vurdere dataenes kvalitet i henhold til deres reliabilitet, validitet og overførbarhet (Thagaard, 2018, s.181; Drageset & Ellingsen, 2009, s.108; Seale, 1999, s.466). Videre i denne delen vil jeg vurdere min oppgave opp mot disse kriteriene.

#### 4.6.1 Reliabilitet

Dataenes reliabilitet henviser til hvorvidt data er pålitelig, og at forskningen er utført på en tillitsvekkende måte (Thagaard, 2018, s.187). Innen kvalitativ forskning er det viktig at forskningen og dets metoder fremstår troverdig, og det er her reliabilitet kommer inn som et kriterium. Thagaard (2018, s.187) forteller om en tidligere forståelse av reliabilitet i kvalitative studier som hvorvidt forskningen er reproduserbar, en forståelse som fortsatt gjør seg gjeldende i kvantitative undersøkelser. Men, som Seale (1999, s.471) understreker har en slik forståelse innenfor kvalitative studier vist seg å være inadekvat og upresis. Dette har skjedd på grunn av et paradigmeskifte innen kvalitative metoder, hvor objektiviteten i det positivistiske vitenskapssynet nå er erstattet med en mer subjektiv forståelse i interaksjonistiske og konstruktivistiske perspektiver (Lincoln et al., 2018, s.108-151). I praksis betyr dette at forskeren anses som en sentral del i konstruksjonen av data, og at forholdet mellom forsker og undersøkelsesobjekt derfor er av betydning. Følgelig vil ikke den tidligere forståelsen av reliabilitet som reproduserbarhet stå seg, da andre forskere potensielt kan få andre data gjennom deres kontakt med feltet. Konsekvensen av dette skiftet er at forskeren nå må redegjøre for forskningens reliabilitet på andre måter. Spesielt utviklingen av data og redegjørelse for forskningsprosessen er sentralt her (Thagaard, 2018, s.188).

For å sikre denne oppgavens reliabilitet har jeg derfor jobbet for å gjøre forskningsprosessen så transparent som mulig. Dette forsøkes gjennom å gi åpen og oversiktlig innsikt i hvordan utvalg har blitt besluttet, data har blitt samlet inn, og hvordan analyse-prosessen ble gjennomført. I metode-kapittelet har jeg lagt ekstra vekt på å være presis i formuleringene, slik at det ikke skal være noe tvil angående min forskningsprosess. Thagaard (2018, s.188) forteller at reliabiliteten til et forskningsprosjekt kan styrkes ved at en annen forsker er med og kritisk evaluerer fremgangsmåtene. Dette har vært tilfellet for denne oppgaven, da jeg har hatt en veileder med innsikt i mine metoder og som også har kommet med gode innspill angående fremgangsmåtene. Dette mener jeg styrker denne oppgavens reliabilitet.

Som forsker i et prosjekt med kvalitativ metode, er jeg også nødt til å kritisk vurdere min egne rolle og hvordan eventuell forutinntatthet kan ha påvirket resultatene. I kvalitative studier er det ofte slik at forskeren har en form for engasjement for det temaet som undersøkes (Tjora, 2013, referert i Lürssen, 2017, s.50). Dette kan både betraktes som en ressurs, men også føre til utfordringer med forutinntatthet. Mitt valg av spillerutvikling i norsk toppfotball som tema er gjort på bakgrunn av at jeg har en sterk interesse for fotball, og da spesielt toppfotball. Det er noe jeg over lang tid har fulgt med på, og fascinasjonen vokste seg desto større etter at jeg begynte å studere idrett. En slik interesse vil gi meg en god forståelse for konteksten som studien gjennomføres i, slik at jeg har et godt grunnlag i forståelsen av data som kommer frem (Kvale & Brinkmann, 2009, s.2). Jeg har i tillegg i forberedelsene til denne oppgaven gjort nøyere undersøkelser for å lære mer om klubbens utviklingsavdelinger, akademiklassifiseringen og andre faktorer som påvirker spillerutviklingen i norsk toppfotball. Dette har gjort meg i stand til å stille presise spørsmål til klubbrepresentantene gjennom innsikt i temaet. På den andre siden er risikoen med dette at jeg som forsker i for stor grad konstruerer de data som kommer frem. Jeg har derfor i løpet av hele forskningsprosessen hatt et spesielt fokus på å fremme intervjuobjektens synspunkter, slik at dette skinner igjennom. Formålet med dette har vært å styrke oppgavens reliabilitet.

Thagaard (2018, s.189) oppfordrer forskere innen kvalitative studier å reflektere over sin betydning ovenfor forskningsobjektene, og hvordan forholdet mellom forsker og deltaker er med på å påvirke data. Det er spesielt viktig å ta vare på forskningsobjektens uavhengighet, slik at deres formidling ikke i for stor grad blir påvirket av forskeren. Det å holde en «analytisk distanse» er et godt hjelpemiddel som forskeren hele tiden kan kontrollere ved å spørre seg selv; «i hvilken grad påvirker jeg svarene til intervjuobjekten nå?» (Fangen, 2010, s.91). Spesielt har en av fordelene ved digitale intervju vært at det å faktisk ikke være i samme fysiske rom skaper en litt annerledes dynamikk – «den analytiske distansen» er lettere å kontrollere. I tillegg må det legges til at de fleste intervjupersonene i mitt utvalg har inngående kunnskap om temaet, og er vant til å snakke om det. Det krever dermed en betydelig innsats for å påvirke deres respons. Jeg er derfor av den oppfatning at mitt forhold til forskningsfeltet og deltakerne i denne studien ikke har svekket oppgavens reliabilitet.

#### 4.6.2 Validitet og overførbarhet

Validitet innen kvalitativ forskning kan defineres som studienes gyldighet, og omhandler hvorvidt forskningen besvarer de spørsmål som den er tuftet på (Thagaard, 2018, s.187). Et viktig hjelpemiddel jeg som forsker har for å sikre oppgavens gyldighet er studiens metode. Som tidligere nevnt har jeg tatt i bruk kvalitative, semistrukturerte intervjuer med klubbinformanter som innehar sentrale roller i spillerutviklingen i norsk toppfotball. Dette medfører at jeg kan undersøke viktige temaer for å besvare denne oppgavens problemstilling, og jeg får informasjon fra flere intervjupersoner tett på fenomenet jeg ønsker å undersøke.

I tillegg til at det er bestemmende for oppgavens gyldighet hvorvidt den besvarer det spørsmålet som stilles, trekker Thagaard (2018, s.189) også frem viktigheten av at de tolkninger som forskeren foretar seg er tuftet på virkeligheten. For å styrke oppgavens validitet har jeg derfor vært bevisst på å kritisk vurdere hvorvidt mine tolkninger har en rot i virkeligheten jeg har undersøkt, og at data fra intervjuene kommer frem i sin kontekst. For å ytterligere forsikre meg om at konteksten blir riktig, har også intervjupersonene fått muligheten til å lese igjennom sine sitater i den ferdige oppgaven. Slik sikrer vi sammen at de ikke er tatt ut av kontekst. I diskusjonen av dette temaet har jeg bestrebet å ha en tydelig forankring i teori og analyse av mine data, som resulterer i mine tolkninger og konklusjoner. For å vise at disse er gyldige i forhold til virkeligheten jeg har studert, er i utgangspunktet enhver tolkning dokumentert i data, som er oppdrevet i kontekst (Thagaard, 2018, s.189).

Forskningens eksterne validitet er også kjent som dens overførbarhet, og omhandler det å undersøke om en forståelse av de fenomenene som studeres også er anvendbar i andre sammenlignbare situasjoner (Thagaard, 2018, s.194). I vurderingen av studiers overførbarhet er utvalget sentralt. Den typen organisasjoner som er undersøkt i denne studien er avgjørende for gyldigheten til tolkningens overførbarhet. Når det kommer til mitt utvalg, viser resultatene at organisasjonene som er undersøkt har relativt lik overordnet organisering og mange av de samme fundamentale tankegangene. For eksempel har alle klubbene er forståelse for at aktiviteten er det viktigste for deres virke. Slike fellesbenevninger tyder på at konklusjonene i denne oppgaven er overførbart til andre klubber i norsk toppfotball. Til tross for at det finnes

mye til felles hos klubbene i utvalget, finnes det noen forskjeller hos holdningene omkring spillerutvikling. Dette kan skyldes at til tross for at alle klubbene kategoriseres som toppfotballklubber, skiller de seg ut ifra forutsetninger som størrelse på klubben, økonomi og tradisjon for spillerutvikling. En slik bredde i utvalget reflekterer dermed bredden hos andre norske toppfotballklubber. Til slutt kan det tenkes at de distinkte organisasjonskulturelle kjennetegnene hos norske toppfotballklubber begrenser muligheten for overføring rettet mot andre idretter, men samtidig opererer også disse med samme hovedmålsetning: å prestere på høyest mulig nivå i sin idrett.

#### 4.7 *Etiske overveielser*

For at forskning skal gjennomføres på en forsvarlig og redelig måte er det viktig at forskeren retter et kritisk blikk mot etiske spørsmål som måtte dukke opp (Everett & Furseth, 2012, s.26). I denne delen vil jeg derfor utbrodere litt om de forskningsetiske hensynene som jeg i løpet av denne oppgaven har måtte vurdere. Jeg ønsker her å opptre så nøyaktig som mulig for å gi et representativt bilde av disse vurderingene.

Denne oppgaven er søkt om og har fått godkjenning av Norsk Senter for Dataforskning (NSD) (vedlegg 1). Dette betyr at jeg i utarbeidelsen har fulgt deres retningslinjer når det kommer til kontakt med deltakere, informering og i utarbeidelsen av data (Everett & Furseth, 2012, s.136). Den innledende kontakten med denne studiens deltakere har tidligere blitt beskrevet i dette metode-kapittelet; deltakerne ble tilnærmet gjennom mail i den innledende kontakten, hvor de fikk informasjon om hva prosjektet omhandlet og hva deltakelse ville bety for dem.

I det videre vil jeg diskutere tre viktige forskningsetiske hensyn som må tas i ethvert prosjekt som påvirker mennesker: informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser (Thagaard, 2018, s.22).

##### 4.7.1 **Informert samtykke**

Ifølge Everett og Furseth (2012, s.27) er enhver forsker forpliktet til å sikre at deres opplegg viser respekt for deltakernes frihet og selvbestemmelse. Informert samtykke er her et viktig prinsipp. Dette går ut på at forskeren plikter seg til å gi tilstrekkelig informasjon om hva som er studiens formål, hvem som utfører studien,



hvordan den planlegges å gjennomføres og hva deltakelse innebærer, før man eventuelt velger å samtykke til deltakelse (Thagaard, 2018, s.23). Dette slik at alle deltakerne er klare over hva de aksepterer å være med på. I informasjonen som ble gitt deltakerne ble det opplyst nærmere om hva jeg ønsket å undersøke i studien, og hvorfor kandidatene var aktuelle som deltakere. Det ble også opplyst om hva deltakelse betød for dem (blant annet oppgivelse av navn og stillingstittel) og deres rettigheter som deltakere av studien. Hvordan deres personopplysninger ble lagret forsvarlig ble også opplyst om. For hele informasjonsskjemaet henvises det til vedlegg 2. I tillegg ble det i den innledende kontakten sendt et samtykkeskjema for signering i forkant av intervjuene (vedlegg 4). I samtykkeskjemaet fikk de muligheten til å velge å delta i studien enten med eller uten publisering av sine personopplysninger, og alle samtykket til publiseringen av sine personopplysninger. Samtlige kandidater som ble kontaktet uttrykte engasjement for prosjektet, selv om noen ikke hadde mulighet til å delta.

#### 4.7.2 **Konfidensialitet**

Et viktig prinsipp innen forskning med menneskelig deltakelse er at deres konfidensialitet skal bli ivaretatt (Thagaard, 2018, s.24). Dette innebærer at man som forsker er ansvarlig for å beskytte deltakernes konfidensialitet og fortrolighet på en forsvarlig måte. Vanligvis innebærer dette å skjule deltakernes identitet. I denne studien har jeg imidlertid valgt å ikke skjule deltakernes identitet. Begrunnelsen for dette er todelt. Markula og Silk, (2011) forklarer at det i kjente miljøer kan være vanskelig å holde informantens identitet skjult. Den norske toppfotballen engasjerer mange folk, og det er mange som har god oversikt over klubbens aktiviteter og ansatte. Dette kombinert med det begrensede antall toppfotballklubber i Norge skaper et relativt lite og velkjent miljø. Jeg har derfor vurdert at det beste er å oppgi informantens identitet. Den andre, og viktigste begrunnelsen for dette, er av hensyn til opplysningenes nytteverdi for studien. Kvale og Brinkmann (2009, s.16) opplyser at anonymisering av og til kan redusere betydningen av informantens formeninger. I og med at mitt prosjekt undersøker organisasjonsmiljøet i norske toppfotballklubber, gjøres informantens uttalelser med bakgrunn i en bestemt kontekst. Denne konteksten er viktig for forståelsen av uttalelsens relevans. Jeg har derfor vurdert det som mest hensiktsmessig å ikke anonymisere deltakerne. Denne vurderingen er selvfølgelig opplyst til NSD, og har

vært en del av det prosjektet som har fått godkjenning. Jeg ble allikevel anbefalt å holde tredjepersonsopplysninger skjult, noe som har blitt tatt til følge.

Videre har opptakene fra intervjuene, transkripsjoner og deltakernes personlige opplysninger blitt lagret sikkert digitalt, slik at kun jeg har tilgang til dem, etter NSDs retningslinjer. Deltakerne har fått opplyst om at deres informasjon og data vil bli slettet ved denne oppgavens ferdigstillelse.

#### 4.7.3 **Konsekvenser**

Avslutningsvis er det viktig at forskeren vurderer de konsekvensene prosjektet vil ha for deltakerne (Thagaard, 2018, s.114). Dette gjelder også spesielt siden deltakerne i dette prosjektet ikke anonymiseres. Et viktig prinsipp her er at deltakelse i prosjektet ikke på noen som helst måte skal bidra til å skade deltakerne eller deres omdømme. I den innledende kontakten med deltakerne ble det opplyst om at ingen av mine spørsmål under intervjuet hadde til hensikt å få deltakerne til å føle seg ukomfortable, og at de til enhver tid har muligheten til å trekke seg uten videre forklaring. For å sikre at informasjonen fra deltakerne fremstår så korrekt som mulig, har jeg vært påpasselig med å ettergi deres poenger så presist som mulig og tydelig markere sitater. Alle intervjupersonene har også hatt mulighet til å lese igjennom oppgaven der deres uttalelser er gjengitt.

Oppgavens metodiske valg har gitt meg et godt grunnlag for å innhente gode data, referere gode resultater og å foreta interessante drøftelser. I neste kapittel vil jeg informere om resultatene datainnhentingene har resultert i, før jeg i kapittel seks drøfter oppgavens funn.

## 5. Resultater

I denne delen vil jeg presentere mine resultater etter intervjuene med klubbrepresentantene og analysearbeid. Dette vil danne grunnlaget for et diskusjonskapittel. Ut fra klubbrepresentantenes beskrivelser, har jeg kommet frem til seks områder som vil være nyttige å undersøke opp mot klubbenes inngang til spillerutviklingsarbeidet. Disse områdene tar delvis utgangspunkt i Scheins teori om dimensjonert uttrykk for organisasjonskultur (Schein, 2010, s.26), samt sentrale temaer som har kommet opp under intervjuene: Organisering av klubben og akademiet, verdier, holdninger og fundamentale tankeganger, normer, viktige gjenstander og etablerte praksiser, identitetsmarkører, og kultur som ressurs. Disse vil bli presentert i det videre.

### 5.1 *Organisering av klubben og utviklingsavdelingen*

Grunnlaget for aktiviteten i den norske fotballen ligger i organiseringen. Den er organisert i særforbund, kretser, klubber, divisjoner, lag og undergrupper mm. Alle disse aspektene ved organiseringen legger premisser for administrasjonen og utøvelsen av aktivitet med idretten som resultat (Breivik , 2011, s.12). Hvordan talentutviklingen i de norske toppklubbene er organisert vil dermed utløse en del mekanismer som påvirker sluttproduktet i driften (Lürssen, 2017, s.122). For eksempel delegerer organiseringen ansvarsområder for de i ansatte og som arbeider med spillerutvikling, og den gir informasjon om hvem som forholder seg til hvem. Med informasjon om organisering kan man analysere hvilke organisasjoner og avdelinger, internt og eksternt, utviklingsavdelingen må forholde seg til og er avhengige av (Hillman, et al., 2009, s.1404).

Samtidig kan man, ved å se på klubbenes organisering av utviklingsavdelingen, få informasjon om bakgrunnen for deres måte å gjøre det arbeidet med spillerutvikling på og selve hensikten klubbene har bak. Videre vil det være mulig å analysere hvordan organiseringen av arbeidet legger til rette for at klubbenes ideologi og visjon skal komme ut i praksis. En kan anta at alle klubbene har som formål å legge til rette for omgivelser som fremmer optimal utvikling (Shorer et al., 2017, s.469), og her er selve organiseringen selvfølgelig sentral. Som diskutert i innledningen til denne oppgaven

(kapittel 1.0) har den kollektive innsatsen med spillerutvikling innenfor fotballen i Norge gjort en retningsforandring de senere årene og satsningen har blitt aktualisert (NTF, 2020, s.3), og ved å rette en lupe mot toppklubbenes organisering av talentutviklingsarbeidet vil man kunne se en generell retning for den norske satsningen – både gjennom likheter og forskjeller.

### 5.1.1 Overordnet organisering

Toppklubbene undersøkt i denne oppgaven har alle en relativt lik struktur; de er bygget opp på lik linje med de fleste norske idrettslag (Sardarian, 2018, s.11-13). De har et medlemsvalgt styre, en daglig leder som overser den daglige driften i organisasjonen, og er delt inn i ulike avdelinger. I tillegg har noen av klubbene et aksjeselskap tilhørende til klubben, med et eget styre, men som ikke direkte påvirke det rent sportslige. Hvordan klubbens avdelinger er fordelt varierer i midlertidig noe mer; noen har få avdelinger organisert under grove trekk, med for eksempel én administrasjonsavdeling og en sportsavdeling. Andre klubber er organisert i flere, mer spesifikke, avdelinger hvor eksempelvis arrangement og markedsføring er utskilt egne avdelinger.

Når det kommer til utviklingsdelen av klubben kan denne ha ulike navn, eksempler på dette er «akademi», «utviklingsavdeling» eller rett og slett «elite», og felles for dem er at de enten hører til i en form for «sportsavdeling» eller utgjør sin egen avdeling. I de tilfellene hvor spillerutviklingen tilhører en samlet avdeling for sport, er dette i en samling som også inkluderer a-laget, og kanskje også breddedelen av klubbens aktivitetstilbud. Her er det også vanlig å ha en sportssjef som avdelingsleder. I de tilfellene hvor utviklingsdelen representerer en egen avdeling, vil det være utviklingsansvarlig som er øverste ansvarlige for avdelingen. Felles for alle modellene er at avdelingen rapporterer til daglig leder.

### 5.1.2 Roller

Klubbrepresentantene som deltok i denne studien innehar rollene «*utviklingsansvarlig/leder*», «*administrativ ansvarlig for utvikling*» eller «*toppspillerutvikler*». Gjennom disse intervjuene har jeg fått kunnskap om hva disse rollene innebærer i toppklubbene. Utviklingsansvarlig i Sandefjord forklarer at rollen

som utviklingsansvarlig innebærer et faglig ansvar for avdelingen: «*Det er jo alt fra på en måte ansettelse av trenere, lage fagplan for akademiet, spillemodell, ha ansvar for den sportslig faglige delen av akademiet*» (M.J., SF). Dette innebærer også at utviklingsansvarlig ofte fungerer som trenerveileder for klubbens trenere, selv om enkelte av toppklubbene har dette som en egen stilling. I tillegg har denne posisjonen en rolle i utarbeidelse av sportsplanen. En annen viktig arbeidsoppgave for utviklingsansvarlig er å koordinere rekrutteringen av eksterne spillere, og dette innebærer å utarbeide retningslinjene for henting av spillere med utgangspunkt i klubbens filosofi (Gammelsæther & Ohr, 2002, s.112). I enkelte tilfeller har også utviklingsansvarlig en trenerrolle ved siden av. I tillegg til den fotballfaglige delen, er utviklingsansvarlig en viktig stilling knyttet til den administrative delen av spillerutviklingsarbeidet. Denne personen vil blant annet følge opp de ansatte og lede samarbeidet med lokale klubber.

Ved siden av utviklingsansvarlig har jeg vært i kontakt med én administrativ leder for utvikling, som beskriver sin arbeidsrolle slik: «*Jeg er da et slags mellomledd mellom trener og lagleder i klubben og klubben*» (A.L., Odd). Dette er en person som kan avløse utviklingsansvarlig fra de administrative oppgavene, i tillegg til at man jobber strategisk inn mot avdelingen og med akademiklassifiseringen.

Jeg har til slutt vært i kontakt med toppspillerutvikler i Ham-Kam som forklarer at sin fremste arbeidsoppgave er å jobbe tett individuelt med klubbens fremste «*satsningsspillere*». Dette innebærer i fremste rekke å bringe disse spillerne opp fra junior-nivå og inn i a-stallen, og videre bidra til i utviklingen til med å bli en bidragsyter i a-laget.

### 5.1.3 Utviklingsavdelingene

Organiseringen av selve utviklingsavdelingen varierer litt blant de deltakende toppklubbene, men hovedsakelig ser vi at de deler seg inn i lag innenfor et aldersintervall. Hos de fleste klubbene formes treningsgruppene direkte inn i lag, men i blant annet Bodø/Glimt er treningsgruppene delt inn i to aldersintervaller, som så deles inn i lag internt. Antall treningsgrupper varierer mellom to og fire, hvor U11/Kisa som har henholdsvis U12, U14, U16, og U19 er klubben med størst bredde i treningsgruppene sine. Rundt klubbens treningsgrupper og lag kommer det i tillegg et bredt støtteapparat, hvor lagene har hovedtrenere med god trenerkompetanse (UEFA A-

eller B-lisens). Øvrige støtteroller har, som akademileder fra Rosenborg viser, ansvarsområder på tvers i utviklingsavdelingen: «Også har vi en assistent på RBK2, men han er keeper trener og er keeper ansvarlig i akademiet» (R.V., RBK). Slike fordelinger er meget vanlige. Hos Ham-Kam har de en organisering som skiller seg litt ut da deres «utviklingslag» er delt over to avdelinger; G19, som er deres eldste utviklingslag, hører til i «elite-avdelingen» sammen med a-laget, samtidig som de resterende utviklingslagene finnes i «yngres avdeling».

Alle deltakende klubber har på plass ulike samarbeidsavtaler for å sikre tilpasset utvikling for sine spillere og sin region. Det er spesielt vanlig å ha et samarbeid med skolesystemet hvor spillerne i utviklingsavdelingen går. For eksempel dannes egne klasser på NTG med spillerne på laget, som da får et tilpasset, helhetlig opplegg. Gjerne med trenerne fra klubben inkludert i denne prosessen. Ofte er skolene også plassert i tilknytning til fotballstadion.

Når det gjelder lokale klubber, begynner disse toppklubbene å få meget gode nettverk med samarbeidsklubber i sine regioner. På denne måten får klubbene god kontroll på det som rører seg ute i sin fotballregion, og kan på en bedre måte enn tidligere fange opp talentene (Lürssen, 2017, s.65). Ikke minst gjør dette det også enklere for klubbene å følge opp spillere som er aktuelle for rekruttering på et senere tidspunkt. Slike samarbeid skjer ofte også gjennom kretsen, som blant annet er involvert i nominering av spillere til «akademi-treninger» hos toppklubbene. Samtidig gir enkelte av representantene uttrykk for at det er noe kniving om fotballtalentene i de områdene som grenser mot andre toppklubber, dette gjelder kanskje spesielt på Østlandet. Til tross for dette forklarer utviklingsansvarlig i Ull/Kisa om at det er «ofte en stilltiende enighet» (K.H., UKI) når det kommer til rekruttering klubbene imellom.

Unikt i både organisering og tilrettelegging gjennom samarbeid, er den velkjente «Telemarksmodellen» som Odd drives etter. Denne bygger på et samarbeid mellom krets, toppklubb, breddeklubber og skole for å sikre gode utviklingsforhold for hele regionen. Litt av målsetningen er å la spillere forbli i sin lokale klubb så lenge det er hensiktsmessig, for så å hente de inn i 15-16-årsalderen. Innad i klubben betyr dette at det eneste egentlige «satsningslaget» er «junior elite». I tillegg arrangeres det spesielt tilpassede kamper for de fremste yngre spillerne, mot for eksempel Vålerenga eller Stabæk G16. Modellen tillater også at klubbens krets får god oppfølging av spillere gjennom flere plattformer:

«Så de er delt ansatt på både i klubb, krets og på skolen. Og det gjør jo at man får fulgt opp daglig og flere økter per dag på de råeste talentene. Så i Odd har vi ansvar for et helt fylke egentlig» (A.L., Odd).

Ved siden av sin satsning på spillerutvikling, har de fleste av klubbene representert i denne oppgaven et breddeløp. Og selv om enkelte av klubbene gav uttrykk for at det å kombinere toppidretten med å organisere breddeidrett som tidvis utfordrende, er det noen av klubbene som var veldig bevisst på at det var en sentral del av helheten. Dette ble gjort tydelig av Odds adm. leder: «*Det breddeløpet der er ekstremt viktig for å beholde en kultur i klubben, å ikke skyve de vekk liksom*» (A.L., Odd). På den andre siden ser vi at RBK har tatt et bevisst valg om å gå i motsatt retning – de ønsker ingen barne- og breddeavdeling, og forklarer dette valget med at de ønsker å rekruttere fra hele Trøndelag. Dette medfører at kun den spisseste delen av utviklingsprosessen foregår hos dem, samtidig som klubben stimulerer til gode utviklingsmiljø i distriktet. De har derfor stor tro på at utviklingsmiljøene i trøndelagsfotballen støtter opp under talentene før de kommer til klubben.

## **5.2 Verdier, holdninger og fundamentale tankeganger**

I beskrivelsen av fenomenet «organisasjonskultur» står ofte ideen om en gruppe med et felles tanke sett sentralt. Edgar Schein (2010, s.32) mente at den grunnleggende dimensjonen for at organisasjonskulturer i det hele tatt skal formes var et sett med fundamentale tankeganger og holdninger som deles. Dette representerer fundamentet hele organisasjonen, laget eller avdelingen er bygget på (Dumay, 2009, s.524).

Typisk innenfor idretten er at denne fundamentale tankegangen omhandler idrettens- og klubbens formål om aktivitet for sine medlemmer, som diskuteres i oppgavens kapittel 3.

Videre er det innen den norske idretten vanlig med en forståelse om at idretten er av og for medlemmene, hvor blant annet frivillighet står sentralt (Wollebæk, 2011, s.487).

Det oppstår det imidlertid nyanser klubbene imellom; dette er relatert fokusområder og å inkludere fotballfilosofi og tanker om spillerutvikling. Begge disse faktorene er interessant for meg å undersøke i denne oppgaven: Toppklubbens

fundamentale tankegang legger et rammeverk for hvordan klubbene opererer, hva som er deres fokusområder og, veldig aktuelt for oppgaven, hvilke tanker de har omkring spillerutvikling. Hvilke holdninger innenfor organisasjonen sentralt og utviklingsavdelingen lokalt bidrar til motivasjonen for å drive med arbeid for spillerutvikling?

Spesielt sentralt i denne kategorien er hvor godt utviklingsavdelingen, og deres visjon omkring utviklingen av klubbens unge fotballspillere, er forankret hos beslutningstakerne i organisasjonen (styret). Ifølge NTF er dette en av de viktigste faktorene for å lykkes med utviklingsarbeidet (NTF, 2019, s.28). Colyer (2000, s.324) påpeker også at påvirkningen av organisasjoners fundamentale tankegang på deres medlemmer og ansatte, påvirker deres handlinger gjennom sosialisering.

### 5.2.1 Klubbsyn og geografisk tilknytning

Hos klubbene starter det hele med deres forståelse av sin egen organisasjon – hvilket syn har klubbrepresentantene på egen klubb? Når man snakker om temaet med klubbene, fremkommer det et tydelig ønske om å fremstå som en «utviklingsklubb» - et begrep som klubbrepresentantene bruker om en klubb som gjennom et skriftlig uttalt mål og praksis jobber målrettet for å utvikle mange og gode fotballspillere. Dette er jo ingen overraskelse, men viser samtidig den forpliktelsen norske toppklubber i dag ønsker å påta seg for spillerutvikling. Noe av grunnen til dette er fordelene en god spillerutvikling medfører.

Samtidig kommer det frem at noen av klubbene er spesielt tilknyttet sin geografiske plassering og region, spesielt gjelder dette de nordnorske klubbene, som illustrerer en «nordnorsk stolthet». Andre klubber er tydelig formet av sin historie og bruker disse røttene aktivt i dag. Eksempler på dette er RBK, som har en visjon om Europacup fra sin storhetstid, og Odd som har et veletablert system i «Telemarksmodellen».

### 5.2.2 Verdier

Om man undersøker forståelsen av klubbene nærmere, blir verdiene ofte trukket frem som et element som definerer klubben (Giberson et al., 2005, s.1005). Typiske vedtatte verdier i klubbene inkluderer åpenhet, folkelighet, glede og troverdighet. Og i



mange fotballklubber, så vel som i de representerte her, er dette «fine» ord som flagges høyt. De skal være en del av grunnmuren for det resten av klubben står for.

Spørsmålet da blir hvorvidt disse gjør seg gjeldende i praksis, eller om de forblir bare fine ord. For å komme nærmere et svar fikk klubbrepresentantene muligheten til å forklare hvordan verdiene gjør seg gjeldende i det daglige. Et av de mest prominente poengene her er hvordan klubbene jobber med å integrere verdiene som en del av den daglige praksisen i klubben og blant ansatte og utøvere. Bodø/Glimt bruker for eksempel sine verdier aktivt i lagmøter før akademilagens kamper. Man ser også en tendens hvor klubbene nå reviderer sine verdier for å gjøre de mer anvendbare for den daglige driften. Til tross for dette finnes det også indikasjoner på at verdiene ikke alltid når ut i klubben:

*«Nei, det er veldig sjelden av vi tenker på den verdien. Det er ingen som utfordrer oss på å holde oss innenfor verdiene egentlig, men det er mer sånn at enhver sunn fornuft gjør at vi er rederlige og at vi er respektfulle» (M.G., TIL).*

Samtidig som at uttalelsen fra klubbrepresentanten indikerer at klubbverdiene har forblitt «fine ord på veggen», er det verdt å legge merke til at budskapet de står for kanskje ofte tas som en selvfølgelighet.

I henhold til Scheins teori om hvordan organisasjoners kulturer kommer til uttrykk, er verdier en indikasjon på kulturen som forekommer i organisasjonen (Schein, 2010, s.28). Fra intervjuene fremkommer det spesielt to tydelige eksempler på dette: Hos Ham/Kam bruker de «kamerater» som en av sine kjerneverdier. Dette er naturligvis basert på klubbens egentlige navn «Hamarkameratene». For Ham/Kam er dette en indikasjon på det samholdet som oppleves i klubben. Hos RBK har klubbens mest suksessrike periode en sentral betydning, og det var i denne perioden at begrepet «godfoten» ble introdusert av Nils Arne Eggen (Eggen & Nyrønning, 2007, s.12). Dette er et begrep som bygger på positivisme, og som nå er integrert som en av klubbens verdier, og dette er noe de i det daglige ønsker å etterleve. På denne måten kommer verdiene tydelig til uttrykk for organisasjonskulturen, men også at organisasjonskulturen videreformidles gjennom verdiene. De knyttes til identitetsarbeidet i klubbene, er noe alle sosialiseres inn i, og skaper en samlet forståelse innad i klubben (Haimes, 2006, s.35).

### 5.2.3 Holdninger til spillerutvikling

I denne oppgavens kjerne finner vi temaet spillerutvikling, og det vil derfor være naturlig å undersøke hvilke holdninger i toppklubbene har til dette.

Selv om det i klubbene forekommer en klar forståelse av at de opererer ut ifra ulike utgangspunkter, er det en klar konsensus for at spillerutviklingsarbeidet er noe klubbene ønsker å rette mye fokus på. Her har de senere årenes satsning omkring spillerutvikling i landet, med NTF i spissen, kommet til syne. Det er samtidig tydelig at klubbenes forpliktelse ovenfor oppgaven kan variere, selv om det kanskje ikke kommer så tydelig frem på overflaten. Her blir virkelig ideens forankring testet. Dette vil jeg komme tilbake til senere. Først vil jeg gå nærmere inn på klubbenes visjon, målsetninger og motivasjon for arbeidet med spillerutviklingen.

Visjonen for arbeidet med spillerutviklingen at den skal fungere som en inspirasjon mot fremtiden ved suksessfullt arbeid over tid. I likhet med klubbenes forståelse av egen organisasjon, varierer deres visjoner. Dette er forståelig da deres interne image er selve rammeverket for organisasjonens virke (Colman, 2014, s.61). Det viser at RBKs visjon om «*ut i Europa gjennom kontinuerlig prestasjonsutvikling*» er et resultat av deres ønske om å nå tilbake til gamle høyder. Men, hos de nordnorske klubbene, som ikke fikk mulighet til å være med i Eliteserien før i 1972 (Goksøyr & Olstad, 2002), preges deres visjon av det. For eksempel ønsker Bodø/Glimt «*å gjøre nordlendinger stolte*». Toppklubbene opererer også med egne visjoner for hva deres utviklingsarbeid skal bli. Det kan være så enkelt som hos Ull/Kisa, hvor de ønsker å drive «*spillerutvikling på et høyest mulig nivå*». Det er noe klubbene ønsker å kontinuerlig utfordre seg på, som i Ham/Kam hvor de ønsker å være innlandets beste klubb på spillerutvikling. Felles for alle visjonene er at de er forankret i den sportslige planen som er vedtatt, og representerer dermed utgangspunktet for arbeidet i utviklingsavdelingen.

Med visjonen som bakteppe har klubbene utarbeidet egne målsetninger de jobber for å oppnå i utviklingsavdelingene. Det kommer frem i intervjuene at disse ofte omhandler et bestemt antall spillere flyttes opp til A-lagsstallen hvert år. Dette er ambisiøse målsetninger som de ansvarlige i utviklingsavdelingen jobber mot, og som ofte nås. Andre eksempler på målsetninger inkluderer at en viss prosentandel av A-lagsstallen skal være spillere fra egen utviklingsavdeling, eller at klubben skal ha

spillere som representerer aldersbestemte landslag. Ved siden av slike kontinuerlige målsetninger opererer også en del av klubbene med enkelte mer langsiktige målsetninger. Hos noen av de deltakende klubbene er det også her ambisjonsnivået fremkommer; TIL ønsker å skape en utviklingsavdeling som holder kontinental standard, Bodø/Glimt ser at de kan være et av de beste akademiene i Skandinavia, og flere klubber har som mål å utvikle spillere som er interessante for klubber i Europas største ligaer. Dette blir dermed en bekreftelse på forpliktelsen ovenfor prosjektet som er satt i gang i norsk fotball.

Samtidig tas det også i bruk andre, mer akutte målsetninger, som å utvikle spillere som kan komme inn på A-laget og heve kvaliteten der. Og her ligger nettopp den første motivasjonsfaktoren hos toppklubbene for å drive spillerutvikling. Det å ha muligheten til å utvikle spillere som kan heve kvaliteten på A-laget over tid er kanskje den fremste motivasjonsfaktoren bak arbeidet. I tillegg opplever de fleste lagene at det er viktig for supporterinteressen at det er en lokal forankring i laget som befester deres lokale tilhørighet. Utviklingsleder i Ull/Kisa påpeker viktigheten av å «*utvikle spillere som har verdi for klubben*» (K.H., UKI), og sikter da til den ekstra verdien en lokalt utviklet spiller har. Selvfølgelig er det også en økonomisk motivasjonsfaktor bak dette; ikke bare kan klubbene potensielt spare penger de normalt ville brukt for å hente inn spillere, men de har også muligheten til å selge spillere videre dersom de blir gode nok. Mange av de representerte klubbene var åpne om at dette er en del av forretningsmodellen deres. De ønsker også å fremstå som klubber hvor landets beste talenter kan få muligheten til å utvikle seg best mulig.

Til slutt er det et gjentakende poeng at klubbene ser på spillerutviklingsarbeidet som en måte å gi tilbake til sin fotballregion på, ved å ta ansvar for spillerutvikling, slik at de mindre klubbene i tur kan nyte godt av dette arbeidet. Slik blir viktigheten av gode samarbeidsforbindelser for toppklubbene illustrert.

#### 5.2.4 Forankring

For at klubbens satsning på spillerutvikling skal lykkes er det viktig at den er forankret i hele organisasjonen (Ménard, 2014, s.579). Dette gjelder spesielt de sentrale bestemmende organene – styrene. Dette ble derfor et tema under intervjuene med klubbrepresentantene. Utviklingsansvarlige i klubben, som øverste ansvarlige for avdelingen eller akademiet, har et spesielt ansvar for at spillerutviklingsarbeidet er godt

forankret i hele klubben. Hos enkelte av klubbene har det derfor vært viktig at utviklingsansvarlig blir hørt, og regelmessig inviteres på styremøter hvor beslutningstakerne i organisasjonen møtes.

Representantene som ble intervjuet gir alle uttrykk for at NTFs økende satsing og fokus på spillerutvikling i fotball-Norge har vært med på å legitimere deres arbeid med spillerutvikling. Det skader heller ikke at klubbene ved å delta i akademiklassifiseringen har mulighet til å utløse økonomiske insentiver til spillerutviklingen. Selv om representantene som er involvert i spillerutviklingen i klubbene er klare på at dette ikke må være motivasjonen, forenkler dette at satsningen på spillerutvikling blir godtatt i styrene.

Forankringen hos styrene vises blant annet ved at det allokeres ressurser til utviklingsavdelingene. Her er meningene delt hos utvalget; omtrent halvparten av klubbrepresentantene gir uttrykk for at de er fornøyde med de tilgjengelige ressursene, og at deres arbeid blir prioritert av klubben. Den andre halvparten meddeler at de gjerne skulle hatt mer tilgjengelige ressurser hos klubben, enten i form av fasiliteter eller økonomisk. Samtidig viser det seg at dette i stor grad gjelder de klubbene som anser seg selv som «ferskere» når det kommer til å satse på spillerutvikling, mens de klubbene som over tid har jobbet med dette som målsetning har fått en tryggere forankring ettersom satsningen har gitt resultater. Hos de «nyere» klubbene innen spillerutviklingssatsningen virker det rett og slett å være litt mer usikkert hvordan prioriteten består også gjennom vanskelige tider. Dette er noe utviklingsleder i Bodø/Glimt trakk frem som en viktig faktor bak sin suksess, og som utviklingsansvarlig hos Sandefjord forteller har vært en utfordring:

*«Altså styret hadde ikke eierskap nok til dette her, det var ikke viktig nok for de, slik at i det øyeblikk man rykket ned fra Eliteserien i 2018 så valgte man å si at «dette er ikke viktig, nå går vi en annen retning», nå ønsket de å prioritere alle penger til a-laget. Og da kjente vi på at den forankringen ikke var sterkt nok i klubben» (M.J., SF).*

Uttalelsen viser at det i vanskelige tider ofte er lett å fravike det langsiktige perspektivet og handle etter mer kortsiktige interesser.

### 5.2.5 NTF og akademiklassifiseringen

Som jeg vært inne på, har satsningen på spillerutvikling hos NTF som en foregangsorganisasjon vært viktig for klubbene. Jeg ønsket derfor å undersøke nærmere hvordan klubbene opplever at NTFs syn på spillerutvikling påvirker dem. Norsk Toppfotball er en organisasjon av og for de norske toppklubbene, og derfor er det å forvente at de har mye av de samme tankene om dette. Samtidig har NTF tatt initiativet for å videreføre spillerutviklingen i Norge, blant annet ved å introdusere akademiklassifiseringen, og det var derfor interessant å undersøke hvordan dette påvirket klubbene. Det er bred enighet om at samarbeidet mellom klubbene og NTF fungerer godt, og alle klubbene er fornøyde med dette. Det kom også frem av intervjuene at klubbrepresentantene er enige i store deler av ideologien til NTF, og klubbene kan bruke deres referanser som en rettesnor for sin egen organisasjon. Allikevel er flere av klubbene klare på at NTFs faglige input må settes inn i klubbenes egne rammeverk for å fungere i praksis (Frontiera, 2009, s.81), og dette medfører dermed at det er enkelte områder klubbene fokuserer ekstra på, og andre som i større grad velges bort. På spørsmål om akademiklassifiseringens påvirkning på deres organisasjon, er samtlige klubber positive til innvirkningen den har hatt på utviklingsavdelingene etter sin lansering i 2016. Blant annet har en effekt vært betydelig økt strukturering og etterrettelighet i arbeidet med spillerutvikling. Dette er noe jeg vil komme nærmere inn på i diskusjonskapittelet.

### 5.3 *Normer som et resultat av klubbens fundamentale tankegang*

Som Schein (2010, s.31) påpeker, vil resultatet av organisasjonenes fundamentale tankegang komme til uttrykk i praksis. Tankegangen skaper grunnlag for svar på spørsmålet «*hvordan gjør vi ting her?*». Svaret finnes ofte i de etablerte normene og verdiene innenfor organisasjonen som gjør seg gjeldende på en daglig basis.

Ved å undersøke normen blant organisasjonens medlemmer får man en indikasjon på hvilke handlinger som blir ansett som normale (eller unormale), og verdiene definert i organisasjonen sier noe om hvilken oppførsel som anses rett eller gal. Ifølge Bourdieu (Spiegel, 2005, s.190) forekommer dette fordi organisasjonens medlemmer sosialiseres inn i den gjeldende, basale tankegangen og dermed vil handle

på en bestemt måte i en bestemt kontekst. Man har rett og slett lært seg en bestemt måte å løse gjentakende problemer på. Ved å foreta seg handlinger som er ansett unormale og i så måte havner utenfor normen, vil organisasjonens medlemmer kunne føle seg ukomfortable (Haimes, 2006, s.36). Nettopp fordi de er opplært til at dette er «feil».

For denne oppgaven er dette perspektivet interessant å utforske, da måten medlemmene innenfor fotballklubbene og utviklingsavdelingene er sosialisert inn i deres kultur. Hvordan løser klubbene problemer som oppstår? Og da spesielt problemer og caser knyttet til utviklingsavdelingene. For eksempel kan klubbens løsning på problemer angående manglende ressurser for utviklingsavdelingen si mye om klubbens hensikt og spillerutviklingsarbeidets forankring i klubben ellers. Vil det bli prioritert å anskaffe ressurser fra andre deler av klubben, eller skal man finne en annen måte å anskaffe de?

Videre kan det å utforske normer som er sentrale i klubbenes utviklingsavdelinger vise hvordan klubbene løser spillerutviklingen i praksis. Hvordan arbeides det med spillerne som er en del av utviklingsavdelingen? Spesielt interessant er det å se hvordan avdelingen stiller seg til ansvaret for å lære opp spillerne i utenomsportslige ferdigheter. For eksempel kan man se på hvordan klubbens verdier integreres i utviklingsavdelingen, og om avdelingen har sine egne verdier som styrer handlinger (Bang, 2013, s.331).

### 5.3.1 Strukturell norm

Gjennom nærmere undersøkelser av de normene som eksisterer hos toppklubbene, og fortolkning av deres handlinger får man et tydeligere bilde av hvilket syn de har på sin utviklingsavdeling. Et av de tiltakene som fremkommer, er at klubbene nå tar sikte på å endre sin organisasjonsstruktur for å tilpasse utviklingsavdelingen på en god måte. Et eksempel på dette er hvordan det har blitt gjort endringer hos klubbene for å tilpasse seg Norsk toppfotball og deres akademiklassifisering; for eksempel å gi utviklingsavdelingen en stemme i styret. Samtidig stilles det nå tøffere krav til klubbene for dokumentering av arbeidet som gjøres. På generell basis er klubbene enige i at innføringen av akademiklassifiseringen har oppmuntret til mer struktur i arbeidet med spillerutvikling.

Hos noen av de deltakende klubbene har uttrykket «*prestasjonskultur*» en viktig betydning. De ønsker å maksimere alle parametere som påvirker prestasjonen i spillerutviklingen og til syvende og sist på fotballbanen (Andersen & Sæther, 2008, s.1). Med utgangspunkt i dette bruker de strukturering av klubben som et virkemiddel for å oppnå nettopp denne form for kulturelt uttrykk. Det mest åpenbare eksemplet på dette er RBK, som har tatt et bevisst valg om å være en «toppidrettsklubb», men vi ser også at flere av klubbene tar i bruk en elite-avdeling, hvor eksempelvis juniorlaget og a-laget samles i samme avdeling. Dette er noe som stimulerer de daglige handlingene (normene) som gjøres i avdelingene, og som oppmuntrer til en spissere satsing. Dette illustreres fint i uttalelsen til Rosenborgs akademileder:

*«For å kunne åpne de målene som klubbens holdninger legger opp til, er gode treningsprosesser og fokus på å bli bedre hver dag en satt norm i klubben. Trening for å skape læring. Ved at den etablerte kulturen, «prestasjonskulturen», etterleves skaper man merverdi i det daglige treningsarbeidet som er viktig for kontinuerlig utvikling på alle plan» (R.V., RBK).*

Samtidig ønsker utviklingsleder i Bodø/Glimt å understreke viktigheten av at utviklingsfokus implementeres i hele klubben, og at ønsket om å være en «*utviklingsklubb*» fremkommer i hele klubben. De har derfor satt utvikling som sitt hovedfokus i all deres aktivitet, og spesielt på a-laget. Her er trenerne og støtteapparatet de fremste spillerutviklerne. I Bodø/Glimt er den viktigste faktoren for suksess å utnytte organisasjonskulturen slik at den er gjennomgående i hele organisasjonen, og at alle dermed kan dra i samme retning. På denne måten vil alle medlemmer av organisasjonen bli eksponert for hva det vil si å være en «*utviklingsklubb*» i det daglige, og det formes en utviklingsorientert norm.

For å oppnå spillerutvikling på et høyere nivå, har klubbene iverksatt tiltak for å øke kompetansen som en ressurs. Det stilles nå høyere krav til trenerutdanninger hos alle trenere i toppklubbens utviklingsavdelinger, normalt minimum UEFA B-lisens. Samtidig er klubbene bevisst på å stadig tilegne seg ny eller bedre kompetanse, og det har oppstått en god delingsnorm blant klubbene i Norsk Toppfotball. Gjennom regelmessige forumer, samlinger og andre tiltak deltar klubbene for å ta i bruk andres kunnskapsressurser og dele av sine egne.

### 5.3.2 Spillerutvikling i praksis

I den praktiske spillerutviklingen har flere av klubbene innsett, at selv i en notorisk kortsiktig bransje, at systematisk trening for utvikling er nødvendig. Dette formidles og går igjen i hele utviklingsavdelingen, spesielt hos trenerne og spillerne. Adm. leder i Odd forteller at hardt arbeid blir tillagt stor vekt, og sikter til at denne normen i treningsarbeidet har utviklet seg til å bli en identitet representativ for klubben. En annen tendens hos flere av klubbene er et målrettet fokus på individuell utvikling. Dette betyr i praksis at det å vinne ikke nødvendigvis er det viktigste, og at deres spilleres individuelle utvikling settes foran laget. Dette betyr ikke at relasjonelle ferdigheter nedprioriteres hos spillerne, men at klubbene på dette stadiet er fokusert på å utvikle gode spillere fremfor gode lag. TIL har dette som et uttalt fokusområde, som sammen med nærhet til spillerne og fokus på trygghet skal skape en plattform for utvikling for deres unge spillere.

Som en av klubbrepresentantene påpeker skapes organisasjonskulturen i møtet mellom mennesker hver dag. Dette kommer også frem av litteraturen (Bang, 2013, s.327). Et økt fokus på sosialiseringprosessen er nødvendig for normeringen av verdiene. Eksempelvis har Ham/Kam nå tatt i bruk en presentasjon av klubbens historie og verdier for å introdusere deres spillere i utviklingsavdelingen, og på denne måten skape en felles forståelse blant spillerne over hvordan det skal være i klubben. Ved at alle kjenner til verdiene og hva de betyr i praksis, kan de tas i bruk i det daglige som en målestokk, og over tid bli et kjennetegn. Uttalelsen til utviklingsansvarlig i Sandefjord illustrerer godt hvordan «samhold» som verdi gradvis normeres for deres lag:

*«Jeg vil jo bare si at verdiene begynner å fylle mer og mer av klubben. Hvis man så a-laget vårt i fjor, så vil man oppleve at samhold var en sterk verdi i det laget. Og da begynner det å bli en del av kulturen, det er ikke noe vi tenker over det er bare noe vi gjør. [...] du skal se på kamper når vi scorer at det skal ikke bare være to spillere som løper ut i hjørnet og klemmer hverandre der, det skal være hele laget sammen. Både de som spiller og de som sitter på benken skal være en del av den kulturen» (M.J., SF).*

Til tross for at flere av de representerte klubbene har et spesielt fokus rettet mot inkorporeringen av verdiene i praksisen, er det også andre av klubbene som ikke



opplever at verdiene gjør seg gjeldende i praksis i særlig grad. Det ser også ut til at disse klubbene ikke nødvendigvis ser den kulturbyggende fordelene ved å rette fokus mot dette.

Et annet aspekt som preger toppklubbene spillerutviklingsarbeid i praksis, er at de ønsker en nærhet mellom utviklingsavdelingen og a-laget. Dette gjelder selvfølgelig spesielt de eldste aldersgruppene i utviklingsavdelingen. Grunnleggende for dette aspektet er et skifte hvor spillerutviklingen initieres «ovenfra og ned» i motsetning til tidligere, hvor det typisk har vært de involverte i utviklingsavdelingen har tatt initiativ «nedenfra fra og opp». Dette skiftet er et resultat av at utviklingsavdelingene har fått en større innflytelse i klubbene, på grunn av en økt nasjonal satsing på spillerutvikling. Klubbene ansetter nå flere sportslige ledere på a-laget, som ønsker å bidra til å bli en «*utviklingsklubb*».

Ønsket om nærhet mellom utviklingsavdelingen og a-laget illustreres ved at spillestilen er nogen lunde uniform i hele klubben. Det ønskes også kontinuitet i spillestilen, slik at utviklingsavdelingen ikke blir nødt til å rette seg etter store endringer på a-laget ved for eksempel trenerbytter. Hospiteringsordninger, og ikke minst oppfølgingen av denne, tyder også på nærhet mellom utviklingsavdelingen og a-laget. I Ham/Kam er toppspillerutvikleren ansatt nettopp med formål å hjelpe spillere fra utviklingsavdelingen til a-laget. En stor fordel av nærhet mellom utviklingsavdeling og a-lag er at det er lettere for spillere å ta steget opp. I tillegg betyr økende interaksjon innad i klubben større kompetanseutveksling fra a-laget og nedover i systemet.

#### **5.4 Viktige gjenstander og etablerte praksiser som uttrykk for kultur**

I følge Dumay, (2009, s.524) mente Schein at det tredje, og mest synlige uttrykket for organisasjonskultur, er viktige gjenstander og etablerte praksiser som finnes innen organisasjonen. Dette er symbolske kulturuttrykk, og kan være synlige, observerbare produkter av kulturen (Bang, 2013, s.332). Disse symbolske viktige gjenstandene og praksisene, ofte omtalt som artefakter, er bærere av kulturinnholdet, og er således viktige for å kunne forstå fotballklubbene organisasjonskulturer. Samtidig er klart at artefaktens betydning for organisasjonene er nødt til å forstås innenfor den gitte organisasjonens fortolkningsrammer for å forstå deres betydning for organisasjonskulturen (Bang, 2013, s.332). Dette kan være en utfordring for

utenforstående, da de ikke er integrert i det samme settet av fortolkningsrammer. Et eksempel på hvordan slike symbolske gjenstander kan gi et innblikk i klubbens virkelighetsoppfatning mot sine yngre lag, kan være om de enten har veldig fine fasiliteter (garderober mm.), som tilsier satsning på disse lagene. Om de yngre lagene har dårlige fasiliteter kan dette si noe om klubbens virkelighetsoppfatning av disse lagenes viktighet i forhold til a-laget.

Nettopp derfor er dette et perspektiv som er interessant å utforske; gjenstander og etablerte praksiser med symbolsk betydning kan si mye om hvordan toppklubbene ser på sin situasjon i forhold til spillerutvikling, samt at de til en viss grad enten bekrefte eller avkrefte den uttalte kulturen for spillerutvikling.

#### 5.4.1 Viktige gjenstander med symbolsk betydning

Hos klubbene fremkommer det flere eksempler på viktige gjenstander med symbolsk betydning (Bourne & Jenkins, 2013, s.498). Dette kan være noe så enkelt som en sportsplan, noe alle klubber har, men som bærer ulik betydning for de ulike klubbene. En godt etablert sportsplan vil hos klubbene indikere en nøye planlagt drift og langsiktighet, og flere klubber legger mye vekt på det som finnes i sportsplanen og bruker den aktivt som et styringsverktøy. For eksempel står «Ulltråden» sterkt hos Ull/Kisa og har gjort det i lengre tid. Hos andre klubber tiltrekker sportsplanen seg mindre oppmerksomhet og virker i noen tilfeller å være et planverk til stede for å tilfredsstille krav i akademiklassifiseringen. Representanter fra disse klubbene har et mer abstrakt forhold til det som står i sportsplanen, og sliter med å videreformidle hva den sier om eksempelvis spillerutvikling.

Et aspekt som mange har inkludert i sportsplanen, er en spillemodell som sier noe om hvordan fotball klubbene spiller. Spillemodellen, og kanskje spesielt spillestil, er noe som for mange klubber er en viktig gjenstand for kulturuttrykk. For eksempel er både RBK, Bodø/Glimt og Odd velkjente for sin 4-3-3 formasjon. Bodø/Glimt vant sågar Eliteserien 2020 med sin velkjente og modige form for fotball, og Rosenborgs lag har alltid angrepet med fart og godt kantspill. I tillegg til at dette fungerer identitetsbyggende for klubbene, medbringer det også et praktisk aspekt; det knytter hele klubben sammen og gir spillet en «rød tråd» fra barnefotball til a-lag – fotballfilosofi (Gammelsæter & Ohr, 2002, s.112). Spillere fra utviklingsavdelingen som kommer til a-laget er allerede kjent med deres spillestil og får én mindre utfordring i

overgangen. Dette er også noe som hindrer klubben i å hente inn a-lagstrenerne som ville gitt store omveltninger på spillestilen, med ramifikasjoner nedover i klubbssystemet, for så å avslutte noen år senere. Klubben kan dermed holde en stø kurs.

Et annet viktig aspekt er de menneskene som er en del av klubbene – såkalte kontinuitetsbærere. Disse har typisk vært i toppklubbene over lengre tid, og har hele tiden vært eksponert for organisasjonskulturen (Revasi & Schultz, 2006, s.435). Disse representerer viktige aktører for sosialiseringssprosessen nye medlemmer i klubbene utsettes for, og er med på å sikre at klubbens kulturuttrykk videreføres. Slike personer finnes i alle klubber, populært kalt kulthelter, og kan også fungere som god hjelp for klubbene i spillerutviklingen. For eksempel har Rosenborg valgt å hente inn tidligere spillere som rolletrenerne i sitt akademi. Disse har over mange år vært direkte eksponenter for klubbens verdier, og har vært en del av den suksessfulle perioden klubben fortsatt defineres av. I tillegg er de noen av de fremste i forståelsen av klubbens spillestil, og spesielt innen deres rolle. Dette viser at klubbens hensikt er å komme tilbake til en slik suksessrik periode ved hjelp av spillere fra eget akademi. Samtidig som et slikt grep viser en av flere fordeler ved å ha kontinuitetsbærere i organisasjonene, kan de også vise seg å fremstå som sperrer for videreutvikling av organisasjonene. Som toppspillerutvikler i Ham/Kam påpeker, må klubben ha blikket rettet fremover; *«Så det er jo en balansegang akkurat det der da. Kontinuitet for kontinuitetens skyld vil jo sannsynligvis føre til at man kun blir stående og stagnere, så vi prøver å finne en balansegang der»* (H.T.K., H-K.). Det er denne balansegangen som klubbene jobber med i det daglige.

Til slutt kommer det frem at ulike objekter fungerer som viktige gjenstander som uttrykker organisasjonskulturen. Det kan være rimelig enkle ting som emblem, drakter, stadion o.l., som er med på å skape en identitet for organisasjonene og som skaper samhold. De klubbene som har valgt å ikke inkludere yngre lag enn fra 16-årsalderen kan for eksempel gå glipp av en tidlig sosialiseringsspross hos sine fremtidige spillere. Det kan også komme til uttrykk gjennom klubbens fasiliteter, og forskjellen mellom fasilitetene innad i klubben. Alle de representerte klubbene i denne oppgaven responderte med tilfredshet ovenfor fasilitetene til utviklingsavdelingene, og noen var i tillegg i gang med å utbedre fasilitetene for utviklingslagene sine. Dette er et tegn på at disse avdelingene er prioritert i klubben, og ses på som en viktig bidragsyter inn mot det sportslige virke.

#### 5.4.2 Etablerte praksiser

Utviklingsansvarlig fra Tromsø ønsker i sitt intervju å fremheve at deres kultur ligger i hverdagspraksisen og gir dermed inntrykk av at deres etablerte praksis er et viktig uttrykk for kultur. I tillegg til å beskrive hvordan klubbene arbeider med spillerutvikling, er den etablerte praksisen nyttig for å uttrykke klubbens holdninger. En ting som kjennetegner de som forteller at klubben har spillerutvikling høyt prioritert, er at de over lengre tid har hatt en systematikk og struktur for sitt spillerutviklingsarbeid. Dette sikrer gode treningsrutiner og tillater klubbene å finne de beste metodene for å utvikle sine spillere på best mulig måte. Andre klubber som har hatt en mer usikker forankring for arbeidet med spillerutvikling har rapportert at arbeidet ofte har vært preget av mindre struktur og dokumentasjon, og har blitt gjort av individuelle trenere med egne planer som forsvinner sammen med den aktuelle treneren. Dette tillater hverken en god praksis for å etablere seg eller at klubben gradvis kan finne ut av hvordan de best kan utføre spillerutvikling etter sine forutsetninger. Allikevel vises det tydelig at innføringen av akademiklassifiseringen har snudd denne trenden. Når det er påkrevet at de deltakende klubbene har en viss struktur og god dokumentasjon på arbeidet som gjøres, sikrer det at gode praksiser etableres.

En praksis som gradvis har etablert seg for de norske toppfotballklubben er samarbeidet med andre aktører i sin region. Dette er samarbeid med mindre klubber, krets og andre aktører som bidrar til at klubben når ut til lokalbefolkningen og er spesielt nyttig når det kommer til rekruttering. Noen samarbeidsmodeller har vært etablert i lengre tid, «Telemarksmodellen» er det mest fremtredende eksempelet på dette, men samtlige har utviklet seg i takt med klubbenes ønske om å nå ut til flere og bedre talenter. Samarbeidsmodellens evolusjon er i tillegg til å være et tema i akademiklassifiseringen, et sikkert tegn på at klubbene nå ønsker å ta mer ansvar for spillerutviklingen i sine regioner.

#### 5.5 *Identitetsmarkører i klubbene*

Organisasjonsidentitet kan beskrives som hvordan organisasjonens medlemmer ser på seg selv i en sosial kontekst (Albert & Whetten, 1985, referert i Colman, 2014, s.29). Fotballklubbene organisatoriske identitet beskriver hva som knytter klubbene

sammen og hva som skiller den fra hverandre gjennom deres likheter og forskjeller. På denne måten vil man ved å studere deres identitet få en forståelse av hvordan de ser på sin egenart. Dette er viktig for gi en beskrivelse av hvordan organisasjonenes medlemmer oppfatter trekk ved sin egen organisasjon. Dette vil være en del av fortolkningsrammen de tar i bruk for å vurdere sine handlinger på vegne av organisasjonen. Samtidig vil deres oppfatning av organisasjonen gi et viktig signal og deres intensjoner. I denne sammenheng gjelder dette intensjoner når det kommer til arbeid med spillerutvikling.

Identitetsmarkører hos organisasjonene er nyttige da deres identitet er med å påvirke organisasjonenes strategi og kan forklare deres handlinger (Gioia et al., 2013, s.125). Dermed kan vi se at organisasjoner som har lengre «tradisjon» for å utøve målrettet arbeid for spillerutvikling, og at deres medlemmer identifiserer seg med dette, vil ha stor motivasjon for å fortsette dette arbeidet. På den andre siden kan det tenkes at klubber som tidligere ikke har hatt en identitet som passer med intensjonen om å være en «*utviklingsklubb*», vil kunne slite. Slik kan organisasjonsidentitet forklare eventuelle problemer med å implementere en ny retning med mer fokus for spillerutvikling (Colman, 2014, s.91). Samtidig må man ikke glemme at organisasjoner som skiller seg ut hva angår identitet, ofte får et konkurransefortrinn (Colman, 2014, s.92). Dermed kan det tenkes at de toppklubbene hvor spillerutviklingsarbeidet har vært godt forankret over lengre tid, vil kunne nyte et fortrinn ved å ha et godt etablert system.

### 5.5.1 Kultur reflekterer identitet

Som belyst i denne oppgavens teoretiske rammeverk, er organisasjonens identitet en direkte uttrykkelse av dets kultur i form av normer, holdninger og virkelighetsforståelser (Hatch & Schultz, 2002, s.996). Likedan reflekteres kulturen av organisasjonens identitet. Deres forståelse av sitt forhold til spillerutvikling vil påvirke organisasjonens forpliktelse innad til å gjennomføre nøye arbeid med spillerutvikling. Dette er dermed et interessant perspektiv å undersøke da identiteten virker bestemmende på hvorvidt ønsket om spillerutvikling kommer frem i praksis.

For å få en oversikt over dette ble det i intervjuene stilt en rekke spørsmål for å belyse medlemmenes syn på egen klubb, og hvordan eksterne aktører bedømmer deres organisasjon. Selv om toppklubbene i utgangspunktet er relativt likt organisert, danner klubbrepresentantenes svar et bilde på at identitetene varierer. Spesielt ser vi store

forskjeller på hvordan klubbene fokuserer på å dyrke en egen identitet basert på historie, lokale verdier eller verdier dyrket i klubben. Et eksempel på dette er Ham/Kam, hvor klubbrepresentanten beskriver klubben som en «kameratgjeng», hvor «alle kjenner alle». Noe som selvsagt knyttes til idrettslagets egentlige navn «Hamarkameratene» og samlingen av byens idrettslag til ett. Dette er altså noe som fortsetter å prege klubbens holdninger den dag i dag.

Et eksempel på hvordan holdningene i en organisasjons lokalområde former dens identitet finner vi i Odd, hvor klubbrepresentanten beskriver populasjonen i deres område som «arbeiderklasse». Dette har vært med på å påvirke klubbens identitet som en hardtarbeidende organisasjon, og gjør seg gjeldende i utviklingsavdelingen; «Det har blitt et slags mantra her om at hardt arbeid slår talent» (A.L., Odd). Det regnes med at alle spillerne i utviklingsavdelingen jobber hardt for sin egen utvikling og for lagets del. Dette overfører til en klisjeaktig, men sann forståelse i fotballen om viktigheten av «ansvar for egen utvikling».

Det kommer også frem av intervjuene at noen klubber har en helt spesiell identitet når det kommer til spillerutvikling; de har en tradisjon for å utvikle gode fotballspillere gjennom sine systemer (Colman, 2014, s.31). Det er allikevel også her et tydelig skille på de klubbene som har en tradisjon for spillerutvikling gjennom systematisk arbeid over tid med påfølgende resultater, og klubber som ikke har hatt den samme systematikken, men som allikevel har maktet å utvikle gode fotballspillere. Felles for alle er imidlertid at innføringen av akademiklassifiseringen oppfordret klubbene til ytterligere systematikk. Tromsøs Utviklingsansvalige beskriver dette forløpet godt: «Det er en tydelig tradisjon at vi utvikler spillere, men det er ikke en tydelig tradisjon at vi jobber systematisk med det før de siste ti årene» (M.G., TIL.). Samtidig ser vi også en tendens til at de klubbene som ikke ville beskrevet seg for å ha en tradisjon for spillerutvikling nå ønsker å bli en «utviklingsklubb». Det er en tydelig tendens til at dette gjelder de mindre klubbene i utvalget. Grunnene til dette er flerfoldige, men tilgangen på ressurser utpeker seg som en hovedfaktor, det samme er en tankegang hvor prestasjonen til a-laget «dag til dag» er viktigst. Allikevel har NTFs satsning på spillerutvikling inn mot toppklubbene resultert i et større ønske om å bli «utviklingsklubber». Som Ull/Kisas utviklingsleder påpeker vil en utviklende organisasjonsidentitet for spillerutvikling bidra til økt motivasjon for godt arbeid. Og sterk motivasjon for spillerutvikling vil over tid skape en identitet som «utviklingsklubb».

### 5.5.2 Organisasjonens identitet ovenfor eksterne

I tillegg til at medlemmenes syn på egen klubb påvirker arbeidet med spillerutvikling, vil også organisasjonens identitet eksternt påvirke resultatet av spillerutviklingen (Hatch & Schultz, 1997, s.361). På spørsmål om dette svarer representantene fra toppklubbene at deres eksterne image i forhold til spillerutvikling er viktig for videre rekruttering av fotballtalenter. Som adm. leder i Odd påpeker, er det viktig for de unge spillerne å kunne drømme og se mulighetene for at klubbene kan bidra til å oppfylle deres drømmer. Nettopp derfor ønsker flere klubber å trekke frem eksempler på spillere som har blitt gode i deres utviklingsavdeling – de viser andre potensielle talenter at det er mulig å bli virkelig god i deres klubb. Dette gjelder i større grad for de mindre klubbene i undersøkelsen. Landets toppklubber vil nok alltid tiltrekke seg noen av landets største talenter, mens de mindre klubbene opplever større konkurranse omkring spillerne. Det er derfor viktig for deres rekruttering at de utvikler et image utad om en klubb spillerne kan utvikle seg i. Ull/Kisa føler at de her har funnet en god balanse; *«Jeg tror at relativt mange nå ser på Ull/Kisa som en attraktiv klubb med tanke på spillerutvikling»* (K.H., UKI.). Dette er fordi klubben har et spillerutviklingssystem som appellerer spesielt til de spillerne på nivået under de aller råeste talentene. *«Nåløyet er nok litt større [i vår klubb] enn det er i andre klubber»* (K.H., UKI.).

### 5.5.3 Lokal identitet

Tidligere i dette kapittelet beskrev jeg toppklubbenes tilknytning til sin geografiske plassering og lokalsamfunn. Dette er noe som følgelig er med på å forme klubbens identitet (Colman, 2014, s.28). I tillegg til dette fremkommer det også frem av intervjuene at en lokal tilknytning er en av hovedmotivasjonene for å drive godt spillerutviklingsarbeid. Det ble tidligere i kapittelet fremhevet at klubbens lokale tilknytning er viktig for interessen hos deres følgere. Fotballen har populært blitt kalt *«the people's game»* og det at lokale tilhengere fortsatt skal kunne identifisere seg med laget sitt gjør at den lokale forankringen er særlig viktig for interessen. Under intervjuene kommer det fram at alle klubbene jobber med å pleie denne balansen mellom lokale spillere og spillere som er hentet inn: *«[...] det er ikke noe tvil om at det for Rosenborg er en ambisjon å ha en bra andel med trøndere på laget til enhver tid.*

*Det opplever klubben er viktig for interessen rundt oss»* (R.V., RBK.). For å holde en slik lokal forankring og samtidig prestere på et høyt idrettslig nivå, kreves det at klubbene driver spillerutvikling på tilsvarende høyt nivå.

## 5.6 ***Hvordan klubbenes kultur kan brukes som en ressurs***

Den profesjonelle idretten er en resultatdrevet bransje. På tross av dette ber Wagstaff (2018, s.31) idrettsorganisasjonene om å utvise tålmodighet i deres utvikling for å sørge for at deres kulturelle aspekt drar i samme retning som visjonen deres. Ved å oppnå dette kan idrettsorganisasjonene oppleve at deres organisasjonskultur kan bli en definerende faktor for deres suksess (Colyer, 2000, s.322; Weese, 1996, s.203). Med hensyn i denne oppgaven kan man, ved å utforske hva toppklubbene kan tjene på å utføre spillerutviklingsarbeid drevet fremover av en organisasjonskulturell tanke, oppdage hvordan klubbene også her kan bruke sin kultur som en ressurs. For eksempel forteller Colman (2014, s.64) at organisasjoners identitet bygges av deres kulturelle forståelser, og at denne uttrykte identiteten vil gjøre et inntrykk på andre. Dette resulterer i image. Ved at klubbene bygger opp et image for å være gode på å drive spillerutvikling – å være en «*utviklingsklubb*» - vil de bli mer attraktive for potensielle nye talenter som er på utkikk etter gode omgivelser for å videreutvikles som fotballspiller.

### 5.6.1 **Motivasjon for arbeid med spillerutvikling**

Resultatene har vist at klubbenes organisasjonskultur bygger på egenskaper i organisasjonen som holdninger, verdier, normer og annet, men samtidig er historie noe som regelmessig blir trukket frem i intervjuene. Dette gjelder også når det kommer til spillerutvikling, hvor én egenutviklet stjerne kan sette presedens for klubbens spillerutvikling i fremtiden. Et slikt eksempel finnes i Ham/Kam: «*Hvis man sier spillerutvikling, talentutvikling og Ham-Kam, så vil 90% av alle ordentlige Ham-Kam supportere si: «UK som trente NL<sup>1</sup> i time etter time da han var ung»* (H.T.K., H-K.). Her ser vi hvordan ett eksempel kan forme klubben i deres videre arbeid. Den kulturen som bygges på tidligere hendelser skaper rett og slett motivasjon i fortsettelsen for

---

<sup>1</sup> Anonymisert med hensyn til personvern.



spillerutviklingen, og oppmuntrer klubbens medlemmer til å trekke i samme retning. Hva dette betyr for spillerne i utviklingsavdelingen illustreres godt av Bodø/Glimts utviklingsleder: *“I think the guys here all are very passionate about talent development and they realize that the club is very passionate about it as well. So I think that we quite align with that”* (G.B., B/G.). De føler rett og slett at de blir satset på. Organisasjonskulturen er altså med på å skape motivasjon og en indre «drive» i alle ledd.

Som nevnt i forrige del er et mulig biprodukt av klubbens organisasjonskultur at de fremstår som et attraktivt valg for fremtidige fotballtalenter. Ved å kunne henvise til den jobben de har gjort tidligere, spillere som har skapt sin fotballkarriere i klubben, eller ved å påpeke nåtiden med et system fundamentert på kulturen, vil eksterne spillere få et ønske om å ta del i det samme. Vi ser at Tromsø bruker dette aspektet aktivt inn mot aktuelle nye spillere, men også som motivasjon for nåværende spillere i klubben: *«I tillegg kan klubben vise til tidligere spillere i akademiet for å bevise at det går an å bli skikkelig god i klubben»* (M.G., TIL.).

### 5.6.2 Development in-house

Klubbene representert i denne oppgaven har alle tatt for seg kontinuitet som en viktig del av arbeidet med spillerutvikling. Som adm. leder i Odd beskrev det; *«Du klarer ikke å bygge en klubb over 123»* (A.L., Odd). Det å ha etablerte rutiner og personer i utvalgte roller med erfaring av hvordan klubben drives over tid er viktig både for å videreføre det klubben står for, men også for å skape et grunnlag for videre utvikling. Utviklingsansvarlig i Bodø/Glimt forklarer at klubbene kan tjene på at deres ansatte i de ulike avdelingene jobber sammen mot å forbedre sin kompetanse (*«development in-house»*), selvsagt kombinert med impulser utenfra. Rosenborg er et godt eksempel på dette. Jeg har tidligere forklart at de bruker tidligere spillere aktivt i lagene i akademiet: *«[...] vi har valgt å hente inn noen tidligere spillere inn i trenerroller, fordi vi vet at de er eksponenter for akkurat dette her [verdiene som skaper kulturen]»* (R.V., RBK.). Vi ser da hvordan de vil utnytte sosialiseringprosessen til organisasjonskultur til å styre retningen klubben tar fremover. Kultur skaper kultur.

Slik ser vi at toppklubbene nå retter et større fokus mot å skape gode rammevilkår for sine yngre talenter for å lykkes. De innlemmes tidlig i klubbens rammeverk for virkelighetsoppfatning gjennom sosialisering, og det skapes større

drivkraft i klubben. Eksempelvis har Tromsø rettet et ekstra fokus mot det å skape trygghet hos sine yngre spillere:

*«Den tryggheten som vi da prøver å skape er jo fordi vi mener at desto trygger man er, desto lettere er det å utvikle seg. At du kan være fri til å utvikle deg isteden for å gå rundt med frykt» (M.G., TIL.).*

De ser nytte i å skape et godt miljø for sine yngre spillere innad i klubben, hvor det blant annet oppleves at de som er en del av a-laget viser interesse for det som skjer i akademiet.

Ikke bare kommer det frem at det å skape gode rammevilkår for spillerne i utviklingsavdelingen er virksomt for deres utvikling som fotballspillere, det er også en del av deres personlige utvikling. Dette er noe klubbene har rettet større fokus mot gjennom sin implementering av kjerneverdier hos utviklingsavdelingen. De erkjenner sitt ansvar som en viktig aktør i de unge spillernes liv, og til å utvikle dem som mennesker:

*«And I think it ought to also hold you accountable as a football club, because if you are looking to change the life of a young player, there has to be some benchmarks in place to see that you do that properly» (G.B., B/G.).*

Flere av klubbene har derfor inkludert dette aspektet som en av deres målsetninger for utviklingsavdelingen, deriblant Odd:

*«Først og fremst er det å være et godt menneske, bra folk liksom. Når du er ferdig med den løypen vår, uansett hvor god du har blitt, så skal du være en fin fyr. Så det er det viktigste egentlig» (A.L., Odd).*

Vi ser at toppklubbenes verdier som et kulturuttrykk legitimerer deres innvirkning på unge mennesker.

### 5.6.3 **Gevinst ved kultur for spillerutvikling**

Avslutningsvis har jeg i dette kapittelet vist til hvordan ulike aspekter ved organisasjonskultur- og identitet er med på å fremme norske toppklubbers spillerutviklingsarbeid. Dette medfører også noen klare fordeler: Den mest åpenbare fordel er at suksess i spillerutviklingsarbeidet er med på å øke den sportslige prestasjonen til klubbens a-lag. Denne oppgavens perfekte eksempel på dette er Bodø/Glimt, som deres utviklingsansvarlig påpeker sikret de seg seriemesterskapet i 2020 med en kjerne av lokalt utviklede spillere.

I tillegg til det sportslige, finnes det også klare økonomiske fordeler for klubbene ved å lykkes med spillerutvikling. For flere av toppklubbene er dette en del av deres forretningsmodell. En ting er at egenutviklede toppspillere er interessante for større klubber som betaler «hjemklubben» gode penger for å hente spilleren, men like viktig er det faktum at flere gode egenutviklede spillere lar toppklubbene prestere på et godt nivå uten at de er nødt til å bruke penger for å hente inn eksterne spillere. Dette medfører en mer bærekraftig økonomisk drift av a-lagene.

Når klubbene utvikler flere og bedre spillere er dette en mulighet til å gi noe tilbake til deres region, som tillater dem å være en del av toppfotballen i Norge. Klubbene nyter godt av lokale nettverk for å hente inn unge, lovende spillere, og får muligheten til å gi tilbake ved å videreutvikle spillere som på et senere tidspunkt bidrar til sine lokale klubber. I tillegg blir klubbenes arbeid med spillerutvikling et bidrag til fotball-Norge, som trenger spillere som presterer på et internasjonalt nivå og som kan skape et godt landslag.

Jeg har i dette kapittelet vist hvordan organisatorisk-kulturelle kjennetegn finnes i klubbene og deres spillerutviklingsarbeid. I neste kapittel retter jeg et spørrende blikk mot spørsmålet om «hvordan organisasjonskultur-, identitet- og image påvirker toppfotballklubbenes arbeid med spillerutvikling?».

## 6. Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg med bakgrunn i resultatene presentert i forrige kapittel og med det teoretiske rammeverket presentert tidligere diskutere hvordan toppklubbenes organisatoriske ideer påvirker deres arbeid med spillerutvikling. Jeg vil trekke frem noen av utfordringene klubbene rapporterer at de opplever med spillerutviklingsarbeidet, og diskutere hvordan klubbens organisasjonskultur kan være en del av løsningen på disse problemstillingene. Avslutningsvis vil det være naturlig ut ifra denne oppgavens særpreg å diskutere hvordan norske toppklubber i fotball kan lykkes med spillerutvikling gjennom deres organisasjonskultur. Her ønsker jeg å trekke inn noen viktige faktorer som spiller inn på klubbens spillerutviklingsarbeid og dets effektivitet.

I besvarelsen av denne delen vil jeg aktivt ta i bruk oppgavens teoretiske rammeverk for å fortolke studiens resultater, samtidig som relevant tidligere forskning vil skape en kontekstuell oversikt over tema. Det å utforske hvilke utfordringer klubbene har ovenfor spillerutviklingen og hvordan organisasjonskulturen påvirker deres praksis er sentralt for å forstå helheten i arbeidet med spillerutvikling og hvilke muligheter som finnes. I tillegg vil det også være nyttig å føre en diskusjon omkring grep klubbene kan foreta seg for å effektivisere nytteverdien av deres organisasjonskultur og identitet, samtidig som jeg vil poengtere noen fokusområder som klubbene kan jobbe videre med for å ytterligere forsterke organisasjonskulturens positive innvirkning. En naturlig avslutning vil være å skissere de ulike sentrale faktorene som litteraturen og denne oppgaven trekker frem for at toppklubbene skal lykkes med å oppnå sine målsetninger med spillerutviklingsarbeidet.

### 6.1 *Hvordan påvirkes arbeidet med spillerutvikling av organisasjonskultur?*

Bang (2013, s.327) fremhever i sin definisjon av organisasjonskultur at den fremstår som «*Den kollektive programmering av hjernen som skiller medlemmene av en gruppe fra andre*». Det er nettopp de spesielle egenskapene innad i organisasjonene som gjør at organisasjonskulturen kan komme til å representere en fordel eller en ulempe

(Colyer, 2000, s.338). Klubbenes organisasjonskultur er kilden til samhold innad i denne sosiale gruppen, gjennom en felles virkelighetsforståelse. Jeg ønsker å argumentere for at dette samholdet representerer en viktig faktor i organisasjonens evne til å lykkes eller mislykkes – hvorvidt organisasjonens medlemmer samlet trekker i samme retning, eller trækker på den samme bremsen.

*“I think you have to have everybody pulling in the same direction, and I think that starts with the culture and the identity piece”* (G.B., B/G.). Sitatet kommer fra utviklingsansvarlig i Bodø/Glimt, og illustrerer poenget mitt godt. Til syvende og sist er den største påvirkningsfaktoren for spillerutviklingsarbeidet menneskene som gjennomfører det. Dette inkluderer selvfølgelig spillerne og trenerne, men også støtteapparatet rundt, utstysansvarlig, administrasjonen, a-laget og ledelsen. For å kunne forstå hvordan organisasjonskulturen påvirker spillerutviklingen er man nødt til å forstå hvordan organisasjonskulturen påvirker menneskene som er en del av organisasjonen (Colman, 2014, s.55). Helt dette betyr helt konkret at klubbenes uttalte intensjon om å bli gode på spillerutvikling må vises i de holdninger, normer, gjenstander og praksiser som uttrykker kulturen.

For å illustrere mekanismen i dette, bruker jeg et hypotetisk eksempel med en klubb som har et uttalt ønske om å være en foregangsklubb når det kommer til spillerutvikling. Klubben har en uttalt visjon om å rekruttere tre spillere fra sin utviklingsavdeling inn på sitt a-lag årlig for å heve kvaliteten og skape en lokal identitet. Klubben har gjennom sin uttalte satsning sørget for at trenerne i utviklingsavdelingen har tilstrekkelig kompetanse og det er lagt en plan på hvordan treningsarbeidet gjøres. Samtidig har klubben et anlegg dedikert til sin utviklingsavdeling som er litt slitent og relativt utdatert. Dette er noe som har vært på agendaen hos styret, men som blir for kostbart å gjøre noe med. Banemannen for anlegget til utviklingsavdelingen vil ubevisst tolke dette som signaler om at banen trenger å være i grei stand, toppklasse er ikke nødvendig her. Videre blir spillerne og trenerne i utviklingsavdelingen påvirket av dette, og forstår at det er lite hold i lovnadene om å satse på spillerutvikling. Dermed får motivasjonen en knekk. Samtidig er dette noe som blir registrert hos a-laget, både forskjellen i kvalitet på anlegget og det manglende pågangsmotet fra utviklingslagene under. Det skjer ikke så mye spennende i utviklingsavdelingen.

Eksempelet trekker muligens slutningene litt langt, men illustrerer samtidig hvordan avviket mellom «store lovnader» og klubbens kultur og normer kan være

ødeleggende for det de ønsker å oppnå. Her spiller selvfølgelig også organisasjonsidentiteten en rolle. Om klubbens identitet reflekteres i «*hvordan ting gjøres*» i organisasjonen, blir legitimiteten og drivkraften for det man ønsker å oppnå mye sterkere (Colman, 2014, s.56; Revasi & Schultz, 2006, s.437). Motsatt vil et usymmetrisk forhold mellom identitet, kultur og visjon føre til at klubbene ikke er i stand til å dra nytte av sin identitet. Slik sett ser vi at klubbene som anses for å ha en tradisjon for å være flinke med spillerutvikling har en lettere vei å gå for å inkorporere dette i organisasjonskulturen – det ligger allerede som en del av identiteten. Som utviklingsansvarlig i Ull/Kisa vektlegger i intervjuet er identiteten en av de største indre motivasjonsfaktorene for organisasjonen til å satse på spillerutvikling.

Det er samtidig viktig å påpeke at dette ikke er noe som skjer fra én dag til en annen hos klubbene. Wagstaff (2018, s.31) forteller at organisatorisk endring fra «*good to great*» ikke skjer på et øyeblikk, men gjennom systematisk arbeid over tid. «*The flywheel effect*» illustrerer hvordan effekten av endringer sakte vil gjøre seg gjeldende i starten før momentum bygger seg opp og ordentlige resultater etter kommer til syne. Her er en del av klubbene tydelige på at de i det tidligere ikke har vært tålmodige nok, noe som igjen stiller spørsmål ved spillerutviklingens forankring i klubben. Dette er et spørsmål jeg kommer tilbake til i dette kapittelet.

### 6.1.1 Visjonen for fremgang

Om organisasjonene finner en god retning i sitt kulturarbeid, og har utviklet en identitet som støtter opp under denne, blir det rom for å forme en visjon som legger grunnlaget for målsetningene og etter hvert fremgang (Revasi & Schultz, 2006, s.448). Alle klubbene i denne oppgaven har en visjon i tråd med et fokus på spillerutvikling og alle, enten implisitt eller eksplisitt, ytrer et ønske om å fremstå som en «*utviklingsklubb*». Klubbrepresentanten til Ull/Kisa snakker om dette ønsket: «*Den [sportsplanen] sier at spillerutvikling på et høyest mulig nivå er prioritert for klubben, og at vi er en utviklingsklubb*» (K.H., UKI.). Her ser vi både ønsket om å bli en utviklingsklubb, og også hvordan dette ønsket er integrert i deres sportslig styrende dokument. Videre kommer representanten nærmere inn på utfordringen med å ha de organisatoriske ideene på plass før klubben kan stake seg ut en retning:

*«Vi har brukt litt tid på å finne vår identitet, men føler at vi er ganske nært nå, samtidig som det er ganske utsatt å drive både med bredde og utvikling på høyeste nivå. Det vil jo alltid føre til noen kolliderende interesser. Men jeg føler at vi er i en tydeligere retning enn vi tidligere har vært i forhold til å være en utviklingsklubb» (K.H., UKI.).*

Nettopp det å ha en klar og tydelig visjon kombinert med en kultur som legger til rette for at målrettet arbeid mot å lykkes med visjonen er noe Frontiera (2009, s.73) trekker frem som spesielt viktig for at det internt skal skapes et samhold blant organisasjonens medlemmer som tillater dem å jobbe mot klare og konkrete mål. For at klubbene skal få den drivkraften de trenger til å få hjulet til å rulle i metaforen brukt i «*the flywheel effect*», er de nødt til å nå ut til hele klubben med deres visjon (Colyer, 2000, s.338). Som akademileder i Rosenborg forteller, er de nødt til å forankre ønsket om å være en utviklingsklubb i hele organisasjonen.

I tillegg til at en tydelig uttalt visjon ovenfor hele klubben trekker alle i riktig retning, vil kontinuitet i organisasjonskulturen og retningen klubben ønsker å gå i, skape økt involvering hos medlemmene (Frontiera, 2009, s.73). Her kommer også viktigheten av klubbens fundamentale tankegang og holdninger inn. Hvilken virkelighetsoppfatning sosialiseres medlemmene inn i? Om klubbene har en etablert identitet hvor fokus på spillerutvikling står sterkt, er det denne holdningen deres medlemmer vil få. Samtlige innad i klubben får et rammeverk som gjør at de forstår klubbens retning. Frontiera (2009, 73) trekker i sin studie om profesjonelle amerikanske idrettsorganisasjoner hvordan dette fører til at deres medlemmer føler et større ansvar for at organisasjonen skal nå sine mål og blir i høyere grad forpliktet ovenfor sin rolle. Dette er noe NTF fokuserer på ovenfor klubbene som er en del av akademiklassifiseringen (NTF, 2019, s.29), men som hos noen av klubben i denne oppgaven rapporterer at de har en vei å gå. Utviklingsansvarlig i Sandefjord påpeker at dette kan komme av at utviklingsavdelingen tidligere har vært neglisjert, og at dette er noe som henger igjen i dag:

*«Også kan du si at det som jeg har gitt klubben i de siste 5-6 årene er jo at spesielt det som spillerutviklingen har gått fra å være noe som man holdt på med litt på siden av klubben, og hadde kanskje en person som var tilknyttet og ansvarlig, til i dag hvor spillerutviklingen er på styrenivå da» (M.J., SF.).*

Samtidig som representanten innrømmer at klubbens fokus på spillerutvikling tidligere har vært tilsidesatt, ønsker han også å presisere at han mener endringer er på vei, blant annet som et resultat av landets økende satsning på dette området.

### 6.1.2 Ambisjonsnivå et resultat av organisasjonskultur- og identitet

Samtidig som klubbens holdninger omkring spillerutvikling styrer deres visjon for klubbens arbeid i tiden fremover, ser vi også at deres kultur og tradisjoner er bestemmende for deres ambisjonsnivå (Lürssen, 2017, s.105). Dette vises spesielt tydelig hos Rosenborg, som har en visjon om «*ut i Europa*». Det at visjonen retter blikket mot spill på kontinentet er ingen tilfeldighet; det snakkes ofte om klubbens «storhetstid» (RBK, 2020) som fant sted på 90-tallet og begynnelsen av 2000-tallet, hvor lagets bragder i Europa er noe av det beste et norsk fotballag noen gang har prestert. De personene som den gang var en del av klubben, og deres måte å gjøre ting på har absolutt satt sitt preg på hvordan organisasjonen er i dag. Ikke bare er det flere av de som var i klubben på den tiden som fortsatt er involverte i klubben i dag, eksempelvis de tidligere spillerne som er hentet inn som rolletrenere, men det er også en forventning om at klubben skal sikte seg opp mot det gode nivået igjen. Det ligger rett og slett i klubbens identitet at de skal være den beste fotballklubben i landet, og dermed representere Norge i europeiske turneringer. En slik visjon vil selvfølgelig sette føringer på arbeidet med spillerutvikling. For «*å hente tilbake litt av den kulturen og kjennetegnene som preget Rosenborg da Rosenborg var på sitt beste*» (R.V., RBK.), er ambisjonen i spillerutviklingsarbeidet nødt til å stå i stil med dette. Som Lürssen (2017, s.108) påpeker i sin oppgave om organiseringen av talentutvikling i norsk fotball, har klubbens ulike utgangspunkt og kulturelle rammeverk innvirkning på deres hovedmotivasjon for å drive spillerutvikling.

Odd er eksempelvis en av de klubbene som oppgir at det å gi spillere fra egen region sjansen i klubben er viktig. Dette er ett av funnene til Augestad og Telseth (2020) har gjort en nærmere undersøkelse av Odd og hele Telemarksmodellen. Funnet bekreftes også av kommentaren til Odds klubbrepresentant:

*«Klubben legger veldig mye ressurser inn i det [spillerutvikling] og det er jo på mange måter det som er merkevaren til Odd også, og det å få frem egne lokale spillere, vi spiller jo veldig på det at vi ønsker jo telemarkinger på banen for Odd» (A.L., Odd).*



Samtidig presiserer administrativt ansvarlig for utviklingsavdelingen i Odd at Telemarksmodellen er noe som fungerer godt i deres situasjon, men som ikke nødvendigvis ville virket innenfor rammeverket til en annen klubb. Visa versa forklarer Augestad og Telseth (2020, s.51) at klubben ikke ønsker en «akademitankegang», da de mener at dette ødelegger hele «Telemarkstrappen» hvor spillerne blir i breddeklubbene relativt lenge. Mine funn indikerer også det samme. *«Jeg er usikker på om Stabæk kunne gjort det samme. Da hadde jo de spillerne vært i Vålerenga. Da hadde Vålerenga snappet dem, eller Lillestrøm eller... Så vi er nok heldige der» (A.L., Odd).*

I Rosenborg og Odd ser vi tydelige eksempler på at klubbenes organisering av spillerutviklingen er nødt til å tilpasses tradisjonen, som uttrykker deres organisasjonskultur for å lykkes (Henriksen, 2010, s.219). Slike eksempler finnes i flere av klubbene i denne undersøkelsen; Ull/Kisa er ute etter å aktivt få kontakt og (etter hvert) rekruttere spillere i tidlig alder. Samtidig som at de ønsker et spisset tilbud for de under 12 år. En slik organisering er fordi de opplever økt konkurranse fra klubbene på Romerriket (Lillestrøm og Strømmen) og til dels også fra Vålerenga i Oslo.

### 6.1.3 Organisasjonskultur styrer praksis

Jeg har drøftet hvorvidt toppklubbenes organisasjonskultur skaper rammeverket for deres organisering av spillerutvikling. I det videre vil jeg også se nærmere på hvordan organisasjonskulturen påvirker den praktiske spillerutviklingen hos de norske toppklubbene.

Tidligere i denne oppgaven så jeg på hvordan klubbenes inngang til arbeidet med spillerutvikling har endret seg siden NTFs akademiklassifisering ble lansert. Klubbene var samstemte i at det har blitt stilt større krav til struktur, planverk og dokumentering i det daglige arbeidet. NTF har vært tydelige på at de ønsker at disse kravene og akademiklassifiseringen spesielt skal føre til en organisasjonskulturell endring hos klubbene, hvor spillerutviklingen får større plass i deres strategiske planverk og deretter blir et fokusområde i praksis (NTF, 2019, s.34). Slik vil arbeidet få en forutsigbarhet, det etableres læringssystematikk og optimaliserer enkeltspilleres muligheter til å utvikle seg, og gjøre prosessen uavhengige av enkeltpersoner.

Generelt for alle aspekter at utviklingsavdelingens praksis er at normer – «*hva som er vanlig å gjøre*», er et direkte uttrykk for organisasjonskulturen i klubben (Bang, 2013, s.330). En ting er den samlede systematikken som kravene til NTF medfører, samtidig kan organisasjonskulturen påvirke normene som gjelder i treningsprosessen. En velkjent læresetning er at «*man må trene på det man ønsker å bli god på*». Og nettopp her kommer treningen for utvikling inn. Organisatorisk teori omkring kultur forteller oss at organisasjonskulturen er «*hvordan vi gjør ting her*» (Colman, 2014, s.53), og i denne oppgavens teoretiske rammeverk forklarte jeg hvordan organisasjonens holdninger og fundamentale tankeganger påvirker normer som et resultat. Dette betyr at de klubbene som virkelig uttrykker et ønske om å være en «*utviklingsklubb*», og som har implementert dette som en del av kulturen, vil kunne oppleve noen normer i det daglige som i sum gjør mye for utviklingsarbeidet. NTF beskriver i den seneste akademiklassifiseringen: Om man ønsker å bli god på utvikling, må man trene på god utvikling. For klubbene betyr dette i praksis nøyaktighet og etterrettelighet i treningsprosessen. Å sikre at lagene i akademiet har et stort og kompetent støtteapparat rundt seg, vil skape en følelse hos alle involverte om at det de driver med er viktig, noe som igjen, i følge Frontiera (2009, s.72), skaper engasjement hos organisasjonens medlemmer. Utviklingsansvarlig i Ull/Kisa beskriver godt dette når han blir spurt hvordan klubbens arbeid med spillerutvikling har endret seg i praksis etter akademiklassifiseringens inntog: «*Spissere, skarpere, sterkere individuelt fokus, sterkere fokus på litt langsiktighet, etterrettelighet på den jobben som er gjort, dokumentasjon av det arbeidet som er gjort. Alt av testing, styring av belastning, kamphverdag, egentlig hele pakken; bevisstgjøring rundt det da*» (K.H., UKI).

Man kan diskutere hvorvidt dette er en endring som direkte kommer av NTFs krav til toppklubbene gjennom akademiklassifiseringen, eller om dette faktisk er et resultat av klubbenes organisatoriske tankegang. I sin innledning til akademiklassifiseringsrapporten av 2019, er NTF veldig klare på at de ønsker å inkorporere denne måten å drive spillerutvikling på i klubbens holdninger og at det ikke nytter å forsøke en slik stor omveltning for klubber som kun gjør det for etterlevelse på papiret. Ettersom flere av klubbene rapporterer konkrete endringer; eksempelvis et kompetent støtteapparat rundt utviklingslagene eller bruk av vitenskapelige testregimer i fysisk prestasjon og trening, tyder det på at organisasjonskulturen har undergått en tydelig endring hos toppklubbene involvert i undersøkelsen og at dette er noe de nyter godt av.

I resultatkapittelet ble nærheten mellom a-laget og utviklingsavdelingen trukket frem som en faktor for hvordan spillere fra utviklingsavdelingen klarer å tilpasse seg overgangen til seniorfotballen. Også her ser vi hvordan organisasjonskulturen påvirker spillerutviklingen ved å skape normer innad i klubben. Etter at akademiklassifiseringen ble lansert har klubbens utviklingsavdelinger fått økt legitimitet hos andre områder i klubben (se punkt 6.1.4) gjennom blant annet økonomisk støtte og sportslig suksess. Dette betyr i praksis at medlemmer i organisasjonen utenfor utviklingsakademiet fatter større interesse for det som skjer med klubbens spillerutvikling – spesielt da hos a-laget. Dette er noe Frontiera (2009, s. 78) påpeker som fordeler ved en positiv organisasjonskultur, og som akademileder i Rosenborg illustrerer godt: «*De som er på a-laget er genuint interessert i det som foregår på akademiet og det er en kontinuerlig kommunikasjon disse enhetene imellom*» (R.V., RBK.). Som et resultat av dette vil det innad i klubben utvikle seg en generell holdning om at utviklingsavdelingen er viktig å ta vare på, og en norm kommer frem hvor a-laget er tett involvert i utviklingsavdelingen og motsatt. Som et resultat av holdningsendringen ville noe annet enn tett kontakt føles «unaturlig» og «feil» av de involverte (Schein, 2010, s.27).

I tillegg til at en nærhet mellom utviklingsavdelingen og a-laget kan tjene det formål at det blir enklere for unge talentfulle spillere på vei opp, kan også utviklingsavdelingen tjene på a-lagets kompetanse. De utviklingsansvarlige i denne oppgavens utvalg påpekte alle at trenerutvikling var en sentral del av deres ansvarsområder, og det å få muligheten til kompetanseutveksling med trenerne på a-laget kan bare være positivt for dette formålet.

Vi ser også at en nærhet mellom utviklingsavdelingen og a-laget ytterligere forsterker fordelene ved å ha en gjennomgående spillestil i hele klubben. Ved å ha en spillemodell som rammeverk fra spillerne er unge, vil klubbene i større grad kunne sikre seg at de utvikler spillere som passer klubbens sportslige profil, og som har større forutsetninger for å lykkes på a-laget (NTF, 2019, s.30). Odd er ifølge akademiklassifiseringen i 2019 et av landets beste på å gi lokale spillere en sjanse på a-laget. Deres klubbrepresentant påpeker viktigheten av en felles spillestil over lang tid på dette området. Samtidig er han klar på ulempen det er at en del spillertyper ikke nødvendigvis passer inn i klubben, og kan i verste fall bli ekskludert.

#### 6.1.4 Organisasjonskulturens påvirkning på forankring

Litteratur angående organisatoriske endringer og implementering av ideer i en organisasjon trekker frem viktigheten av at endringene som foretas, eller ideene som implementeres, er forankret (Ménard, 2014, s.579). Dette gjør seg ikke kun gjeldende for organisasjonens toppledelse, men er også viktig nedover hos organisasjonens ulike fraksjoner (Giberson et al., 2005, s.1008; Martin et. al, 2012, s.191). Som med alle andre organisatoriske prosesser gjelder dette også implementeringen av spillerutviklingsarbeidet hos toppklubbene i fotball. Selv om implementering nedover i organisasjonen er viktig, påpeker Nørbech (2013, s.67) at manglende forpliktelse hos ledelsen fører til at ingen andre i organisasjonen vil føle seg forpliktet til endringen. Gjennom en forståelse for organisasjonskultur hos de norske toppklubbene i fotball og gjennom undersøkelse av kulturelle uttrykk som kommer til syne gjennom organisasjonene, skapes et bilde på hvordan deres forpliktelse til arbeidet med spillerutvikling er og hvordan dette er forankret i deres organisasjon.

I resultatkapittelet har Odds representant trukket frem at noe av det som har vært unikt med deres spillerutvikling i årevis, er at det har vært en interesse «ovenfra og nedover» i systemet. Dette kommer av at de har hatt en hovedtrener på a-laget som var veldig opptatt av å utvikle spillere fra klubbens utviklingssystem. Dette fremstår som unikt i form av at det hos de aller fleste klubber er utviklingsavdelingen som ønsker å påvirke oppover i systemet for å få ytterligere støtte til sitt arbeid. Samtidig kan det sees på som en tydelig styrke for forankringen av arbeidet med spillerutvikling ved å oppnå en «ovenfra og ned» mekanisme. All den tid satsningen på spillerutvikling i norsk fotball har etablert seg de senere årene, er det fortsatt klubbens a-lag som gjør de til toppklubber, og det ultimate målet for toppklubbene er at a-laget presterer godt. Om presset på å forbedre arbeidet og lykkes med spillerutvikling kommer ovenfra, vil det følgelig veie tyngre. Til tross for at tilfellene hvor presset for å lykkes med spillerutvikling hovedsakelig kommer ovenfra fortsatt tilhører sjeldenhetene, finnes det indikasjoner på at det skjer en utvikling mot større fokus på spillerutvikling «ovenfra og ned». Blant annet er hospiteringsordninger blitt systematisert innad i klubbene og forekommer hos samtlige. Utviklingsansvarlig i Ull/Kisa illustrerer deres hospiteringsordning inn mot a-laget på følgende måte:

*«Vi er jo veldig tett på hverandre. Så hospiteringsordningsordninger er utbredt, vi hospiterer mye, vi har et veldig utstrakt bruk av hospitering som virkemiddel, også inn i a-lag. Vi har en sånn 5, nei 4-trinns hospiteringsordning inn i a-lag, hvor trinn 1 er en sånn «touch» bare. Trinn 2 er ordinær hospitering, også er det utvidet hospitering, kontrakt a-lag og spilletid a-lag som er som en sånn fem-trinns rakett i forhold til fra utviklingsavdeling og inn i a-lag» (K.H., UKI.).*

Et annet eksempel på hvordan ønsket om å lykkes med spillerutviklingen nå vises «ovenfra og nedover» er fokuset klubbene, og også NTF, retter mot spillerlogistikk og lagkomponering i a-lagene (NTF, 2019, s.30). Eksempelvis forklarer utviklingsansvarlig i Sandefjord at de har en målsetning forankret i planverket om a-lagets stallsammensetning skal se ut på en spesiell måte:

*«Vi skal ha en tropp som er sammensatt med x antall klubbutviklede spillere. Og det er blant annet det som har endt opp for oss i den nye sportsplanen hvor vi har vært mye tydeligere på hvordan a-stallen skal se ut, hvordan skal a-stallen være sammensatt både når det gjelder utviklingssted, utviklingsalder [...]» (M.J., SF.).*

Her ser vi tydelig ønsket om å ha en stamme av «klubbutviklede» spillere i a-laget, noe representanten opplyser er motivert av ønsket om å ha en lokal tilhørighet for laget.

I arbeidet med spillerutvikling er det de som jobber med det på daglig basis i toppklubbene som har best kontroll på aktiviteten, og som vet hva som kreves for å drive spillerutvikling på høyest mulig nivå. Det er derfor sentralt for utviklingsavdelingens interesser i toppfotballklubbene at de får ha en stemme i klubbens beslutningsprosesser. Eksempelvis uttrykker utviklingsansvarlig i Bodø/Glimt viktigheten av at han regelmessig inviteres med på klubbens styremøter for å komme med en oppdatering på det de driver med og samtidig være en stemme for sin avdeling:

*“I have an audience to the board, so when they have the “styremøte” every month I would probably go into that 5 or 6 times a year and have an hour into the room to make sure that we are aligned” (G.B., B/G.).*

I henhold til uttalelsene til utviklingsansvarlig i Bodø/Glimt og samtaler med andre klubbrepresentanter i utvalget, vil det å inkludere en stemme for utviklingsavdelingen i klubbens beslutningsprosesser være et basalt tegn på forankring av spillerutviklingsarbeidet. Ettersom medlemmene i utviklingsavdelingen føler seg inkludert, viktige og satset på gjennom å ha en stemme i idrettslagets styre, er dette ansett som en grunnleggende faktor for å kunne opptre som en «*utviklingsklubb*». Dette kommer igjen tilbake til behovet for at alle i klubben har den samme virkelighetsforståelsen og er innforstått med at man trekker i samme retning (Bang, 2013, s.335).

Samtidig som at utviklingsleder i Bodø/Glimt påpeker viktigheten av at han, på vegne av utviklingsavdelingen, har mulighet til å ytre sin mening på styremøter, viser han også til viktigheten introduseringen av akademiklassifiseringen har hatt for legitimeringen av utviklingsavdelingene og spillerutviklingen som en praksis:

*“[...] it think what it has allowed clubs to do is to have a powerful voice into their board and into their owner and investment-groups, to say that this is an area now that we need to put some thought into. Because it then generates money in terms of the grants and the stuff you are given from NTF. So, it's helped clubs stabilizing their thought process and really focus on the way they are doing things in a very positive way”* (G.B., B/G.).

Vi ser også her at de utviklingsmidlene og insentivene som NTF har mandat å dele ut til de miljøene som ønsker å satse på spillerutvikling bidrar til at de styrende organene i toppklubbene ønsker å satse på spillerutviklingen – det er ikke lenger kun «*å kaste penger ned i en brønn*» (Lürssen, 2017, s.103).

Ved siden av utviklingsmidler og insentiver forklarer Frontiera (2009, s.76) at også prestasjoner og klubbens tradisjoner kan sees på som motivasjonsfaktorer til å satse på spillerutvikling. Deres prestasjoner viser til hvorvidt klubbens investering av ressurser over tid fører til positive resultater i form av gode egenutviklede spillere, og vil i så måte fungere som et artefakt som motiverer til videre arbeid. Om slike «symbolske resultater» kommer regelmessig vil dette gi økt motivasjon for ytterligere spillerutviklingsarbeid i klubbene, og i tillegg er dette noe som blir registrert av

organisasjonens medlemmer internt og organisasjonens interne identitet utvikler seg. Det blir en forventning innad om at det er slik klubben drives (Colman, 2014, s.70).

Et annet artefakt som Frontiera (2009, s.79) fremhever som symbolsk for klubbens forankring av spillerutviklingsarbeidet er fasiliteter. Som trukket frem tidligere, er dette et veldig håndfast bevis på hvilken rolle utviklingsavdelingen spiller i klubben. Klubbrepresentantene i denne undersøkelsen uttrykker i all hovedsak at de er fornøyde med de anleggene som deres utviklingsavdeling bruker, og at det er positivt at de er tilknyttet a-laget. Dette er for øvrig også noe som bidrar til nærheten mellom utviklingsavdeling og a-lag. Ikke bare unngår klubbene da at utstyr og anlegg oppleves som et hinder for utvikling, men de får også en følelse av at de er prioritert. Aalberg trekker også frem i sin masteroppgave hvordan selve anlegget kan være en bidragsyter for å integrere utviklingsavdelingen som en naturlig del av miljøet og at «*”Brakka”, som klubbhuset kalles, er en fysisk manifestasjon av tradisjon og historie som juniorspillerne forholder seg til hver dag*» (Aalberg, 2014, s.72).

## **6.2 Organisasjonskulturelle utfordringer i spillerarbeidet**

I punkt 6.1 diskuterte jeg hvordan klubbens arbeid med spillerutvikling blir påvirket av organisasjonskultur- og identitet. Det er klart at for norske toppklubber er det fordeler ved å bygge organisatoriske ideer som underbygger deres uttalte ønske om å satse på utviklingen av unge fotballtalenter som finnes i klubben. Samtidig er det i løpet av undersøkelsen av dette temaet fremkommet noen utfordringer som klubbene opplever med spillerutviklingsarbeidet. Jeg vil i det videre trekke frem de mest fremstående utfordringene som fremkommer av mine data, for så å diskutere disse i lys av teorien.

### **6.2.1 Utfordringer knyttet til forankring**

Som jeg tidligere har diskutert, omtales spillerutviklingens forankring i toppklubbene som en av de aller viktigste faktorene for å lykkes med arbeidet. Blant annet omfatter forankring et av de viktigste kriteriepunktene i akademiklassifiseringen til NTF (NTF, 2019, s.26). Her uttrykkes viktigheten av at klubbens målsetninger er forankret i deres strategier og at de gjenspeiler deres ønske om å forsterke klubbens

identitet. Samtidig er dette også noe av det klubbene i undersøkelsen rapporterte som utfordrende i forhold til deres arbeid med spillerutvikling. I følge Frontiera (2009, s.81) kan en dysfunksjonell forankring av målsetningen indikeres ved symptomer i kulturens visuelle dimensjon – viktige gjenstander og etablerte praksiser. Et eksempel på et artefakt som kan vise slike symptomer er resultatene i akademiklassifiseringen. En negativ utvikling kan være en indikasjon på trøblende forankring hos klubbene. Utviklingsansvarlig i Sandefjord opplyser om at de mistet en stjerne på klassifiseringsrapporten i 2019 i forhold til 2017, og hos Ull/Kisa var de deltaker av akademiklassifiseringen i 2017, men ble ikke påmeldt til fortsatt deltakelse i 2019. Hos begge klubbene trekker representantene frem manglende forankring som hovedgrunnen. Samtidig som de forteller at selve innføringen av akademiklassifiseringen har påvirket spillerutviklingsarbeidet på en positiv måte, velger de altså å nedprioritere dette. Dette er et klart signal til resten av organisasjonen om at visjonen med spillerutvikling manglet forankring i denne perioden.

Frontiera (2009, s.77) forteller at en av de viktigste oppgavene til organisasjonens ledelse er å kommunisere og forsterke sin visjon gjennom handlinger, ved at deres fotballfilosofi skinner gjennom. Dette betyr at ledelsene i klubbene, som alle ønsker å fremstå som «*utviklingsklubber*», er nødt til å gjøre nødvendige ressurser tilgjengelig for utviklingsavdelingen. Hos klubbene i foreliggende utvalg varierte dette noe. Fire av klubbrepresentantene gav inntrykk av at de var veldig fornøyde med tilgjengelige ressurser for sine avdelinger, samtidig som tre andre uttrykket at de hadde ønsket mer ressurser, spesielt økonomisk. Det er nok ikke tilfeldig at disse tre klubbene er de klubbene som scorer dårligst av utvalget mitt på deres seneste akademiklassifisering (Ham-Kam, Sandefjord og Ull/Kisa i 2017), og som anses som å være de minste. Det å drive spillerutvikling på et høyt nivå er kostbart og ikke alle klubber har slike midler tilgjengelig. Det viktigste er imidlertid at ledelsen viser villighet til å hele tiden prøve å anskaffe mer ressurser og villighet til å potensielt tape penger på kort sikt.

Når ledelsen lykkes med å sørge for at organisasjonen enes i sitt syn (Giberson et al., 2005, s.1008), forklarer Frontiera (2009, s.73) at det vil skape økt involvering blant organisasjonens medlemmer, og at dette er viktig for å få langsiktig avkastning på investeringen. Ved å utvise forankring for visjonen unngår man at et såkalt negativt miljø utvikler seg, hvor oppgaven ikke utføres målrettet.



Som poengtert tidligere i denne oppgaven fremstår toppfotballen som en notorisk konkurransepreget og kortsiktig bransje (Seippel, 2019, s.667), hvor fans, tredjeparter og også de involverte i idrettslagene ønsker å se resultater så raskt som mulig. Samtidig vet vi at store organisatoriske endringer tar tid (Skirstad, 2009, s.4; Cruickshank & Collins, 2012, s.349), og det tar desto lengre tid før resultatene kommer til syne. Når det kommer til spillerutvikling, betyr dette at klubbene må regne med å jobbe mot bedre spillerutvikling over en lengre periode før resultatene virkelig viser seg. En av klubbene som har hatt god nytte av sitt arbeid med spillerutvikling er Bodø/Glimt, som med en stamme av egenutviklede spillere på imponerende vis vant Eliteserien i 2020. I samtale med utviklingsleder i klubben kommer det frem et interessant poeng angående deres suksess; det er lett å la seg «bli dratt med». Utviklingslederen forteller at han var klar over at det på randen av suksess er lett for å gå bort fra den hvordan de har gjort ting for å oppnå suksess. Både rett før og rett etter å ha vunnet et seriemesterskap er det lett å gå i bort fra spillerutviklingen – det er jo mange gode spillere som vil til klubben, og de har penger til å hente dem. Representanten ytret her viktigheten av å holde hodet kaldt:

*“And I think that has been a big piece of work this year because sometimes it easiest to go off-wire if you either have big success or big failure. If one of those two things has happened that’s where.... In failure people panic and in success people get carried away” (G.B., B/G.).*

Som Bodø/Glimts utviklingsleder understreker gjelder dette også hos klubber som er på randen til krise. Det er her forankringen virkelig blir testet. Klarer klubben å holde stø kurs selv om veien er utfordrende? I Sandefjord opplevde de en slik situasjon da de i 2018 rykket ned fra Eliteserien:

*«Når de satte i gang var vi på to stjerner, og nå var vi på én fordi vi ikke hadde nok folk i jobb. Etter nedrykket i 2018, så kjente vi det at forankringen i klubben, den retningen vi har valgt, ikke holdt sterkt nok når vi rykket ned og måtte spare penger. Så halverte klubben økonomien i akademiet, som jo kostet spesielt på årsverk, som ble halvert. Det gjorde at vi mistet stjerne også i klassifiseringen» (M.J., SF.).*

Utviklingsansvarlig forteller hvordan klubben ble påvirket av nedrykket, og at de da valgte å skifte retning og prioritere ressursene inn mot a-laget for å rykke opp igjen. En slik situasjon er utfordrende for enhver klubb, spesielt en som må prioritere sine økonomiske ressurser slik klubbrepresentanten til Sandefjord illustrerer. Samtidig viser disponeringen at forankringen for utviklingsavdelingen kan sies å være suspekt. Dette er noe som sender et signal til organisasjonens medlemmer internt, og som vil påvirke arbeidet i utviklingsavdelingen i god tid fremover.

### 6.2.2 Å implementere verdiene i praksis

I resultatkapittelet ble det presentert verdier som representantene fra klubbene i utvalget oppga som en del av deres planverk og styringsdokumenter. Det ble klart at mesteparten av klubbene ser fordelene av sterke, fornuftige verdier som kommer til uttrykk. De opplyste også om at de i større grad søker etter å inkorporere dette i den daglige praksisen. Samtidig ser vi, av tidvis uklare svar på spørsmål om hvordan inkorporeringen foregår rent praktisk, at dette er noe som fremstår som en utfordring for klubbene.

Litteratur omhandlende organisatoriske verdier og deres utfoldelse i praksis tegner et bilde av at det forekommer et skille mellom de til enhver tid forhåndsdefinerte verdiene, og de som i det daglige utleveres i organisasjonen (Bourne & Jenkins, 2013, s.496). I resultatkapittelet ble uttrykket «*fine ord på veggen*» trukket frem fra et av intervjuene med klubbrepresentantene, og nettopp dette uttrykket oppsummerer de definerte verdiene. De er ofte vedtatt i samråd med organisasjonens ledelse, og fungerer som staselige ord som organisasjonen flagger utad. Dette betyr ikke at de definerte verdiene er uten betydning; spesielt i idretten som en frivillig organisasjon, med statlig støtte, som møter på mange unge mennesker daglig er det viktig å ha et vedtatt verdigrunnlag for å styrke sin identitet (Aust, 2004, s.529). Allikevel er det de utlevde verdiene som i praksis utøver sin påvirkning på prestasjonen (Cole & Martin, 2018, s.1207). Colyer (2000, s.323) forklarer at de utlevde verdiene kommer frem gjennom uformelle handlinger innad i organisasjonen, og er et uttrykk for organisasjonens kultur. I lys av denne forståelsen blir spørsmålene toppklubbene bør stille seg hvorvidt deres formelle verdier er på linje med den utlevde, og hvordan de kan inkorporere de ønskede verdiene i praksis.

Første steg mot å lykkes med å inkorporere de ønskede verdiene i praksis, opplyser noen av klubbene at de allerede er i gang med: å redefinere verdiene til å bli mer håndfaste. Om organisasjonene opererer med forhåndsdefinerte verdier uten rot i praksis og kontekst, blir de lett oversett av organisasjonens medlemmer og forblir kun definerte verdier. For at verdiene skal kunne bidra til organisatorisk suksess er de nødt til å forstås av organisasjonens medlemmer (Colyer, 2000, s.324). Det er derfor viktig at toppklubbene definerer verdier som er håndfaste og lette å forholde seg til i det daglige. Kun da kan medlemmene enes om en felles forståelse.

I et forsøk på å foreslå en modell for å oppnå enighet om verdiene, definerer Henriksen (2015) i sin casestudie av det danske orienteringslandslaget noen strategier for å integrere verdier i et toppidrettsmiljø: 1) Pågående evaluering av verdiene (for eksempel etter hver treningsøkt); 2) Positive tilbakemeldinger daglig; 3) Synlige symbolske gjenstander (eksempelvis på treningsanlegget); 4) Kroppsspråk mot andre medlemmer av organisasjonen; 5) Og tydelige mål. I sin studie fant Henriksen en markant bedring i organisasjonsmiljøet hos sitt undersøkelsesobjekt etter implementering av disse strategiene, noe som kan krediteres til deres konkrete natur og håndfaste instruksjoner. Eksempelvis kan dette være en fremgangsmåte for norske toppfotballklubber.

### 6.2.3 Hvordan ikke få brudd på kontinuitet?

I den seneste akademiklassifiseringsrapporten (NTF, 2019, s.14) opplyser NTF at kontinuitet innad i organisasjonen er avgjørende for å lykkes. De forklarer at norsk toppfotball med kontinuitet både oppnår stabilitet i utviklingen, samtidig som andre sterke prestasjonsmiljøer viser at kontinuitet i roller tillater for utvikling av erfaring og kompetanse (NTF, 2019, s.10). Dette er også noe flere av toppklubbene i utvalget oppgir som et av deres fokusområder. Samtidig kommer det frem at dette ikke er enkelt i en hurtiggående bransje med stadige nye krav til klubbene. I sammenheng med temaet kontinuitet, kan vi dele forståelsen vår i to; kontinuitet i mennesker og roller, og kontinuitet i prosesser. Felles for begge er at kontinuitet krever stor grad av enighet i organisasjonen og sterke organisatoriske verdier (Giberson et al., 2005, s.1008). Dette avsnittet må derfor leses i lys av forrige avsnitt om verdier – det er vanskelig å holde på kontinuitet i roller og praksis om verdiene ikke er godt integrert i organisasjonen.

Kontinuitet hos mennesker og i roller er det aspektet som trekkes frem hyppigst av klubbene i undersøkelsen. Utviklingsansvarlig i Sandefjord legger vekt på at det er viktig for dem å ha personer som har vært i klubben i mange år:

*«Jeg tenker at mennesker i noen posisjoner i klubben er viktig at ikke blir byttet ut hele tiden. For å ha kontinuitet i den jobben der. Kulturbærere i klubben, altså personer som har vært i systemet i mange år, føler jeg er viktig» (M.J., SF.).*

Representanten bruker begrepet «*kulturbærere*», som henviser til deres viktige rolle i å videreforme den kulturen og identiteten som organisasjonen har bygget opp over tid, til nye medlemmer. På denne måten kan vi betrakte viktige personer innad i organisasjonene som viktige gjenstander i tråd med Scheins (2010) dimensjonerte uttrykk for organisasjonskultur. De er synlige uttrykk for kultur i og med at organisasjonens medlemmer samhandler med personene i det daglige, samtidig som de er viktige bærebjelker med forståelse for slik man ønsker å gjøre ting i organisasjonen. Disse personene kan fylle tilnærmet hvilken som helst rolle i klubben, men litt av utfordringen ligger i at flere av rollene i organisasjonen opplever hyppigere utskiftninger, noe også Lürssen fant ut i sin undersøkelse på norsk spillerutvikling (2017). For eksempel skiftes trenere og spillere ofte ut med relativt høy frekvens.

Å oppnå kontinuitet i prosesser innad i organisasjonene kan bidra til å skape stabilitet, forutsigbarhet og struktur i måten de jobber på i det daglige (Revasi & Schultz, 2006, s.435). Eksempelvis trekker NTF i akademiklassifiseringsrapporten frem systematikk i treningsprosessene som en viktig faktor for å heve nivået på unge, norske fotballspillere. Vi ser her hvordan kontinuitet i deres prosesser kan hjelpe med å holde stø kurs i arbeidet. Tidligere så jeg på hvordan organisasjonskulturen kommer til uttrykk gjennom etablerte praksiser, og nettopp her bidrar kontinuitet med å styrke organisasjonens kultur. Gjennom sterk kontinuitet i ulike prosesser og dokumentering av arbeidet som gjøres, kan dette i en viss grad erstatte manglende kontinuitet hos personer og i roller. Dette er noe flere av toppklubbene i utvalget opplyser at de jobber med.

I tillegg til å sikre stabilitet i både roller og prosesser gjennom kontinuitet, opplever også klubbene det utfordrende å balansere behovet for kontinuitet opp mot ønsket om at deres arbeid med spillerutvikling skal videreutvikle seg. Ved siden av

ønsket om å holde på de tradisjonelle måtene de har gjort spillerutvikling på, som representerer klubbens kultur, fremkommer også ønsket om å bedre resultater. For å oppnå dette kan endringer være nødvendig. Toppsspillerutvikler i Ham-Kam illustrerer denne utfordringen godt: «Så det er jo en balansegang akkurat det der da. Kontinuitet for kontinuitetens skyld vil jo sannsynligvis føre til at man kun blir stående og stagnere» (H.T.K., H-K.).

Frontiera (2009, s.76) advarer mot at kontinuitet uten formål fører til stillstand, og at noen miljøer kan bli for «vant med middelmådighet». Over tid vil dette føre til at det innad i klubbene utvikler seg en «losing habit», hvor målsetningene og kravene senkes som følge av at organisasjonen ikke utvikler seg. Dette er noe eksempelvis Odd er nødt til å være påpasselige for å unngå. Deres adm. leder for barne- og ungdomsavdelingen forteller at de i akademiklassifiseringens oppstartsfasen var skeptiske til å bli med, nettopp fordi deres «Telemarksmodell» står sterkt som en del av klubbens kultur. Allikevel valgte de å bli med og opplever nå at akademiklassifiseringen har blitt et viktig verktøy for å forbedre deres utviklingsavdeling.

### **6.3 *Hvordan lykkes med spillerutvikling gjennom organisasjonskultur?***

I dette kapittelets siste del ønsker jeg å drøfte noen faktorer som ut ifra denne oppgavens funn virker å være bestemmende for hvorvidt toppfotballklubbene kan lykkes i arbeidet med spillerutvikling. I sin masteroppgave fant Lürssen (2017) ut at kontinuitet og kvalitet i spillerutviklingsarbeidet var nøkkelpunkter for å lykkes. I tillegg kommer det frem at det å være bevisste på sin egen organisasjonsidentitet og søke etter å jobbe med spillerutvikling i henhold til klubbens rammeverk er grunnleggende for å lykkes. Dette er også noe de intervjuede klubbrepresentantene gir uttrykk for. Her blir akademiklassifiseringen som et hjelpemiddel å regne, og ikke noe klubbene følger slavisk. Med den eksisterende litteraturen og utsagnene fra klubbrepresentantene i mitt utvalg som utgangspunkt, har jeg definert noen faktorer som påvirker hvorvidt klubbene lykkes i sin spillerutvikling: planverk og forankring, verdier, økonomi og ressurser, spillerlogistikk, kompetanse, treningsprosess og en god samarbeidsmodell. Disse vil jeg i det videre ta for meg innenfor et organisasjonskulturelt rammeverk.

### 6.3.1 Forankring og planverk

Jeg har tidligere i denne oppgaven diskutert hvordan forankring av ideen om spillerutvikling innad i klubben generelt og hos ledelsen spesielt påvirker det praktiske arbeidet med spillerutvikling. Det har også blitt diskutert hvordan klubbene finner det utfordrende å få dette på plass med bakgrunn i ulike påvirkningsfaktorer. Det å få en sikker forankring for spillerutvikling i toppfotballklubbene krever at deres organisasjonskultur tillater det (Andersen & Sæther, 2008, s.2). Det er derfor naturlig å inkludere dette som en av faktorene for å lykkes med spillerutvikling. Jeg har inkludert planverket som en faktor her, da det er dette som skal gi retning for arbeidet med spillerutviklingen som skal forankres.

Ifølge Lürssen (2017, s.112) har norske toppklubber i fotball et urealisert potensial som kan nås ved å legge tydeligere planer og ha en fast struktur. Dette gir klubbene noe å jobbe etter og evaluere ut ifra. I praksis betyr dette for klubbene at det å ha en utbredt forståelse innad i organisasjonen om at det å være en «*utviklingsklubb*» er viktig, og ikke minst det å være tro mot seg selv, er avgjørende for å lykkes. Utviklingsansvarlig i Tromsø forklarer litt av utfordringene som toppklubbene møter her:

*«Så det er fortsatt litt sånn at akademiet, tror jeg i mange klubber både akademiet som helhet og de som jobber der, ikke har helt den statusen. Og at det kanskje ikke er nok personer i klubben som kjenner godt nok til hva som gjøres og hvor viktig det er»  
(M.G., TIL.).*

Det at visjonen om spillerutvikling er forankret, fremstår som et krav for at klubbene skal kunne følge planen, og arbeide målrettet. Også Haimes (2006, s.260) understreker at organisatorisk prestasjon kan blomstre om deres organisasjonskultur- og identitet stemmer overens med visjonen. Om dette mislykkes blir rett og slett ønsket om å være en «*utviklingsklubb*» en illegitim identitetspåstand (Albert & Whetten, 1985, referert i Colman, 2014, s.15). Her er ledelsen i klubbene og utviklingsavdelingene kanskje nødt til å drive litt lobbyvirksomhet slik at resten av klubben skal forstå ønsket om å være en «*utviklingsklubb*»

### 6.3.2 Verdier

For at organisasjonens medlemmer skal kunne utvikle en forståelse for klubbens ønske om å være en «*utviklingsklubb*», og handle deretter, er de nødt til å forstå hva det vil si å være en del av klubbfellesskapet – om man ikke passer inn, kan man ikke utvikle seg i den gitte organisasjonskonteksten. Det er her verdiene kommer inn som et hjelpemiddel for å skape en felles virkelighetsforståelse hos medlemmene. Ham-Kams toppspillerutvikler gir et inntrykk av at verdien «*kameratskap*» er noe som står sterkt og som er en del av organisasjonens identitet. Dette er noe alle medlemmene kan enes om og har en felles forståelse av. Gjennom en slik forståelse av egen organisasjons identitet, poengterer Colyer (2000, s.324) at medlemmene kan skape mening av organisasjonens handlinger. Lürssen (2017, s.99) illustrerer dette i norsk fotballs kontekst ved å forklare at Odd ville brutt med sin verdi om «å gjøre telemarkinger stolte» om de skulle gått bort fra «Telemarksmodellen». Dette er nettopp fordi denne modellen er sentral i Odds identitet som klubb, men også i Telemark som region.

For at klubbene skal kunne lykkes med spillerutvikling, er det derfor å anse som viktig at klubbene overkommer utfordringen det er å inkorporere verdiene i hele organisasjonen. Som diskutert i forrige kapittel kan dette løses blant annet ved å definere håndfaste og praktisk rettede verdier som aktivt tas i bruk daglig.

### 6.3.3 Økonomi og ressurser

For å kunne lykkes med spillerutviklingen er utviklingsavdelingene nødt til å støttes med de nødvendige ressursene av klubbene sine. Økonomi og fasiliteter er en kriteriekategori i akademiklassifiseringen til NTF (NTF, 2019, s.20), hvor de påpeker viktigheten av at utviklingsavdelingenes tilgang på ressurser ikke er til hinder for å skape en god utviklingskultur. Jakobsen og kolleger (2008, s.235) forklarer i sin artikkel om organiseringen av norsk fotball at kommersialisering av fotballen, skaper en større tilstrømming av penger til klubbene. Dette har ført til økt profesjonalisering, som Jakobsen og kolleger forteller har vært med på å øke kompetansen hos klubbene. For spillerutviklingen er det viktig at denne effekten også når utviklingsavdelingene.

I sitt strukturerte arbeid for å oppnå sine målsetninger er det viktig at utviklingsavdelingen har ressurser som reflekterer deres ønsker for måloppnåelse, samt klubbledelsens forventning til hva avdelingen skal prestere. Utviklingsleder i Ull/Kisa

forteller at han oppfatter at midlene avdelingen hans har tilgjengelig er tilstrekkelige til å klare målsetningene deres klubb har formulert:

*«Det vil jeg si [at ressursene er tilstrekkelige], men det er krevende ut i fra de ressursene som er. Man må legge mye krefter inn fra de som er involvert. Men målsetningen sånn som den er nå, er definitivt oppnåelig. Om man skal legge listen enda høyere så vil det kreves mer» (K.H., UKI).*

Det er samtidig verdt å merke seg at han mener en økning i ressurser er nødvendig for å kunne legge listen enda høyere, og kunne utvikle enda bedre spillere. Dette er noe som også utviklingsansvarlig i Tromsø er enig i: *«Vi har vist de siste årene at vi klarer målene med de ressursene vi har, men vi skulle gjerne hatt mer for å sånn sett utvikle enda bedre spillere slik at klubben kan tjene enda mer penger på de» (M.G., TIL).*

For å legge listen høyere i spillerutviklingsarbeidet er altså ressursene nødt til å reflektere dette ønsket. Begrunnelsen for dette er at høyere kvalitet i spillerutviklingsarbeidet stiller større krav til individuell oppfølging, kompetanse og spesialisering. Støtteapparatet omkring spillerne i utviklingsavdelingene må altså bli enda større, bredere og spissere. Dette koster selvsagt. Samtidig kan disse pengene bli de enkleste for klubbedelsen å gjøre tilgjengelige om arbeidet lykkes, og klubben kan nyte godt av godene suksessfull spillerutvikling medfører. Likeså vil en etablert identitet for spillerutvikling påvirke organisasjonskulturen, og som tidligere nevnt kan en distinkt identitet knytte *«hvordan vi gjør ting her»* til spillerutviklingsarbeidet (Cole & Martin, 2018, s.1207; Hatch & Schultz, 2002, s.1014). På denne måten skapes det en forpliktelse for klubbene gjennom deres identitet.

#### **6.3.4 Spillerlogistikk**

Et av aspektene som trekkes frem i akademiklassifiseringen, som viktig for at klubbene skal kunne lykkes med spillerutvikling, er hvordan klubbene disponerer spillerne sine – spillerlogistikken (NTF, 2019, s.30). Lürssen (2017) fant i sin masteroppgave ut at klubbene har muligheten til å bruke hjelpemidler som differensiering, selektering, ulike kamparenaer og hospitering for å skape et miljø i



klubben som setter utvikling i sentrum, og som samtidig tar hånd om alle spillernes individuelle behov til enhver tid. Det å aktivt tilpasse spillerlogistikken etter behov fungerer som et holdningsbyggende verktøy for utviklingen av normer (Bang, 2013, s.335), og for å oppnå det utviklingsleder i Bodø/Glimt setter meget høyt – å sette utvikling i fremste rekke uansett hvor i klubben det er snakk om. Et grep NTF trekker frem i akademiklassifiseringen er at klubbene definerer en ønsket komponering av a-lagets spillerstall, som kan legge grunnlaget for å utvikle en tradisjon hvor egenutviklede spillere er sentrale på laget. Konsekvensene av dette vil bety at forankringen til utviklingsavdelingen styrkes. Dette er også noe alle klubbene i mitt utvalg kunne fortelle at de har som en av sine målsetninger, og som er på vei til å implementeres.

Toppklubbene forstår sin rolle som spillerutvikler i regionen og deres veiledende verdier er også nødt til å komme frem i hvordan de ønsker å drive rekruttering av nye spillere til sine utviklingsavdelinger. Her kommer det frem av intervjuene at klubbene opererer på forskjellige måter; noen henter inn tidlig, mens andre ønsker å la spillerne være i sine «hjemklubber» lengre. Det viktigste for klubbene er at de tenker på hva som er til spillernes beste, og at de følger sin organisasjonskultur (Frontiera, 2009, s.82). Det å rekruttere spillere som kommer inn i riktig rammeverk og til riktig tid er sentralt.

### 6.3.5 **Kompetanse**

Som nevnt i delen om økonomi og ressurser er klubbene avhengige av god kompetanse i utviklingsavdelingen for å kunne heve arbeidet. Dette er også noe som nevnes i ulik litteratur knyttet opp mot spillerutvikling i fotball (NTF, 2019, s.34; Nesse, 2016, s.88). Dette behovet virker det som at toppklubbene allerede har forstått, da indikasjoner viser at klubbene allerede setter trenerutvikling høyt på agendaen (Lürssen, 2017, s.89). I Fischer & Deans (1998) studie av spillerutvikling i England og Belgia noterer forfatterne at å ha kompetente trenere som forstår spillernes fysiske, psykiske og sosiale utvikling er med på å heve kvaliteten på utviklingsarbeidet som skjer i det daglige ovenfor spillerne.

Det blir etter hvert tydelig at å inneha sterk kompetanse er en sentral faktor for å lykkes med spillerutviklingen. For å få til dette vil klubbene tjene på å inkorporere en kulturell norm, hvor det å tilby god kompetanse ovenfor sine spillere anses som en

selvfølge (Dumay, 2009, 525). Blant annet bidrar trenerforum til kompetanseutveksling som er med på å fremme trenerutviklingen, og høy kontinuitet hos mennesker innad i organisasjonen legger grunnlaget for at støtteapparatet tilegner seg nyttig erfaring. Som utviklingsansvarlig i Bodø/Glimt forklarer, er kanskje den letteste måten å heve kompetansenivå gjennom «*development in-house*» - et poeng som Frontiera (2009, s.77) også trekker frem. Som nevnt er allerede toppklubbene veldig beviste på å tilby god kompetanse for sine spillere, og Lürssen (2017, s.86) understreket at ansatte i norske toppfotballklubber allerede kjennetegnes av høy formell kompetanse. Det gjelder derfor å videreutvikle denne, samtidig som man ser på nye veier å øke sitt faglige repertoar. Alt for å følge opp spillerne på best mulig måte individuelt.

### 6.3.6 Treningsprosess

Treningsprosessen er en kriteriekategori i akademiklassifiseringen (NTF, 2019), og er beskrevet av NTF som viktig for å lykkes med spillerutviklingen. De unge talentenes utvikling som fotballspillere skjer hovedsakelig på treningsfeltet, og det er derfor viktig å kunne optimalisere den daglige treningsverdagen for å best mulig fasilitere utviklingen. Larsen og kolleger (2013, s.201) poengterer at et tydelig kjennetegn på suksessfulle talentutviklingsmiljøer er at de retter et tydelig fokus mot å optimalisere prosessen, og jobber mot progresjon. Dette er et element også Lürssen (2017, s.112) diskuterer i sin oppgave, og bemerker at norske toppklubber i fotball har en relativt dynamisk organisering. Hun konkluderer med at utviklingsavdelingene kan tjene på å få en tydeligere struktur. Dette følger bemerkningen fra akademiklassifiseringen, som viser til at de beste norske spillerne i stor grad kjennetegnes av systematikk (NTF, 2019, s.37). Aalberg (2014) fant i sin artikkel ut at klubbenes hovedfokus rettes mot den individuelle utviklingen, noe som stemmer overens med resultatene i denne undersøkelsen. Dette kan ses på som et resultat av at NTF oppmuntrer klubbene til å i større grad individualisere tilretteleggelsen av treningsprosessen, og søke etter å oppmuntre spillerne til å ta ansvar for deres egen utvikling (Aalberg & Sæther, 2016, s.170).

Organisasjonskulturell teori forklarer at det å etablere praksiser for god treningsprosess vil føre til at dette blir en del av klubbens kultur. Noe av dette er klubbrepresentanten fra Odd inne på når han bemerker at hardt arbeid har blitt som et mantra i klubben. Samtidig er klubbene nødt til å fokusere hardere på å jobbe med

kvalitet som en norm, og implementere en «*prestasjonskultur*». Henriksen (2010, s.218) beskriver kulturen i et prestasjonsmiljø for å være kjennetegnet av samhold og et felles ønske om å yte over det som normalt er forventet for så skape gode prestasjoner. Her må kulturene hos klubbene føre til at samarbeid, individuell forståelse av ansvar og en fokusert prosess (Andersen & Sæther, 2008, s.3) er med på å skape et miljø hvor man kan, som akademileder i Rosenborg uttalte det, «*hente ut det maksimale i alle parametre som påvirker prestasjonen*» (R.V., RBK.).

### 6.3.7 Hva kreves av samarbeidsmodeller?

Til slutt ønsker jeg å trekke frem betydningen av å danne en god samarbeidsmodell rundt toppklubbene for å lykkes med spillerutvikling. I resultatkapittelet ble det påpekt at et tett samarbeid mellom toppklubbene og omgivelsene rundt gir en mulighet til å være med på å knytte bånd til spillere ute i fotballregionen, og for å få en bredere rekrutteringsbase. I tillegg forklarer Haimes (2006, s.214) at klubbene ved å ha innarbeidede samarbeidsmodeller har mulighet til å samhandle sine holdninger og visjoner med miljøet rundt organisasjonen, og dermed sikre at deres identitet samstemmer med konteksten klubbene befinner seg i. Dette er en forutsetning for at klubben kan interaksjonere med miljøet rundt seg på en effektiv måte, og også noe som kan gjøre veien inn til toppklubben enklere for talenter omkring i regionene enklere.

Jeg har sett at samarbeidsmodellene typisk inkluderer en toppklubb, breddeklubber, krets, og av og til skole(r). Dette tillater utviklingsavdelingens trenere og støtteapparat å følge opp deres spillere i flere aspekter av deres hverdag, slik at de kan få et individualisert opplegg som på best mulig vis legger til rette for deres utvikling. Dette skjer samtidig som de i enda større omfang eksponeres for den kulturen og identiteten som toppklubben ønsker å implementere. Dermed kan man si at det å ha et godt samarbeidssystem med oppfølging på flere arenaer promoterer prestasjonskulturen som toppklubbene ønsker å operere med.

I denne oppgaven har jeg spurt klubbrepresentantene i utvalget om hvordan deres samarbeidsmodeller ser ut. Og selv om det virket som om klubbene nå begynner å få på plass gode modeller som de kan dra nytte av fremover, er det ingen som er like utbredt som «*Telemarksmodellen*» som Odd er en del av når det kommer til å ha en felles forståelse og identitet. Som representanten fra Odd forteller, er

«Telemarksmodellen» selve symbolet på tradisjonen for spillerutvikling i klubben. Augestad og Telseth (2020) forklarer at denne samstemte forståelsen fører til omfattende skolering av spillerne i regionen fra tidlig i deres fotballiv, noe som til syvende og sist gjør at de har gode forutsetninger for å nå opp til a-laget. Administrativ ansvarlig for utviklingsavdelingen forteller;

*«[...] hvis du er fra Telemark og vil bli fotballspiller, så vet du at du skal til Odd på ett eller annet tidspunkt. Og det er nok alle klar over, om du er spiller, forelder, breddetrener eller hva du er. Det er stigen i fylket, og det er stigen i spillutviklingen vår. Så der tror jeg egentlig at man har et sånn felles tankesett» (A.L., Odd).*

Veien å gå for å bli god er rett og slett veldig tydeliggjort av toppklubben i regionen. Dette kan også sies å ha gitt resultater: I den seneste akademiklassifiseringsrapporten (2019) scorer Odd tredje høyest i kategorien som går på produktivitet, altså spilletid som egenutviklede spillere har. Dette er blant annet foran Vålerenga, som er den klubben med høyest totalscore på klassifiseringen. Alt tyder på, som Augestad og Telseth (2020) antyder, at de gode resultatene er en konsekvens av et godt samarbeid med omgivelsene og at det har blitt skapt en felles identitet.

I løpet av dette diskusjons-kapittelet har jeg drøftet hvordan organisasjonskultur hos norske toppfotballklubber påvirker deres spillerutviklingsarbeid, hvilke utfordringer klubbene står ovenfor knyttet til dette, og hvordan de kan lykkes med spillerutviklingsarbeidet gjennom organisasjonskulturelle faktorer. Deres kultur og identitet er dynamiske og fleksible fenomener som responderer på handlinger, verdier og holdninger (Haimes, 2006). Derfor er dette området det et godt utgangspunkt å starte for toppklubbene i søken etter å best mulig akkomodere for sin spillerutvikling.

## 7. Oppsummering

Denne oppgavens formål har vært å bidra til å utvikle forståelsen omkring temaet spillerutvikling i fotball fra et organisatorisk perspektiv, og har sett på hvordan organisasjonskultur- og identitet påvirker arbeidet med spillerutvikling spesielt. Med dette ble det formulert en problemsstilling som oppgavens utgangspunkt:

*«Hvordan er spillerutvikling organisert hos norske toppklubber i fotball, og hvordan påvirkes dette av klubbenes organisasjonskultur- og identitet?»*

I besvarelsen av problemsstillingen har jeg tatt i bruk en kvalitativ casestudie som metode, har gjennom syv semistrukturerte intervju innhentet data. For å komme nærmere et svar på problemsstillingen har blant annet uttalelser angående klubbenes organisering, arbeidsroller, organisasjonskultur- og identitet knyttet til arbeidet med spillerutvikling, og deres målsetninger for arbeidet med spillerutviklingen blitt analysert.

Hovedfunnene viser at motivasjonsfaktorer hos klubbene for å fokusere på spillerutvikling inkluderer å skape lokal tilhørighet, forbedre prestasjonene på a-laget og at det er økonomisk gunstig som en del av klubbenes forretningsmodell. I klubbenes organisering av spillerutviklingen ser vi at det er flere likhetstegn. Utviklingsavdelingen fremstår som oftest enten som en egen avdeling, eller som en del av «elite-avdelingen». Avdelingenes størrelse og aldersspenn varierer; noen lag har kun ett utviklingslag, mens andre har i hele aldersspennet 12-19 år. Klubbene har også ulike strategier for når de ønsker å hente spillerne inn; hos noen klubber ønsker man å få inn spillerne relativt tidlig, mens andre ønsker å knytte kontakt med spennende spillere, for så å hente de inn på et senere tidspunkt. For å lykkes med dette er lokale- og regionale samarbeidsmodeller viktige tiltak for å skape en rekrutteringsbase. I tillegg tillater samarbeidsmodellene klubbene å legge til rette for optimal oppfølging av sine spillere.

Det kommer også frem at de organisasjonskulturelle faktorene i hovedsak kommer til uttrykk hos klubbene gjennom normer, verdier, holdninger, viktige gjenstander og etablerte praksiser. Dette påvirker arbeidet med spillerutvikling på ulike

måter: For å lykkes med spillerutviklingsarbeidet er en felles organisasjonskultur, som tillater spillerutvikling, viktig slik at alle innad i klubben kan «trekke i riktig retning». Her er det også viktig å utvikle holdninger som tillater klubben å innføre en visjon om å være en «*utviklingsklubb*». I tillegg er organisasjonsidentitet en viktig faktor for å legitimere arbeidet med spillerutvikling og forankre holdninger i hele organisasjonen. Det kommer også frem at det finnes noen utfordringer relatert til organisasjonskultur- og identitet i klubbenes arbeid mot å bli en «*utviklingsklubb*»; blant annet er det tidlig i prosessen utfordrende å forankre visjonen og skape forpliktelse i hele klubben, selv om dette betyr at man på kort sikt kan tape penger. Klubbene finner det også utfordrende å få verdiene til å gå fra å kun være «fine ord på veggen» til å også bety noe i praksis. Til slutt ønsker klubbene i større grad kontinuitet i roller og prosesser for å styrke sin organisasjonskultur- og identitet.

Funnene viser at norske toppklubber i stor grad er med på satsningen som er iverksatt for spillerutvikling i norsk fotball de senere årene, og at de ønsker å videreutvikle utviklingsavdelingene sine. De kan ved å bruke organisasjonskultur- og identitet aktivt i arbeidet med spillerutvikling tjene en stor ressurs. Samtidig er arbeidet med spillerutvikling en multidisiplinær øvelse og utfordringer i arbeidet oppstår. Av utfordringer knyttet til organisasjonskulturen ser vi at forankring, kontinuitet og implementering av verdier i praksis er fremtredende hos klubbene. Allikevel konkluderes det med at teori om organisasjonskultur- og identitet er nyttig for å videreutvikle arbeidet med spillerutvikling hos norske toppklubber i fotball.

### **7.1 Begrensninger og videre forskning**

Denne oppgavens nytteverdi har vært å utforske et aspekt ved spillerutviklingen i fotball som i liten grad har blitt utforsket tidligere. Dens metoder er systematisk diskutert i oppgavens kapittel fire. Der fremheves betydningen av at flere forskere kvalitetssikrer behandlingen av data(validitet). Jeg har hatt en veileder som har vært tilgjengelig for diskusjon angående metodiske og teoretiske problemsstillinger, men det å være flere som bidrar i beslutninger i gjennomførelsen av analysen hadde styrket oppgavens validitet.

I innhenting av data holdt jeg intervjuer med én representant fra hver av klubbene. I utforskningen av klubbenes organisasjonskultur- og identitet vil man kunne ønsket seg flere fra hver klubb, i ulike roller. På denne måten kunne man fått mer inngående kunnskap hos klubbene. Samtidig var mitt ønske å skape en innledende forståelse i hvordan fenomenet påvirker i konteksten av norske toppfotballklubber, og ønsket derfor å undersøke så mange klubber som mulig. Hinderet her har vært disponert tid og denne oppgavens formål.

Det ble i tillegg diskutert oppgavens overførbarhet i metodekapittelet. Jeg mener at bredden i utvalget – det faktum at jeg har klubber som i utgangspunktet opererer med ulike forutsetninger – styrker oppgavens eksterne validitet. Samtidig fremstår alle klubbene i norsk toppfotball som unike, og deres variasjoner kan bety at ikke alle funnene i denne oppgaven er overførbare.

Jeg håper at denne oppgavens fokus og funn legger grunnlaget for mer inngående undersøkelser når det kommer til spillerutviklingsarbeidet i norske toppfotballklubber. Relatert til det siste poenget i forrige avsnitt, vil det være interessant å bruke denne oppgavens metodikk og problemsstilling i undersøkelsen av andre klubber og systemer i Norge og internasjonalt for å kunne sammenligne. Det vil også være interessant å bygge på denne oppgavens funn om at toppklubbene kan bruke organisasjonskultur- og identitet aktivt som en ressurs i spillerutviklingen, og utforske nærmere hvordan klubbene implementerer kultur og identitet i sitt arbeid – og hvordan dette eventuelt kan effektiviseres. Avslutningsvis er det organisatoriske perspektivet på spillerutvikling i fotball fortsatt et tema som har nytte av videre forskning, og andre aspekter ved spillerutviklingen (for eksempel ressursavhengighetsteori eller isomorfisme) fremstår som interessante å utforske videre.

## Referanser

- Aalberg, R. R. (2014). *Når talentutvikling ikke blir talentavvikling: En casestudie av utviklingsmiljøet i Rosenborg Ballklubb* [Masteroppgave]. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Aalberg, R. R., & Sæther, S. A. (2016). The Talent Development Environment in a Norwegian top-level football club. *Sport Science Review*, 25(3-4), 159-182. DOI: 10.1515/ssr-2016-0009
- Allen-Collinson, J. (2009). Sporting embodiment: sport studies and the (continuing) promise of phenomenology. *Qualitative Research in Sport and Exercise*, 1(3), 279-296. DOI: 10.1080/19398440903192340
- Alvesson, M. (1990). Organization: From Substance to Image?. *Organization Studies*, 11(3), 373-394. <https://doi.org/10.1177/017084069001100303>
- Andersen, S. S. (2006). Aktiv Informantintervjuing. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 22, 278-298.
- Andersen, S. S. Bjørndal, C. T. & Ronglan, L. T. (2015). *The ecology of talent development in the Nordic elite sport model*. I: S. S. Andersen, B. Houlihan & L. T. Ronglan, *Managing elite sport systems: Research and practice* (s. 49-65.). Routledge.
- Andersen, S. S. & Sæther, Ø. (2008). Kompetansemobilisering for prestasjonsutvikling: Hvordan oppnå fremragende resultater med vanlige medarbeidere?. *MAGMA*, 2008, 1-8.
- Arntzen, E. & Tolsby, J. (Red.). (2010). *Studenten som forsker i utdanning og yrke: Vitenskapelig tenking og metodebruk*. Høgskolen i Akershus Skriftserien.



- Augestad, P. & Telseth, F. (2020). Telemarksmodellen – en analyse av talentutviklingsmiljøet på Skagerak arena. *Universitetet i Sørøst-Norge Skriftserien*, 2020(46), 1-57.
- Aust, P. J. (2004). Communicated values as indicators of organizational identity: A method for organizational assessment and its application in a case study. *Communication studies*, 55(4), 515-534.  
<https://doi.org/10.1080/10510970409388636>
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologiforening*, 50, 326-336.
- Bellot, J. (2011). Defining and Assessing Organizational Culture. *College of Nursing Faculty Papers & Presentations*, 46, 29-37. DOI: 10.1111/j.1744-6198.2010.00207.x
- Bennett, K. J. M. Vaeyens, R. & Fransen, J. (2019). Creating a framework for talent identification and development in emerging football nations. *Science and Medicine in Football*, 3(1). 36-42.  
<https://doi.org/10.1080/24733938.2018.148914>.
- Bjørnskau, F. L. (2017). *Private akademier og norske fotballklubber – konkurranse eller symbiose?: En kvalitativ casestudie om private aktørers påvirkningsmuligheter ovenfor norske klubber* [Masteroppgave]. Norges idrettshøgskole.
- Bourne, H. & Jenkins, M. (2013). Organizational Values: A Dynamic Perspective. *Organization Studies*, 34(4), 495-514. DOI: 10.1177/0170840612467155
- Breivik, G. (2011). Norges Idrettsforbund som ideologisk maktfaktor og aktivitetsskaper. I D. V. Hanstad (Red.), G. Breivik, M. K. Sisjord & H. B. Skaset, *Norsk Idrett: Indre spenning og ytre press* (s.11-27). Akilles

- Burr, V. (2015). Social Constructionism. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, 2(22), 222-227. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.24049-X>
- Chalmers, A. F. (1995). *Hvad er videnskab? En indføring i moderne videnskabsteori* (G. Lyngs, Overs.). Gyldendalske Boghandel. (Opprinnelig utgitt 1982).
- Champ, F. M. Nesti, M. S. Ronkainen, N. J. Tod, D. A. & Littlewood, M. A. (2020). An Exploration of the Experiences of Elite Youth Footballers: The Impact of Organizational Culture. *Journal of Applied Sport Psychology*, 32(2), 146-167. DOI: 10.1080/10413200.2018.1514429
- Chien, P. M., Cornwell, T. B., & Pappu, R. (2011). Sponsorship portfolio as a brand-image creation strategy. *Journal of Business Research*, 64(2), 142-149. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.02.010>
- Cole, J. & Martin, A. J. (2018). Developing av winning sport team culture: organizational culture in theory and practice. *Sport in Society*, 21(8), 1204-1222. <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1442197>
- Colman, H. L. (2014). *Organisasjonsidentitet*. Cappelen Damm Akademisk.
- Colyer, S. (2000). Organizational Culture in Selected Western Australian Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 14, 321-341.
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2012). Culture change in elite sport performance teams: Examining and advancing effectiveness in the new era. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24(3), 338-355. <https://doi.org/10.1080/10413200.2011.650819>
- Davidson, C. (2009). Transcription: Imperatives for Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(2), 36-52.

- Drageset, S. & Ellingsen, S. (2009). Forståelse av kvantitativ helseforskning – en introduksjon og oversikt. *Norsk Tidsskrift for Helseforskning*, 5(2), 100-113.
- Dumay, X. (2009). Origin and Consequences of Schools' Organizational Culture for Student Achievement. *Educational Administration Quarterly*, 45(4), 523-555
- Eggen, N. A. & Nyrønning, S. M. (2007). *Godfoten: Samhandling, veien til suksess*. Aschehoug.
- Eliteserien. (2016). *Fordelingsnøkkelen 2017-2022*. Eliteserien.no.  
<https://www.eliteserien.no/om-eliteserien/okonomi/fordelingsnøkkelen-2017-2022>
- Eliteserien. (2018, 31. Mai). *Visjon og misjon*. Eliteserien.no. Hentet 14.014.2021 fra <https://www.eliteserien.no/norsk-toppfotball/visjoner>
- Eliteserien. (2020, 02. September). *Akademiklassifiseringsrapporten*. Eliteserien.no  
Hentet 21.05.2021 fra <https://www.eliteserien.no/nyheter/akademiklassifiserings-rapporten>
- Enjolras, B. & Seippel, Ø. (2001). *Norske Idrettslag 2000: Struktur, økonomi og frivillig innsats*. Institutt for samfunnsforskning.
- Everett, E. L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven: Hvordan begynne – og fullføre* (2.utg.). Universitetsforlaget.
- Fangen, K. (2010). *Deltakende observasjon* (2.utg.). Fagbokforlaget.
- Fischer, R., & Dean, M. (1998). A comparative Study of the Development of Elite Young Soccer Players in England and Belgium. *Journal of Comparative Physical Education and Sport*, 20, 44-52.

- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Frontiera, J. (2009). Leadership and Organizational Culture Transformation in Professional Sport. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17, 71-86. DOI: 10.1177/1548051809345253
- Furru, C. (2017). *En kvalitativ studie av organisasjonsidentitet i SAS* [Masteroppgave]. Universitetet i Oslo.
- Gammelsæter, H. (2011). Fotballkommersialisering uten bremses? I: D.V. Hanstad (Red.), G. Breivik, M. K. Sisjord, & H. B. Skaset, *Norsk Idrett: Indre spenning og ytre press* (277-293). Akilles.
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball: Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Abstrakt forlag.
- Gangsø, K. Aspvik, N. P. Mehus, I. Høigaard, R. & Sæther, S. A. (2021). Talent Development Environments in Football: Comparing the Top-Five and Bottom-Five-Ranked Football Academies in Norway. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 1321. <https://doi.org/10.3390/ijerph18031321>
- Giberson, T. R. Resick, C. J. & Dickson, M. W. (2005). Embedding Leader Characteristics: An Examination of Homogeneity of Personal and Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1002-1010. DOI: 10.1037/0021-9010.90.5.1002
- Gioia, D. A. Patvardhan, S. D. Hamilton, A. L. & Corley, K. G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-192. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2013.762225>

- Giulianotti, R. (2002). Supporters, Followers, Fans and Flaneurs: A Taxonomy of Spectator Identities in Football. *Journal of Sports and Social Issues*, 26(1), 25-46.
- Gledhill, A. Harwood, C. & Forsdyke, D. (2017). Psychosocial factors associated with talent development in football: A systematic review. *Psychology of Sport and Exercise*, 31. 93-112. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2017.04.002>.
- Goksøyr, M. & Olstad, F. (2002). *Fotball! Norges Fotballforbund 100 år*. Norges Fotballforbund.
- Grossmann, B. & Lames, M. (2015). From Talent to Professional Football – Youthism in German Football. *International Journal of Sport Science and Coaching*, 10(6). 1103-1113. DOI: 10.1260/1747-9541.10.6.1103.
- Haimes, G. A. (2006). *Organizational Culture and Identity: A Case study from the Australian Football League* [Doktorgradsavhandling]. Victoria University.
- Harboe, T. (2006). *Indføring I samfundsvidenskabelig metode* (4.utg.). Samfundslitteratur.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and value. *European Journal of Marketing*, 31(5/6). 356-365.  
DOI:10.1108/eb060636
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Hauland, C. & Sæther, S. A. (2011). *Aldersbestemte fotballandslag i Norge: Dette kjennetegner de selekterte spillerne i 2009*. Idrottsforum. Hentet 18.05.2020 fra [https://idrottsforum.org/articles/saether/haulan\\_saether/haulan\\_saether110831.pdf](https://idrottsforum.org/articles/saether/haulan_saether/haulan_saether110831.pdf).

- Henriksen, K. (2015). Developing a High-Performance Culture: A Sport Psychology Intervention From an Ecological Perspective in Elite Orienteering. *Journal of Sport Psychology in Action*, 6(3), 141-153.  
<https://doi.org/10.1080/21520704.2015.1084961>
- Henriksen, K. Stambulova, N. & Roessler, K. K. (2010). Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psychology of Sport and Exercise*, 11(2010), 212-222. Doi:10.1016/j.psychsport.2009.10.005
- Hillman, A. J. Withers, M. C. & Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427. DOI: 10.1177/0149206309343469
- Hjelseth, A. (2006). *Mellom børs, katedral og karneval: Norske supporteres forhandlinger om kommersialisering av fotball* [Doktorgradsavhandling]. Universitetet i Bergen.
- Holm, J. (2019, 30. September). *VM i fotball*. Store Norske Leksikon. Hentet 21.05.2021 fra [https://snl.no/VM\\_i\\_fotball\\_-\\_menn](https://snl.no/VM_i_fotball_-_menn)
- Holm, J. (2021a, 13. April). *Fotball*. Store Norske Leksikon. Hentet 14.04.2021 fra <https://snl.no/fotball>
- Holm, J. (2021b, 16. Mars). *Norsk fotball*. Store Norske Leksikon. Hentet 21.05.2021 fra [https://snl.no/norsk\\_fotball](https://snl.no/norsk_fotball)
- Holt, N. L. (2002). A Comparison of the Soccer Talent Development Systems in England and Canada. *European Physical Education Review*, 8(3), 270-285.  
<https://doi.org/10.1177/1356336X020083006>.
- Idrettsforbundet. (u.å.). *Hvem er vi?*. Hentet 14.04.2021 fra <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/hvem-er-vi/>

- Ivarsson, A. Stenling, A. Fallby, J. Johnson, U. Borg, E. & Johansson, G. (2015). The predictive ability of the talent development environment on youth elite football players well-being: A person-centered approach. *Psychology of Sport and Exercise*, 16(1). 15-23. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.09.006>.
- Jakobsen, S. E., Fløysand, A., & Gammelsæter, H. (2017). Globalisation and Local Flavour in Business Organisations: The Case of Norwegian Elite Football Clubs. I C. Tamasy & M. Taylor, *Globalising Worlds and New Economic Configurations* (s.233-243). Routledge.
- Johannessen, L. E. F. Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.
- Johnsen, M. (2019). «Flest mulig, lengst mulig, best mulig»: En kvalitativ studie av trenere om har hatt tilknytning til Bryne Fotballklubb G99 [Masteroppgave]. Universitetet i Agder.
- Kaas, D. Kagestad, J. & Kristiansen, H. T. (2007). *Fra ord til handling: Om prestasjonsutvikling i praksis*. Cappelen Damm Akademisk.
- Karlsen, E. (2019). *Ideen om å være som de andre: En studie av utformingen av Norsk Toppfotball sin Akademiklassifisering* [Masteroppgave]. Universitetet i Tromsø.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Sage.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Gyldendal Akademisk.
- Larsen, C. H. Alfermann, D. Henriksen, K. & Christensen, M. K. (2013). Successful talent development in soccer – The characteristics of the environment. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 2, 190-206. DOI: 10.1037/a0031958.

- Lincoln, Y. S. Lynham, S. A. & Guba, E. G. (2018). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences, Revisited. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (s.108-151). Sage
- Loland, S. & McNamee, M. (2017). *Philosophical reflection on the mission of the European College of Sport Science: challenges and opportunities. European Journal of Sport Science, 17*, 63-69. doi: 10.1080/17461391.2016.1210238.
- Lürssen, S. (2017). *Organisering av talentutvikling i norsk toppfotball: En kvalitativ casestudie av hva eliteserierklubber tenker og gjør i sitt arbeid med å utvikle talenter* [Masteroppgave]. Norges Idrettshøgskole.
- Markula, P., & Silk, M. (2011). *Qualitative Research for Physical Culture*. Palgrave Macmillan.
- Martin, G. P. Weaver, S. Currie, G. Finn, R. & McDonald, R. (2012). Innovation sustainability in challenging health-care contexts: embedding clinically led change in routine practices. *Health Services Management Research, 25*, 190-199. DOI: 10.1177/0951484812474246
- Ménard, C. (2014). Embedding organizational arrangements: towards a general model. *Journal of Institutional Economics, 10*(4), 567-589. doi:10.1017/S1744137414000228
- Mills, A. Butt, J. & Maynard, I. (2014). Toward an Understanding of Optimal Development Environments Within Elite English Soccer Academies. *The Sport Psychologist, 2014*(28), 137-150. <http://dx.doi.org/10.1123/tsp.2013-0018>



- Mitchell, T. (2015). Identity in Elite Youth Professional Football [Doktorgradsavhandling]. Liverpool John Moores University.
- Nesse, M. (2016). *Kunnskapsutvikling i norsk fotball: Fra tale til tekst* [Masteroppgave]. Norges teknisk-vitenskapelige universitet.
- Nesti, M. & Sulley, C. (2014). *Youth Development in Football: Lessons from the world's best academies*. Routledge.
- Norges Fotballforbund. (2021). *Årsrapport 2020*. NFF.
- Norsk Toppfotball. (2020). *Årsrapport 2019*. NTF.
- Norsk Toppfotball. (2019). *Akademiklassifiseringsrapporten 2019*. NTF
- Norsk Toppfotballsenter. (2017). *Akademiklassifiseringsrapporten 2017*. NTS.
- Nørbech, A. H. (2013). *Organisasjonsutvikling i toppfotballen: Utviklingen av organiseringen av en norsk toppfotballklubb under en ti-års periode* [Masteroppgave]. Norges Idrettshøgskole.
- O'Connor, D. Larkin, P. & Williams, A. M. (2016). Talent identification and selection in elite youth football: An Australian context. *European Journal of Sport Science*, 16(7). 847-844. <https://doi.org/10.1080/17461391.2016.1151945>.
- Ommundsen, Y. (2011). Spesialisere tidlig og plukke talenter – er det så lurt? I: D. V. Hanstad (Red.), G. Breivik, M. K. Sisjord, & H. B. Skaset, *Norsk idrett: Indre spenning og ytre press* (53-68). Akilles.
- Pedersen, O. P. Solheim, T. H. & Holm, J. (2021, 16. Mai). *Engelske seriemestere i fotball*. Store Norske Leksikon. Hentet 21.05.2021 fra [https://snl.no/engelske\\_seriemestere\\_i\\_fotball](https://snl.no/engelske_seriemestere_i_fotball)

- RBK., (2020, 25. Februar). *Fra Odd til nordens stolthet*. RBK.no. Hentet 05.05.2021 fra <https://www.rbk.no/om-rbk/historie>
- Revasi, D. & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Sande, E. (2018, 16. Juli). *Slik vil G19-sjefen endre norsk fotball: Peker på tre store problemer*. Nettavisen.no. <https://www.nettavisen.no/sport/fotball/slik-vil-g19-sjefen-endre-norsk-fotball-peker-pa-tre-store-problemer/s/12-95-3423514279>
- Sardarian, B. (2018). *Idretts glede for alle? En kvalitativ studie av hvordan norsk idrett kan tilrettelegge for egenorganiserte snowboardere* [Masteroppgave]. Norges Idrettshøgskole.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (3.utg.). John Wiley and Sons.
- Schorer, J. Wattie, N. Cobley, S. & Baker, J. (2017). Concluding, but definitely not conclusive, remarks on talent identification and development. I J. Baker, S. Cobley, J. Schorer & N. Wattie (Red.), *Routledge Handbook of Talent Identification and Development in Sport* (s.466-475). Routledge.
- Seale, C. (1999). Quality in Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 5(4), 465-478.
- 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>
- Skirstad, B. (2009). Gender policy and organizational change: A contextual approach. *Sport management review*, 12(4), 202-216.

- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Spiegel, G. M. (Red.). (2005). *Practicing History: New Directions in Historical Writing after the Linguistic Turn*. Routledge.
- Sæther, E. O. (2018). *Ny norsk seier forbauser verden: - De lærer ikke barna sine å vinne*. Dagbladet.no. <https://www.dagbladet.no/sport/ny-norsk-seier-forbauser-verden---de-laerer-ikke-barna-sine-a-vinne/69735015>
- Sæther, S. A. (2017). *De norske fotballtalentene: Hvem lykkes og hvorfor?*. Universitetsforlaget
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode* (5.utg.). Fagbokforlaget.
- Thoresen, I. (2016, 21. September). – *Vi er akterutseilt på de fleste områder*. Fotballtreneren.no. <https://www.fotballtreneren.no/fagartikler/spillerutvikling/%E2%80%93-vi-er-akterutseilt-p%C3%A5-de-fleste-omr%C3%A5der>
- Thoresen, I. (2017). – Stor positiv kraft rundt akademiklassifiseringen, *Fotballtreneren*, 31(2), 26-29.
- Torjusen, T. (2016). *Om Norsk Toppfotball*. Eliteserien.no. <https://www.eliteserien.no/norsk-toppfotball/om-norsk-toppfotball>
- UEFA. (2021). *Country coefficients*. Hentet 25.05.2021 fra <https://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/#/yr/2021>
- Van Hoecke, J. Schoukens, H. & De Knop, P. (2004). The impact of the quality management system foot pass on the structural dimensions of a professional football academy. I *Preceedings of the 15th congress of the European Association of Sport Management*. 382-384.

- Wagstaff, C. R. D. & Burton-Wylie, S. (2018). Organizational culture in sport: A conceptual, definitional, and methodical review. *Sport and Exercise Psychology Review*, 14(2), 32-52.
- Weese, W. J. (1996). Do Leadership and Organizational Culture Really Matter?. *Journal of Sport Management*, 10, 197-206.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.10.2.197>
- Williams, A. M. & Reilly, T. (2000). Talent identification and development in soccer. *Journal of Sports Sciences*, 18(9). 657-667.  
<https://doi.org/10.1080/02640410050120041>
- Wollebæk, D. (2011). Mellom to frivillighetskulturer – sosial sammensetning og motivasjon blant frivillige ved prøve-vm på ski. I D. V. Hanstad (Red.), G. Breivik, M. K. Sisjord, & H. B. Skaset, *Norsk Idrett: Indre spenning og ytre press* (s.487-506). Akilles
- Zahra, S. A. Hayton, J. C. & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource- Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Godkjenning NSD

30.5.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

### NSD sin vurdering

#### Prosjekttittel

Organisasjonskultur og talentutvikling i toppfotball

#### Referansenummer

243325

#### Registrert

10.11.2020 av Martin Christensen Vikan - martincv@student.nih.no

#### Behandlingsansvarlig institusjon

Norges idrettshøgskole / Institutt for idrett og samfunnsvitenskap

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Ørnulf Seippel, ornulfs@nih.no, tlf: 23262462

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Martin Christensen Vikan, vikan0097@gmail.com, tlf: 95908259

#### Prosjektperiode

01.08.2020 - 30.06.2021

#### Status

20.11.2020 - Vurdert

#### Vurdering (1)

##### 20.11.2020 - 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 20.11.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studentene å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

#### 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](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 30.06.2021.

#### LOVLIG GRUNNLAG

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

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD 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).

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5fa3f783-fb58-4e7b-8233-c8b570ba418b>

1/2

30.5.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Zoom og dropbox er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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)

## *Vedlegg 2: Informasjonsskriv til intervjukandidater*

# **Vil du delta i forskningsprosjektet ”Organisasjonskultur og talentutvikling i toppfotball”?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke arbeidet med spillerutvikling hos norske toppfotballklubber. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Dette forskningsprosjektet er en masteroppgave i idrettsvitenskap ved Norges idrettshøgskole. Planlagt studieperiode er fra høsten 2020 til våren 2021. Studien har som formål å undersøke arbeidet med spillerutvikling hos norske toppfotballklubber, og hvordan dette blir påvirket av organisasjonelle ideer. Mens jeg arbeider med denne undersøkelsen ønsker jeg å utforske problemstillingen om hvorvidt den daglige driften av norske fotballklubber blir påvirket av deres kultur, og spesielt hvordan arbeidet med talentutvikling blir formet av kultur og visjon.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Masterstudent Martin C. Vikan, veileder Ørnulf Seippel og Norges idrettshøgskole er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

I kraft av din arbeidsstilling og rolle som en del av en norsk toppfotballklubb, inngår du i de strategiske utvalgsriteriene til denne studien. Jeg ønsker derfor veldig gjerne at du deltar.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju med meg som vil vare ca. 60 minutter. Avhengig av koronabestemmelser på tidspunktet for intervjuet vil det finne sted på Zoom (eller liknende) eller på et sted som passer for deg (NIH, din jobb, annet sted). Under selve intervjuet vil du få spørsmål som omfatter din rolle hos arbeidsgiver, hvordan klubben er organisert og jobber i utviklingsavdelingen, samt spørsmål om klubbens kultur, normer og verdsett. Det vil bli tatt lydopptak og notater underveis i intervjuet. Om det på forhånd er ønskelig, kan intervjuguiden gjøres

tilgjengelig. Det understrekes at formålet med intervjuet ikke er å stille ubehagelige spørsmål, men heller å undersøke hvordan norsk fotballklubber driver talentutvikling.

### **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. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil kun være meg og min veileder ved NIH (Ørnulf Seippel) som har tilgang til opplysningene om deg og intervjuet. Intervjuets skriftlige notater blir lagret i låst skuff og opptak vil bli lagret digitalt på en privat minnepenn. Jeg ønsker å publisere oppgaven med fullt navn på deg og din arbeidsgiver. Jeg vil altså ikke anonymisere deg. Det vil bli mulig å lese gjennom og korrigere notater etter endt intervju, samt å godkjenne info fra intervjuet som brukes i studien på forhånd. Etter prosjektets slutt, planlagt mai/juni 2021, vil alle personopplysninger og opptak slettes.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til 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.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Student Martin C. Vikan. Mobil: 95908259. Mail: [vikan0097@gmail.com](mailto:vikan0097@gmail.com)

Veileder ved Norges idrettshøgskole Ørnulf Seippel. Tlf. 23262463.

Vårt personvernombud: Rolf Haavik – [personvernombud@nih.no](mailto:personvernombud@nih.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Ørnulf Seippel*  
(Veileder)

*Martin Christensen Vikan*  
(Student)

-----

### *Vedlegg 3: Informasjonsskriv til intervjukandidat engelsk*

## **Do you want to participate in the study**

### ***”Organisasjonskultur og talentutvikling i toppfotball”?***

This is a question for you to participate in a study where the purpose is to examine process of player development at Norwegian top-flight football clubs. In this paper you will be given information about the goals and purpose of the project, and what the participation will mean for you.

#### **Purpose**

This research project is a master thesis in sport science at the Norwegian School of Sport Sciences (NIH). Planned period of study is fall 2020 to spring 2021. The study’s purpose is to examine the process of player development at Norwegian top-flight football clubs, and how this process is affected by organizational ideas. While I am working with this study, I wish to examine the research question of whether the daily operations in Norwegian football clubs is affected by their culture, especially how their operations of talent development are shaped by culture and vision.

#### **Who is responsible for the research project?**

Graduate student Martin C. Vikan, supervisor Ørnulf Seippel and the Norwegian School of Sport Sciences is responsible for the project.

#### **Why are you being asked to participate?**

By virtue of your job title and role as a part of a Norwegian top-flight football club, you are included in the study’s strategic selection criteria. My hope is therefore that you are interested in participating.

#### **What does participation entail for you?**

If you decide to participate in the study, it will include an in-depth interview with me estimated to about 60 minutes. Depending the measures in place because of the Covid-19 virus at the time of the interview, it will be conducted either virtually (Zoom or similar services) or at a fitting location (NIH, your workplace etc.). During the interview you will be asked questions about topics like your work tasks, your employer (the

football club) and its organizations structure, and how it is handling its youth department. You may also be asked about the culture, norms and values of the club. It is my wish that the interview is recorded, and I will take notes during the interview. If desired, the interviewing guide can be sent in advance. I want to underline that the purpose of this interview is to ask questions of your employer and your position, not to put you on the spot in any means.

### **Participation is voluntary**

It is voluntary to participate in this study. If you choose to participate, you can at any time withdraw your consent without having to specify any reason. All of your personal information will at this point be erased. There will be no negative consequences for you if you elect to not participate, or at a later time choose to withdraw from the study.

### **Your privacy – how we store and utilize your personal information**

Your personal information will only be used to accommodate the purpose of the study, specified in this paper. We are handling the information confidentially and in accordance with regulations. There will only be me and my supervisor at the institution (Ørnulf Seippel) that has access to your information and the interview itself. Written notes from the interview will be stored in a locked drawer and the recording is to be saved digitally at an accepted server. I want to publish the thesis with your name and the name of your employer on it. You are hence not to be anonymized. There will be possible to read through and correct notes taken after the interview, as well as confirm information acquired in the interview before the study is published. At the study's end, planned May/June 2021, all of your personal information and recording will be deleted.

### **Your rights**

As long as you can be identified in the data material, you have right to:

- Insight in what personal information that is registered on you, and to have copies of the information sent,
- To have personal information about you corrected,
- To have personal information about you deleted, and
- To complain to the Data Inspectorate about the processing of your information.

### **What gives us right to process personal information about you?**

We are processing information about you based on your consent.

At the service of NIH, NSD – Norwegian Center for Scientific Data AS, has considered the processing of personal information in this project to be in accordance with the current regulations.

### **How can I find out more?**

If you have any questions regarding this study, or wish to exploit your rights, please contact:

- Student Martin C. Vikan. Mobile: 95908259. Mail: [vikan0097@gmail.com](mailto:vikan0097@gmail.com)
- Supervisor at the Norwegian School of Sport Sciences Ørnulf Seippel. Tlf. 23262463.
- Our privacy representative: Rolf Haavik – [personvernombud@nih.no](mailto:personvernombud@nih.no)

If you have any questions regarding NSD's assessment of this project, please contact:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS on e-mail ([personvertjenester@nsd.no](mailto:personvertjenester@nsd.no)) or on telephone: 55 58 21 17.

Regards

*Ørnulf Seippel*  
(Supervisor)

*Martin Christensen Vikan*  
(Student)

-----

## *Vedlegg 4: Samtykkeskjema for intervjupersoner*

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Organisasjonskultur og talentutvikling i fotball*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju.
- at personopplysninger (navn, stillingstittel og arbeidsgiver) publiseres i forbindelse med studien.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## *Vedlegg 5: Samtykkeskjema for intervjupersoner engelsk*

### **Declaration of consent**

I have received and understood information about the project «*Organisasjonskultur og talentutvikling i fotball*» and has had the opportunity to ask questions about the project. I hereby consent to:

- participate in an in-depth interview
- that my personal information (name, job position and employer) is published with the research project.

I hereby consent that my information is used until the project is finished.

-----  
(Signed by project participant, date)

## ***Vedlegg 6: Intervjuguide***

### **Intervjuguide klubbrepresentant.**

#### **Introduksjon**

- Dette prosjektet og formålet med det.
- Informere om intervjupersonens konfidensialitet og sikkerhet for personopplysninger.
- Samtykkeskjema

#### **Personbakgrunn og rolle**

- Hva er din rolle i klubben?
  - Arbeidsoppgaver
  - Ansvarsområder
  - Hvem rapporterer du til/samarbeider med?
- Hvor lenge har du vært en del av klubben?
  - I din nåværende rolle, eller andre roller?
- Hvordan er din idrettsfaglige bakgrunn?
  - Hva forberedte deg på denne stillingen?
  - Erfaringer fra andre fotballklubber?

#### **Organisering av klubben og talentavd.**

- På det overordnede nivået, hvordan er klubben organisert?
- Hva vil du si inngår i klubbens arbeid med talentutvikling?
  - Aktiviteter? Roller?
- Kan du kort forklare hvordan klubben organiserer arbeidet med talentutvikling/utviklingsavdelingen.
  - Aldersgrupper/lag/trening og kamparenaer?
  - Ansatte og trenere
- Har klubben en strategiplan/sportslig plan?
  - Hva sier den om spillerutvikling?
- Hva sags kunnskap har klubben om spillerutvikling?
  - Formell eller erfaringsbasert?
  - Hvordan brukes denne kunnskapen?
  - Kunnskapsgrunnlag for trenere på ulike nivåer?
- Samarbeid med NFF, NTF eller andre aktører?
  - Noe med kultur/verdier/fokus i talentutvikling klubb vs. NFF/NTF?

- Har klubbens arbeid med talentutvikling og utviklingsavd. Forandret seg etter at NTF lanserte akademiklassifiseringen?
  - På hvilken måte?
  - Kan klassifiseringen brukes som et hjelpemiddel for å forbedre utviklingsavd.? Er den nyttig for å måle effektivitet?
  - Hvis nei: Er ikke klassifiseringen et godt virkemiddel for å måle effektivitet? Eller er ikke klubben interessert i å score så godt som mulig?

### **Norsk fotballs identitet**

- Hva kjennetegner norsk fotball?
  - Landslaget?
  - Eliteserien?
  - Klubbkultur?
  - Spillestil?
  - Organisering?

### **Kultur i klubb og utviklingsavd.**

- Hva er uttrykk for kultur i en fotballklubb? Hva er ikke?
  
- Hvordan vil du beskrive klubben du er en del av?
  - Hva er spesielt med deres klubb?
  - Klare og tydelige kjennetegn? Eller mer diffust?
  - Noe som går igjen? Kan jeg få svaret hvis jeg spør hvem som helst i klubben?
  - Er dette en identitet klubben prøver å formidle? Eller er den annerledes?
  - Hvordan tror du at klubbens identitet blir sett på fra utsiden (eksternt)?
  - Hvilken kultur resulterer fra klubbens identitet?
  
- Hva er klubbens kjerneverdier?
  - Hva er bakgrunnen for denne verdien?
  - Er dette noe du ser at går igjen i praksis?
  - Mange klubber opererer med «fine» verdier, slagord og ideer. Tenker du at disse kun er «fine ord», eller har de noen praktisk innvirkning på hverdagsarbeidet?
  
- Har klubben en tydelig tradisjon (kultur) for sitt arbeid med talentutvikling?
  - Hvordan vil du beskrive klubbens forhold til talentutvikling?
  - Hvordan er den annerledes enn andre klubber?
  - Hvordan kommer denne tradisjonen til syne helt konkret?
  - Hvordan tror du denne oppfatningen påvirker spillere og støtteapparat som er en del av akademiet?
  - Hvorfor er kulturen viktig for arbeidet?



- Kontinuitet?
    - Hvordan tror du dette er forskjellig i andre, lignende klubber?
    - Hva fører forskjellene til tror du?
  - Inspirert av noen?
    - Hvilke ideer er «stjelt»?
    - Hvordan gjør dette en forskjell i praksis?
  - Tror du dette synet er likt fra utsiden? For potensielt nye talenter?
  - Hva gjøres for å opprettholde en slik tradisjon?
    - Kulturbærere?
- Hvordan jobbes det med talenter på ulike alderstrinn/i ungdomsavdelingen?
  - Barnefotball?
  - Ungdomsfotball?
  - Forskjeller?
- Seleksjon? Hva gjøres for å sikre gode utviklingsarenaer?
  - Aldersgruppe vs. ferdighet (sier noe om kultur i praksis?)
  - Hospitering?
  - Kan du komme med noen eksempler på dette?
  - Spiller i fokus eller blir laget prioritert?
- Normer og holdninger som det legges vekt på å lære spillerne?
  - Hvorfor akkurat disse holdningene?
- Hvordan har A-laget innvirkning på utviklingsavdelingen?
  - Profesjonalitet
  - Spillestil
  - Akademispillere sjansen på a-lag?
- Hvor leter klubben etter nye talenter?
  - Hvordan leter dere?
    - Hvem har ansvaret?
  - Har klubben en satt strategi for å rekruttere spillere fra lokalområdet?
  - Samarbeid med lokale, mindre klubber?
  - Hente inn tidlig vs. utvikles i hjemklubb?
- Hva er det som gjør klubben attraktiv for unge, talentfulle spillere?
  - Hvilken idé er det som formidles?

### **Målsetninger**

- Kan du beskrive klubbens visjon (Overordnede mål) med spillerutviklingen?
  - Hva er bakgrunnen for denne visjonen?

- Kan du si noe om klubbens konkrete målsetninger i arbeidet med talentutvikling?
  - Kortsiktige/langsiktige
- Hva er utgangspunktet for disse målsetningene?
  - Tankegangen bak
  - Ambisiøst/oppnåelig?
  - Akademiklassifiseringen påvirket?
- Hvordan bidrar klubbens tanker om hvordan talentutviklingen gjøres, til at målene nås?
  - Bringer dagens normer med seg noen ulemper i så måte?
- Påvirkes klubbens arbeid med talentutvikling og visjon for arbeidet av andre aktører?
  - For eksempel kilder til ressurser?
- Hvordan er klubbens tilgang på ressurser for utviklingsavdelingen?
  - Blir dette prioritert?
  - Syntes du klubben har tilstrekkelig fokus på utv.avd.?
- Vil du si at klubbens målsetninger for utviklingsavdelingen reflekteres i allokerte ressurser – vice versa?
- Hvordan foregår evaluering av arbeidet?
  - Hvor ofte?
  - Hva Brukes evalueringen til?
- Fremtidige målsetninger?

## ***Vedlegg 7: Intervjuguide engelsk***

### **Interviewguide clubrep.**

#### **Introduction**

- My project and its purpose.
- Inform about interviewees confidentiality and security of personal information.
- Declaration of consent.

#### **Personal background and position**

- What is your position at the club?
  - Work tasks
  - Responsibilities
  - Who are you reporting to/collaborating with?
- For how long have you been part of the club?
  - In your current position, or other roles?
- How is your sporting background?
  - What prepared you for your current position?
  - Experience from other football clubs?

#### **Organization of the club and the youth academy.**

- Can you please explain briefly how the general organisation of the club is?
- What would you say is included in the club's effort towards talent development?
  - Activities? Certain roles?
- Could you please explain briefly how the club is organising its work towards talent development? (Forhåndsresearch er nødvendig for å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål).
  - Age-groups/teams/training and competition arenas?
  - Employers and coaches
- Does the club have a sport strategy document in place?
  - What does it say about talent development?
- What kind of knowledge does the club possess about the process of talent development?
  - Formal knowledge or based on experience?
  - How is this knowledge used?
- Does the club cooperate with the NFF, NTF or other stakeholders?
  - Do you feel like these organizations, especially NTF, share your clubs ideas about talent development?

- Have the club's way of doing talent development changed in any way after the NTF introduced the academy classification-report?
  - In what way?
  - Do you think the classification-report can be used as a tool to enhance the talent development department?
  - Is it useful for measuring effectiveness?
  - If no: Is the classification-report not a good tool to measure effectiveness? Or is the club just not interested in their score?

### **The identity of Norwegian football**

- What do you think characterizes Norwegian football?
  - The national team?
  - The premier division?
  - Club cultures?
  - Style of play?
  - Organizing?

### **Culture in club and academy.**

- What do you think is culture in a football club? What is not culture?
  
- How would you describe the identity of the club you are part of?
  - What is special about your club?
  - Is this something that is throughout the club? Can I get the same answer to that question if I ask anyone in the club?
  - Is this an identity the club wish to convey to the public? Or does the club act differently towards externals?
  - How do you think the club's identity is perceived externally?
  - What kind of culture results from the clubs identity?
  
- What is the club's core values?
  - What is the background for these values? What does they mean?
  - Are these values something you can see affecting the everyday operations of the club?
  - Do you think these values only act as "big, fancy words" or do they have something more to them?
  
- Do you think the club has a defined tradition for doing determined work with talent development?
  - How would you describe the club's relationship with talent development?
  - How does this differ form your club to other clubs?
  - Specifically, how does this tradition come to life?
  - How do you think this perception towards talent development affect the players and staff in the academy?

- Why is culture important for the work with talent development?
  - Continuity?
  - How do you think this differs in other, similar clubs?
  - Why is that, do you think?
- Do you get inspiration from someone in your work with talent development?
  - How are you inspired?
- What do you do to keep the club's tradition towards talent development?
  - Cultural bearers?
  
- How do you work with talents in the academy?
  - Is there a difference in the age groups?
  - Selecting?
  - Advancing?
  - Examples?
  - Do you focus on the player individually, or the team as a unit?
  
- Are there any norms and attitudes you emphasizes towards the players?
  - Why exactly these?
  
- How does the first team affect the work within the academy?
  - Professionalism?
  - Style of play?
  - Academyplayers on the first team?
  
- Where does the club search for new talents?
  - How is this done?
    - Who's got the responsibility? Who's involved?
  - Does the club have a said strategy to recruit local players?
  - Do you cooperate with smaller, local clubs? Samarbeid med lokale, mindre klubber?
  - Do you have an emphasis on bringing in the players early, or let the stay for a longer period in their local club?
  
- What is it that makes your club attractive for young, talented players?
  - What idea (idees) are being conveyed? Culture?
  - Do you think the clubs tradition with talent development play a part here?

### **Objectives**

- Can you say something about the club's vision for its academy?
  - Background for this vision?
  
- Do the club have any specific goals with your work in the academy?

- Short-term
- What is the basis for these goals? Hva er utgangspunktet for disse målsetningene?
  - Are they ambitious/doable?
  - Has the academy classification affected these goals in any way?
- How does the club's way of doing talent development-work contribute to the goals being achieved?
  - Are the norms and the culture creating any drawbacks in any way?
- Is the club's work with talent development and vision for it being affected by other stakeholders?
  - Example sources for resources?
- How is the club's access to resources for the academy?
  - Do you think this matter is being prioritized?
  - Do you think the club's focus towards youth development is adequate?
- Would you say that the club's goals for talent development is reflected in the resources made available?
- Do you evaluate the effort in the academy?
  - How is this done? How often?
  - Examples of what you find out?
  - What is the evaluation, and the information gathered used to?
- Do you have any long-term goals or visions for the academy?