

Marthe Godtlund Bråthen

"Det er kanskje det som er den største utfordringen - å få det til å gli godt mellom den frivillige og administrative delen i klubben"

En kvalitativ analyse av frivillige og ansatte i breddefotballklubber

Masteroppgave i idrettsvitenskap

Seksjon for kultur og samfunn
Norges idrettshøgskole, 2015

Sammendrag

Hensikten med denne masteroppgaven er å se hvordan ansatte og frivillige i breddefotballklubber oppfatter den økende profesjonaliseringen av idretten, både i deres egen klubb, men også i idretten generelt. Jeg har i tillegg forsøkt å kartlegge hvilke spenninger som oppstår mellom den ansatte og den frivillige i noen forhåndsbestemte situasjoner.

Det tas i bruk institusjonelle logikker som rammeverk for å identifisere spenningene og intervjupersonenes oppfattelse av profesjonalisering i denne studien. Det empiriske datamaterialet er kategorisert ved bruk av institusjonelle logikker som alle tar utgangspunkt i logikkene utviklet av Hallgeir Gammelsæter (2010). To av Gammelsæter sine logikker; kommersialisering og indrestyring, er omformulert av både språklige og meningsbærende grunner. Formålet er å se om de sju logikkene er relevante, og om logikkene kan forklare spenningsforholdet mellom ansatte og frivillige i breddefotballklubber. Det er gjennomført et kvalitativt casestudie av fire breddefotballklubber på Østlandet. Åtte personer er intervjuet; en ansatt og en frivillig leder fra hver klubb.

Studien viste at seks av sju av de institusjonelle tankesettene som Hallgeir Gammelsæter (2010, 2011) identifiserer i toppfotballen, også er reelle og relevante i breddefotballen. Hvorvidt idretten trenger flere ansatte har den ansatte og den frivillige ulikt syn på, men begge mener profesjonalisering handler om bevaring eller opprettholdelse av idrettens legitimitet, forskjellen ligger i deres perspektiver. Styrelederne mener at flere ansatte i organisasjonen vil øke kvaliteten og avlaste de frivillige på en god måte, og dermed opprettholde idrettens legitimitet. De daglige lederne mener at flere ansatte kan virke mot sin hensikt, og at det kan undergrave det representative demokratiet NIF har bygget opp, og dermed svekke idrettens legitimitet. De spenningene som oppstår mellom daglig leder og styreleder gjenspeiler deres tankesett vedrørende profesjonalisering, og spenningene virker i all hovedsak å komme av at de har ulike forventninger til sin egen og den andres rolle og posisjon i klubben.

Innhold

Sammendrag	3
Innhold	4
Forord.....	6
1. Introduksjon	7
2. Konteksten.....	10
2.1 Norsk idrett.....	10
2.1.1 Tidligere studier	13
2.1.2 Klubbene i undersøkelsen	15
3. Teori	18
3.1 Ny-institusjonell teori.....	18
3.2 Institusjonelle logikker	21
3.2.1 Idealisme	25
3.2.2 Sportslig	25
3.2.3 Identitet	26
3.2.4 Entreprenørskap	27
3.2.5 Profesjonalisering.....	27
3.2.6 Politikk	28
3.2.7 Byråkrati.....	29
3.3 Logikkens sammenveving og konflikter.....	30
4. Metode.....	32
4.1 Forskningsdesign.....	32
4.2 Utvalg	33
4.3 Det kvalitative forskningsintervjuet og intervjuguide.....	33
4.4 Databehandling og analyse.....	35
4.5 Validitet, reliabilitet og generalisering	39
4.6 Etske aspekter	41
5. Resultat, analyse og diskusjon.....	43
5.1 Intervjupersonene - deres holdninger og verdier.....	43
5.1.1 Klubb A.....	43
5.1.2 Klubb B	45
5.1.3 Klubb C	46
5.1.4 Klubb D.....	47

5.2 Drøfting	48
5.2.1 Hvordan stiller daglig ledere og styreledere seg til profesjonaliseringen av idretten?.....	49
5.2.2 I hvilke situasjoner oppstår det spenninger mellom den frivillige og ansatte? Og hvorfor?.....	55
6. Oppsummering og avslutning	70
Referanser	74
Tabelloversikt	79
Figuroversikt	80
Vedlegg	81

Forord

Å skrive en masteroppgave har vært et tungt og tidkrevende, men lærerikt arbeid. Utallige arbeidstimer og kaffekopper på vårt kjære masterkontor 2a har fått meg gjennom det. Mine gode medstudenter, og ikke minst veiledere Ørnulf Seippel og Per Øystein Hansen, har vært til uvurderlig hjelp. Jeg vil rette en ekstra stor takk til min gode medstudent Mari. Uten henne ville ikke det å skrive masteroppgave vært like givende og hyggelig.

Jeg vil takke mine informanter for at de stilte opp og hjalp meg, slik at jeg kunne skrive om det temaet jeg ønsket. Takk til mamma og tante Britt som tok seg tid til å korrekturlese oppgaven. Min samboer, Mats, fortjener den største takkehilsen i dette forordet. Han har hørt på meg, rådet meg, latt meg være i fred når det har vært nødvendig, gitt meg en klem ved behov, rett og slett vært der på mine premisser – takk!

Marthe Godtlund Bråthen

Oslo, juni 2015

1. Introduksjon

Høsten 2013 ble jeg ansatt som leder for all-idrettsgruppen i Sagene IF. Jeg var da én av to ansatte i administrasjonen i en klubb med over tusen medlemmer. Da jeg startet var jeg overbevist om at min ansettelse ville gagne all-idrettstilbudet, da gruppen for første gang fikk en person som ukentlig arbeidet for å utvikle tilbudet. Det jeg ikke forutså var at min ansettelse i stedet førte til at treningene og organiseringen av tilbudet ble dårligere. Etter at Sagene IF ansatte meg til å administrere aktivitetstilbudet, satt jeg igjen med følelsen av at de frivillige overlot alt ansvaret til meg. Jeg snakket med min sjef om dette – den eneste andre ansatte i klubben. Hun sa til meg at dette måtte jeg bare slå meg til ro med, fordi idretten er sånn - de frivillige trekker seg ut når de ser en utvei. Dette fikk meg til å tenke; 'hvorfor er det sånn?'. Hva er det som får medlemmene av et idrettslag til å trekke seg unna, når det kommer en ansatt inn i bildet? Er det fordi de er late, og bare glad for å slippe? Øker medlemmenes forventninger om bedret tilrettelegging når de får en ansatt? Ønsker de å distansere seg fra organisasjonens arbeid, for heller å fokusere på selve aktiviteten? Bryr de seg rett og slett ikke? Eller er det en kombinasjon? Disse spørsmålene førte til at jeg åtte måneder senere valgte å skrive om forholdet mellom ansatte og frivillige i breddeidrettslag i min masteroppgavene. Jeg satt igjen med spørsmålet; hvordan stiller de frivillige og ansatte seg til den økende andelen ansatte i idrettslag? Og hva er det som fører til at det oppstår spenninger mellom frivillige og ansatte i breddefotballklubber?

Ørnulf Seippel skrev i 2010 en artikkel som problematiserte hva profesjonaliseringen av idretten har ført til. Han så at en økt andel ansatte i frivillige idrettslag rokket ved maktbalansen i klubben. O'Brien og Slack utførte i 2003 og 2004 undersøkelser som viste at den økte andelen profesjonelle aktører i engelsk og irsk rugby førte til et skifte i tankesettet i klubben. Hwang og Powell (2009) utførte en undersøkelse som viste at organisasjoner ble mer rasjonaliserte og formaliserte når de fikk inn profesjonelle aktører. Studiene bruker store ord som formalisering, spesialisering, rasjonalisering og maktbalanse. Det denne undersøkelsen søker er å se hvordan den enkelte aktør innad i breddeidretten påvirkes av utviklingen. For å besvare dette er to problemstillinger satt:

Problemstilling 1: Hvordan stiller daglige ledere og styreledere i breddeidretten seg til den økende andelen ansatte i idretten?

Problemstilling 2: I hvilke situasjoner i breddefotballklubber oppstår det spenninger mellom ansatte og frivillige? Hva er som skaper spenningene?

Jeg har valgt å se på administrasjonen i breddefotballklubber, av den grunn at jeg er interessert i fotball, og håper selv en dag å arbeide i med fotball. Da idretten stadig får flere ansatte, også breddeidretten (Enjolras, Seippel, & Waldahl, 2005) er det kanskje rart at det foreligger få studier som ser på hvordan de aktørene opplever det – frivillige og ansatte. Målet er at resultatene fra denne oppgaven skal bidra med viktig kunnskap på et felt som er lite utforsket. Resultatene skal forhåpentligvis gi aktører i liknende breddeidrettsklubber, og de som ønsker å jobbe i breddeidretten, et innblikk i spenninger som oppstår mellom frivillige og ansatte, som følge av at idrettslaget har ansatte.

For å svare på problemstillingen ble kvalitative dybdeintervju med to representanter fra fire ulike breddefotballklubber gjennomført. Fire daglige ledere og fire styreledere er intervjuet. Empirien blir diskutert i lys av et teoretisk rammeverk bestående av institusjonelle logikker (Gammelsæter, 2010, 2011). Formålet er å se om logikkene er relevante og reelle i breddeidretten, og brukes som teoretisk rammeverket for å belyse intervjupersonenes oppfattelse av profesjonalisering, og bakgrunnen for spenninger som oppstår. Feltets kontekst er et viktig verktøy i analysen. Studiens kontekst er forklart ved hjelp av tidligere studier, statistikk og lovernormer.

Opgaven er bygget opp med seks kapitler. Kapittel 2 tar for seg studiens kontekstuelle bakgrunn, og tidligere forskning på feltet. Kapittel 3 gir en innføring i det teoretiske rammeverket som er tatt i bruk, mens kapittel 4 gjør rede for den metodiske fremgangsmåten og etiske aspekter. Kapittel 5 presenterer studiens empiri og diskuterer det i lys av teori og tidligere forskning. I kapittel 6 oppsummeres studiens sentrale funn, og problemstillingen blir besvart.

Begrepsavklaring

Profesjonalisering: Ordet har to betydninger i hverdagspråket; 1) økt betalt arbeidskraft 2) kompetanseheving. I denne oppgaven menes det betydning 1); økt betalt arbeidskraft, når det er snakk om profesjonalisering.

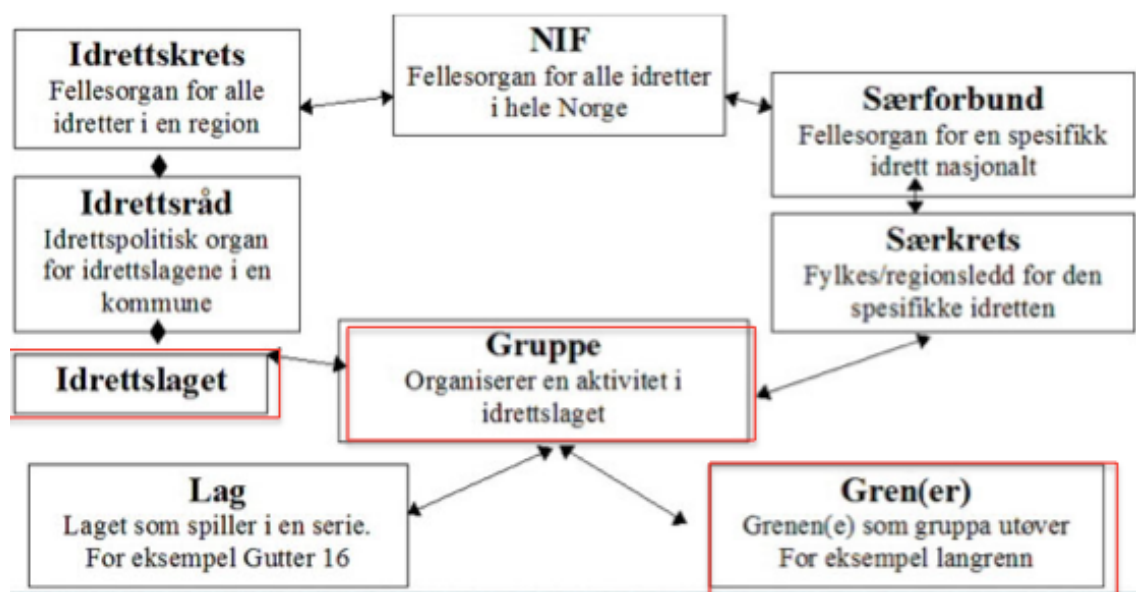
Institusjonelle logikker: Logikkene blir i denne oppgaven også omtalt som tankesett/holdninger/syn i tillegg til logikker.

2. Konteksten

Den kontekstuelle bakgrunnen er delt opp i tre deler. Først en kort innføring i norsk idretts oppbygning, lover og verdier. Deretter legges de tidligere studiene som finnes på feltet som er vurdert som relevante for denne studien. Til slutt blir en kort beskrivelse av de fire klubbene som er undersøkt lagt frem. Dette kapittelet skal gi leseren en forståelse av det feltet som blir studert.

2.1 Norsk idrett

Norges idrettsforbund ble samlet og stiftet i 1946. I 2007 ble også den olympiske og paralympiske komite underlagt idrettsforbundet (NIF) (Hanstad, Breivik, Sisjord, & Skaset, 2011).



Figur 2.1 Organisasjonskart - Norsk idrett. Hentet fra idrett.no (NIF, s.a-a).

Figur 2.1 viser hierarkiet og oppdelingen av norsk idrett. Konteksten som undersøkes i denne oppgaven er 'Idrettslaget', 'Gruppe' og 'Gren'. Jmfør norsk idretts egen lov §1-1 (2) (NIF LOV, 2011) er idrettstinget idrettens øverste organ, og organisasjonen eies av dens medlemmer. Årsmøte, som arrangeres en gang i året er idrettslagets høyeste myndighet. Alle medlemmer over fylte 15 år, som har betalt medlemsavgiften og vært medlem i mer enn en måned har stemmerett (Enjolras &

Waldahl, 2008). Arbeidstakere har ikke stemmerett på årsmøte eller ekstraordinære årsmøter (Lovnorm for idrettslag, 2011). En av årsmøtes oppgaver er å behandle forslag og saker som er sendt inn på forhånd. For at et forslag skal kunne vedtas må et alminnelig flertall (Enjolras & Waldahl, 2008)

De om lag 12.000 idrettslagene utgjør den største andelen av norsk idrett, med sine drøye 2,1 millioner medlemskap (NIF, 2013). Størrelsen og aktiviteten i idrettslagene er veldig ulikt, det kan være snakk små sær-idrettslag med ti medlemmer, til store fleridrettsklubber med mange tusen medlemmer (Seippel, 2003). Trettifem prosent av idrettslagene har under femti medlemmer, mens mindre enn fem prosent av har over tusen medlemmer. Til tross for den lave prosentandelen er størstedelen av NIF medlemmer av idrettslag som har mer enn femhundre medlemmer. Fotballen er den klart største idrettsgrenen - hele tjuetre av alle idrettslag tilbyr fotball (Seippel, 2003).

Norges fotballforbund (NFF), som ble stiftet i 1902 (Flem, 2012), er den øverste styringsmakten i norsk fotball, både for topp- og breddefotballen. Fotballens opprinnelse går så langt tilbake som til middelalderen i England. I England ble sporten brukt som en dannelsesreise for unge menn, der karakter, lagånd og mandighet skulle opparbeides. Sporten kom til Norge først i 1886 (Goksøyr, 2014), og har utviklet seg kraftig på verdensbasis. Sporten har gått fra å være en karaktersetende aktivitet til, en verdensomspennende høyprofesjonalisert sport, som genererer mye status og penger (Goksøyr & Olstad, 2002). For å en forståelse av hvordan breddefotballen i Norge er drives er det viktig å ha disse to motsatsene i bakhodet. På hvilken side av skalaen; der idealistiske motiver om dannelse og lagånd (opprinnelsen fra England) er på den ene siden, og den kommersielle businessverden med millionlønnere og stjernestatus (toppfotballen) er på den andre siden, ligger egentlig norske breddefotballklubber i dag? Beveger også breddefotballen seg bort fra frivillig sektor og over i næringslivet? Eller er profesjonaliseringen av idretten ingenting å frykte?

NIF har siden etterkrigsårene blitt en stor pluralistisk og hybrid organisasjon, der det alltid vil være motsetningsfulle mål, midler, kulturer og ledelsesformer (Steen-Johnsen, 2011). De lokale idrettslag derimot, er som vist i statistikken over, i de færreste tilfeller store eller pluralistiske. Idretten har fire felles organisasjonsverdier og fire aktivitetsverdier som gjelder alle organisasjonsledd i NIF, store som små.

Organisasjonsverdiene (NIF, s.a-b) er; frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd. Aktivitetsverdiene (NIF, s.a-c) er: idretts glede, fellesskap, helse og ærlighet. Organisasjons- og aktivitetsverdiene skal være veiledende og gi retning til arbeidet som gjøres ute i idrettslagene.

NIF sine organisasjons- og aktivitetsverdier gjenspeiler den delen av samfunnet som Lorentzen (2013) kaller sivilsamfunnet. Han hevder at synet på det som skaper velferd i samfunnet deles i to; 1) velferdsstaten og 2) sivilsamfunnet. Velferdsstaten representerer myndigheter og fagfolk som skaper velferdstjenester der bygger på vitenskapelig kunnskap. Frivillighet, ideelle handlinger, og menneskers evne til å ta vare på hverandre, representerer sivilsamfunnet. Selv sivilsamfunnet er ønsket, hevder Lorentzen (2013) at det er en felles konsensus i samfunnet at forbrukeren ønsker tjenester og tilbud som er profesjonelt utførte, og at profesjonalisering kan undergrave det sivile engasjementet. Forholdet mellom det frivillige og det profesjonelle er dermed et motsetningsforhold. Motsetningsforholdet antas å påvirke idrettens demokrati, noe som fører til spenninger mellom frivillige og profesjonelle.

Frivillige organisasjoner kalles også 'den tredje sektoren'. Den tredje sektoren tilhører et samfunnsfelt som også består av staten og næringslivet (Loland, 2007). Etter det ble tillat med profesjonelle aktører i 1991 er fotball den sporten i Norge som klart har kommet lengst med tanke på profesjonalisering (Goksøyr & Olstad, 2002). Toppfotballen kan i dag oppfattes å være en like stor del av næringslivet som den frivillige sektoren. Det kan virke som om idretten preget av alle de tre systemene i den tredje sektor; næringslivet og staten (velferdsstaten), og frivilligheten (sivilsamfunnet). Selv om idretten har fått flere ansatte, har forholdet mellom frivillige og ansatte i frivillige organisasjoner fått lite oppmerksomhet. Lorentzen (2013) hevder det kan komme av at forholdet er vanskelig å forholde seg til. Han trekker frem det grunnleggende ønsket om et samfunn som karakteriseres med engasjement og entusiasme, som vi finner igjen i NIF sine organisasjons- og aktivitetsverdier (NIF, s.a-b, NIF, s.a-c).

Sett opp mot andre frivillige organisasjoner har idretten en høyere andel heltids- eller deltidsansatte, som utfører de oppgavene som tidligere har blitt gjort av medlemmer i valgte verv (Wollebæk & Sivesind, 2010). Idretten har siden etter andre

verdenskrig utviklet seg til å bli et velferdsfelt med liberal politikk og stor grad av autonomi, noe Lorentzen (2013) trekker frem kan komme av fraværende styring fra aktører med profesjonell kompetanse. Høyere krav fra staten om overføringsverdier fra idretten til samfunnet ble først på 1990-tallet. Bakgrunnen var at folks hverdag, helsetilstand, økonomi og økte interesser for organisert idrett forandret seg (Lorentzen, 2013). Denne utviklingen har gjort idretten mer kompleks og spesialisert (Thibault, Slack, & Hinings, 1991). Samfunnsutviklingen satte også nye krav til idretten, som resultatet av et sterkere press fra myndighetene, markedet og prosesser knyttet til profesjonalisering. Lorentzen (2013) hevder at de økte kravene fra staten fører til spenninger mellom det aktørene tenker er moralsk riktig (sivilsamfunnet), og det aktørene vil skal være tilfellet (profesjonalitet og kvalitet) – spenninger mellom de frivillige og det profesjonelle.

2.1.1 Tidligere studier

I sekstifem prosent av norske idrettslag gjøres alt arbeidet utelukkende av frivillige (Enjolras et al., 2005). Det er rimelig å anta at tallene fra 2005 også er gjeldene i 2015 (Wollebæk & Sivesind, 2010). Til tross for den enorme frivillige innsatsen i to tredjedeler av idrettslagene, blir femti prosent av arbeidet i en tiendedel av idrettslagene utført av betalt arbeidskraft (Enjolras et al., 2005).

Wollebæk, Selle og Lorentzens (2000) undersøkelser viser at den tradisjonelle frivilligheten utfordres av nye former for profesjonell frivillighet, og at medlemmene ikke er like sterkt knyttet til klubber som tidligere. Det hevdes at frivillige har gått fra å være kollektivt motivert til å være mer pragmatiske (Wollebæk, 2011). Til tross for befolkningsvekst, viser en rapport fra 2010 at antall timer som arbeides frivillig var det samme i 2007 som i 1997 (Wollebæk & Sivesind, 2010). Dette viser at det fremdeles nedlegges mange frivillige timer hver uke i norske idrettslag, men at det i 2007 er flere frivillige enn i 1997, og at hver frivillig gjør mindre i 2007 enn i 1997. Ørnulf Seippel studerte i 2002 ledere i norske idrettslag. Undersøkelsen viste at mangelen på menneskelige ressurser var det lederne identifiserte som den største utfordringen for å opprettholde et godt sportslig tilbud (Seippel, 2003).

En konsekvens av mangelen på menneskelige ressurser, og den nye typen frivillige kan ifølge Enjolras og Waldahl (2008) føre til oligarki i beslutningsprosesser.

Oligarkiet betyr 'fåmannsvelde' (Berg, 2014), og er ifølge Lipset, Trow, & Coleman (1962) et resultat av kombinasjonen av tre faktorer; 1) ledere i store organisasjoner har den beste tilgangen på maktressurser som kommunikasjonsmidler og politiske egenskaper, 2) ledere i organisasjoner ønsker å beholde vervene sine, 3) medlemmenes manglende deltakelse i organisasjonens politikk. (referert i Enjolras & Waldahl, 2008).

Hwang og Powell utførte i 2009 en undersøkelse frivillige organisasjoner med en profesjonell stab. De fant at organisasjoner med stor andel av profesjonalitet i større grad er rasjonelle og formelle, med klare strategier og mer byråkratisering (Hwang & Powell, 2009). Seippel uttrykker i sin artikkel fra 2010 at det ikke er noe definert svar på hvordan profesjonalisering påvirker de frivillige organisasjonene, men at profesjonaliseringen rokker ved maktbalansen innad i organisasjonen (Seippel, 2010). Thibault, Slack og Hinings utførte i 1991 en undersøkelse der de spurte frivillige ledere om hvordan profesjonaliseringen påvirker deres organisasjon. Tre forhold ble vektlagt; spesialisering, formalisering og sentralisering. Undersøkelsen viste at spesialiseringen og formaliseringen økte i alle delene av organisasjonen (Thibault et al., 1991). De fremlagte undersøkelsene over viser at profesjonalisering påvirker organisasjonens struktur og maktfordeling.

Kikulis, Slack, & Hinings (1992) så på endringer som har skjedd i amatøridretten i Canada. I stedet for å forklare endringene ved utelukkende å se på økt profesjonalisering og byråkratisering undersøkte de hvilke institusjonelle arketyper idrettslagene representerte. De skilte mellom tre arketyper: kjøkkenbordledelse, styrerom-ledelse og direktørledelse. Steen-Johnsen (2011) kom med indikasjoner på at liknende arketyper for ledelse eksisterte i Norges Skiforbund. Hun dro frem tre ledelseslogikker; frivillig-amatør, politisk-administrativ og profesjonell-bedrift. Beskrivelsen Kikulis et al. (1992) gir kjøkkenbordledelse er nesten det samme som den frivillige-amatør logikken som Steen-Johnsen (2011) beskriver.

Institusjonelle logikker er tidligere brukt for å se hvordan forholdet mellom *velferdsstaten*; de profesjonelle og staten, og *sivilsamfunnet*; de frivillige, endrer tankegangen i idretten. O'Brien og Slack utførte i 2003 og 2004 en studie hvor de så et skifte i de institusjonelle logikkene i idrettslag som hadde ansatte. Det gikk fra en amatørlogikk til en profesjonell logikk som følge av en økt profesjonalisering (O'Brien

& Slack, 2003, 2004). Skirstad og Chelladurai (2011) undersøkte hvilke logikker som hadde vært og var gjeldene i Kongsvinger Toppfotball. Studien så på klubbens historie helt tilbake til dens oppstart i 1892 og fant at klubben gikk fra en amatør- og frivillighetslogikk til en mer inkorporert kommersialiseringslogikk (Skirstad & Chelladurai, 2011).

2.1.2 Klubbene i undersøkelsen

Informasjonen om klubbene er hentet fra deres egne nettsider, og brukes i denne oppgaven som et kontekstuellt rammeverk. På grunn av klubbenes anonymitet utelir kildehenvisningene i denne delen. Det er lagt vekt på hva slags type klubb det er snakk om (fler- eller særiddrettsklubb), overordnede mål og visjon, hovedfokus i det daglige arbeidet, ansettelsesforholdene med tanke på antall årsverk og medlemstall.

Klubb A

Klubb A er den typiske fleridrettsklubben med mye mangfold både i idretter og medlemmer. Klubbens mål er delt opp i overordnede og sportslige, da resultatmålene ikke er satt. De overordnede målene er; opparbeide en fotballkultur i klubbens rekrutteringsområde, være en positiv bidragsyter i nærmiljøet med fokus på fotballglede, tilby et godt idrettstilbud for alle lengst mulig, legge til rette for at spillere fra 13 år og oppover og som er spesielt interesserte i fotball, skal ha et godt tilbud, og ha et godt tilbud på alle nivåer. De sportslige målene er ikke utpreget sportslige, men mer sosialt rettet, der fokuset er å skape god lagånd og opparbeide et godt læringsmiljø for alle, lære spillerne de viktigste prinsippene i fotball, og stimulere spillerne til å utforske og være kreative ut fra egne forutsetninger. I klubbens sportslige plan er det utviklet en rekke delmål og arbeidsstrategier for å nå målene, der hovedfokuset er involvering og bevisstgjøring av spillerne.

Fotballgruppen hadde ved årsskriftet 2014/2015 579 medlemmer av 3478 i klubben totalt. Klubben har til sammen 2,7 betalte årsverk: en daglig leder i full stilling, en regnskapsmedarbeider og en administrasjonsmedarbeider. I tillegg har fotballgruppen i klubben en egen sportslig leder i halv stilling. Klubben har lenge hatt betalt administrasjon, og da nåværende daglig leder ble ansatt i 2007/2008 hadde klubben en tradisjon med lønnet daglig leder.

Klubb B

Klubb B er en fotballklubb med stort fokus på spillerutvikling og enkeltprestasjoner. Klubben tilbyr også to andre, mindre idretter. Klubben er gammel og har lange fotballtradisjoner i byen. Klubben har et sterkt fokus på talentutvikling, og de ønsker å bygge gode fotballspillere som også kan ta steget opp og ut av klubben når de når ett visst nivå. Målsetningene i klubben er delt mellom senior og junior.

Klubbens hovedmål for senior er delt opp i tre delmål; helsemål, utviklingsmål og resultatmål. Helsemålene sier at klubben skal være den beste klubben i byen å vokse opp i, og at de vil ha med flest mulig lengst mulig. Utviklingsmålene går utelukkende på rekruttering til A-laget og utøvernes prestasjoner utenom klubblaget, som krets-, eliteserie- og landslag. Resultatmålene gjelder spillernes deltakelse i kretsspill. Junioravdelingen; som strekker seg fra 4-16 år, har andre og mer idealistiske målsetninger og midler. Hovedmålene er et høyt medlemstall, gode fotballakademier og sommer-fotballskole. Klubbens skal utvikle en trenings – og spillefilosofi som skal sikre helhetlig og hensiktsmessig progresjon. Ansettelse av fotballfaglig sterke og ambisiøse trenere er også et av midlene klubb B bruker for å nå målet. Skillet mellom elitesatsing og breddefokus ligger i skillet mellom junior og senior i klubben. Klubbens daglige leder er ansatt for å drifte breddeavdelingen hovedsakelig. Klubben har 1200 aktive medlemmer, hvorav sytti medlemmer driver med aktivitet som ikke er fotball. Klubben er dermed en fleridrettsklubb, men har klart størst aktivitet i og fokus på fotballavdelingen.

Klubben har i tillegg til daglig leder en egen klubbsekretær/regnskapsfører, samt andre små stillinger på den sportslige siden. Nåværende daglig leder ble ansatt i 2011 - den første daglige lederen klubben har hatt på breddesiden. Klubben har tradisjoner med daglig leder, i oppstarten for å ivareta elitesatsingen. I 2011 endret de fokus og ansatte en daglig leder for å jobbe med breddeidretten. Samme person bistår administrativt på elite-nivå når det er behov for det.

Klubb C

Klubb C er en ren fotballklubb som satser på bredde og å bygge opp spillere fra bunnen av. Klubbens visjon går mer på nærmiljø enn rent sportslig, da målet er å skape et samhold på tettstedet. Klubben satser også mye på spillerutvikling. Klubbens slagord er

samhold, respekt og åpenhet, noe som det er satt mer fokus på i klubben det siste året. Klubben er opptatt av å ha en rød tråd i det arbeidet de driver med, og ønsker at alle som er medlemmer og tilhengere av klubben skal ha det samme tankesettet. Klubben ønsker at fotballen skal være noe mer enn bare et samlingssted for det sportslige, og det sosiale og mellommenneskelige er vel så viktig. Klubbens mål står ikke oppført på deres hjemmesider, men det står skrevet at de har utviklet en sportslig utviklingsplan som spiller og trenere i klubben skal ha kunnskap om.

Klubben har i underkant av ett tusen ett hundre aktive medlemmer. Klubben har i tillegg til daglig leder én ansatt sportslig leder/trenerutvikler og én administrativ leder. Klubben hadde ansatte for første gang i 1994, men vedkommende satt kun et år. Nåværende daglig leder ble ansatt i 2005.

Klubb D

Klubb D er en fleridrettsklubb, med en stor fotballavdeling. Fotballavdelingens hovedmål og visjon er å få flest mulig til å spille fotball i klubben, for deretter å sende spillerne videre til andre klubber med høyere sportslig nivå når de er klare for det. Klubben ønsker å være den største og viktigste aktøren for en aktiv befolkning på tettstedet, og være en viktig samfunnsaktør i nærmiljøet for å få folk i fysisk aktivitet. Toppidrett kan satses på der det er økonomisk, organisatorisk og sportslig grunnlag for det. Klubben har satt opp en treårsplan som er oppdelt i fire satsningsområder med klare mål og tiltak for hvert satsningsområde. Målsetningene og tiltakene gjelder for hele klubben, ikke bare fotballavdelingen, og er veldig generelle.

Fotballgruppen har åttehundre og nitte tre medlemmer av totalt ett tusen nihundre og syttifire i klubben totalt. Klubben sentralt har - i tillegg til daglig leder - en foreningssekretær, to regnskapsmedarbeidere, og to eksterne i et markedsutvalg. Fotballavdelingen har ingen egne ansatte, men de har en sportslig leder som får godtgjørelse. Klubbens daglige leder har vært ansatt i hel stilling siden 2000.

3. Teori

Det teoretiske rammeverket for denne oppgaven er institusjonelle logikker (Gammelsæter, 2010, 2011) som tar utgangspunkt i ny-institusjonell teori. Teorikapittelet er delt opp i tre deler for å gi et godt inn blikk i det teoretiske rammeverket. Først fremlegges hovedargumentene innen ny-institusjonell teori (Meyer & Rowan, 1977) for å få en forståelse av det teoretiske grunnlaget for de institusjonelle logikkene. Den neste delen går inn på de institusjonelle logikkene som er anvendt. Til slutt en kort redegjørelse for den tidligere forskningen som er utført på liknende fenomen i toppfotballen ved bruk av institusjonelle logikker.

3.1 *Ny-institusjonell teori*

Institusjonell teori er en populær og mye brukt organisasjonsteori som blomstret opp under navnet ny-institusjonell teori på 1970-tallet (Greenwood, Oliver, Suddaby, & Sahlin-Andersson, 2008). Ny-institusjonell teori kan anvendes på flere måter, avhengig av type fagfelt. Den varianten som anvendes i denne oppgaven står sosiologien nærmest, og er den som har utmerket seg mest i organisasjonsteorien. Meyer og Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1983) er av de sentrale bidragsyterne til ny-institusjonell teori, og er med på å danne fundamentet i teorikapittelet.

Begrepet institusjon brukes i dagligtalen om konkrete innretninger som sykehus eller skoler. I denne sammenhengen, og i samfunnsvitenskapen generelt, brukes ordet institusjon i et mer utvidet og abstrakt betydning. En institusjon kan defineres som ”et sett normer og en sosial praksis som regulerer den måten samfunnsmedlemmer løser viktige og tilbakevendte oppgaver på” (Skirbekk, 2015, andre avsnitt). I det moderne samfunn forekommer formelle strukturer i institusjonaliserte kontekster. De formelle strukturene fører til at organisasjoner - på grunn av økt grad av profesjonalisering, nye agendaer og retningslinjer - innarbeider nye praksiser og interne prosedyrer. Meyer og Rowan (1977) og Bromley og Powell (2012) hevder at de nye agendaene og prosedyrene er påtvunget organisasjonene gjennom offentlige lover, profesjonsutvikling, akkrediteringssystemer og publikumets meninger. De strukturelle endringene organisasjoner gjør internt som følge av det eksterne presset, gjøres for å øke organisasjonenes legitimitet og evne til å eksistere i samfunnet (Bromley & Powell, 2012). Uten legitimitet i samfunnet hevder ny-institusjonell teori at organisasjoner vil

ha problemer med å eksistere (Meyer & Rowan, 1977). Organisasjoner vil tilpasse seg de normene i samfunnet som er mest akseptert, og bruke den legitimiteten det gir til å forlenge sin levetid. Denne formelle struktureringen av organisasjoner kalles innen ny-institusjonell teori for institusjonalisering.

Institusjonalisering er ifølge Meyer og Rowan (1977) ”the processes by which social processes, obligations, or actualities come to take on a rule-like status in social thought and action” (s. 341). Legeyrket blir brukt som et eksempel på en høyt institusjonalisert rolle (Meyer & Rowan, 1977) – et yrke som innehar en spesifikk sosial rolle med tanke på atferd, relasjoner og forventninger. Det er først når rollen er regelbundet at den er institusjonalisert – det er bare leger med godkjent legeutdanning som kan praktisere medisin. For å dra paralleller til idretten vises det til NIF og deres monopol i norsk idrett. NIF sitt monopol på idrett er ikke nedfelt i lov, men det kan sies å være normen i samfunnet. Det er mange i den norske befolkning som automatisk tenker på NIF når det snakkes om norsk idrett. Troen og normen av hva som er idrett er dermed institusjonalisert (Hauken, 2014).

Rasjonalisering av organisasjoner, samt økt størrelse og mer avansert teknologi, øker kompleksiteten i de interne relasjonene i organisasjonen. Kompleksiteten er med på å skape spenninger mellom grenselinjene i arbeidsfordelingen i organisasjoner (Aiken & Hage, 1968, Freeman, 1973, Thompson, 1967, referert i Meyer & Rowan, 1977). Kompleksiteten øker behovet for koordinering av oppgaver, og formelle strukturer i organisasjoner øker (Meyer & Rowan, 1977). Organisasjoner som gjenspeiler institusjonelle regler har en tendens til å dempe de formelle strukturene ved å forme løse koblinger; bevisst eller ubevisst. De løse koblingene fører til avstand mellom den formelle strukturen og den faktiske aktiviteten som skjer i organisasjonen (Meyer & Rowan, 1977). Glassman (1973) var den første som snakket om løse koblinger. Han mente at når forskjellige undergrupper som er del av en hovedgruppe har få felles elementer, eller det er svake bånd mellom undergruppene og hovedgruppen, forekommer løse koblinger (Referert i Orton & Weick, 1990). Når organisasjonen bevisst skaper en distanse mellom det de sier de gjør og det de faktisk gjør er det trolig at distanseringen brukes som en strategi for å oppnå stabilitet (Orton & Weick, 1990). Når den løse koblingen derimot oppstår ubevisst, kan det være et resultat av dårlig kommunikasjon i organisasjonen. Ubevisste løse koblinger er veldig vanlig i idretten,

der det er liten kontroll og sammenheng mellom det organisasjonen sier den gjør og det den faktisk gjør (Meyer & Rowan, 1977). Distanseringen kan på sikt skape splid mellom hovedorganisasjonen og de som er i idrettslaget hver dag og utfører aktivitetene (Meyer & Rowan, 1977).

Institusjonell isomorfisme er et begrep som først ble introdusert av DiMaggio og Powell (1983). Isomorfisme betyr at enheter som inntreffer i en nytt felt prøver å etterlikne og tilpasse seg normen i feltet. DiMaggio og Powell delte mellom tre måter isomorfisme skjer; 1) tvangsmulkt, 2) normativt og 3) mimikk. Tvangsmulkt stammer fra politikks press og bevaring av legitimitet, der organisasjonene pålegges tiltak av øvre styringsmakter. Som for eksempel norsk idretts lover og tildeling av tippemidler. Normativ isomorfisme relateres til profesjonsnormene som forplanter seg i faglige miljø, og sies å stamme fra profesjonaliseringsutviklingen. I idretten kan den normative isomorfismen for eksempel vises når NIF ansetter personer med Sport management-utdannelse i administrative stillinger. Mimikk er den tredje og siste prosessen. Med mimikk menes at organisasjonen, på grunn av usikkerhet, hermer etter andre organisasjoner som gjør det godt innenfor feltet. Et eksempel på mimikk i idretten kan være når organisasjoner skal ansette medarbeidere. En organisasjon som ikke har hatt ansatt personer før har ingen klare rammer for hva en ansatt i organisasjonen egentlig skal gjøre. Organisasjonene velger derfor å se på andre idrettsorganisasjoner som gjør det godt for å se hva de ansatte gjør i liknende stillinger. DiMaggio og Powell (1983) mener isomorfismen kan føre til at idrettsorganisasjonene blir mer og mer like hverandre. De hevder det skyldes både ytre press med tanke på regler og økte krav til faglighet, men også på grunn av den usikkerheten som råder i organisasjonene.

Max Webers 'skole' hevder at isomorfismen skjer på grunn av den økte graden av byråkratisering og rasjonalisering. DiMaggio og Powell (1983) mener isomorfismen verken kan forklares ved å se på det økende kravet til effektivitet, den politiske styringen av organisasjoner, eller økonomiske aspekter, men at de institusjonelle tankesettene som råder i organisasjonene kan være svaret. DiMaggio og Powell (1983) nevner at institusjonell teori og isomorfisme er spesielt gjeldene for organisasjoner som har en viss statlig styring, noe som i aller høyeste grad gjelder idretten, da den er avhengig av statlig styring og støtte med tanke på finansieringen av aktiviteten.

I det ny-institusjonelle perspektivet står det ureflekterte, rutinebaserte og det tattfor-gitte sentralt, noe teorien har blitt kritisert for. Kritikere hevder at ny-institusjonell teori i for stor grad ser bort fra innvirkningen den spesifikke konteksten, og de sosiale institusjonene som aktøren er en del av, har på dens atferd (DiMaggio & Powell, 1991). Det hevdes at teorien utelater aktørens egne intensjoner, og at aktørene blir sett på som passive (Fligstein, 2001). I tillegg blir det antatte presset som aktøren blir utsatt for fra de institusjonelle omgivelsene oppfattet som i overkant stabilt og 'uniformert' – alt fremhevet kritikere av teorien (Scott, 2000).

De institusjonelle tankesett er et eksempel på et slikt uniformert og definert holdning som anvendes for å analysere aktører i institusjonelle omgivelser. Institusjonell teori og institusjonelle tankesett brukes i denne, til tross for kjennskap til dens svakhet, i denne studien som teoretisk rammeverk, da logikkene kan vise hvilke tankesett og forventninger intervjupersonene innehar. De institusjonelle logikkene kan gi svar på hvordan disse forventningene fører til spenninger på bakgrunn av verdier, normer og mål.

3.2 Institusjonelle logikker

Institusjonell sosiologi forstår samfunnet som en samling av institusjonelle logikker. Hvilke logikker som til enhver tid er gjeldene er avhengig av hvilken aktiviteter grupper av mennesker er opptatt av, og hvilke meninger som blir dannet i og med disse aktivitetene (Friedland & Alford, 1991). "En logikk er et analytisk begrep som betegner et relativt stabilt tankesett der midler er knyttet til et mål, og det finnes mer eller mindre sikre målemetoder og målekriterier" (Gammelsæter, 2011, s. 279). Institusjonelle logikker skaper en binding mellom institusjonen og handlinger innad i institusjonen (Thornton & Ocasio, 2008). Det institusjonelle perspektivet tar utgangspunkt i at aktørens tenkning og handling preges av den konteksten de daglig befinner seg i (Gammelsæter, 2011).

Friedland og Alford (1991) er forgjengere for definering av institusjonelle tankesett og logikker. Thornton og Ocasio (2008) har utviklet en definisjon som bygger på Friedland og Alfords definisjon fra 1991. Thornton og Ocasio (2008) definerer institusjonelle logikker som "the socially constructed, historical patterns of material

practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space and provide meaning to their social reality” (s. 101). Det vil si; institusjonelle logikker er de forventningene, tenkemåtene, verdiene, troen og reglene aktører i en gruppe tar inn over seg og identifiseres seg meg i kraft av den materielle praktisen (det arbeidet de gjør i idrettslaget).

Institusjonelle tankesett kan beskrive forbindelsen mellom en persons kognisjon og handlinger, samt dens tilhørighet til de strukturene og reglene som gjelder i institusjonen (Gammelsæter, 2010). Hvilke tankesett en aktør eller organisasjonen tar innover seg, kan si noe om hvilket mål og midler aktøren anser som gjeldene (Gammelsæter, 2011; Kraatz & Block, 2008). Tankesettene er avhengig av hverandre, og en aktør er ikke nødvendigvis fastlåst i kun én logikk av gangen, men påvirkes av flere logikker samtidig. Aktørene forsøker å forene de tankesettene og forventningene som eventuelt står i konflikt med hverandre i lys av aktørens rolle (Friedland & Alford, 1991). I en fotballklubb finnes det mange aktører med egne og ulike mål, midler og motiver. Det er trenere, spillere, ledere, foreldre, lagledere og ansatte. Enkelt personer som er en del av et idrettslag, og idrettslaget i seg selv, påvirkes også av andre logikker enn de som er gjeldende i idrettslaget, som for eksempel familie og religion.

Institusjonelle logikker er i tidligere forskning tatt i bruk for å se hvordan forholdene innad i institusjoner og organisasjoner utspiller seg. Undersøkelsene til O'Brien & Slack (2003, 2004), Skirstad & Chelladurai (2011), og Steen-Johnsen (2011) viser at man kan studere endringer innad i idrettsorganisasjoner ved å se på de gjentakende tankesettene som er gjeldene.

Hallgeir Gammelsæter (2010, 2011) så også på de gjentakende tankesettene da han i 2010 ønsket å finne ut hvordan kommersialiseringen av fotballen har utviklet seg, og diskuterte hvorfor kommersialiserte klubber i så stor grad hadde gjennomtrekk i sin administrasjon. Han tok utgangspunkt i sju institusjonelle holdninger, og trakk frem at den store utskiftingen i administrasjonen kunne komme av at toppfotballklubber er svært pluralistiske på grunn av aktørenes ulike holdninger, og dermed er vanskelige å styre (Gammelsæter, 2010).

Edvardsen (2011) og Hauken (2014) så begge i sine masteroppgaver ved Norges

Idrettshøgskole på daglig leder-rollen ved bruk av de samme sju tankesettene som Gammelsæter (2010, 2011). Edvardsen (2011) så etter kjennetegn ved den daglige lederen, samt begrunnelse for ansettelse. Mens Hauken var, i likhet med Gammelsæter (2010), interessert i å finne forklaringer for den store utskiftningen av daglige ledere i toppfotballen. Edvardsen konkluderte med at den daglige lederen som representerte flere tankesett (jf. Tabell 3.1: byråkraten og den resultatorienterte: som sto i konflikt med hverandre) hadde mindre gjennomslagskraft i klubben enn den daglige lederen som representerte logikker som var sammenvevd (Edvardsen, 2011). Hauken (2014) identifiserte to hovedutfordringer som kunne forklare den høye forekomsten av turnover på daglige ledere i toppfotballen; 1) det var spenninger mellom holdningene i klubbene, og 2) aktørene hadde flere tankesett samtidig som måtte forenes (Hauken, 2014). Disse studiene viser hvordan institusjonelle tankesett er blitt brukt til å analysere fenomener i toppidretten.

Institusjonelle logikker brukes også i denne oppgaven for å få en forståelse av dynamikken mellom ulike aktører innad i organisasjoner. Hallgeir Gammelsæter (2010, 2011) har ved to anledninger tatt i bruk sju institusjonelle logikker. En tolkning av disse sju logikkene er valgt som teoretisk rammeverk for analyse av empirien i denne oppgaven. Det er gjort små endringer av Gammelsæters sju originale logikker for å tilpasse logikkene til et breddeidrettsperspektiv. Eksempelvis Gammelsæters (2010) logikk 'Kommersialisering' er kalt 'Profesjonalisering' og 'Indrestyring' er kalt 'Sportslig'.

Tabell 3.1 Institusjonelle logikker (fritt etter Gammelsæter 2011, s 280)

Logikk	Aktør	Mål	Middel	Målekriterier
Idealisme	Idealisten	Ideelle, velgjørende	Idrettsutøvelse, tilrette-leggin	Mobilisering av medlemmer
Sportslig	Den resultatorienterte	Handlingens egenverdi Perfeksjonisme	Tilstedeværelse på trening og kamp Spillerutvikling	Sportslige resultater og prestasjoner
Identitet	Ildsjelen	Tilhørighet og respekt	Identifikasjon med klubb og sted	Følelse av å bli sett og respektert
Entreprenørskap	Statusjegeren	Gjøre en forskjell Personlige motiver	Beslutninger og handlingskraft	Opplevelse av makt og frihet
Profesjonalisering	Den utviklingsbevisste	Kompetanse Pålitelighet	Idrett som produkt, Ansettelse	Økt kvalitet og kontinuitet
Politikk	Politikeren	Politiske mål Velferd	Fotballklubben	Suksesshistorier Lokal oppslutning
Byråkrati	Byråkraten, systematiker	Rettferdig konkurranse	Regler, kontroll og straff ved regelbrudd	Regeldisiplin

Logikkene i tabell 3.1 representerer sju gjentakende tankesett som antas at forekommer i breddeidretten. Disse tankesettene representerer idealtyper, og aktørene vil mest sannsynlig ha en kombinasjon av tankesettene i sine holdninger.

For å få en bedre flyt i teksten omtales de institusjonelle logikkene som tidligere nevnt, her også som holdninger/forventninger/tankesett/syn.

3.2.1 Idealisme

Norsk idrett har siden dannelsen av 'Centralforeningen for Udbredelse af Legemsøvelser og Vaabenbrug' i 1861, vært tuftet på frivillig arbeid og et idealistisk tankesett (Hanstad, Breivik, Sisjord, & Skaset, 2011). Idrettsdeltakelse for mange har vært et mål i seg selv. Idretten har siden dens amatørpregede og noe ekskluderende opprinnelse endret seg, og gått mer i retning av å bli en stor og mektig institusjon, med over to millioner medlemskap (NIF, 2013). Selv om idretten har vokst stor og mektig er det for en stor del av befolkningen sterk oppfatning av at idretten eies og drives av de frivillige medlemmene. Denne ideelle tankemåten kommer klart frem i NIF sin visjon "Idrettsglede for alle". Det idealistiske og velgjørende tankesettet i idretten vises gjennom økt idrettsdeltakelse og tilrettelegging. Hovedmålet er at flest mulig skal drive med en idrettslig aktivitet og det er en felles konsensus at alle som ønsker skal få delta (Gammelsæter, 2011). Idrettsbevegelsen i Norge er karakterisert av frivillighet (Seippel, 2010), og har vært et middel for å utvikle fysiske, mentale og sosiale verdier (Skille, 2010).

Slik idretten formelt er organisert i Norge kan det sies å være 'gullstandarden' for den idealistiske logikken, og dermed er logikkens beste representant. Utallige timer med frivillig arbeid og dugnadstimer for det lokale idrettslaget, hvor hovedmålet er å skape mest og best mulig idrett for alle, er en tradisjon i norsk idrett, og et tankesett det er vanskelig å rokke med på grunn av dens lange historie (Ibsen & Seippel, 2010). For den idealistiske aktøren handler det om å engasjere seg på vegne av seg selv, sine barn og sine medmennesker, med filantropiske motiver for sin deltakelse og eksistens (jf. Tabell 3.1). Idealististen tenker ikke egoistisk, men ønsker å gjøre 'verden' bedre for flertallet. Egennyttan av arbeidet er ikke viktig, og idealisten handler og tenker uselvvisk.

3.2.2 Sportslig

Som nevnt er idretten en stor institusjon, der mange gjør karriere både på idrettsbanen og i kulissene som ledere, administratorer, generalsekretærer osv. Idrett er prestisje, og det kreves mye av aktørene som er involvert i organisasjonen. Får å nå målet om

perfeksjon må det trenes og terpes, og det er et krav om tilstedeværelse. Den sportslige logikken måles ved å se på resultater og meritter (Gammelsæter, 2011), og det er kjerneaktiviteten i organisasjonen som er viktigst. Det sportslige tankesettet i breddeidretten kan for eksempel representeres av; lederne som ønsker å legge til rette for idrettslige prestasjoner, de daglige lederne som legger til rette for frivillig arbeid og aktivitet, og av spillerne på banen som alltid har et ønske om å bli best mulig. Selv om breddeidrettsklubber ikke satser på elite og prestasjoner på høyt nasjonalt og internasjonalt nivå, foreligger det alltid et ønske om å bli bedre – uansett utgangspunkt. Det finnes mange i den frivillige breddeidretten som brenner for idretten og alltid ønsker mer for seg selv og andre. Det behøver ikke å være ute på fotballbanen, det kan like gjerne være på styrerommet, eller i jobben sin – alt avhengig av hvilken rolle aktøren har i klubben. Den sportslige aktøren kan stå i direkte konflikt med idealisten. Dens handlinger og tanker preges av aktivitetens egennytte, og målet er ikke nådd før den har oppnådd en perfekt prestasjon.

3.2.3 Identitet

Identitet og identifisering blir i dagligtalen brukt både bevisst og ubevisst når det er snakk om selvet og tilhørighet. I psykologien er identifikasjon den læringen som skjer når personer tar opp tenkemåter, væremåter, synspunkter og holdninger fra personer og organisasjoner rundt en (Malt, 2009).

Identitetslogikken i denne konteksten handler om at mennesker identifiserer seg med de institusjonene de er en del av, og med de normene og verdiene som følger med. Som nevnt tidligere er identifisering et av hovedargumentene til ny-institusjonell teori – at mennesker tar inn over seg tankesettet til de institusjonene de er en del av, og dermed identifiserer seg med dens handlinger, resultater, uttalte målsetninger og verdier. Logikken er svært gjeldene i fotball, da idrett, og fotball spesielt, trekker til seg interessenter og supportere. Et eksempel er Vålerenga-supportere som kaller seg 'Klanan'. Medlemmene av klanan identifiserer seg med klubben - de *er* Vålerenga-supportere, de heier ikke bare på et lag som heter Vålerenga. Bakgrunnen for kjærligheten til laget kan være; geografisk eller historisk begrunnet, personlige helter på laget som trekker supporterne inn, eller en ren tilfeldighet. Fotballsupportere dyrker lagets symboler, helter og ritualer, og utvikler et 'vi-forhold' til hverandre og til klubben. 'Vi'-følelsen og identifisering med idrettslaget kan også gjelde andre enn

supportere. Medlemmer, ansatte og frivillige i lokale fotballklubber kan også utvikle et vi-forhold; 'Det er slik vi tenker her i vår organisasjon'. Ifølge Gammelsæter (2011) identifiserer personer seg med klubben og dens ritualer og symboler når de føler seg sett og respektert.

Ildsjelen - han som lever og ånder for laget i sitt hjerte, er logikkens idealtipe. Da store nasjonale og internasjonale prestasjoner er mer sjeldne i breddeklubbene er det rimelig å anta at ildsjelen i større grad påvirkes av geografisk plassering. Det er i første omgang ikke enkeltpersoners eller lagets prestasjoner som trekker folk til idretten, men samholdet, fellesskapet og en felles tilhørighet og respekt.

3.2.4 Entreprenørskap

Logikken entreprenørskap er utviklet av og brukt for å se på de private investorene og 'klubbeierne' motiver for å gå inn med store pengesummer i store kommersielle klubbe (Gammelsæter, 2010). Målet er å utgjøre en forskjell på nåværende situasjon, og for å bedre sin egen posisjon. For å nærme seg målet er beslutninger og handlingskraft hjelpemidler. Måloppnåelsen evalueres ved å se på den enkeltes følelse av makt (Gammelsæter, 2011). Etersom breddeidretten ikke generer særlig store økonomiske goder - verken for medlemmene, de ansatte eller de frivillige - er ikke det økonomiske aspektet gjeldene i denne oppgaven. Det finnes likevel personer med personlige motiver for det arbeidet de legger ned (Enjolras & Waldahl, 2008), også i breddeidrettsklubber. Aktøren som innehar denne holdningen kalles statusjegeren og er opptatt av egen vinning.. Logikken kan evaluere daglig leder og styreleders opplevelse av beslutningsmakt, handlingskraft, personlige motiver og følelse av makt i klubben (Gammelsæter, 2010). Statusjegeren står ofte i konflikt med idealisten og ildsjelen, da de kan ha veldig motsetningsfulle mål og midler (jf. Tabell 3.1).

3.2.5 Profesjonalisering

Begrepet profesjonalisering har som nevnt innledningsvis to ulike betydninger. Når en organisasjon ønsker å profesjonalisere kan det enten handle om 1) at de ønsker å heve klubbens kompetanse, som kvalitetsklubbprosjektet til NFF¹ er et eksempel på, eller 2) at organisasjonen ønsker seg flere betalte ansatte.

¹ Et prosjekt i regi av Norges fotballforbund. Prosjektet fokuserer på bedret organisering, styring og kompetanse i norske fotballklubber. Klubber i hele Norge kan

Det institusjonelle tankesettet 'profesjonalisering' er i denne oppgaven en sammensetning av ordets to betydninger. Kvalitet og kompetanse er det ultimate målet, og et økende antall ansatte er midlene som brukes for å nå målet. begrepene profesjonalisering og kommersialisering kan ofte brukes om hverandre. Forskjellen mellom profesjonalisering og kommersialisering er ifølge sportsøkonomen Gerrard (2004) hvorvidt eierne stiller krav til et økonomisk utbytte eller ei. Uten aktører som krever utbytte av aktiviteten kan det ikke sies å være en kommersialisert drift. NIF sentralt godtar ikke at andre enn idrettens egne medlemmer skal eie idrettslaget – det er dermed ikke tillat at enkeltpersoner skal sitte igjen med et økonomisk overskudd. Derfor er Gammelsæters (2010) logikk 'kommersialisering' i denne oppgaven byttet ut med 'profesjonalisering', nettopp fordi eierne (medlemmene) i breddeidrettslag aldri vil stille krav til utbytte (Gammelsæter, 2011; Gerrard, 2004).

Selv om breddeidretten ikke kan kommersialiseres på grunn av kravene som stilles, er den godt på vei til å bli profesjonalisert. En endring i den idealistiske tankegangen i norsk idrett er synlig (Seippel, 2010), og det har skjedd en endring i den frivillige innsatsen (Wollebæk, 2011). Den generelle samfunnsutviklingen er at aktørene stiller høyere krav til kvalitet og kompetanse, og har forventninger om å bli møtt med en profesjonell holdning (Lorentzen, 2013). For å styrke organisasjonens pålitelighet og kvalitet, ansettes det i større grad enn før personer i roller som tidligere var besatt av frivillige. Logikkens aktører har en holdning om at idretten alltid vil ha nytte av ansatte, og hvorvidt det er viktig om de ansatte har realkompetanse eller den formell relevant utdanning gjenstår å se om er viktig.

I tabell 3.1 er aktøren for dette tankesettet kalt 'den utviklingsbevisste'. Den utviklingsbevisste har et stort ønske om at kvaliteten på arbeidet alltid bør bli bedre. Det profesjonaliserte tankesettet står ikke i umiddelbar konflikt med andre tankesett. Men den profesjonaliserte aktøren vil kunne møte motstand hos idealisten, da idealisten i stor grad verdsetter frivillig arbeid og har filantropiske holdninger.

3.2.6 Politikk

Engasjerte og fotballelskende politikere har gjennom historien gang på gang gått veien for å redde fotballklubber fra økonomiske kriser. Økonomisk krisehjelp gjelder spesielt toppfotballen, der et sterkt lag i lokalsamfunnet sees på som en fordel for turisme,

omdømme, og tilflytning. Gode idrettsprestasjoner er en suksesshistorie som politikere vet å utnytte. Idretts filantropiske og idealistiske verdier er noe som 'alle' ønsker å relateres med, noe som er et velbrukt argument når idretten vil ha støtte fra blant annet politikere. Idrettens gode rykte har ført til at idretten hvert år får store summer fra staten gjennom tippenøkkelen. Idrett blir verden over brukt som middel for andre overordnede formål som helse, antivold, antirasisme, dannelse og oppslutning i lokalsamfunnet. Denne logikken er gjenstand for politikernes ønske om å fremme velferd for befolkningen med idretten som hjelpemiddel. Måloppnåelse evalueres som bra eller dårlig med graden av suksesshistorier og lokal oppslutning rundt idretten (jf. tabell 3.1) (Gammelsæter, 2011). Logikken representerer også idrettens egen bruk av de fordelene suksesshistoriene bringer med seg. I toppfotballen handler suksesshistoriene i større grad enn breddefotballen om gode sportslige resultater.

Politikeren er en oppsøkende type, og hans tilstedeværelse i idrettsklubben forventes å avhenge av hvorvidt politikeren selv oppsøker og arbeider med velferdsmål. Som for eksempel å engasjerer seg politisk for å bedre folkehelsen i distriktet gjennom fotballklubben. Politikeren har sterk tro på hvilke mål og verdier idretten skal representere, og hvordan ressursene bør fordeles for å nå målet. Politikeren må ikke forveksles med byråkraten, som kun arbeider med de politiske vedtakene som er fattet av politikeren.

3.2.7 Byråkrati

Byråkrati er betegnelsen på deler av eller hele den offentlige forvaltningen (Sterri & Fivelsdal, 2014). Max Weber mente at 'det rasjonelle byråkratiet' var en motsetning til tidligere organisasjonsformer som var preget av korrupsjon og slektskap. Byråkrati kan sees som en styreform på lik linje med demokrati, hvor det i demokratiet er folkestyret, mens det i byråkratiet er embetsfolk eller tjenestepersoner som utøver makten (Sterri & Fivelsdal, 2014). Et av kjennetegnene med den moderne idretten er ifølge Guttman (1978) at graden av byråkratisering øker. Byråkratiseringen kan sees på som et resultat av profesjonaliseringen av idretten. NIF og NFF er to eksempler på den økte byråkratiseringen i kjølvannet av profesjonaliseringen. En økning i rapporteringer vedrørende det sportslige, det økonomiske og det administrative i henhold til lisensordningen i NFF har ført til en større jobb for idrettslagene. NFF sitt kvalitetsklubbprosjekt er et eksempel på økt profesjonalisering, men også et eksempel

på en økt byråkratisering av idrettsklubbene. Byråkratiet, er ifølge NFF selv, utfordrende, men dersom klubbene virkelig har et ønske om å utvikle seg er det overkommelig (NFF, 2015). Byråkratiet fører til ekstra arbeid for idrettslagene, hvilket som regel utføres av en frivillig ulønnet, da mindretallet av idrettslag har ansatte (Seippel, 2003). Frivilliges evne og lyst til å engasjere seg ytterligere i prosjekter og aktiviteter som ikke omhandler den daglige idrettsaktiviteten, viser seg å være synkende (Enjolras & Waldahl, 2008). Målet med den byråkratiske logikken baserer seg på ønske om rettferdig konkurranse i markedet. Regler, kontroll og straff brukes som sentrale hjelpemidler for å få en så rettferdig konkurranse som mulig. Regeldisiplin brukes som målekriterier (jf. tabell 3.1).

Byråkraten har stort fokus på økt regulering og innføring av nye programmer og arbeidsverktøy utviklet av overordnede organer i idrettshierarkiet. Byråkraten og den utviklingsbevisste antas å ha mye til felles. Byråkraten er avhengig av politikeren da det er politikeren som setter agendaen for byråkraten. Den resultatorienterte (jf. Tabell 3.1) og byråkraten ikke overens, da de har veldig forskjellige målsetninger og midler i det arbeidet de legger ned i idrettslaget (jf. tabell 3.1).

3.3 Logikkens sammenveving og konflikter

For å trekke paralleller til Lorentzens (2013) todeling av velferd i samfunnet kan byråkraten, den utviklingsbevisste og politikeren betraktes som *velferdsstaten*. Mens idealisten, ildsjelen og den resultatorienterte representerer *sivilsamfunnet*. Det antas derfor at det vil oppstå konflikter mellom idealtypene som på hver sin side representerer velferdsstaten og sivilsamfunnet.

De holdningene som er presentert over, er eksempler på sju institusjonelle tankesett som antas å forekomme i norsk breddeidrett. Mellom institusjonene og de institusjonelle logikkene er det rom for aktørens egen etablering, definering og oversettelser av normene som befinner seg i institusjonen (Friedland & Alford, 1991). Selv om det er delt opp i sju enkeltstående tankesett og forventninger er det ikke dermed sagt at aktører i idretten kun representerer et av disse perspektivene samtidig (Friedland & Alford, 1991). I tillegg til å inneha flere institusjonelle logikker innenfor samme felt, eksempelvis idealistiske og sportslige, tilhører aktørene også andre grupper i samfunnet utenfor idrettslaget. Hvilke logikker og forventninger aktørene representerer avhenger

av hvilke situasjon og samfunnsgruppe de befinner seg i på et gitt tidspunkt – aktørene har forskjellige roller basert på hvilken kontekst de befinner seg i. Politikeren i idrettslaget kan være administrerende direktør (byråkrat) i sitt daglige arbeid. Eller idealisten i idrettslaget kan være lærer på toppidrettsgymnas (den resultatorienterte) på et privat idrettsgymnas. De aller fleste mennesker har mange roller å fylle i sitt daglige liv, og det er ingen grunn til å tro at personer som er involvert i et idrettslag er annerledes. Aktørene som er beskrevet i tankesettene over er som nevnt idealtyper. Det vil mest sannsynlig ikke finnes aktører som er utelukkende idealist i alle rollene han fyller i sitt liv, men det antas at idealisten i for eksempel idrettslaget har flere sammenvevde logikker i sitt liv. Enkelte logikker er vanskeligere å veve sammen enn andre, på grunn av deres motstridene mål og virkemidler.

Idealtypene skal brukes for å karakterisere hvilke tankesett aktørene som er intervjuet i denne studien representerer i de ulike situasjonene i hverdagen i idrettslaget.

4. Metode

Forskningsmetode er et middel som brukes som tilnærming til ny kunnskap. Alle midler som fremmer dette formålet kan kalles en metode (Andersen, 2013).

Hensikten med dette kapittelet er å redegjøre for hvilke metodiske fremgangsmåter som er benyttet for å komme frem til den kunnskap som gir svar på oppgavens problemstilling; hvordan frivillige og ansatte i breddefotballklubber stiller seg til profesjonalisering av idretten, hvilke spenninger som oppstår mellom den frivillige og den ansatte, og hva som kan forklare spenningene.

For å finne svarene på disse tre spørsmålene ville jeg snakke med de parter dette faktisk gjaldt; ansatte og frivillige i breddefotballklubber. Kvalitativ metode ble i denne studien vurdert som mest hensiktsmessig på bakgrunn av oppgavens problemstilling og formål. Kvalitativ forskningsmetode brukes for å beskrive og forstå sosiale fenomener ut fra data om personer og situasjoner (Thagaard, 2013). Metoden kjennetegnes av at det er nær kontakt mellom intervjuer og intervjupersonen, hvor det søkes etter å gå i dybden og vektlegge og tolke betydning av det som blir sagt (Thagaard, 2013). Dyptgående forståelse av den opplevde konteksten ville jeg trolig ikke kunne tilnærmet meg på noen annen måte enn ved kvalitativ forskning.

4.1 *Forskningsdesign*

Denne studien er et casestudie. Et forskningsdesign er en overordnet plan på hvordan forskeren skal gå frem for å finne svar på satt problemstilling (Andersen, 2013). Robert K. Yin (referert i Andersen, 2013) definerer casestudier som en empirisk undersøkelse av et midlertidig fenomen i dets virkelige kontekst, hvor grensene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelige, og hvor flere kilder for bevis er brukt. En mer anvendelig definisjon kommer Andersen (2013) med, og han definerer et casestudie som ”et intensivt studie av en eller noen få enheter. Case kan være organisasjoner (eller deler av dem), beslutninger, forhandlinger, en diskurs, et hendelsesforløp, en handling, en prosedyre, et utsagn etc.”(s. 23).

Casen i denne studien er; *profesjonalisering av norske breddefotballklubber*. Fenomenet som undersøkes er ringvirkningene av profesjonalisering. Intervjupersonene er forskningsenheter som er min kilde til informasjon. Klubbene der samarbeidet mellom ansatte og frivillige utspiller seg i er kontekstene casen undersøkes i.

4.2 Utvalg

Intervjupersonene ble valg på bakgrunn av deres egenskaper eller kvalifikasjoner som var strategiske for problemstillingen og de teoretiske perspektivene (Thagaard, 2013), såkalt nøkkelinformanter. Denne tilnærmingen til informantene kalles å finne et strategisk utvalg. Fordelen med et strategisk utvalg er at jeg selv kan bedømme hvilke intervjupersoner som er best egnet, og som øker sjansene for et hensiktsmessig intervju, med tanke på tema.

Utvalgskriteriene baserte seg på klubbene, klubbene skulle: 1) være mellomstore (minst fem hundre medlemmer) idrettsklubber i Oslo og Akershus, 2) ikke ha lag på høyere nivå enn 2. divisjon, 3) ha en ansatt daglig leder i full stilling og 4) være en fotballklubb, eller ha en egen fotballavdeling.

Etter dialog med fotballforbundet, samtaler med veileder, og kontakt med noen aktuelle klubber, ble fire klubber kontaktet i august 2014. Valget havnet på to rene fotballklubber og to fleridrettsklubber, da det forelå et ønske om å se hvorvidt spenninger i fleridrettsklubber og sær-idrettsklubber var forskjellig. Dette førte til at jeg i fleridrettsklubbene (klubb A og D) snakket med styreleder for fotballgruppen, mens jeg i sær-idrettsklubbene (B og C) snakket med hovedstyrelederne. Klubb B, som i denne studien klassifiseres som en sær-idrettsklubb er på papiret et fleridrettsklubb. Klubben har fotball som hoved-idrett og to andre mindre idretter. På grunn av fotballens overveldende overvekt i klubben er lederen for hovedstyret også lederen for fotballen og de tre andre idrettene. Med dette til grunn er klubb B i denne studien derfor definert som en sær-idrettsklubb. Åtte idrettsledere fra fire breddeidrettsklubber, fire ansatte og fire frivillige ble intervjuet.

4.3 Det kvalitative forskningsintervjuet og intervjuguide

Datainnsamlingen ble utført ved dybdeintervjuer. Intervju egnet seg godt da målet med undersøkelsen var å forstå verden fra intervjupersonenes perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervju gjorde det mulig å gå dypere inn i tema enn ved den spontane meningsutvekslingen som skjer i hverdagen.

Intervjuene ble avholdt på intervjupersonenes arbeidsplass i arbeidstiden. Alle de åtte forespurte stilte opp på intervju til avtalt tid, noen mer forberedt enn andre. I

forkant av intervjuene ble et informert samtykkeskjema (se vedlegg nr. 1) sendt ut slik at deltakerne kunne gjøre seg kjent med hva studien gikk ut på.

Hvor godt et intervjuet er forberedt kan være avgjørende for kvaliteten på kunnskapen som produseres i intervjusituasjonen. Forskningsintervju handler om å lede intervjupersonen gjennom bestemte temaer, ikke til bestemte meninger (Kvale & Brinkmann, 2009). Utarbeidelse av en god intervjuguide ble derfor en viktig del av forberedelsene. Forut for intervjuene ble to prøveintervjuer gjennomført med en styreleder og en daglig leder i en klubb som passet inn i det strategiske utvalget. Prøveintervjuene ble utført med den hensikt å luke ut vanskelig spørsmål. På bakgrunn av tilbakemeldinger fra prøve-intervjupersonene ble intervjuguiden revidert noe. Prøveintervjuene ble ikke inkludert i studien på grunn av mitt personlige forhold til klubben.

Intervjuguiden ga generelle retningslinjer for styringen og gjennomføringen av intervjuet, og den strukturerte samtalen (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuguiden kombinerte en strukturert og en semi-strukturert tilnærming (se vedlegg nr. 2 og 3), noe som ga både meg og intervjupersonen mulighet til å snakke fritt om de forhåndsbestemte temaene. Spørsmålene som ble utarbeidet i intervjuguiden, hadde som hensikt å få frem informasjon om intervjupersonenes opplevelse av sin situasjon. Hovedtemaene i intervjuguiden var utformet på bakgrunn av de sju institusjonelle logikkene som fremvist i teorikapittelet. Hovedtemaene under intervjuet var: mål og virkemidler, rolleforventninger, beslutningsprosesser, og profesjonalisering. Intervjuene ble innledet med en kort sekvens der intervjupersonene fortalte kort om utdanning, erfaring, idrettsbakgrunn og vei inn i idrettslaget.

Intervjuene ble tatt opp med båndopptaker og det ble notert under og etter intervjuet. Opptakene og noteringen ble gjort for å få med så mye som mulig av det som ble sagt og uttrykt av både intervjuer og intervjuperson. Dette gjorde også transkriberingene i etterkant av intervjuene presise.

Kvale og Brinkmann (2009) hevder at intervjueren kan være den største feilkilden i en intervjusituasjon. Dette var et forhold jeg var bevisst på og handlet derfor påpasselig under intervjuet. Under intervjusituasjon er det ifølge Thagaard (2013) viktig

å være åpen, tillitsfull, forberedt, saklig. Noe jeg føler meg trygg på at jeg klarte i min undersøkelse.

Det lengste intervjuet hadde en varighet på opp mot to timer, det korteste varte i underkant av en time. Den varierende varighet på intervjuene kan ha å gjøre med kjemien mellom meg og intervjupersonene, og min evne til å stille presise spørsmål som ga mer presise svar. Allerede etter fem intervju følte det som om at jeg hadde hørt de samme historiene før, eller versjoner av de samme situasjonene før. Datametning sier noe om hvorvidt en undersøkelse har nådd et punkt der det ikke lenger forekommer ny kunnskap eller ytterligere innsikt i tema. Graden av datametning avhenger av forskningsprosjektets størrelse (Charmaz, 2006). Etter åtte intervjuer ble datametningspunktet vurdert som nådd, da en masteroppgave er et forholdsvis lite prosjekt.

4.4 Databehandling og analyse

For å kunne behandle dataene som ble innhentet under intervjuet via lydopptak, var transkribering av intervjuene en forutsetning. Transkriberingen gjorde intervjusamtalene til et håndterbart materiale og tilgjengelig for analyse (Kvale & Brinkmann, 2009). Etter at intervjuene var skrevet ned på papir ble det lettere å se helheten av, og få oversikten over dataene som var samlet inn. Etter transkribering satt jeg igjen med 216 sider med tekst. Datamaterialet ble oppbevart på et trygt og kodesikret sted hvor kun jeg hadde tilgang. Etter transkriberingen ble en grundig gjennomgang av datamaterialet utført, en kvalitativ analyse.

Identifisering av analytiske enheter i det innhentede datamaterialet er det første steget i analysen ifølge Thagaard (2013). En sammenlikning av den informasjonen som ble samlet inn i de fire klubbene ga meg en dyptgående forståelse av hvert enkelt tema. På bakgrunn av forskningsspørsmål og intervjuguidens oppsett har studien en temasentrert analytisk tilnærming til datamaterialet, hvor hovedpoenget er å gå i dybden på de temaene som er satt opp på forhånd (Thagaard, 2013).

Analysen er kalt en kategorisering av data fremfor koding, da kategorisering representerer interaksjonen mellom min forståelse av, og tendensene i datamateriealtet (Thagaard, 2013). ”En kategori er en samling eller klasse av fenomener med bestemte

felles egenskaper” (Grønmo, 2004, s. 248). Min forutinntatte forståelse av undersøkelsens tema kan ha vært med på å styre organiseringen av de innhentede dataene, men det ga også en ny forståelse av meningsinnholdet i kategoriene (Thagaard, 2013). Under kategoriseringen var jeg hele tiden oppmerksom på å ikke bare lete etter det jeg ønsket å finne, for å unngå ‘confirmation bias’. Confirmation bias oppstår når forskeren spesifikt søker etter, tolker eller innhenter informasjon som bekrefter hypotesen for undersøkelsen, og fører til skjevhet i dataene (Nickerson, 1998). Dette var et forhold jeg var bevisst og forsøkte å styre unna.

Kategoriseringen ble utført i tre faser; åpen, fokusert og teoretisk (Thagaard, 2013). Den åpne kategoriseringen tok utelukkende utgangspunkt i de empiriske dataene. I denne fasen var alle teoretiske muligheter åpne, samtidig som problemstilling og formålet med oppgaven var en anvisning for hvordan dataene skulle kategoriseres. Grønmo (2004) hevder at det i denne fasen av analysen er viktig at fokus på problemstilling ikke overskygger den empirien som finnes. Det var en avgjørende fase for ikke å gå glipp av viktig informasjon, som kanskje ikke var i tråd med problemstillingen, men som hadde stor betydning for datamaterialets helhet. Den første åpne fasen i analysen besto av gjentatte gjennomlesninger av de transkriberte intervjuene. Etterfølgende ble intervjupersonenes sitater fordelt i åpne kategorier. Kategoriene bidro til at jeg lettere kunne identifisere de sentrale meningene i intervjuene, og datamaterialet ble mer oversiktlige. Tabell 4.1 viser til et eksempel på hvordan den åpne kategoriseringen ble utført på teamet ‘utdanning og tidligere erfaring – daglig leder’.

Tabell 4.1 Eksempel på åpen kategorisering

	Daglig leder A	Daglig leder B	Daglig leder C	Daglig leder D
Utdanning og tidligere erfaring – daglig leder	<p><i>Ja, jeg er utdannet ja. Jeg har fire års økonomiutdanning. Så jeg er økonom, og jobbet i mange år i forsikring/finans</i></p>	<p><i>Og var ferdig der med bacheloren min så gikk jeg videre til idrettshøgskolen og fordypet meg litt mer der, på bachelornivå.</i></p>	<p><i>ja,jeg har jobbet med økonomi og data, jobbet i et IT-firma hvor jeg var bedriftsrådgiver. Ehm, så det er jo bedriftslederskolen har jeg gått, eller så er det jo vanlig gymnas... som det vel var på den tiden.</i></p>	<p><i>der fikk vi brei og god utdanning innenfor faget da, for det var mye pedagogikk, og fotballtrener det er jo pedagogikk.</i></p>

Den åpne kategoriseringen ga meg god oversikt over det totale innsamlede datamaterialet, men ettersom denne fasen ikke førte til reduksjon av data var materialet fremdeles stort og u håndterlig. Det neste steget i analysen ble derfor en fokusert kategorisering. En fokusert kategorisering er mer systematisk enn den åpne. Den fokuserte kategoriseringen tar sikte på å utvikle nye kategorier med utgangspunkt i de felles egenskapene ved de fenomenene som ble identifisert i den åpne kategoriseringen (Grønmo, 2004). Charmaz (2006) hevder at fokusert kategorisering gjøres ved å bruke de kategoriene som forekommer hyppigst og er signifikante med tanke på undersøkelsens problemstilling fra den åpne kategoriseringen. Tabell 4.2 viser et eksempel på hvordan den fokuserte kodingen ble utført under kategorien; 'samarbeid. Ansatte-frivillige'.

Tabell 4.2 Eksempel på fokusert kategorisering

	Daglig leder A	Daglig leder B	Daglig leder C	Daglig leder D
Samarbeid	<i>Det er jo veldig</i>	<i>Idretten kommer nok til å</i>	<i>Det spørs jo, nå</i>	<i>Så det er ikke noe lett</i>
Ansatte –	<i>forskjellig, og det er jo</i>	<i>mer og mer</i>	<i>prata vi jo om</i>	<i>de greiene der, og det</i>
frivillige	<i>litt av denne dynamikken</i>	<i>gjennomprofesjonalisert i</i>	<i>dette med mål og</i>	<i>er derfor jeg sier det</i>
	<i>som vi kanskje sliter litt</i>	<i>årene som kommer med at</i>	<i>litt sånt noe da i</i>	<i>jeg sier, for jeg mener</i>
	<i>med å ikke sant i</i>	<i>man har blitt et</i>	<i>forhold til</i>	<i>at hvis du hadde hatt</i>
	<i>idretten. – og det du er</i>	<i>ressurssterkt land etter</i>	<i>klubben. Det er jo</i>	<i>trenere som var</i>
	<i>inne på- brytningen</i>	<i>hvert som kan bruke penger</i>	<i>det som er helt</i>	<i>”fagfolk” så hadde</i>
	<i>mellom det profesjonelle</i>	<i>på å ansatte trenere</i>	<i>avhengig av om</i>	<i>det vært mye enklere,</i>
	<i>og det frivillige, og hvem</i>	<i>istedenfor å piske ut</i>	<i>du må være proff</i>	<i>for da hadde jeg</i>
	<i>som skal gjør hva og</i>	<i>foreldre. Ansette daglig</i>	<i>eller ikke. (...) det</i>	<i>forventet at de hadde</i>
	<i>sånn.</i>	<i>leder istedenfor at det er et</i>	<i>er en fordel å</i>	<i>vært mer forankret til</i>
		<i>– styreledere som flyer rundt</i>	<i>være for så vidt</i>	<i>idretten sin, ikke bare</i>
		<i>som strikkbball i alle</i>	<i>veldig strukturert</i>	<i>som en oppgave i år</i>
		<i>retninger samtidig som den</i>	<i>og seriøs</i>	<i>og neste år fordi</i>
		<i>skal ta tak i alt som hender</i>		<i>sønnen eller datteren</i>
		<i>i klubben.</i>		<i>skal spille. Det er</i>
				<i>faktisk en profesjon å</i>
				<i>være en del av et team</i>
				<i>i D fotball.</i>

Det tredje steget i analysen var den teoretiske kategoriseringen, der empirien kobles til teori og teoretiske begreper (Thagaard, 2013). En teoretisk kategorisering er ifølge Charmaz (2006) en avansert fase der man arbeider videre med de kategoriene som blir identifisert i den fokuserte kategoriseringen. En forutsetning for en teoretisk kategorisering er en god forståelse for analytiske og teoretiske begrep. Den teoretiske kodingen kobler empirien og teorien sammen og gjør det lettere å se sammenhengen mellom kategoriene fra den åpne og fokuserte kodingen. Det var ikke før etter den åpne og fokuserte kategoriseringen jeg fikk bekreftet at studiens teoretiske rammeverk;

institusjonelle logikker, ga empirien den dypere forståelsen jeg var på utkikk etter. Tabell 4.3 viser et eksempel på den teoretiske kategoriseringen under den institusjonelle logikken 'idealisme'.

Tabell 4.3 Eksempel på teoretisk kategorisering

	Daglig leder A	Daglig leder B	Daglig leder C	Daglig leder D
Idealisme	<i>Ser det bare på de årene jeg har vært daglig leder her at det er i ferd med å vri seg veldig sterkt, de engasjementet, spesielt de å ta oppgaver som er mer enn det å trene eget barn</i>	<i>Et idrettslag er en sånn der "great equaliser" da ,det ene minutter så er det en uføretrygdet kar som har jobbet frivillig for klubben i 30 år som du jobber sammen med om noe, og etterpå så kan du stå å krangle med en administrerende direktør.</i>	<i>Og hvis jeg er avhengig av å lokke med meg masse frivillige, så er det – det er ikke så enkelt å få det til, som det kanskje de tror da.</i>	<i>..men det er litt problem det altså, for det er ikke forståelse nok fra frivilligheten om at noen skal tjene penger og andre ikke..</i>

Da de tre analytiske fasene var gjennomført, satt jeg igjen med empiriske funn som var forankret i teori. Disse funnene er utgangspunktet for resultat- analyse og diskusjonskapittel.

4.5 Validitet, reliabilitet og generalisering

"Validitet dreier seg om datamaterialets gyldighet for de problemstillinger som skal belyses" (Grønmo, 2004, s. 221). Grønmo (2004) snakker om tre typer validitet; kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet. Intervjuguidens teoretiske og temabaserte struktur og den trefasede analysen styrker undersøkelsens kompetansevaliditet, som sier noe om "forskerens kompetanse for innsamling av kvalitative data på det aktuelle forskningsfeltet"(Grønmo, 2004, s. 234). Samtaler med veiledere, medstudenter og andre forskere som har studert på samme forskningsfelt, har

styrket den kommunikative validiteten, som ”bygger på dialog og diskusjon mellom forskeren og andre om hvorvidt materiealtet er godt og treffende i forhold til problemstillingene i studien”(Grønmo, 2004, s. 235). Pragmatisk validitet ”viser i hvilken grad datamaterialet og resultatene i en studie danner grunnlag for bestemte handlinger” (Grønmo, 2004, s. 236). Studiens pragmatiske validitet er det vanskelig å si noe om på nåværende tidspunkt, men etter å ha studert dette forskningsfeltet ser jeg at det er store mangler på empiriske data, og at denne undersøkelsen kan bidra til feltet.

Undersøkelsens reliabilitet sier noe om hvorvidt den er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. Studiens reliabilitet kan si noe om hvorvidt en annen forsker som anvender de samme metodene, ville kommet frem til de samme resultatene (Thagaard, 2013). Studiens kontekst; klubbene, som ble presentert i kapittel 2.1.2 kan styrke studiens reliabilitet da en undersøkelses reliabilitet ifølge Grønmo (2004) vurderes ut fra hvordan drøftingen av datamaterialet preges av den spesielle konteksten studien er i. De transkriberte intervjuene ble sendt til informantene for godkjenning, noe som styrker undersøkelsens reliabilitet da intervjupersonene kjente seg igjen i det presenterte materialet. Det er derfor stor sannsynlighet for at de samme personene ville svart det samme dersom de fikk liknende spørsmål av en annen forsker, noe som forsterker undersøkelsens reliabilitet. En ytterligere styrke ved undersøkelsens reliabilitet er at fremgangsmåten i metoden er nøye skissert. Fremgangsmåten er gjort transparent ved å gjengi hvordan datamaterialet er innhentet, analysert og kategorisert. Studiens reliabilitet styrkes også fordi det innsamlede datamaterialet er gjennomgått flere ganger på forskjellige tidspunkt (Grønmo, 2004).

En undersøkelses generaliserbarhet sier noe om hvor vidt resultatene kan overføres til andre situasjoner, kontekster og mennesker enn det studien omfatter (Kvale & Brinkmann, 2009). I kvalitative undersøker dreier det seg aldri om empirisk generalisering, men om en eventuell analytisk generalisering. Analytisk generalisering er ifølge Kvale og Brinkmann (2009) en vurdering av funnene fra en gitt undersøkelse, og i hvilken grad funnene kan brukes for si noe om hva som vil skje i en situasjon med tilsvarende kontekst. Den kontekstuelle bakgrunnen som er presentert i kapittel 2 åpner for at liknende kontekster kan bruke denne undersøkelsen som veiviser for de gitte situasjonene. Det foreligger et håp om at aktører i liknende kontekster kan kjenne seg igjen i studiens problemstillinger og lære noe av de funnene som er blitt gjort med tanke

på situasjoner i klubben som skaper spenninger. Studien vurderer derfor å være analytisk generaliserbar.

Til tross for bevissthet om forholdene som påvirker studiens reliabilitet, validitet og generaliseringsgrunnlag vil det alltid være feilkilder og begrensninger ved kvalitative studier. Ved bruk av dybdeintervju er det rom for feiltolkninger. For å minimalisere tolkningsfeil ble intervjuene tatt opp med båndopptaker, og de transkriberte intervjuene og resultatene sendt til intervjupersonene og godkjent. Dette eliminerer likevel ikke feiltolkninger og eventuelle misforståelser.

4.6 Etiske aspekter

I kvalitative studier er de etiske aspektene ved å gjennomføre en undersøkelse viktig å ta høyde for gjennom hele forskningsprosessen. Et forskningsintervju kan ses som en moralsk undersøkelse, der menneskelig samspill mellom intervjuer og intervjuperson er avgjørende (Kvale & Brinkmann, 2009). Forskningsprosjekt som behandler personopplysninger, plikter å søke til den Norske samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD) for godkjenning minst 30 dager før datainnsamlingen starter (NESH, 2006). Studien ble godkjent og innvilget av NSD 19. juni 2014 (se vedlegg nr. 4).

Kvalitative forskningsprosjekter har også flere etiske aspekter å ta hensyn til. Thagaard (2013) fokuserer på tre etiske grunnprinsipper der det foreligger personlig kontakt mellom forsker og intervjupersonene. Disse er: 1) informert samtykke 2) konfidensialitet og 3) å informere om konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet. ”Utgangspunktet for ethvert forskningsprosjekt er prinsippet om at forskeren må ha deltakerens informerte samtykke” (Thagaard, 2013, s. 26). I forkant av intervjuene fikk intervjupersonene tilsendt et informasjonsskriv hvor undersøkelsens formål var beskrevet, samt intervjupersonenes rettigheter. Hovedregelen er at forskningsprosjekter som inkluderer mennesker kun kan settes i gang etter deltakerens informerte og frie samtykke. Samtykket skal informere om deltakerens fulle rett til å trekke seg fra studien uten at det skal få negative konsekvenser (NESH, 2006, s. 13). Det andre prinsippet, konfidensialitet, går ut på at de som er med på forskningsprosjekter, har krav på at den informasjonen de avgir skal behandles konfidensielt, slik at informasjonen ikke kan spores tilbake til og skade informantene (NESH, 2006). Vurdering av negative konsekvenser av deltakelse i forskningsundersøkelser er det tredje grunnprinsippet. Før

intervjuene ble intervjupersonenes anonymitet vurdert på bakgrunn av de konsekvensene de kunne stå ovenfor ved å delta i studien. Under intervjuene uttalte intervjupersonene ved flere anledninger at enkelte uttalelser ikke skulle stå under deres navn. For å få et så utfyllende bilde av situasjonene som mulig, gjorde jeg derfor informasjonen konfidensiell, til tross for de minimale konsekvensene. For at ikke den innhentede informasjonen fra intervjuene skal benyttes av andre slettes lydfile og de transkriberte intervjuene 15. juli 2015.

I analysen ble det tatt etiske hensyn, med tanke på hvor dypt og kritisk dataene kunne analyseres uten intervjupersonens godkjenning eller deltakelse (Kvale & Brinkmann, 2009). I fremstillingen av resultatene er det også vurdert hvor mye av det tolkede materialet som kan legges frem uten særskilt godkjenning fra intervjupersonene.

5. Resultat, analyse og diskusjon

I dette kapitlet skal de empiriske resultatene presenteres og analyseres. Analysen skal danne grunnlag for å besvare problemstillingene:

Problemstilling 1: Hvordan stiller daglig ledere og styreledere i breddeidretten seg til den økende andelen ansatte i idretten?

Problemstilling 2: I hvilke situasjoner² i et breddeidrettslag oppstår det spenninger mellom ansatte og frivillige? Hva er grunnen til at det skapes/ikke skapes spenninger?

For å gi leseren et innblikk i intervjupersonenes erfaringer, holdninger og verdier (tankesett) vedrørende deres rolle i klubben, er oppfattelsen av egen arbeidssituasjon, arbeidsoppgaver, klubbens mål, utfordringer og syn på profesjonalisering først i dette kapitlet presentert. Deretter skal oppfattelsene vedrørende studiens fire hovedtemaer; mål og virkemidler, rolleforventninger, beslutningsprosesser og profesjonalisering, diskuteres i lys av de sju institusjonelle logikkene. Hvilke tankesett og idealtipe (jf. tabell 3.1) intervjupersonen representerer brukes for å forklare de spenningene som oppstår mellom aktørene i klubben.

5.1 Intervjupersonene - deres holdninger og verdier

For å sikre informantens anonymitet er opplysninger som kan føre leseren tilbake til informanten utelatt.

5.1.1 Klubb A

Daglig leder i klubb A har vært ansatt i stillingen siden 2008. Han ble ansatt som daglig leder etter en årrekke som medlem, forelder, og frivillig i klubben. Han ble forespurt av klubben om stillingen på grunn av sin lange fartstid i klubben. Han tok jobben fordi han

² For å avgrense oppgaven henvendes det til hovedtemaene som intervjuguiden og analysen bygger på; mål og virkemidler, rolleforventninger og beslutningsprosesser.

ønsket å bytte arbeidsmarked, og fordi han er glad i idretten. Målet med idrett generelt, og med det arbeidet klubb A gjør, er ifølge daglig leder er å få folk i bevegelse, uavhengig av om de skal bli verdensmestere eller ikke.

Arbeidssituasjon oppleves som stabil, men varierende innenfor gitte rammer. Arbeidet innebærer innrapporteringer, oppmeldinger, overganger, styremøter og tilskuddsordninger osv. Store utbygninger på klubbens anlegg de siste fem/seks årene har ført til at daglig leder har brukt mye tid på samarbeid med kommunen og idrettsrådet. Kontakten daglig leder har med styreleder for fotballgruppen er minimal. Han har derimot kontakt med noen av de andre styremedlemmene. Daglig leder har i flere år initiert alle sakene til klubbens hovedstyre, og ønsker at aktørene i hovedstyre og gruppestyrene viste mer dedikasjon i sine verv.

Mangelen på frivillig engasjementet i klubben er en utfordring. Han synes idretten ikke følger samfunnsutviklingen - med tanke på fokus på fysisk aktivitet. Han viser til det bidraget kommersielle aktører i treningsbransjen gjør for å forbedre folkehelsen ved å tilby andre aktiviteter enn konkurranseidretter.

Daglig leder mener at den største utfordringen i klubben er å få det til 'å gli godt' mellom den frivillige og den administrative delen. I tråd med denne bekymringen tror han at det vil fungere mot sin hensikt å ansette enda flere.

Styreleder i fotballgruppen i klubb A er tidligere fotballspiller på breddenivå og fremdeles en aktiv mosjonist. Hans barn har siden de var små drevet med ulike idretter i klubben, noe som er hovedgrunnen til at styreleder selv er engasjert. Han begynte først som trener for ett av barna, deretter som lagleder, styremedlem, og nå styreleder. Han ble valgt til styreleder etter å ha sittet i gruppestyret i tre år. Han ser at et frivillig verv teller positivt i næringslivet, samtidig som hans daglige virke har en positiv innvirkning på det arbeidet han gjør i styret. Grunnen til at han takket ja til styrevervet var at han ønsket å innføre en policy i klubben, slik at fotballstyrets arbeid skulle få mer kontinuitet, og at alle fulgte den samme planen. Styreleder anser gjennomføringen av gode styremøter, samt arbeid med saker mellom styremøtene, som de viktigste oppgavene som styreleder. Daglig leder har ingenting med fotballgruppens styremøter å gjøre, men daglig leder og styreleder møtes på klubbens hovedstyremøter. Styreleder mener at klubb A er en breddeklubb, men at de likevel skal tilby et godt sportslig tilbud.

Styreleder forteller at den foreldre/medlemmer og den sportslige sjefen i fotballen ønsker at klubben i større grad skal satse på å skal hevde seg i de høyrere divisjonene.

Styreleder etterlyser, i likhet med daglig leder, et større frivillig engasjement i klubben, og mener at folk er alt for opptatt av seg selv. Han tror dette kan løses ved å få inn flere ansatte, og at dette er et tema styret diskuterer ofte. Han anser profesjonalisering som et nødvendig steg for å kunne opprettholde et godt sportslig tilbud.

5.1.2 Klubb B

Daglig leder i klubb B beskriver seg selv som den klassiske breddeutøver som alltid har vært glad i idrett. Daglig leder hadde ingen tilhørighet til klubben når han søkte på den utlyste stillingen, men forteller at han likte hva klubb B sto for og det arbeidet klubben gjorde for å skape gode fotballspillere. Han forteller at klubbens overordnede mål er å skape så gode fotballspillere som mulig. Daglig leder mener at hans rolle i klubben er en person som alle kommer til når de har spørsmål og problemer. Han ser på seg selv som en alt-mulig mann. Daglig leder føler at han har hatt stor innvirkning på klubben, og at den er bedre styrt og organisert etter han ble ansatt. Han er ikke imponert over kommunens og idrettsrådets arbeid. I enkelte tilfeller har klubben gått inn med egne midler i anleggsprosjekt i vente på kommunale bevilgninger. Daglig leder føler at han har makt i klubben, og at han raskt har rykket oppover i hierarkiet, noe han tror ville tatt langt flere år om han hadde arbeidet i næringslivet. Tilgjengelighet er i helt nødvendig og avgjørende for å kunne gjøre en god jobb som daglig leder i et idrettslag. Han og styreleder i klubben har veldig god kontakt, jobber bra sammen, og fordeler arbeidsoppgavene på en god måte.

Daglig leder synes hovedutfordringen, i tillegg til arbeidet mot kommunen og idrettsråd, er å beordre frivillige til å gjøre oppgaver som går ut over den vanlige kjerneaktiviteten. Han mener at denne utfordringen ikke nødvendigvis bør løses ved å ansette flere i klubben. Han tror flere ansatte vil føre til ytterligere problemer med å rekruttere frivillige. Han ser samtidig fordelene ved å ha gode ansatte som kan legge til rette for de frivillige.

Styreleder i klubb B beskriver seg selv som en typisk idrettsforelder som har stilt opp for barna gjennom hele deres idrettsliv. Han startet først som lagleder, deretter som styreleder for eliteavdelingen i klubben, og nå som hovedstyreleder i fotballgruppen. Styreleder har ikke selv vært aktiv i fotballen og innrømmer at han ikke har oversikt det sportslige, men er god på ledelse og det organisatoriske. Styreleder bruker mye tid på å legge til rette for at andre i klubben, både ansatte og frivillige, kan prestere på de områdene de er gode på. Styreleder er opptatt av mennesker og nettverk, og ser på dette som den viktigste faktoren for å lykkes og trives i en idrettsorganisasjon. Han har et filantropisk syn på klubbens mål, som er en helhetlig oppfølging av klubbens spillere. Styreleder er, i likhet med daglig leder, positiv til forholdet dem i mellom, og er fornøyd med å ha fått til et godt fungerende styre. Han forteller at han var proaktiv når han ble valgt som leder, og spurte om å få snakke med hver enkelt av styremedlemmene for å kartlegge deres kompetansefelt og interesser, slik at de kunne plasseres i passende roller.

Styreleder etterlyser mer engasjement og gjennomføringsvilje hos de ulike aktørene i klubben. Dette gjelder både de som har verv, de som er medlemmer, og de som har barn i klubben. Noe styreleder mener fører til en vanskeligere rekrutteringsprosess - til dugnader, arrangementer og verv. Han opplever at det er enklere å rekruttere til frivillig arbeid når det gjelder store og 'proffe' arrangementer, som kjente mosjonsløp.

5.1.3 Klubb C

Daglig leder i klubb C har i tillegg til sin ansettelse, flere frivillige verv i klubben, samt andre frivillige organisasjoner. Han har vært ansatt i klubben i ti år, er veldig fotballinteressert og sier selv at han bruker hele livet sitt på fotball. Klubbens visjon, som er å skape samhold på tettstedet, er veldig klar for daglig leder. Han mener at klubben skal være en arena hvor folk kan samles - uavhengig av hvilke motiver de har med fotballen. Daglig leders hovedoppgaver i klubben er som han selv beskriver som typiske oppgaver for en daglig leder; fakturering og kontorarbeid. Han anser tilstedeværelse og synlighet ovenfor medlemmene, som hans viktigste oppgave i klubben. Han ønsker i tillegg til å være administrativ også å ha en trenerjobb, da han ønsker å bidra mer til det sportslige i klubben. Daglig leder føler at han har mer og nok og gjøre, og blir frustrert når styreleder pålegger ham prosjekter som tilhører styret.

Medlemmenes manglende involvering og engasjement, utenfor sin egen aktivitetsgruppe er ifølge daglig leder, den største utfordringen. Han mener at demokratiet i klubben er etablert, men ikke fungerende på grunn av lavt oppmøte på årsmøter, og liten interesse for å ta på seg verv. Daglig leder mener at dette på lang sikt eventuelt kan løses ved å gi flere personer godtgjørelser for den jobben de gjør.

Styreleder i klubb C kom, som mange andre, inn i idretten på grunn av sine barn. Det som er litt spesielt med styreleder i klubb C, er at han fortsatte etter at barna sluttet i klubben. Han forteller at det er fordi han er veldig interessert i fotball og ønsker å gi noe tilbake til lokalsamfunnet. Han har vært leder for fotballen siden 2010. Han liker å være en del av idretten fordi det skjer raske forandringer og det er alltid rom for forbedring. Styreleder jobber til daglig i et stort firma som krever mye reising, noe som påvirker hans tilstedeværelse i klubben. Han innrømmer at styrevervet blir en 'venstrehåndsgreie'. Styremøter og strategiplaner er de oppgavene som styreleder anser som sin viktigste oppgave i klubben, men han bruker mye tid ute på treningsfeltet, da han er speaker på A-lagets hjemmekamper. Visjonen til klubben er også klar for styreleder, og han forteller at det er å skape et samhold på tettstedet. Klubben skal tilrettelegge for aktivitet for alle de tusen medlemmene, ikke bare de ti stykkene som ønsker å bli fotballspillere på heltid.

Styreleder uttrykker en viss misnøye med hvordan daglig leder i klubben bruker tiden sin, og forteller at de to ofte er uenige vedrørende daglig leders oppgaver og prioriteringer. Styreleder har forståelse for at daglig leder gjør de valgene han gjør, da folk i klubben hele tiden krever hans oppmerksomhet og forespør hans tilstedeværelse. Styreleder trekker frem at det frivillige engasjementet er et problem i klubben – også han peker på den labre interessen for å stille på årsmøter. Han mener klubben bør ansette flere for å kunne utføre de oppgavene som trengs - for å drive en så stor fotballklubb som klubb C.

5.1.4 Klubb D

Daglig leder er en typisk klubbmann som elsker fotball. Han ønsket i utgangspunktet å bli fotballtrener på heltid, men takket ja til jobben som daglig leder i 2000 da han ble forespurt. Han vokste opp i nærheten av klubben og har spilt fotball der - det samme har barna hans. Han har vært fotballtrener i mange år for flere damelag på høyere nivå, og

er utdannet innen idrett og pedagogikk. Daglig leder forteller at klubbens overordnede mål har et større formål enn selve idrettsaktiviteten, som motvirkning av rusproblemer. Han mener idretten er, og bør være, en aktør for å skape sunne vaner og en sunn livsstil hos barn og unge. Hans arbeidsoppgaver har en klart byråkratisk og politisk karakter, og han jobber som regel fra 08.00-16.00. Han bruker mye tid på politiske prosesser og samarbeid med kommunen. Daglig leder har en stor interesse for fotball, og har et ønske om å hjelpe fotballgruppen med det sportslige i større grad enn det han gjør i dag. Daglig leder og styreleder for fotballen har ikke mye kommunikasjon, noe han mener kommer av at de er på anlegget på forskjellige tidspunkt på dagen.

Daglig leder etterlyser mer engasjement og innsatsvilje i klubben, både i styrene og ute hos medlemmene. Han stiller seg kritisk til den økende profesjonaliseringen av idretten, da han tror det vil svekke engasjementet i gruppestyrene ytterligere.

Styreleder beskriver seg selv som en aktiv pappa, og han tror at han ble forespurt om å sitte i styret i fotballgruppen på grunn av sitt engasjement i klubben, og ellers i lokalsamfunnet. Da han ble spurt om å sitte i fotballstyret, forlangte han å bli leder. Han forteller at hvis han først skulle sitte i styret så ville han være med i alle prosessene. Han bruker sin lederstilling i klubben til å prøve ut sine egne lederteorier, som han også bruker i lederstilling sin i næringslivet. Målet med fotballgruppens arbeid mener styreleder klart er rettet mot bredden i klubben, da de ønsker å ha et tilbud for alle. Styreleder er mye ute og reiser og det kan ta uker mellom hver gang han er i klubben. Det som opptar mest tid i styrevervet er å forberede og holde gode styremøter, og svare på henvendelser fra medlemmer.

Han synes hovedutfordringen i fotballgruppen er at de mangler en daglig ledelse. Dette fører til at alle oppgavene havner på frivillige som verken har tid eller ønske om å få flere ansvarsområder. Han ønsker derfor at fotballavdelingen skal ha flere ansatte som kan avlaste de frivillige.

5.2 Drøfting

Drøftingsdelen er delt opp med studiens to problemstillinger. Første del tar for seg første problemstillingsspørsmål; hvordan de daglige lederne og styrelederne oppfatter profesjonaliseringen av idretten, og hvorvidt de ønsker dette for sin egen klubb. I denne

delen tas det ikke hensyn til hvilke klubb intervjupersonene representer, da det ikke er relevant. Den andre delen tar for seg det andre forskningsspørsmålet; hvilke spenninger oppstår og hvorfor? I denne delen analyseres aktørenes institusjonelle tankesett (jf. Tabell 3.1) vedrørende mål, rolleforventninger, og beslutningsprosesser – for å se hva fører til spenninger mellom ansatt og frivillig. Andre forskningsspørsmål har som mål å se hvilke spenninger som oppstår mellom den frivillige og ansatte innad i hver enkelt klubb. Resultatene er derfor delt etter klubb for å illustrere spenningsforholdene innad i hver enkelt klubb der det har latt seg gjøre.

5.2.1 1: Hvordan stiller daglig ledere og styreledere seg til profesjonaliseringen av idretten?

”Profesjonalisering sees på som et iboende trekk i det moderne samfunn, og profesjonalisering av alle samfunnsfelt framstår som et spørsmål om tid” (Lorentzen, 2013, s. 21). Det er en økende grad av betalt arbeidskraft på trener og administrasjonssiden i Norge (Seippel, 2010). Lorentzen (2013) hevder at profesjonalisering kun er et spørsmål om tid, og at det er noe *alle* ønsker fordi det er iboende i oss mennesker at vi alltid ønsker å bli bedre. Stemmer dette intervjupersonene i denne studien?

De fire undersøkte klubbene har alle en eller flere ansatte, noe som var av et utvalgsriteriene for å inkludere de i denne studien. Ved å se på profesjonsbegrepets ene betydning: betalt arbeidskraft, er klubbene per definisjon allerede profesjonalisert. Intervjupersonene fikk gjennom hele intervjuet spørsmål vedrørende tema. De ble spurt om hva de syntes om ha ansatte/være ansatt, om de kunne tenke seg å ha flere ansatte, hva de trodde flere ansatte ville føre til i klubben, og idretten generelt. En felles oppfattelse blant de daglige lederne i undersøkelsen er at flere ansatte i administrasjonen kan virke mot sin hensikt med tanke på å bevare eller øke det frivillige arbeidet i sin klubb. Daglig leder i klubb A forteller:

...det er litt selvoppfyllende. At hvis du fyller på med administrativt, og administrativ kapasitet, så forventes det at det gjøres mer sentralt.

Sitatet viser at daglig leder i klubb A tror at medlemmene vil forvente mer dersom klubben fikk flere ansatte i administrasjonen. Han tror ikke det er en heldig utvikling med tanke på interessen for å arbeide frivillig allerede har gått ned etter at han

selv begynte å jobbe der. Daglig leder i klubb D er av den samme oppfatning, og mener at klubbens administrasjon allerede har blitt en sovepute for klubbens styrer. Han mener holdningene har forandret seg, og at de frivillige ønsker godtgjørelser for det arbeidet de legger ned i idrettslaget. Han forteller:

...men det er litt problem det altså, for det er ikke forståelse nok fra frivilligheten om at noen skal tjene penger og andre ikke. Fordi frivilligheten gjør kjempejobb vet du, det er ikke noe å lure på det, de legger jo ned massevis av timer. Og det er flere og flere som skal ha noe igjen i forhold til kroner og ører, og da heter det ikke frivillighet lenger, spør du meg.

Sitatet viser at daglig leder mener det ikke er forståelse for at noen får betalt for å gjøre en jobb og andre ikke. Han forteller at det er blitt mer og mer vanlig at folk spør; 'hva får jeg for det, a?' for å gjøre oppgaver som tidligere har blitt utført på frivillig basis. Personlige motiver står sterkere enn de kollektive motivene, og frivilligheten virker å være pragmatisk (Wollebæk, 2011), slik Wollebæk et al. (2000) hevdet var tilfelle.

Den lave interessen for å arbeide frivillige og et ønske om godtgjørelser blant medlemmene i klubb D viser en trend lik den Skirstad og Chelladurai (2011) identifiserte i Kongsvinger Toppfotball. På lik linje som toppfotballklubber går breddeklubben D fra en amatør- til en profesjonell logikk. En slik utvikling kan tyde på at statusjegeren og den utviklingsbevisste har fått en mer sentral rolle i breddeidretten, samtidig som idealisten og ildsjelen mister fotfeste (jf. Tabell 3.1).

Daglig leder i klubb B poengterer at ansatte aktører i idretten kun skal bistå og støtte de frivillige, ikke erstatte de. Han tror at en mer profesjonalisert idrett vil bestå av flere aktører med personlige motiver – statusjegere (Jf. Tabell 3.1). Han peker på at tankesettet, entreprenørskap, får en større rolle i breddeidretten når profesjonelle/betalte aktører kommer inn. Entreprenørskap ses oftest i sammenheng med ønske om makt og gjengivelser på investert kapital, noe som er mer vanlig i toppfotballen (Gammelsæter, 2011). I breddeidretten investerer ikke statusjegeren penger, men tid og menneskelige ressurser for å oppnå makt (Gammelsæter, 2011). DiMaggio og Powell (1983) indikerer at normativ isomorfisme, som følge av profesjonsnormene i et fagfelt, fører til at

organisasjoner innenfor et felt i større grad blir like hverandre fordi aktørene i organisasjonen er fra samme sted, eksempelvis Norges idrettshøgskole. Daglig leder forteller at han begynte å jobbe i idretten på grunn av dens pluralistiske natur, og hvis idretten blir/er offer for den normative isomorfismen, vil daglig leder i klubb B ikke lengre jobbe i idretten. Det er de frivillige og det uforutsigbare med idretten som gjør at han ønsker å jobber der. Dette indikerer at de daglige lederne i de undersøkte klubbene tror at flere ansatte i administrasjonen kan true det grunnleggende idealistiske tankesettet i norsk idrett. Det er et paradoks at de ikke i større grad reflekterer over hva deres egen ansettelse i klubben gjør med de idealistiske holdningene i klubben, da de er så kritiske til å ansette flere.

Styrelederne derimot mener at det er positivt at idretten får flere ansatte. Begrunnelsen er at det øker kvaliteten, det er nødvendig fordi medlemmene ikke lengre ønsker å ta på seg oppgaver som gir ansvar, og at det kan stilles flere krav til en ansatt enn en frivillig. Styrelederne mener at flere ansatte kan avlaste de frivillige og gi større spillerom for økt kvalitet. Styreleder i klubb A tror at samfunnet generelt blir mer profesjonelt, og det hele tiden etterspørres høyere kvalitet på produkter og tjenester, og at det er helt naturlig at også idretten faller inn under disse forventningene. Styreleder i klubb A forteller:

...foreldre er ikke like interessert i å være med på det noe mer. Så det stiller jo et spørsmål til profesjonalisering ikke sant; 'bør vi ha flere folk på brakka, som gjør ting?'

Han peker på utfordringen med å få tak i frivillige og at det maner opp spørsmålet om flere ansatte, som viser seg å være gjellende i alle fire klubbene. Styreleder i klubb D hevder at ved av å ansette personer til å ta seg av den daglige driften i fotballgruppen ville hatt en positiv effekt på styrets effektivitet. Han mener at klubben mangler en egen daglig drift og at styremedlemmene dermed blir sittende med mye administrativt ansvar. Styreleder i klubb D belyser her det Kikulis et al. (1992) indikerte var konsekvensene ved 'kjøkkenbordledelse'³ i idrettsklubber, og det Steen-Johnsen (2011) kalte den frivillig-amatør logikken. Med en egen betalt administrasjon

³ En ledelsesform som fører til at de frivillige får mye ansvar og oppgaver, og mange beslutninger blir tatt utenom styremøtene.

ville det frivillig styret hevder styreleder hatt mulighet til å ha en mer overordnet enn operativ rolle. Styreleder beskriver et styre som er mer likt de styrene som er i næringslivet, som Steen-Johnsen (2011) kalte den profesjonelle bedriftslogikken.

Det kan tyde på at de frivillige aktørene tenker at en større betalt stab er veien å gå, da interessen for å være frivillig ikke lengre er like stor. Når styreleder i klubb A mener at idretten også må følge den generelle samfunnsutviklingen, kan det være til et forsøk på å bevare idrettslagets legitimitet i et samfunn som hele tiden etterspør bedre kvalitet og profesjonelle opplegg. Dette indikerer at idrettslagene blir påvirket av institusjonaliseringen og normativ isomorfisme. Hvis økt profesjonalitet er nøkkelen for å bevare idrettens og klubbens legitimitet, vil profesjonalisering ifølge Meyer og Rowan (1977) være livsnødvendig, da de hevder at organisasjoner uten legitimitet ikke vil overleve. Profesjonaliseringen av idretten kan i styreledernes øyne dermed antas å være et tiltak for å sikre idrettslagets overlevelse.

Analysen viser at på spørsmålet om idretten skal ha flere ansatte, er holdningen ganske todelt mellom de daglige lederne og styrelederne. De daglige lederne uttrykker en bekymring for at en ytterligere profesjonalisering av idretten ville føre til at de ansatte blir "en sovepute for styrene" (daglig leder i klubb D), og at det er "selvoppfyllende" (daglig leder klubb A). Mens styrelederne ønsker seg flere ansatte i alle ledd i klubben for å øke kvaliteten på arbeidet, og avlaste de frivillige styrene. Under verdien, frivillighet i NIF sine organisasjonsverdier står det; "Før det fattes viktige beslutninger i vår organisasjon skal det vurderes hvilke eventuelle konsekvenser beslutningen kan få får frivilligheten" (NIF, s.a-b, tredje punkt). Det kan virke som om de daglige lederne ser den eventuelle konsekvensen for de frivillige til å være større enn de frivillige selv.

Den institusjonelle logikken 'kommersialisme' (Gammelsæter, 2010) inkluderes ikke i denne oppgaven på grunn av dens manglende relevans for breddeidretten. Som nevnt over er styrelederne omtrent utelukkende positive til den økende profesjonaliseringen, og ønsker at denne trenden bare skal fortsette. Daglig leder i klubb A er kritisk til profesjonaliseringen, men kritiserer NIF for å være en konservativ organisasjon. Han mener at det foreligger en så sterk tro på at det idretten gjør er alltid det riktige, og at NIF har gjort mye for at idretten skal bevares slik den er i dag. Daglig leder finner det svært forbausende at idretten ikke vedkjenner seg det arbeidet de

kommersielle aktørene gjør for folkehelsen. Daglig leder peker på det arbeidet de profesjonelle og kommersielle aktørene har gjort for å inkludere de personene som ikke ønsker å drive med konkurranseidrett. Han forteller:

Og der er det profesjonelle, kommersielle aktørene inne, idretten har ikke tatt del i noe av det omtrent. Og da må en jo spørre seg; 'hvorfor det? hvorfor har vi ikke vært interessert i å hogge inn på det området der?'

Det er interessant at han forklarer at de kommersielle aktørene er de 'profesjonelle' og at idretten er noe annet. Det kan tyde på at han ikke oppfatter idretten som en profesjonell aktør. Han distanserer seg fra de profesjonelle aktørene i den kommersielle driften på treningsstudio, og han oppretter et vi og dem-forhold. Han bemerker også paradokset at lokale idrettslag kan drive med kommersielt salg, av eksempelvis do-papir, for å genere penger, men ikke kan selge tjenester som idretten faktisk har mye kunnskap om; trening, for å generere penger – slik de kommersielle aktørene gjør.

Det er helt ålreit om medlemmer kjøper do-ruller og det går inn i idretten, men at du- hva nå noen driver med i en gymsal sammen med en personlig trener, det skal du liksom ikke drive med. Det blir jo helt feil.

Dette representerer et ønske om et tankesett som foreligger i den kommersielle logikken som Gammelsæter (2010) benyttet for å se på kompleksiteten av toppfotballklubber. Daglig leders kritikk av norsk idrett gjenspeiler en form for mimikk og normativ isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983), og viser at det foreligger et ønske om lære av aktører som har oppnådd suksess på samme felt. Daglig leder virker å se på hvordan kommersielle aktører gjør det og ønsker at idretten bør lære noe av det kommersielle tankesettet. Logikken kommersialisering er ikke et tankesett som er antatt beskrivende eller gjeldene for idretten, spesielt ikke breddeidretten (Gammelsæter, 2011), men det er interessant å se at aktører i breddeidretten etterspør et slikt tankesett, og at de samtidig distanserer seg fra det med et vi og dem-forhold.

Kommersielle aktørers inntog i idrettsfeltet viser at idrettsorganisasjoner er under et stort press. Et eksternt press om profesjonalisering kommer ikke bare fra de

kommersielle aktørene (næringslivet), det kommer også fra myndighetene (staten) knyttet til faglighet på grunn av økt forekomst av livsstilsykdommer og inaktivitet (Lorentzen, 2013). Dersom idretten tviholder på sine egne verdier om frivillighet og engasjement, og ikke viser interesse av å forandre seg, kan det i verste fall føre til at idretten mister sin vel bevarte legitimitet (Meyer & Rowan, 1977). Profesjonalisering kan dermed tyde på at handler om opprettholdelse av legitimiteten NIF har bygget opp.

De frivilliges og ansattes ulike oppfattelse av profesjonalisering kan forklares ved å se på aktørenes verdier og syn på idretten. De daglige lederne er mer opptatt av at klubben skal verne om idrettens idealistiske tankesett, og passe på at statusjegeren ikke tar over sammen med den utviklingsbevisste (jf. Tabell 3.1), og de ønsker å verne om idrettens verdier som tidligere har gitt den legitimitet. Styrelederne hevder at den utviklingsbevisste kan være redningen for å bevare og fornye idrettens legitimitet med tanke på den økte etterspørselen etter kvalitet. Det er kun daglig leder i klubb A som setter spørsmålsteget med idrettens utgående og forhistoriske verdier med tanke på legitimitet, men heller ikke han ønsker at hans klubb skal få flere ansatte. Han legger heller skylden over på NIF sentralt, men ser ikke innover i egen klubb med den samme holdningen. De daglige lederne motsier seg selv når de forteller at de ikke tror at deres klubber bør ansette flere. Daglig leder i klubb B og D mener at idretten ikke bør få flere ansatte, mens de selv sitter som ansatte og ser verdien i det arbeidet de selv gjør. Daglig leder i klubb A mener at hans klubb ikke trenger flere ansatte, men han kritiserer samtidig NIF for å være kontroversielle og lite nytenkende. daglig leder er den eneste av de ansatte som uttrykker at idretten trenger flere ansatte, men alt i alt stiller han seg ganske nøytral til spørsmålet. Dette viser at profesjonalisering er et vanskelig tema. Det er lett å si hvordan en ideell verden bør se ut, men ikke like lett å se denne verden i sin egen hverdag. Det viser også hvorfor det i idrettslag med mange frivillige og noen få ansatte lett kan oppstå spenninger.

Forskning har vist (Hwang & Powell, 2009; O'Brien & Slack, 2003, 2004; Seippel, 2010; Skirstad & Chelladurai, 2011) at det skjer en forandring i idrettsklubber når de får ansatte. Studiene bruker store ord som formalisering, spesialisering, rasjonalisering, maktbalanse, logikkskifte osv. Da denne undersøkelsen handler om å se hvordan den enkelte aktør innad i breddeidretten påvirkes av denne utviklingen, og det

er av interesse å se hvilke spenninger og/eller konflikter som oppstår mellom frivillige og ansatte i klubbene som følge av at de har ansatte.

5.2.2 2: I hvilke situasjoner oppstår det spenninger mellom den frivillige og ansatte? Og hvorfor?

I denne delen av analysen skal spenningene som oppstår i situasjonene: mål og virkemidler, rolleforventninger og beslutningsprosesser mellom daglig leder og styreleder i hver enkelt klubb, presenteres og diskuteres.

Mål og virkemidler

Et mål er en klart formulert tanke som gir en aktørs handlinger retning. Et idrettslag består av mange aktører, og kan derfor ha mange mål. Gammelsæter (2010) fant at toppfotballklubber var vanskelige å styre på grunn av mange aktører med motsetningsfulle tankesett og mål. Thibault, Slack og Hinings (1991) fant at et resultat av profesjonalisering av frivillige organisasjoner er at organisasjonene blir med formalisert og rasjonalisert. Det er interessant å se om dette også gjelder de undersøkte breddeklubbene i denne studien.

Tabell 5.2.2 Mål og virkemidler

Aktører	Mål og virkemidler	Institusjonelle tankesett
Daglig leder klubb A	Folkehelse, for alle	Idealisme
Styreleder klubb A	Sportslig tilbud, for alle	Sportslig, idealisme
Daglig leder klubb B	Spillerutvikling og talent	Sportslig
Styreleder klubb B	Personutvikling og talent	Sportslig, identitet
Daglig leder klubb C	Samhold på tettstedet	Identitet
Styreleder klubb C	Samhold på tettstedet	Identitet
Daglig leder klubb D	Breddeidrett som motvirkning av rus/vold	Idealisme, politikk

Tabell 5.2.2 viser institusjonelle tankesett intervjupersonene presentere i sin oppfattelse av klubbens mål og virkemidler. Som presentert i kapittel 2.1.2 er bredde, miljø og sportslige tilbud nøkkelordene i klubb A sitt overordene uttalte mål. Det representerer det idealistiske, sportslige og identitetsskapende tankesettet (jf. tabell 3.1). Daglig leders holdning til klubbens hovedmålet er å få folk i bevegelse. Han er opptatt av et høyt aktivitetsnivå for flest mulig. Daglig leder mener det er problematisk for et fleridrettsklubb som klubb A å være en god arena for både topp- og breddeidrett. Han understreker at fotballgruppen ikke satser på elite og at temaet; topp – bredde fører til å diskusjoner blant aktørene i klubben. Styrelederen bekrefter dette når han forteller:

Men det dukker opp hver gang vi får et nytt styremedlem, interessert pappa eller mamma så er det spørsmål om 'er vi en breddeklubb, eller skal vi satse', og da sier vi 'vi er en breddeklubb, punktum', sier jeg, men vi må jo få til et godt sportslig tilbud for det.

Sitatet viser at styrelederen ikke er helt konsekvent når det kommer til fotballens hovedfokus på bredde; han mener at det viktigste arbeidet fotballgruppen gjør, er å skape et så godt sportslig tilbud som mulig. Styreleder antyder at klubbens ansatte sportslige leder i for stor grad er opptatt av klubbens plassering i divisjonssystemene, og ønsker mer satsning på elite i likhet med interessentene. Styreleder forteller:

Og (sportslig leder) er veldig opptatt av at klubben skal ha en ambisjon og hvor vi skal ligge i seriesystemet og slikt. Jeg er vel ikke helt der, jeg er vel mer at vi skal ha en ambisjon om vi skal ha gode sportslige opplegg.

Ut fra sitatene er styreleder, som mener sportslig leder er for resultatorientert, både idealist og resultatorientert. Å representere to tankesett er som tidligere nevnt ikke uvanlig, og behøver ikke være problematisk, men idealisten og den resultatorienterte har i utgangspunktet ikke holdninger som går godt sammen (Gammelsæter, 2011).

I klubb B er daglig leder og styreleder på samme side med tanke på mål, da de begge uttaler at klubbens hovedmål er å forme gode fotballspillere. Det er også i tråd med det formelle målet i klubb B; være den beste klubben på talentutvikling. Daglig leder og styreleder har derimot ulik oppfattelse av hvilke virkemidler som skal brukes for å nå målet. Daglig leder mener at gode trenere og solide sportslige opplegg vil få spillerne i klubben opp på det nivået som kreves for å kunne kalle seg en eliteklubb. Han er opptatt av hvordan klubben skal holde på spillerne sine, og dersom spillerne ønsker å bytte klubb – hvordan klubben kan få mest igjen av de i form av penger. Daglig leder viser her en tydelig sportslig og profesjonell holdning til klubbens mål og virkemidler, og er derfor resultatorientert og utviklingsbevisst (jf. Tabell 3.1).

Styreleder virker å ha en annen tilnærming til måloppnåelse, og er mer opptatt av 'det hele menneske'. Han forteller at klubb B ikke bare utvikler fotballspillere - de utvikler også mennesker. Styreleder ønsker at de som har spilt fotball i klubben skal komme ut på andre siden som bedre personer – både med tanke på fotballferdigheter og ferdigheter ellers i livet. Styreleder anser det å være tilstede, se og respektere alle i klubben som sin viktigste oppgave som leder for hovedstyret. Dette viser at styreleder tydelig er preget av en identitetsbringende holdning i tillegg til den resultatorienterte (jf. Tabell 3.1). Motstridene holdninger vedrørende mål og virkemidler er dermed også tilstede i klubb B. Men i motsetning til klubb A er oppfattelsen av det overordnede målet det samme hos de to aktørene – mens de virkemidlene som brukes for å nå målene er ulikt. I klubb B er daglig leder er den resultatorientert, mens styreleder er ildsjelen (jf. Tabell 3.1).

I klubb C og D er både daglig leder og styreleder representanter av de samme logikkene og det oppstår ingen spenninger mellom de to. I klubb C er det overordnede målet å skape samhold på tettstedet ved å ha et tilbud til alle. Det samme målet reflekteres i både daglig leders og styreleders idealistiske og identitetsskapende oppfattelse, og det er verken konflikter mellom logikker eller spenninger mellom aktørene.

I klubb D er målet litt uklart utad, og virkemidlene som brukes av administrasjonen og de frivillige er ikke de samme. Både daglig leder og styreleder anser det overordnede målet i klubben å være at de skal skape gode tilbud for å få

menneskene som bor på tettstedet i fysisk aktivitet. Det formelle, daglig leders og styreleders tankesett er politisk og idealistisk rettet. Idealisten og politikeren er ikke ofte uenige, da de begge jobber for velferd for flertallet. Selv om intensjonene til politikeren og idealisten er litt forskjellige (jf. Tabell 3.1) skaper det allikevel ikke konflikt mellom logikkene og dermed ikke spenning mellom aktørene i klubb D.

Det er dermed i klubb A og B det foreligger grunnlag for spenninger mellom aktørene på grunn av uklare mål og forskjellige motstridene tankesett. De institusjonelle holdningene som foreligger i klubb A vedrørende mål er: formelle mål(idealistisk, identitet og delvis resultatorientert), daglig leder (idealisten), styreleder (idealist og resultatorientert), og sportslig leder (resultatorientert). En idealistisk og sportslig holdning kan som nevnt være vanskelig å kombinere, da målsetningene og verdiene innenfor de to tankesettene er svært motsetningsfulle mål - likeså virkemidlermidler (jf. tabell 3.1). Analysen av aktørenes tankesett vedrørende mål tyder på at intervjupersonene enten; i en viss grad ubevisst distanserer seg fra klubbens formelle målsetning og de andre aktørene i klubben, eller at det kan enten tyde på at de institusjonelle tankesettene som forekommer i klubben er sammenvevd, og at de derfor fungerer godt, til tross for deres motstridene natur.

Meyer og Rowan (1977) beskriver at distansering mellom organisasjonsleddene kan skje i organisasjoner som opplever press. Presset antas her å komme fra NIF sentralt med tanke på de idealistiske organisasjons – og aktivitetsverdiene. NIF sine organisasjons- og aktivitetsverdier vises i det formelle målet i klubb A, og er helt klart en idealistisk holdning til idrettsaktivitet. I tillegg til de formelle forventningene fra NIF sin side blir klubb A påvirket av forventningene til klubbens interessenter, som er resultatorienterte. Klubbens aktører virker til å dras i ulik retning, og løser dette ved å skape en ubevisst distansering mellom det de sier de gjør (NIF sine forventninger) og det de faktisk gjør (medlemmenes forventninger). De løse koblingene fører til at det ikke oppstår spenninger mellom aktørene - fordi de ikke behøver å forholde seg til hverandre.

I klubb A har daglig leder og styreleder veldig lite kontakt, og det er sjelden deres arbeidsoppgaver krysser hverandre. Med dette i minne er det rimelig å anta at fraværet av spenninger i klubb A ikke er et resultat av sammenvevde tankesett, men av

distansering mellom aktørene, og dermed målsettingen. Fraværet av spenninger til tross for motsettende logikker i klubb B virker å ha den motsatte forklaring, da det var daglig kontakt mellom daglig leder og styreleder. I klubb B møtes de motstridene holdningene på grunn av det tette samarbeidet mellom daglig leder og styreleder, og deres felles oppfattelse av målet, men det skaper ikke konflikt - fordi logikkene er sammenvevet.

På bakgrunn av kjennskapen til de representerte motsetningsfulle tankesettene i klubb A og B, kunne en forvente at et møte mellom daglig leders og styreleders holdninger i klubb A kunne ført til konflikter. Bakgrunnen for å si dette er at den sportslige og idealistiske logikken har så motstridene mål og virkemidler (jf. Tabell 3.1) at det kan være utfordrende å samkjøre tankesettene i en og samme organisasjon. Et fokus på folkehelse samtidig som et fokus på opprykk virker å være en umulig holdning å samkjøre. Og det antas at et tettere samarbeid mellom daglig leder og sportslig leder i klubb A – der holdningene er motsettende - vil kunne være en situasjon der spenninger kunne oppstått.

Forskjellen mellom klubb A og B vedrørende grad av spenninger og konflikter vurderes her å være avhengig av hvor mye kontakt det er mellom aktørene - og i hvilken grad holdningene er sammenvevet eller tankesettet er distansert. Det kan tyde på at distanseringen mellom den formelle strukturen og den faktiske aktiviteten i klubb A forhindrer spenninger mellom frivillige og ansatte i klubben med tanke på mål og virkemidler. Mens det gode og dynamiske samarbeidet mellom daglig leder og styreleder motvirker spenninger i klubb B.

Det oppstår dermed ikke direkte spenninger mellom de frivillige og ansatte vedrørende mål og virkemidler i noen av de fire undersøkte klubbene. Det antas derfor at mål og virkemidler i klubbene ikke er uproblematisk, selv om det ikke fører til direkte spenningen. Distanseringen og fraværet av kontroll i organisasjonen, slik vi ser i klubb A, er ifølge Meyer og Rowan (1977), et resultat av formalisering og rasjonalisering av frivillige organisasjoner, som igjen Thibault et al. (1991) fant var et resultat av profesjonalisering. Er det med dette rimelig å anta at de løse koblingene som er identifisert i klubb A er et resultat av at klubben har ansatte?

Rolleforventninger

Vi mennesker har mange roller å fylle i livene våre. Vi er fedre, mødre, kollegaer, venner, sjefer og tillitsvalgte. Idrettens frivillighetskultur fører i mange tilfeller til at roller tildeles eller til dels påtvinges de personene som til en hver tid har kunnskap og interesse for å utføre dem. Hva som er forventet av de som er ansatt i et idrettslag virker ikke alltid å være like klart.

Et eksempel på konflikt vedrørende forventninger til den ansatte var tilfelle i klubb A da de ansatte en sportslig leder i halv stilling. Den sportslige lederen og styret fikk i begynnelsen av ansettelsesforholdet mye kritikk fra medlemmene da sportslig leder ble sittende med administrative oppgaver. Styreleder tror at det var sportslig leders usynlighet som skapte misnøye blant medlemmene, da de forventet et løft i det sportslige ved å få en egen ansatt. Det oppsto en konflikt da medlemmenes forventninger til den nyansatte sportslige lederen ikke sammenfalt med det de opplevde å få - noe som kan skyldes dårlig kommunikasjon mellom styret og medlemmene. For å møte denne kritikken frigjorde styret den sportslige lederen fra mye av det administrative arbeidet. Han fikk mer tid til å være tilstede ute på feltet, og ble mer synlig for medlemmene. Styreleder forteller:

Vi hadde tross alt en halv stilling lønnet, og da må man synliggjøre at han er der.

Sitatet viser hvordan styreleder gjorde sportslig leder mer synlig for å møte medlemmenes forventninger. Eksempelet fra klubb A viser hvorfor det lett kan oppstå spenninger mellom frivillige og ansatte i frivillige organisasjoner på grunn av forventninger til den ansatte.

Som tidligere nevnt fører det nesten ikke-eksisterende dialogen mellom daglig leder og styreleder til at avstanden mellom aktørene blir så stor at det ikke skapes spenninger mellom dem to. Forventningene til sportslig leder er derimot et forhold som skaper spenninger mellom den ansatte (sportslig leder) og de frivillige (medlemmene). Medlemmene ønsket en mer resultatorientert sportslig leder fremfor en byråkratisk. Disse forventningene ble - ifølge styreleder - innfridd da sportslig leder ble frigjort fra sin byråkratiske rolle, og dermed ble den resultatorienterte som medlemmene forventet. Dette førte til at spenningene opphørte.

I klubb B er den ansattes rolle og arbeidsoppgaver veldig tydelig for både daglig leder og styreleder. De to har som tidligere nevnt et god og dynamisk samarbeid. De har avklart de forventningene som ligger på daglig leder. Det oppstår derfor ikke spenninger i denne situasjonen i klubb B. Styreleder påpeker viktigheten av god informasjon og kommunikasjon når klubben skal bruke midler på å lønne personer for å gjøre en jobb som tidligere er utført av frivillige. Han sier:

...man er nødt om å informere, hva er det som er oppgaven til de frivillige og definere de, og hva er det som er oppgaven til den ansatte og definerer de, og kommunisere det godt nok ut.

Styreleder mener at defineringer og rolleavklaringer av den ansattes og frivilliges rolle er veldig viktig for å unngå misforståelser og misnøye. I klubb C er daglig leders rolle, og de forventningene som styreleder har til daglig leder, i utakt. Utakten ser ut til å føre til spenning mellom de to. Manglende forståelse for, og ulike forventninger til rollen, er noe begge lederne vedkjenner seg. Spenningsforholdet virker å ha stor innvirkning på daglig leders oppfattelse av egen arbeidssituasjon. Daglig leder forteller:

...og det kan være en utfordring, fordi jeg føler at jeg har mer enn nok å gjøre, og i hvert fall nå, også med kvalitetsklubbprosjektet (...), det er jo sjelden jeg er her mindre enn 12-14 timer om dagen. Og du trenger ikke så mye mer å gjøre da liksom. For jeg sitter jo ikke her og tvinner tommeltotter heller.

Daglig leder mener at klubbens styreleder ikke har forståelse for at han har mye å gjøre, og at han nå rett og slett ikke har tid til å gjøre mer. Ut fra sitatet; 'sitter jo ikke her og tvinner tommeltotter' antyder daglig leder at styreleder beskylder han for å kaste bort tiden sin når han er på jobb. Noe som delvis stemmer. Styreleder hevder at daglig leder er redd for å få flere arbeidsoppgaver, og at han i noen situasjoner disponerer tiden sin feil, han forteller:

Vi har hatt våre diskusjoner gjennom årene vi, på hva som er riktig og gal tidsbruk på ting. Og hva som er lurt for klubben hva han bruker tiden sin på og ikke. Så det er litt sånn diskusjon som vi stadig dukker opp i.

Styreleder viser her til spenninger som har oppstått mellom han og daglig leder på grunn av manglende avklaring vedrørende forventningene til daglig leder. Daglig leder mener at han ufrivillig gjør noen av styreleders oppgaver - som for eksempel kvalitetsklubbprosjektet. Prosjektet har to eiere i styret; styrelederen og et annet styremedlem. Daglig leder forteller at styreleder ikke har stilt opp på de obligatoriske møtene og kursene som har vært i sammenheng med prosjektet, og at han selv har måttet stille opp i styreleders fravær:

Det forteller jo også at det er begrenset hvor mye man har av tid da til å drive sånne prosjekter. Og når de i styret ikke har tid til det, så havner det jo på meg.

Styreleder er selv klar over at han bruker for lite tid på styrevervet og han forteller at det er en 'venstrehånds-greie' i livet hans, altså noe han ikke legger full innsats i. Det styreleder er mest opptatt av er hvordan daglig leder løser sine oppgave og disponerer sin tid. Han sier: 'vi sitter der og er frivillige, han er fullt betalt og godt betalt for å gjøre det han gjør også'. Styreleder mener at det er rimelig å forvente mer av den ansatte fordi han får lønn, enn av de frivillige.

Daglig leder er på begge sider av det Lorentzen (2013) kaller velferdsstaten (byråkrati, politikk og profesjonalisering) og sivilsamfunnet (idealisme, identitet og sportslig). Daglig leder er byråkraten i idrettslaget som følge av sin rolle som daglig leder, men han har også flere roller i klubben. Det er dette rolleskifte som styreleder ikke er fornøyd med. Han synes den tiden daglig leder bruker på treningsfeltet for å ivareta medlemmene og heie på de gode prestasjonene tar tiden fra den rollen daglig leder er forventet å ha; nemlig byråkraten. Dette fører i klubb C til en konflikt i de forventningene styreleder og daglig leder har til daglig leder-rollen. Styreleder mener at daglig leder utelukkende burde være byråkrat, mens daglig leder selv mener at en daglig leder må ha flere institusjonelle tankesett på en og sammen gang. Edvardsen (2011) påpekte i sin masteroppgave at det kunne være problematisk at daglig leder har en trenerstilling i klubben i tillegg, da tiden den daglige lederen bruker på å være trener spiser opp tiden som den skulle brukt på daglig leder-oppgaver. Det er det samme forholdet styreleder i klubb C peker på.

Ny-institusjonell teori tar det rutinebaserte i organisasjoner for gitt, og tar i liten grad høyde for at aktørene selv har egne meninger og ønsker (Fligstein, 2001). I det ny-institusjonelle perspektivet er derfor daglig leder, i kraft av sin 'uniformerte' rolle som ansatt, en naturlig representant av et byråkratisk tankesett. Dette er bare delvis tilfelle i klubb C. Daglig leder utretter de oppgavene som omhandler regler og forskrifter i NIF og NFF, men han mener selv at han har en annen viktigere rolle i klubben; tilstedeværelse for medlemmene (ildsjelen), samt at han har et ønske om å være fotballtrener (den resultatorienterte) (jf. Tabell 3.1).

Noe av de samme tendensene identifiseres også i klubb D - der samarbeidet mellom daglig leder og styreleder heller ikke virker å fungere optimalt. Daglig leder ytrer et ønske om et tettere samarbeid med fotballavdelingen på det fotballfaglige, men føler at han ikke får innpass og heller blir oppfattet som negativ. Daglig leder ønsker å bidra mer på det sportslige, men styreleder etterspør et større bidrag med det administrative arbeidet. Daglig leder mener administrasjonen allerede gjør for mye for fotballgruppen. Det virker som om styreleder ikke vet hva administrasjonen skal gjøre for fotballgruppen. Styreleder forteller:

Hvilke oppgaver er det administrasjonen skal gjøre for oss, og hvilke oppgaver er det de ikke skal gjøre, sånn at vi da må definere noen andre som kan gjøre det. For vi betaler en kostnad for administrasjonen og vi trenger jo da å ha et forhold til hva vi får til for den kostnaden, og hva det dekker.

Sitatet viser at styreleder og daglig leder i klubb D - på samme måte som i klubb C - har forskjellige forventninger til hvilke oppgaver den daglige lederen bør ha, og gode avklaringer av daglig leder-rollen er ikke tilstede. Daglig leder i klubb D er klubbens klare byråkrat, og han tar seg av alt som har med NIF sentralt, samt kommunen og politikere. Han ønsker i tillegg å bidra mer for å gi fotballgruppen et sportslig løft og etterlyser større innflytelse. I avklaringene til daglig leder-rollen i klubb D virker det å forekomme en konflikt mellom tre tankesett; entreprenørskap (økt innflytelse), byråkrati (kommune og NIF), og sportslig (forbedrede prestasjoner) (jf. Tabell 3.1). Det styreleder derimot forventer av daglig leder er mer daglig drift i de byråkratiske og politiske prosessene.

I klubb C og D tyder det på at spenningene vedrørende rolleforventninger forårsakes av uavklarte forventninger og rollebeskrivelser til daglig leder-rollen. Konflikten oppstår i spørsmålet om hvilket tankesett og holdning den daglige lederen bør besitte for at samarbeidet skal fungere optimalt. De motstridene forventningene, og den uavklarte rollebeskrivelsen, til daglig leder-rollen, eksemplifiserer noe av det den ny-institusjonelle teorien har blitt kritisert for; å ikke ta høyde for aktørene som beveger seg innad i institusjonen, som selv reflekterer over egen situasjon og har personlige intensjoner og ønsker (Fligstein, 2001).

Styreleder i både klubb C og D forventer at daglig leder utfører de rutine-baserte ureflekterte oppgavene. De føler at den ansatte beveger seg for mye mellom de institusjonelle tankesettene. At daglig leder selv har en annen oppfatning av rollen, og derfor går ut av de institusjonelle forventningene styreleder har til rollen, viser til et forhold som ny-institusjonell teori ikke reflekterer over: den handlende og tenkende aktøren. Aktører innad i en gruppe har egne intensjoner, mål og motiver for de handlingene de gjør. Dette kommer veldig tydelig frem i klubb C og D, og det er med på å skape spenninger mellom styreleder og daglig leder.

At aktørene i idrettslaget har egne intensjoner belyser, også hovedargumentet i ny-institusjonell teori; at organisasjoner er svært komplekse, og at de er vanskelige å styre på grunn av alle sine aktører med motstridende holdninger og tankesett. I klubb C og D oppstår det spenninger som følge av aktørenes motstridene forventninger og uavklart rollebeskrivelse til daglig leders rolle. De frivillige ønsker at den ansatte skal ha en tydeligere byråkratisk rolle, og at det sportslige blir overlatt til de frivillige.

Beslutningsprosesser

Ansatte, som ikke har kontrakt eller medlemskap i idrettslaget har ikke stemmerett, og kan heller ikke velges til representant i årsmøte eller i overordene organisasjonsledd. (Lovnorm for idrettslag, 2011). Lovnormen burde i seg selv være nok for å si at det ikke oppstår spenninger mellom frivillige og ansatte i beslutningsprosesser i idrettslag, da den ansatte ikke skal ta del i de. Intervjupersonene i denne undersøkelsen, både de ansatte og de frivillige, forteller at interessen blant medlemmene for å ta på seg verv, stille på årsmøter, og å utføre de oppgavene som er forventet av de når de har tatt på seg verv, har avtatt de siste årene. Mangelen på interesse for disse oppgavene belyser

utfordringer vedrørende beslutninger som tas i et demokratisk fora. Hvorvidt den lave interessen for å ta del i demokratiske prosesser i idrettslaget påvirker spenningsforholdet mellom daglig leder og styreleder, er av interesse i denne studien. På bakgrunn av empirien som foreligger er den daglige lederen og styrelederen fra hver enkelt klubb i denne delen ikke satt opp mot hverandre.

Daglig leder i klubb A merker konsekvensene av det lave engasjementet i klubbens hovedstyre, og han forteller:

Ser det bare på de årene jeg har vært daglig leder her at det er i ferd med å vri seg veldig sterkt, det engasjementet, spesielt de oppgaver som er mer enn bare det å trene eget barn, eller være der for eget barn i en periode, den rasen er utdøende altså.

Han snakker om at ildsjelen er en utdøende rase i idrettslaget, og at klubbens medlemmer ikke lenger viser interesse for å delta på årsmøter eller ta på seg verv som krever mye tid. Daglig leder forteller at dette har ført til at han har fått mye makt i klubben, da han, som følge av et lavt engasjement i hovedstyret, har initiert nesten alle sakene til hovedstyret de siste tre årene. Daglig leder forteller:

...da føler jeg at rollen på noen måter kan være litt vanskelig, for jeg skal jo tilrettelegge for styret ikke sant, jeg skal være den operative og den administrative, og hvis jeg også samtidig setter agendaen for styret så blir det jo egentlig litt feil, da sitter jeg på egentlig to hatter, bestemmer litt selv hva jeg skal gjøre, og det er ikke heldig det heller.

Som sitatet viser føler daglig leder at han sitter med en dobbeltrolle på grunn av hovedstyremedlemmenes fraværende engasjement. Daglig leder blir sittende med både beslutnings- og handlingsmakt. Daglig leders dobbeltrolle, og store grad av påvirkningsmakt, kan ifølge Lipset et al tyde på at det er et oligarki (referert i Enjolras & Waldahl, 2008) i klubb A. Av de tre faktorene Lipset et al. hevdet som i kombinasjon med hverandre resulterer i oligarki, mener daglig leder at det er én faktor som er gjeldene i klubb A sitt tilfelle; det lave engasjementet hos medlemmene. De to andre faktorene; lederens monopol på kommunikasjonsmidler og politiske egenskaper, og

leders ønske om å beholde verv/makt, reflekterer ikke daglig leder over. Han hevder eksplisitt at den posisjonen han sitter i ikke er ønskelig fra hans side.

Det var kun daglig leder i klubb B som reflekterte over sin egen maktposisjon i klubben, da han forteller at han har rykket fort opp i hierarkiet. Han forteller at han har rykket raskt opp i hierarkiet i klubb B, noe han tror ville tatt mye lengre tid om han skulle ha arbeidet i eksempelvis næringslivet. Det er ingen av de daglige lederne som forteller at de begynte å jobbe i idretten fordi de ønsket å gjøre karriere eller få stor økonomisk gevinst. Enjolras og Waldahl (2008) hevder at det ikke er grunn til å tro at ledere i idrettsorganisasjoner er mindre opptatt av status og prestisje enn ledere i andre organisasjoner. Enjolras og Wahldals antagelser, og daglig leder i klubb B sine refleksjoner om egen maktposisjon, kan sette spørsmålsteget ved klubb A sin daglig leders uttalelse om at han ikke ønsker den makten han nå besitter. I kraft av sine arbeidsoppgaver sitter daglig leder allerede er i en maktposisjon, uavhengig om medlemmene er engasjert eller ikke. Han er i kraft av sin ansettelse den aktøren som har desidert størst tilgang på klubbens kommunikasjonsmidlene, han har best kunnskap om hva som foregår i klubben til en hver tid på grunn av sin daglige tilstedeværelse, og han tar seg av alt det politiske arbeidet i klubben.

Seippel (2010) belyste i sin artikkel at maktbalansen i frivillige organisasjoner enten blir påvirket negativt (ved dårlig arbeid fra den ansatte staben), eller positivt (ved styrket åpen struktur i organisasjonen) som følge av profesjonalisering. Daglig leder hevder at maktbalansen er påvirket kun fordi de frivillige ikke tar del i de demokratiske beslutningsprosessene i klubben. I lys av at daglig leder selv sitter med mye makt fordi han har kontrollen over klubbens kommunikasjonsmidler, og han synes kommunikasjonen i klubben er dårlig, kan det ikke da antas at det er daglig leder som har makten til å forbedre kommunikasjonen, og vise medlemmene viktigheten av demokratiets stilling i idretten?

Uten å ta hensyn til om makten er ønsket fra den ansattes side eller ikke, er det uheldig for idrettsdemokratiet at så mye makt ligger hos en person i en organisasjon som er tuftet på frivillighet og demokrati (NIF, s.a-b). Demokrati er fundamentet for idrettens legitimitet og uavhengighet fra staten (Enjolras & Waldahl, 2008). Det at en ansatt initierer nesten alle sakene som tas opp, og besluttes, på et hovedstyremøte er

urovekkende. Daglig leder i klubb C bemerker den samme tendensen i sin klubb da han forteller at: 'demokratiet er på en måte ikke valgt, men det er etablert'.

Beslutningsprosessene i klubbene er demokratiske på papiret fordi de må – slik det står i idrettens egen lov. Men i praksis er det nesten ikke-eksisterende.

Årsmøtene i klubbene viser også medlemmenes lave interesse for involvering i beslutningstaking. Styreleder i klubb C forteller at interessen for å stille på klubbens årsmøter er "helt fraværende, det kommer mellom fem og ti personer". Enjolras og Wahldal (2008) hevder at det lave engasjementet skyldes manglende interesse for organisasjonens administrative og politiske agenda, og at de sakene som blir behandlet er for kompliserte. En tendens der medlemmene er mest opptatt av å bidra på de områdene som direkte påvirker dem selv og deres aktivitet i klubben blir synlig gjennom intervjupersonenes øyne. Interessen for å ta del i beslutningsprosesser, er ifølge styreleder i klubb A, større når beslutningene som skal tas har konsekvenser for det sportslige. At medlemmene ikke er interessert i de politiske beslutningsprosessene, men er interessert i de sportslige, kan være en indikasjon på at klubbene mangler de politiske aktørene (jf. Tabell 3.1). Styreleder i klubb A forteller:

...også er flere som er interessert i å komme, at når du har spørsmål som er på et sportslig plan; 'Hvor går klubben hen?' og folk er mer interessert i å komme da enn når vi skal behandle budsjett.

Sitatet viser at medlemmene ikke bryr seg om de overordene beslutningene i klubben slik som budsjett, strategiplan og styrevalg – altså typiske årsmøtesaker. Medlemmene er derimot interesserte i å komme når temaet for møtet er sportslig rettet. At medlemmene stiller opp på møter der temaet er sportslig kan tyde på at det ikke er noe i veien med mobiliseringspotensialet (Enjolras & Waldahl, 2008), men interessen for temaet som tas opp. En tilsvarende tendens kan vi se i klubb B, der klubben i løpet av en og en halv måned hadde tre ekstraordinære årsmøter for en tid tilbake på grunn av juridiske spørsmål vedrørende klubbens A-lag. På disse måtene var det langt flere møtedeltakere enn på de ordinære årsmøtene. Daglig leder i klubben mener dette kom av at beslutningene som ble fattet under de ekstraordinære møtene hadde en konsekvens for det sportslige. Dette er et eksempel på en konflikt mellom logikker; det dominerende sportslige tankesett hos medlemmene går ikke overens med reglene som NIF sentralt

har satt for de politiske prosessene i klubben. De ansatte representerer og viderefører en byråkratiske holdningen i kraft av sin rolle som ansatt, og blir i for stor grad også sittende med makt i de politiske prosessene. Medlemmene er i klubben for fotballen sin del, og ønsker derfor å ta del i de beslutningene som berører dem; det vil si det sportslige. Det er kjerneaktiviteten som er viktigst for dem, og når aktiviteter som er ikke berører de selv kommer på agendaen, trekker de seg unna.

Et fraværende demokrati kan, som vist over, føre til at mye makt havner på et fåtall personer i klubben, og styringen kan minne mer om et oligarki enn et demokrati. Noe som er stikk i strid med NIF sine organisasjonsverdi demokrati (NIF, s.a-b). Demokratiet skal, ifølge NIF, gi medlemmene mulighet til å påvirke, det skal styrke organisasjonens uavhengighet og den medlemsbaserte frivillige virksomhet – og er helt avhengig av det frivillige engasjementet hos medlemmene for å fungere. Det kan virke som om NIF sentralt setter rammebetingelser som idrettslagene ikke klarer å følge, og vi ser igjen et tilfelle av en løs kobling (Meyer & Rowan, 1977) mellom formelle strukturer og faktisk aktivitet. Den løse koblingen mellom det formelle demokratiet som er lovfestet av NIF, og de beslutningsprosessene vi ser i idrettslagene fører til spenninger i maktbalansen mellom frivillige og ansatte. Dette kommer veldig tydelig frem i klubb A, der daglig leder sitter med mer makt enn det han selv mener er riktig. Maktbegrepet er komplekst, og makt betyr ikke alltid, som Dahl (1969) definerte makt: 'individ A utøver makt over individ B når det er mulig for A å få B til å gjøre noe B ellers ikke ville ha gjort' (sitert i Enjolras & Wahldal, 2008, s 106). Det kan ifølge Bacharach og Baratz (1969) også bety makten til å sette saker på dagsorden – definisjonsmakt (Enjolras & Waldahl, 2008). I klubb A er virker det mest virkelighetsnært at daglig leder har definisjonsmakt – da han er med på å sette dagsorden, ikke påtvinge klubbens aktører handlinger de ellers ikke ville gjort.

Denne analysen viser, i likhet med det Enjolras og Waldahl (2008) fant, at interessen for å være frivillig ikke er svekket, slik myten skal ha det til. Det kan derimot tyde på at frivillige er mer selektive i sin utvelgelse av frivillig arbeid. Intervjupersonene hevdet det samme som Enjolras og Wahldal (2008); at et manglende oppmøte og engasjement ved demokratiske fora (årsmøte og styremøter) kommer av medlemmenes lave interesse. NIF skriver selv på sine hjemmesider hvor viktig det er at deltakelsen på årsmøter holdes på et høyt nivå for at idrettslagene skal kunne fremme

politiske saker og felles tema (NIF, s.a-d). Den lave interessen undergraver hele det representative demokratiet som NIF bygger på (Enjolras & Waldahl, 2008).

De spenningene som identifiseres mellom ansatte og frivillige vedrørende beslutningsprosesser er i klubb A, der daglig leder føler at han fått for mye makt. I de tre andre klubbene er det misnøye blant daglig leder og styreleder vedrørende dårlig oppmøte på årsmøte. Både daglig leder og styreleder etterspør mer politisk engasjementet hos medlemmene. Den lave interessen for å ta del i demokratiske prosessene undergraver idrettens demokratiske representativitet, og medlemmene er mer opptatt av å være med på de aktivitetene og beslutningene som berører dem selv direkte. Dette samsvarer med funnene til Enjolras og Wahldal (2008), som kom frem til at avstanden mellom beslutningstakerne og medlemmene var så stor at medlemmene rett og slett mistet interessen for å engasjerer seg.

Spørsmålet er om det lave engasjementet for å ta del i demokratiske prosesser har en sammenheng med at klubbene i denne undersøkelsen har en ansatte - eller ikke? Det er vanskelig å si noe om en direkte årsakssammenheng, men det er bemerkningsverdig at samtidig som idretten de siste årene har fått flere ansatte (Bernard Enjolras et al., 2005), har engasjementet for å ta del i de administrative og politiske prosessene blant idrettens medlemmer gått ned (Enjolras & Waldahl, 2008).

6. Oppsummering og avslutning

Formålet med denne studien har vært å belyse frivillige og ansatte i breddeidretten sin mening om at idretten får flere ansatte, og identifisere hvilke spenninger som skapes i idrettslaget mellom de ansatte og frivillige. Åtte semistrukturerte intervju med fire ansatte og fire frivillige fra fire breddefotballklubber er gjennomført for å belyse problemstillingen. Empirien som fremkommer av intervjuene er analysert og diskutert ved hjelp av institusjonell teori.

Oppgaven har hatt et teoretisk og tre empiriske formål. Det teoretiske formålet har vært å bruke syv institusjonelle logikker (fritt etter Gammelsæter 2010, 2011), og se hvordan disse kan bidra til å forstå forholdet mellom ansatte og frivillige i breddeidretten. Når det gjaldt empiri ønsket jeg å (i) finne ut hvordan ansatte og frivillige i breddeidretten stiller seg til den økende profesjonaliseringen av idretten, (ii) identifisere sentrale spenninger mellom ansatte og frivillige, og (iii) se hva som var bakgrunnen for spenningene.

Oppsummering av studiens sentrale funn

Vedørende spørsmålet om hvordan intervjupersonene stilte seg til profesjonalisering, var gruppen delt i to. De daglig lederne mente at idretten skal være forsiktige med å ansette folk, kun på bakgrunn av at interessen for å arbeide frivillig har endret seg. Styrelederne derimot mente at flere ansatte i klubben ville ha hevet kvaliteten på arbeidet, og de så profesjonalisering som nødvendig for å kunne følge den profesjonaliseringsutviklingen som samfunnet generelt har.

Studien har studert tre situasjoners potensiale for spenning; (i) mål og virkemidler førte ikke til spenninger i klubbene, til tross for at aktørenes tankesett i to av klubbene var motsettende. Mangelen på spenning antas å være enten et resultat av aktørenes ubevisste distansering fra den formelle strukturen og til klubbens andre aktører, eller på grunn av god dynamikk mellom ansatt og frivillig. (ii) rolleforventninger førte til spenning i klubb C og D, der forventningene til daglig leders rolle ikke ble oppfylt på grunn av at daglig leders rolle er uavklart, og (iii) beslutningsprosesser var en situasjon som skapte spenninger i alle klubbene, på grunn av den lave interessen for å ta del i demokratiske beslutningsprosesser blant medlemmene,

men det skapte ikke spenninger mellom daglig leder og styreleder. Den lave interessen representerer en trussel for det demokratiske systemet som NIF er bygget på.

Hovedfunn

Syv av syv av de institusjonelle logikkene som danner oppgavens teoretiske rammeverk (jf. Tabell 3.1) er identifisert. Foruten om logikken kommersialisering, som heller ikke ble tatt med i denne oppgaven, identifiseres seks av syv av de institusjonelle logikkene som Gammelsæter (2010, 2011) hevdet at er gjeldene i toppfotballen; idealisme, indrestyring (i denne oppgaven sportslig), identitet, entreprenørskap, byråkrati og politikk.

Problemstilling 1: Hvordan stiller daglig ledere og styreledere i breddeidretten seg til den økende andelen ansatte i idretten?

De frivilliges og ansattes oppfattelse av profesjonaliseringen var todelt. De frivillige ønsket flere ansatte i klubben, mens de ansatte mente at flere ansatte kunne få konsekvenser for idrettens idealistiske fundament. Profesjonalisering ser ut til å handle om et spørsmål om idrettens legitimitet. De ansatte mener at idretten ikke bør ansette flere, og ønsker å bevare idrettens legitimitet ved å opprettholde frivilligheten og demokratiet. De frivillige mener at idretten må være villig til å forandre seg i takt med de kravene som stilles i samfunnet til kvalitet og profesjonalitet for å ikke miste sin legitimitet.

Problemstilling 2: I hvilke situasjoner oppstår det spenninger mellom frivillige og ansatte? Og hva er det som skaper spenningene?

Et av hovedfunnene vedrørende spenninger er at det ubevisst skapes løse koblinger innad i klubben som følge av motstridende institusjonelle tankesett hos klubbens aktører. Denne distanseringen viser seg spesielt i fleridrettsklubb A og D, der den ansatte og frivillige har lite kontakt, og den frivillige ikke er inkludert i de overordnede prosessene i klubben. I de to sær-idrettsklubbene (B og C) var styrelederen også hovedstyreleder for hele klubben, og var i større grad et overhode i klubben enn styrelederne i fleridrettsklubb. Styrelederne i sær-idrettsklubbene hadde på bakgrunn av dette naturlig nok bedre kontakt med klubbens ansatte. Uavhengig av om det er sær-idrettsklubb eller fleridrettsklubb virker spenninger å oppstå, eller ikke oppstå,

avhengig av hvilke forventninger aktørene i idrettslagene har til hverandre. Dette gjelder spesielt de forventningene som ligger til den ansattes rolle. Spenninger ser ut til å oppstå i klubbene fordi avklaringen av den ansattes rolle ikke er god nok. Det oppstår misforståelser og spenninger mellom frivillig og ansatt fordi de har ulik oppfattelse av hva en daglig leder skal gjøre i klubben og hvilke institusjonelt tankesett den ansatte skal representere i sin rolle.

Praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning

Denne studien viser hvordan de ansatte og frivillige stiller seg til profesjonalisering, og hvordan profesjonaliseringen kan føre til spenninger mellom den ansatte og den frivillige. I så måte kan denne studien være nyttig for ansatte, de som tenker å bli ansatt, eller for de som er sitter i styret i breddeidrettslag. En styrke i denne sammenheng er at klubbene er presentert, slik at ansatte og frivillige i liknede klubber kan se om opplevelsene og spenningsene som identifiseres i denne studien også kan overføres til deres klubb.

Studien viser også hvordan institusjonell teori kan brukes for å identifisere forhold mellom aktører i breddeidretten. Da så mange som sju institusjonelle logikker, ut fra mine søk, ikke tidligere er tatt i bruk for å se på forholdene i breddeidretten, er denne studien et bidrag til forskning på institusjonelle logikker. En svakhet er at oppgaven har ikke klart å fremkalle ny kunnskap om hvordan spenningsene mellom logikkens mål, midler og målekriterier kan forenes for å unngå konflikt. Det vil derfor være nødvendig med videre forskning for å si mer om hvilke strategier idrettslagene kan innføre for å minimere spenninger og konflikter mellom tankesettens motstridende mål, midler og målekriterier.

Studien har kun studert tre situasjoner (mål og virkemidler, rolleforventninger og beslutningsprosesser) som kan være tema for spenninger mellom ansatte og frivillige. Dette begrenser kunnskapen denne studien produserer til omhandle spenninger kun i disse situasjonene. Det er rimelig å anta at det forekommer spenninger mellom frivillige og ansatte også i andre situasjoner i organisasjonen. Ved å inkludere flere situasjoner, samt flere klubber, aktører og andre idretter, ville resultatene kunne gitt er mer helhetlig bilde av hvilke spenninger som forekommer i breddefotballklubber.

Som nevnt i oppgavens introduksjonen menes det i denne oppgaven betalte ansatte når det er snakk om profesjonalisering. Studien har ikke fokusert på den ansattes utdanningsnivå, eller hvorvidt intervjupersonene ser relevant utdanning som viktig ved en eventuell ansettelse. Dette er forhold som i er interessant å ta med i videre forskning, da det i årene som kommer vil være mange nyutdannede innen idrettsadministrasjon og ledelse som trenger jobb i idretten. Spørsmålet for videre forskning kan være om det er behov for aktører med relevant utdanning i idretten, og om de faktisk er etterspurt av idretten.

Referanser

- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlag.
- Berg, O. (2014). Oligarkiets jernlov. Lokalisert 13.mai 2015 fra https://snl.no/oligarkiets_jernlov
- Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 483-530.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A practical guide Through Qualitative Analysis*. London: SAGE Publications Ltd.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Edvardsen, R. (2011). Breddefotballens ledere: en kvalitativ analyse av daglig lederrollen i to norske breddeklubber (Masteroppgave, Norges idrettshøgskole). Lokalisert på: <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/171730>
- Enjolras, B., Seippel, Ø., & Waldahl, R. H. (2005). *Norsk idrett: organisering, fellesskap og politikk*: Akilles Oslo.
- Enjolras, B., & Waldahl, R. (2008). *Idrettsdemokratiet*. Oslo: Akilles.
- Flem, A. (2012). Om Norges Fotballforbund. Lokalisert 12.05. 2015, fra <http://www.fotball.no/toppmeny/Om-NFF/Om-Norges-Fotballforbund/>
- Fligstein, N. (2001). Social Skill and the Theory of Fields. *Sociological Theory*, 19(2), 105-125.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232-263). Chicago University of Chicago Press.
- Gammelsæter, H. (2010). Institutional pluralism and governance in “commercialized” sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 10(5), 569-594.

- Gammelsæter, H. (2011). Fotballkommersialisering uten bremseser. In D. Hanstad, G. Breivik, M. Sisjord, & H. Skaset (Eds.), *Norsk idrett. Indre Styring og Ytre Press* (s. 277-293). Oslo: Akilles.
- Gerrard, B. (2004). Media ownership of teams: The latest stage in the commercialisation of team sports. *The commercialization of sport*, 247-266.
- Goksøyr, M. (2014). *Hva er fotball?* Oslo Universitetsforlaget
- Goksøyr, M., & Olstad, F. (2002). *Fotball!: Norges fotballforbund 100 år: Norges fotballforbund*.
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin-Andersson, K. (2008). *The Sage handbook of organizational institutionalism*: Sage
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlag.
- Guttmann, A. (1978). *From ritual to record : the nature of modern sports*. New York: Columbia University Press.
- Hanstad, D. V., Breivik, G., Sisjord, M. K., & Skaset, H. B. (2011). *Norsk idrett: indre spenning og ytre press*: Oslo: Akilles.
- Hauken, B. N., idrettshøgskole. (2014). Uriaspost i logikkens teater : en kartlegging av hovedutfordringene som daglig leder i Tippeligaklubber (Masteroppgave, Norges idrettshøgskole). Lokalisert på:
<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/219771>
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative science quarterly*, 54(2), 268-298.
- Ibsen, B., & Seippel, Ø. (2010). Voluntary organized sport in Denmark and Norway. *Sport in society*, 13(4), 593-608. Lokalisert på:
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17430431003616266>
- Lovnorm for idrettslag, II § 6 C.F.R. (2011). Lokalisert på:
<http://www.idrettsforbundet.no/system/sok/?q=lovnorm+idrettslag>
- Kikulis, L. M., Slack, T., & Hinings, B. (1992). Institutionally specific design archetypes: A framework for understanding change in national sport organizations. *International review for the sociology of sport*, 27(4), 343-368.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 243-275.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (Vol. 2). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Loland, S. (2007). *Idrett og samfunn* (Vol. 1). Oslo: Gyldendal
- Lorentzen, H. W. (2013). Utdanning og kompetanse i idretten. *Institutt for samfunnsforskning*. Volum: 5. Oslo Lokalisert på;
<http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/177427>
- Malt, U. (2009). Identifikasjon. Lokalisert 27. mars, 2015, fra
<https://sml.snl.no/identifikasjon>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structur as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociologi*, 82, 340-363.
- NESH. (2006). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humanoria, juss og teologi. Retrieved 15. September 2014, from
<https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi-2006.pdf>
- NFF. (2015). NFF Kvalitetsklubb. Lokalisert 20.mai, 2015, fra
<http://www.fotball.no/Utdanning-og-kompetanse/NFF-Kvalitetsklubb/>
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of general psychology*, 2(2), 175.
- Norges idrettsforbund og olmpiske og paralympiske komités lov, NIFLOV-2011-05-08-1§1-1.(2) avsnitt (2011).
- NIF. (2013). Om NIF. Lokalisert 26.mars, 2015, fra
<http://www.idrett.no/omnif/Sider/forside.aspx>
- NIF. (s.a-a). Idrettshistorie. Lokalisert 27. mars, 2015, fra
<https://kurs.idrett.no/course/view.php?id=23&lang=en>
- NIF. (s.a-b). Organisasjonsverdier. Lokalisert 08.05, 2015, fra
<http://www.idrett.no/tema/verdier/Sider/organisasjonsverdier.aspx>
- NIF. (s.a-c). Aktivitetsverdier Lokalisert 20.mai, 2015, fra
<http://www.idrett.no/tema/verdier/Sider/aktivitetsverdier.aspx>
- NIF. (s.a-d). Årsmøte. Lokalisert 29.mai, 2015, fra
<http://www.idrettsforbundet.no/idrettsrad/arsmote/>
- O'Brien, D., & Slack, T. (2003). An analysis of change in an organizational field: The professionalization of English rugby union. *Journal of Sport Management*, 17(4), 417-448.

- O'Brien, D., & Slack, T. (2004). The emergence of a professional logic in English Rugby Union: The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sport Management, 18*(1), 13-39.
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of management review, 15*(2), 203-223. Lokalisert 28.mai fra: <http://search.proquest.com/docview/210958966?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo&accountid=45546>
- Scott, W. R. (2000). *Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care*: University of Chicago Press.
- Seippel, Ø. (2003). Norske idrettslag 2002. *Oslo: Institutt for samfunnsforskning*.
- Seippel, Ø. (2010). Professionals and volunteers: on the future of a Scandinavian sport model. *Sport in society, 13*(2), 199-211. Lokalisert fra: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17430430903522921>
- Skille, E. Å. (2010). Competitiveness and health: The work of sport clubs as seen by sport clubs representatives-a Norwegian case study. *International review for the sociology of sport, 45*(1), 73-85. Lokalisert fra: <http://irs.sagepub.com/content/45/1/73.short>
- Skirbekk, S. (2015, 20.02.2015). Institusjon. Lokalisert 24. februar, 2015, fra <https://snl.no/institusjon>
- Skirstad, B., & Chelladurai, P. (2011). For 'love' and money: a sports club's innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management, 25*(4), 339-353
Lokalisert Fra: <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/170733>
- Steen-Johnsen, K. (2011). Særforbund i brytningstid - mellom byråkrati, kommersialisme og frivillighet In D. Hanstad, G. Breivik, M. Sisjord, & H. Skaset (Eds.), *Norsk idrett. Indre Spenning og Ytre Press* (s. 241-257). Oslo: Akilles.
- Sterri, A. B., & Fivelsdal, E. (2014). Byråkrati. Lokalisert 27. mars, 2015, fra <https://snl.no/byr%C3%A5krati>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1991). Professionalism, structures and systems: The impact of professional staff on voluntary sport organizations. *International review for the sociology of sport, 26*(2), 83-98.

- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. I Greenwood, Oliver, Suddaby, Shalin (Red) *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 99-128. Sage
- Wollebæk, D. (2011). Mellom to frivillighetskulturer–sosial sammensetning og motivasjon blant frivillige ved prøve-vm på ski. I. Hanstad, Brevik, Sisjord, og Skaset. *Norsk idrett–indre spenning og ytre press*,: Oslo Akilles, s 489-506.
- Wollebæk, D., Selle, P., & Lorentzen, H. (2000). *Frivillig innsats*: Fagbokforlaget Bergen.
- Wollebæk, D., & Sivesind, K. H. (2010). Fra folkebevegelse til filantropi? Frivillig innsats i Norge 1997-2009. *Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor*. Oslo

Tabelloversikt

Tabell 3.1: *Institusjonelle logikker, fritt etter Gammelsæter 2011 s 280.....* s. 24

Tabell 4.1: *Eksempel på åpen koding.....*s. 37

Tabell 4.2: *Eksempel på fokusert koding.....* s. 38

Tabell 4.3: *Eksempel på teoretisk koding.....* s. 39

Tabell 5.2.2: *Mål og virkemidler.....* s. 55

Figuroversikt

Figur 2.1: Organisasjonskart - Norsk idrett Hentet fra idrett.no (NIF, s.a-a).....s. 10

Vedlegg

Vedlegg 1: Det utsendte informerte samtykket

Vedlegg 2: Intervjuguide daglig leder

Vedlegg 3: Intervjuguide styreleder

Vedlegg 4: Godkjent søknad fra NSD

Vedlegg 1: Informert samtykke

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Institusjonalisering og profesjonalisering i norske breddeidrettsklubber”

Bakgrunn og formål

Formålet med denne studien er å kartlegge hvordan økt profesjonalisering innen norsk idrett påvirker breddeidrettsklubbene i Norge. Dette skal gjøres ved å se på spenningene mellom den tillitsvalgte frivillige lederen og den ansatte daglige lederen i fire mellomstore idrettslag. Det skal også fokuseres på den daglige lederens tidligere erfaring og utdanning. Hovedproblemstillingen lyder som følger: ”Hvilke operasjonelle innvirkninger har profesjonalisering på spenningen mellom administrasjon og styre i mellomstore breddefotballklubber i Norge? Og hvordan virker dette spenningsfoldet ulikt mellom de daglige lederne som har en relevant idrettslig utdanning og realkompetanse?”.

Dette er en masteroppgave som skives ved Norges Idrettshøgskole i avdelingen av kultur og samfunn, med spesialisering innen Sport Management.

Utvalget er valgt på bakgrunn av klubbens størrelse, klubbens mål, den ansattes tidligere bakgrunn (utdanning og jobberfaring), og fotballavdelingens satsningsområder.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Dette er en kvalitativ undersøkelse der det skal gjennomføres dybdeintervjuer med daglig leder og styreleder hver for seg. Spørsmålene vil omhandle daglig leders arbeidsoppgaver, forholdet daglig leder og styreleder i mellom, styreleders vurdering av daglig leder, daglig leders vurdering av styreleder, samarbeidet mellom daglig leder og

styreleder, og ledernes forhold til medlemmene i klubben. Intervjuene vil bli tatt opp på båndtaker og intervjuer vil skrive notater under og etter intervjuet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun forskeren som har tilgang på den informasjonen som innhentes under intervjuene. Hvis intervjuobjektene ønsker vil de få et kodenavn for å opprettholde konfidensialiteten. Identifiseringen av kodenavnene vil oppbevares adskilt fra øvrige data. Personene som intervjues skal ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen, hvis det ikke er ønskelig

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30.mai 2015. Personopplysninger og opptak oppbevares i ett år etter avsluttet prosjekt. Disse lagres på en ekstern hard disk, og er bare tilgjengelig for forskeren og veileder ved studien. Forsker og veileder har taushetsplikt.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Marthe Godtlund Bråthen, telefon: 992 93 366

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

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

- Jeg samtykker til å delta i intervju*
 Jeg samtykker til at personopplysninger kan publiseres/ lagres etter prosjektslutt

Vedlegg 2: intervjuguide daglig leder

Fase 1: Rammesetting:

Tema: Informasjon

- Sette intervjuobjektet inn i tema(hva gjør profesjonalisering, med tanke på administrasjon gjør med idrettsklubber i Norge?),
- Redegjøre for formålet med studien(opplyse om profesjonaliseringens faktiske innvirkning på klubbene, for å se hva et økende antall idrettsutdanninger gjør med idrettens struktur og organisering)
- Forklare hva intervjuet skal brukes til,
- Forklare om anonymitet og taushetsplikt.
- Sett på båndtaker, og gjør klar skrivesaker.

Fase 2: Innføring:

Tema: Erfaringer og bakgrunn

1. Hvem er du? Fortell kort om din ”idrettskarriere”.
2. Har du/Hva slags formell utdanning har du?
3. Hvilke erfaringer har du med arbeid og verv i idretten?
4. Hvilken bakgrunn du har utenfor idretten med tanke på lignende arbeidsoppgaver?
5. Hvordan ble du ansatt i klubben/valgt som styreleder? Fortell om forløpet.
6. Hvorfor valgte du akkurat denne klubben?

Still oppfølgingsspørsmål ved manglende svar.

Fase 3: Fokus:

Tema: Mål og virkemidler

1. Kan du fortelle litt om klubbens historie og tradisjon? Hvordan identifiserer medlemmer og ansatte i seg?
2. Hvordan ble målene utarbeidet? Hvem var med på prosessen?
3. Hvem andre en klubbens medlemmer kan være med på å påvirke målsettingen? (lokalpolitikere, bydelen, sponsor,)

4. Hva gjør klubben for å nå disse målene? Med tanke på hva den sier at den gjør, og det den faktisk gjør.
5. Hva tror du fotballavdelingens medlemmer og lagledere tenker er mål, og hva tror du driver dem til å sette til liv disse målene?
6. Hvordan tror du medlemmene og andre frivillige i fotballavdelingen arbeider for å nå målene?
7. Har du noen formening om hvordan dere undersøker måloppnåelsen?
Evalueringsskjema? Snakk i gangene? Møter med lagledere?

Tema: Rollefordeling og samarbeid

- 1) Kan du fortelle kort om en vanlig arbeidsdag? Hva bruker du mest tid og energi på?
- 2) Når noe skal gjøres, går det som regel alltid via styret i klubben? Hva tar du selv initiativ til? Føler du at du har handlingsfrihet?
- 3) Hvordan samarbeider du med klubbens interessenter?
 - a. Styret (ledelseslogikker, politikk, byråkrati, entreprenørskap)
 - b. Styreleder (=)
 - c. medlemmene/de frivillige (ledelse av frivillige, identitet, idealisme, sportslig, ledelseslogikker)
 - d. lokalpolitikere (politikk/byråkrati)
 - e. Andre i administrasjonen (hvis det er andre i administrasjonen)
(entreprenørskap, sportslig)
 - f. Samarbeidspartnere (politikk, byråkratisering)
 - g. Fotballforbundet (politikk, byråkratisering, entreprenørskap, sportslig)
 - h. Idrettskretsen (=)
 - i. Kommunen (politikk, byråkratisering, entreprenørskap)

Tema: Beslutningsprosesser

- 1) Hvordan fattes de overordnede beslutningene i idrettslaget/klubben?(samspill DL og SL)
- 2) Merker du noe til at klubbens medlemmer ønsker å være med på beslutningstaking?
- 3) Hvem utvikler ideene som tas opp på styremøter, som blir saker som må vedtas/avslått. Kjøkkenbords-ledelse?

- 4) Er det klare skiller mellom arbeidsoppgavene til styreleder og daglig leder?

Tema: Profesjonalisering

- 1) Hvordan tror du at din utdanning/tidligere erfaring påvirker hvordan du utfører dine ulike arbeidsoppgaver. Lederrollen, organisasjonsrollen, klubb utvikling. Osv.
- 2) Flere og flere tar en utdanning innen idrett, har du gjort deg opp noen tanker om det?
 - a. Er dette en hensiktsmessig/lite hensiktsmessig utvikling i dine øyne?
 - b. Hva tror du det kan føre til?
 - c. Tror du forventningene til idrettslagene utføringsevne vil øke?
- 3) Synes du det er viktig at DL og SL er profesjonelle i det arbeidet de gjør i idrettslaget?
 - a. Må de ha en høy kompetanse for å gjøre den jobben som trengs?
 - b. Og er det forskjell på hvilken kompetanse en i administrasjonen trenger enn hva styrelederen bør ha?
 - c. Kan du forsøke å beskrive ledelseslogikken i klubben?
- 4) Uten å tenke på hva som står i loven om hva et idrettslag er: Identifiserer du ditt idrettslag som en bedrift, eller som en åpen og demokratisk organisasjon? Kan du utdype mer om hvorfor du mener det du mener?
- 5) Med forbehold om at de har tatt i bruk programmet: Hvordan opplever du overgangen til medlemsregistreringsprogrammet "Min Idrett"?
- 6) Hva synes du om idrettens organisering, som en åpen og demokratisk organisasjon? Fungerer det i det daglige i din klubb?

Fase 4: Tilbakeblikk

Oppsummerer de svarene som intervjuobjektet har kommet med, bekreft om det er riktig, og om intervjuobjektet har noe å tilføye. Informere intervjupersonen om retten til å lese gjennom intervjunotatene før resultatene publiseres.

Takk for deltakelse!

Vedlegg 3: Intervjuguide styreleder

Fase 1: Rammesetting:

Tema: Informasjon

- Sette intervjuobjektet inn i tema(hva gjør profesjonalisering med tanke på administrering gjør med idrettsklubber i Norge?),
- Redegjøre for formålet med studien(opplyse om profesjonaliseringens faktiske innvirkning på klubbene, for å se hvordan et økende antall idrettsutdanninger påvirker norske idrettsklubber)
- Forklare hva intervjuet skal brukes til,
- Forklare om anonymitet og taushetsplikt.
- Sett på båndtaker, og gjør klar skrivesaker.

Fase 2: Innføring:

Tema: Erfaringer og bakgrunn

- 1) Hvem er du? Fortell kort om din ”idrettskarriere”.
- 2) Har du/Hva slags formell utdanning har du?
- 3) Hvilke erfaringer har du med arbeid og verv i idretten?
- 4) Hvilken bakgrunn du har utenfor idretten med tanke på lignende arbeidsoppgaver?
- 5) Hvordan ble du ansatt i klubben/valgt som styreleder? Fortell om forløpet.
- 6) Hvorfor valgte du akkurat denne klubben?

Still oppfølgingsspørsmål ved manglende svar.

Fase 3: Fokus

Tema: Mål og virkemidler

1. Kan du fortelle litt om klubbens historie og tradisjon? Hvordan identifiserer klubben seg? Bredde? Nærmiljø? Prestasjonsfremmende klubb?
2. I samarbeid med hvem er målet utarbeidet?
3. Hvem andre enn klubbens medlemmer og tillitsvalgte er med på å påvirke målsetningen? (lokalpolitikere, bydelen, sponsorer)
4. Hva gjør klubben for å nå målene? Hva den sier den skal gjøre og den gjør?

5. Hva tror du fotballavdelingens medlemmer og lagledere tenker er klubbens mål?
Og hva tror du driver dem til å fortsette å arbeide i klubben som frivillige/å være medlemmer?

Tema: Rollefordeling og samarbeid

- 1) Hva bruker du mest tid på som styreleder for fotballavdelingen?(styrerelatert arbeid, pumping av baller, oppfølging av trenere?)
- 2) Hvordan samarbeider du med klubbens interessenter?
 - a. Styret (ledelseslogikker)
 - b. Daglig leder (byråkrati, ledelseslogikker, entreprenørskap)
 - c. Frivillige/medlemmene (ledelse av frivillige, idealisme, sportslig, identitet)
 - d. Lokale politikere (politikk/byråkrati, ledelseslogikker)
 - e. Andre i administrasjonen (hvis det er flere i administrasjonen)(byråkrati)
 - f. Samarbeidspartnere (bydelen, kommune, andre klubber, sponsorer)
 - g. De ulike forbundene (fotballforbundet)(politikk, byråkrati)
 - h. Idrettskretsen (byråkrati, politikk)
 - i. Markedet (politikk, byråkrati)

Tema: Beslutningsprosesser

- 1) Hvordan fattes de overordnede beslutningene i idrettslaget/klubben?(samspillet mellom administrasjon og styre).
- 2) Merker du noe til at klubbens medlemmer ønsker å være med på beslutningstaking?
- 3) Hvilken rolle har daglig leder når det kommer til beslutningstaking? (utarbeidelse av strategier)
- 4) Hvor stor påvirkning har daglig leder på hvilke saker som tas opp under styremøter og årsmøter? Makt?
- 5) Er det klare skiller mellom arbeidsoppgavene til styreleder og daglig leder? Hvem som har ansvar for hvilke oppgaver osv.?

Tema: Profesjonalisering

- 1) Hvordan tror du at din utdanning påvirker hvordan du utfører din utføringsevne i rollen som styreleder. Ledelsesrollen, organisasjonsrollen, klubb utvikling, medmenneske. Osv.
- 2) Flere og flere utdanner seg innen idrett.
 - a. Er dette en hensiktsmessig/lite hensiktsmessig utvikling i dine øyne?
 - b. Hva tror du at det vil føre til med tanke på idrettslag som....?
 - c. Tror du forventningene til idrettslagene utføringsevne vil øke?
- 3) Synes du det er viktig at DL og SL er profesjonelle i det arbeidet de gjør i idrettslaget?
 - a. Må DL og SL ha høy kompetanse for å gjøre den jobben som trengs?
 - b. Og er det forskjell på hvilken kompetanse en i administrasjonen trenger enn styrelederen?
 - c. Kan du forsøke å beskrive ledelseslogikken i klubben?
- 4) Uten å tenke på hva som står i loven om hva et idrettslag er: Identifiserer du ditt idrettslag som en bedrift, eller som en åpen og demokratisk organisasjon?
- 5) Med forbehold om at de har tatt i bruk programmet: Hvordan opplever du overgangen til medlemsregistreringsprogrammet ”Min Idrett”?
- 6) Hva synes du om idrettens organisering, som en åpen og demokratisk organisasjon? Fungerer det i det daglige i din klubb?

Fase 4: Tilbakeblikk

Oppsummerer de svarene som intervjuobjektet har kommet med, bekreft om det er riktig, og om intervjuobjektet har noe å tilføye. Tilby intervjupersonen å lese gjennom intervjunotatene i ettertid for å forsikre at intervjuer har fått med alt riktig.

Takk for deltakelse!

Vedlegg 4: Kvittering NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr: 985 321 884

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

Vår dato: 18.06.2014

Vår ref: 39009 / 3 / SSA

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 12.06.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>39009</i>	<i>Institusjonalisering og profesjonalisering i norske breddeidrettsklubber</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Ørnulf Seippel</i>
<i>Student</i>	<i>Marthe Godtlund Bråthen</i>

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

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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.07.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Sondre S. Arnesen

Kontaktperson: Sondre S. Arnesen tlf: 55 58 33 48

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Marthe Godtlund Bråthen brathen.mg@gmail.com

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

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no



Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

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

Forventet prosjektslutt er 01.07.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

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

