



**Uit**

**NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET**

Samfunnsvitenskapelig fakultet

# Ideen om å være som de andre

*En studie av utformingen av Norsk Toppfotball sin Akademiklassifisering*

—

**Elisabeth Karlsen**

*Masteroppgave i Strategisk Ledelse og Økonomi mai 2019*





## Forord

Min reise til denne oppgave startet med en undring om hvordan læring i fotballen var. Når jeg fikk en veileder fikk alt en ny retning, spørsmålet gikk fra å se på læring i fotball til et større perspektiv. Hvordan lære og hvor kommer ideen om å lære i fotballen fra. Til slutt endte jeg opp med å se nærmere på hvordan man ønsker å utvikle norsk fotball i de to øverste divisjonene på herresiden gjennom Akademiklassifiseringen.

En ting som har kommet frem i prosessen med denne oppgaven er at når man gjør en kvalitativ studie har man en fleksibel tilnærming. Dette betyr at problemstillingen kan endre seg etterhvert som man jobber med undersøkelsen. I denne oppgaven har det i flere runder blitt endret på problemstilling og hvilken vinkling oppgavens skal ha. Problemet er at man hele tiden må bruke tid på å avgrense det man skal jobbe med fordi feltet man har valgt er omfattende. Jeg håper at jeg har klart å vise at man av og til har godt av å hente ideer fra andre, se hvordan andre gjør ting for å ta lærdom av det og bruke denne lærdommen til å utvikle sine egne metoder.

Jeg vil rette en spesiell takk til Lars Johansen i Josimar og Ivar Thoresen i Fotballtreneren.no som har svart på min henvendelse og hjulpet meg med fagstoff som de har tilgang til. Til min veileder Hilde Marie Pettersen som har hjulpet meg gjennom en kronglete vei til denne oppgaven og en hektisk sluttspurt. Til slutt til min datter på 8 år som viser en glede hver gang hun er på fotballbanen.

## Sammendrag

Har du vært en av de som har stått igjen å sett at noen andre har tatt med seg seirene hjem? Da har kanskje du hatt et ønske om å være som de? I denne oppgaven skal vi se på hvordan norsk fotball har et ønske om å være som de andre. De som internasjonalt høstet suksess og viser til gode resultater. I Norge er det derimot rettet kritikk mot hvordan det norske fotballsystemet er bygd opp og at vi ikke er gode nok.

Vi skal i denne oppgaven følge reisen til en ide som skulle gjøre norsk fotball bedre gjennom arbeidet til ei arbeidsgruppe i Norsk Toppfotball. Arbeidsgruppa skulle jobbe med å hente best praksis fra ulike land. Denne best praksisen ble gjort om slik at den skulle passe inn i et norsk system. Reisen startet med hvordan veien fram til det ble nedsatt ei arbeidsgruppe var og hvordan de skulle jobbe. Så reise ideen videre når arbeidsgruppa reiste ut til ulike land for å hente ut best praksis. Når de kom hjem oversatte de sine funn slik at de ville pass inn i norske forhold, før arbeidsgruppa til slutt stod igjen med en Akademiklassifisering som bestod av 10 hovedpunkter og 143 underpunkter. For å belyse ideens reise vil jeg bruke Czarniawska og Joerges (1996) sin teori om hvordan en ide reiser og Røvik (2007) sin teori om dekontekstualisering og kontekstualisering.

Avslutningsvis vil det bli belyst enkelte utfordringer som er ved Akademiklassifiseringen. En av utfordringene er noe jeg har valgt å kalle for foreldrefrivillighetsparadokset, som forteller hvordan frivillige foreldre er de som skal skape grunnlaget for de neste fotballtalentene. Vi skal se på hvordan det har vært rettet kritikk mot Akademiklassifiseringen for å legge opp til å støvsuge mindre klubber for talenter. Vi skal se hvor viktig det er å være gode uten ball for å lykkes i det enkle spillet fotball.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
Figurliste .....	v
Tabelliste.....	v
1    Innledning.....	1
2    Fotball, forretning og frivillighet.....	4
2.1    Norsk Toppfotball .....	5
2.2    Akademiklassifiseringen .....	5
2.3    Oppsummering .....	9
3    Teori .....	10
3.1    Ideens reise i en organisasjon.....	10
3.1.1    Premisser som er tilstede i og under ideens reise. ....	11
3.1.2    Veien til ideen .....	12
3.1.3    Fra ide til objekt .....	13
3.1.4    Fra objekt til handling .....	13
3.1.5    Institusjonalisering .....	14
3.2    Kontekstualisering og dekontekstualisering.....	14
3.3    Oppsummering .....	16
4    Metode.....	17
4.1    Valg av metode.....	17
4.2    Datainnsamling.....	19
4.3    Oppsummering og utfordringer med å være en del av det man studere.....	21
5    Analyse .....	23
5.1    Et problem som man søker å finne en løsning på - veien til ideen.....	24
5.2    Inspirasjon og mote former ideen- fra ide til objekt.....	27
5.3    Ideen tar form- fra objekt til handling .....	30
5.4    Ideen når sitt sluttstadium- fra handling til institusjonalisering .....	32
5.5    Oppsummering av ideen og dens reise.....	33
6    Refleksjoner rundt noen av punktene i Akademiklassifiseringen.....	37
6.1    Videre forskning.....	41
Referanseliste .....	43

## Figurliste

Figur 1 Akademimodellen- områder og antall poeng i hvert område. Område 1, 4 og 10 er terskelområder mens de andre områdene er poenggivende. (Olafsen 2017:16)..... 6

Figur 2: Hvordan ideer reiser: Vi ser her at det starter som en ide og at det mellom hver nye nivå oppstår en overstingsprosess som er med på å forme ideen til det neste nivået. En ide som er institusjonalisert kan i nesteomgang løftes ut fra sin kontekst og bli formet til en ny ide og prosessen vil gjenta seg. (Czarniawska og Jorges 1996:26) ..... 11

## Tabelliste

Tabell 1: En oversikt over hvilke kilder som er brukt. Hvor viser til hvor/ hvem dokumentasjonen er hentet fra. Hva sier noe om formatet på kilden og antall sier noe om hvor mange artikler som er brukt fra hver kilde. Dette viser en god variasjon i kildene..... 20

Tabell 2: Tabellen viser søk på Retriever. Jeg brukte 3 ulike søkeordskombinasjoner. Jeg har loggført søkene etter år og om artikkelen var skrevet på web eller utgitt i papiravis og hvor mange artikler jeg har brukt. .... 21

Tabell 3 Hvordan «Verdens Beste»- prosjektet rangerte fotballnasjoner i forhold til resultatutvikling de siste 17 årene i forhold til FIFA rankingen. Eksempelvis kom Portugal og Kroatia ut med en fremgang på 57,1 %. (Norsk Toppfotballsenter, «Verdens Beste»-Prosjektet) ..... 29

# 1 Innledning

I denne oppgaven vil jeg se nærmere på Norsk Toppfotball (NTF) sin Akademiklassifisering. Jeg vil konsentrere meg om bakgrunnen og utformingen av konseptet Akademiklassifisering. En av grunnen til at man startet arbeidet med en Akademiklassifisering var kritikk som gikk på hvordan det norske fotballsystemet var bygd opp. Kritikken gikk ut på at spillerutviklingen ikke var som forventet. Per Joar Hansen var en av de som kom med kritikk. Kritikken til Hansen hadde bakgrunn fra observasjoner han hadde gjort på Island og erfaringer fra land som Sverige og Spania. I disse landene startet spillerutviklingen i tidlig alder, ofte med sterke fotballfaglige personer som trenere. Hansen uttalte til Aftenposten at «Det er en bevisst tanke bak det: Skal du lære systematikk og pedagogikk, lære ledelse, lære hvordan klubbens identitet skal gi seg uttrykk på banen (...) Det skjer aldri i Norge, det er i så fall sjelden.» (Nesje, 2016). Gammelsæter er inne på noe av det samme når han sier at:

*Når idrettens egenverdi ikke defineres som bare det å vinne over seg selv, men også det vinne over andre, skapes det en konkurranse som driver frem stadig bedre prestasjoner. Konkurransen fører til krav om mer kunnskap, om bedre trenings- og konkurransebetingelser og skaper konkurranse. Dette krever igjen økonomiske investeringer og tid, kunnskap og kompetanse hos dem som organiserer idretten. Disse kravene er en utfordring for den frivillige organiseringen av idretten. Det er ikke slik at de som engasjerer seg frivillig, alltid har den nødvendige tiden som trengs for å møte stadig økende krav. Det er heller ikke sikkert de har tilstrekkelig kunnskap. (Gammelsæter 2016:48-49)*

Det Gammelsæter (2016) sier gjenspeiles i Akademiklassifiseringen. Hvordan vi i Norge har et behov for å omorganisere fotballen til å bli noe mer enn frivillighet, slik at vi som fotballnasjon kan hevde oss i Europa og verden. Når det kommer til problematikken om at Norge ikke hevder seg internasjonalt har Gammelsæter (2002) sagt «(...) ved å ligge lengst fremme kunnskapsmessig at norske klubber og Norge som fotballnasjon kan hevde seg internasjonalt.» (Gammelsæter 2002:21). I følge Gammelsæter (2002) har Norge et annet utgangspunkt enn de beste i Europa, derfor ville det være nødvendig å kopiere det de beste gjør for å kunne oppnå samme suksess. Det å kopiere andre lands best praksis er ikke noe som burde gjøres for ukritisk. Det som kan skje er at det kan hemme utviklingen av norsk fotball. Det burde i større grad tilegnes en egne norsk forståelse av situasjonen. Dette fordi kunnskap fort kan bli som overfladiske trender som mange kaster seg på, uten å ha særlig fotfeste eller

forståelse for hva de gjør. Dermed blir det viktig at det oversettes slik at det passer inn i det nye miljøet. Hvis ikke kan resultat bli mer til skade enn nytte. Det er viktig at man setter læring i et system slik at samtlige klubber i norsk fotball kan dra nytte av den kunnskapen man ønsker å utvikle. Det å ønske å utvikle seg betyr og at man har innsett at de nasjonale prestasjoner ikke lengre holder mål. Det å erkjenne at man ikke lengre er gode nok, at andre har kommet lengre, at det er på tide å gjøre noe med måten man arbeider på kan ofte sitte langt inne. Når noe ikke går slik man ønsker, begynner man å lete etter nye måter å gjøre ting på og inspirasjon kan komme fra ulike plasser. Men er dette til hjelp med utvikling når det kommer til fotball? Jeg vil i denne oppgaven se på

*Hvordan hentet en arbeidsgruppe i Norsk Toppfotball best praksis fra ulike land og oversatte dette til Akademiklassifiseringen?*

For å belyse denne problemstillingen bedre vil jeg se på hvordan en ide reiser. I denne oppgaven vil ideene og reisen være hvordan Norsk Toppfotball hentet best praksis fra utlandet og formet de slik at det skulle passe inn i det norske fotballsystemet. Jeg vil se på hvordan arbeidet med ideen startet, for så å utvikle seg. Jeg vil gi et bilde av at dette var en prosess som startet i forkant av arbeidsgruppen sitt arbeid. Jeg vil så følge den prosessen arbeidsgruppa hadde inntil Akademiklassifiseringen var klar til å bli institusjonalisert ute hos klubbene. Formålet er at vi skal se et overordnet bilde av hvordan det å hente ideer fra andre og bruke disse i sin egen organisasjon kan gjøre at man starter på en positiv utvikling og endringsprosess.

Hvordan får man fotball til å høre sammen med faget strategisk ledelse og økonomi? I denne oppgaven høre disse to sammen fordi vi skal se på hvordan man henter ideer og best praksis fra en organisasjon, omformer disse og tar de inn i en ny organisasjon. Dette er en oppgave som går på den samfunnsvitenskapelige delen av dette fagfeltet. I denne oppgaven er det gjort en kvalitativ tilnærming gjennom dokumentanalyse. Teorien jeg vil bruke for å belyse Akademiklassifiseringen sin reise er Czarniawska og Joerges (1996) sin teori om ideens reise. I tillegg vil jeg bruke Røvik (2007) sin teori om hvordan en ide dekontekstualiserer og



kontekstualiseres for å passe inn i nye omgivelser i en ny organisasjon. Jeg vil bruke Halgeir Gammelsætter som referanse for å få et innblikk i fotballfaglig teori. Når det kommer til annen forskning om Akademiklassifiseringen er det meg bekjent, ikke gjort mange studier av den. Akademiklassifiseringen gjennomførtes første gang i 2017.

Denne oppgaven starter med en gjennomgang i kapittel 2 av fotball, forretning og frivillighet og Norsk Toppfotball (NTF). Før vi ser på NTF sin Akademiklassifisering. I kapittel 3 blir teorien som brukes i denne oppgave presentert. Hovedteorien er Czarniawska og Jorges (1996) sin teori og jeg vil underbygge denne teorien ved å bruke Røvik (2007). I kapittel 4 ser vi på metoden, jeg vil i dette kapitlet vise til metode og hvilke data jeg har samlet inn. I kapittel 5 er det en analyse av veien til en etablering av arbeidsgruppa og deres videre arbeid, stilt opp mot teorien som ble presentert tidligere. Før det i kapittel 6 gjøres noen refleksjoner rundt enkelte av elementene i Akademiklassifiseringen.

## 2 Fotball, forretning og frivillighet.

For å forstå fotball er det en fordel å forstå de konseptene fotball bygger på. Ifølge Gammelsæter (2002) er fotball både frivillighet og forretning. Der man i næringslivet leter etter varige konkurransefortrinn, må fotballklubber være til for hverandre for å kunne skape god underholdning. I fotball er det ingen som planlegger å tape, selv om noen vil stå igjen som tapere, alle klubber er resultatbevisste. Det er en stor grad av gjennomsiktighet ved at resultater er sterkt medieeksponert og utsatte for målinger. Resultater fra kamper og klubbens økonomi blir målt, eksponert og utsatt for mediens søkelys. I mange Europeiske land kommer hovedinntektene i fotball fra sponsing og medieinntekter. I Norge er det salg av spillere som er den viktigste inntektskilden. Administrativt sett finnes det forskjeller mellom Norge og andre land. I Norge er store deler av fotballen bygd opp rundt frivillighet, mens den i Europa er bygd opp rundt heltidsansatte i akademier.

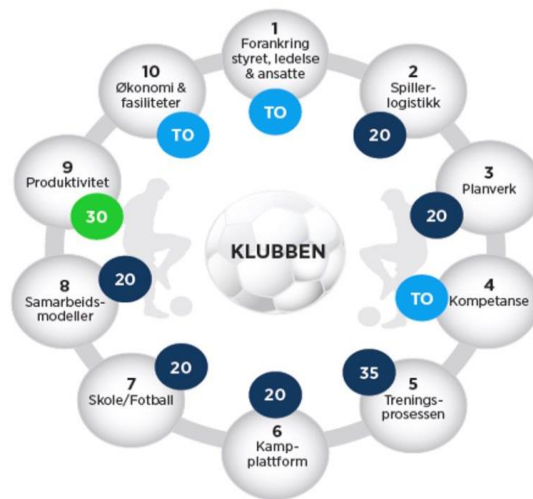
I Norge består mye av fotballen av frivillighet. Men det er en stadig større profesjonalisering både idrettslig og administrativt. De som er profesjonelle, altså fulltidsansatte i administrative stillinger kan ha andre mål, interesser og meninger enn hva de frivillige har. Forståelsen for hva man kan gjøre og hvordan man burde gjøre de ulike oppgavene kan variere mellom en som er fulltidsansatt og en som er frivillig. Man burde derfor både som frivillig og som fulltidsansatt søke å ha en fellesforståelse av hvordan fotballen er bygd opp slik at man jobber mot de samme målene. Gammelsæter sier at «Å forstå hvordan idretten blir organisert, er nøkkelen til å forstå idretten og dens rolle i samfunnet.» (Gammelsæter 2016:5). I fotball er fotballspillere med som eiere i klubben de er medlem i, på et organisasjonsnivå. Fotball som organisasjon er organisert nedenfra og opp. Dette betyr at det er, eller burde være, de nede på grasrota som sitter på makta. Internasjonalt må fotball forholde seg til EU, FIFA og UEFA, nasjonalt er det blant annet NFF og NTF som legger rammer for hvordan fotball skal organiseres. NFF er det øverste organet innenfor fotball i Norge. Under NFF finner man igjen ulike kretser som har ansvar for sitt geografiske område. Disse områdene er lik inndelingen av fylker i Norge. NTF er en interesseorganisasjon for den norske toppfotballen. Med toppfotball menes det de klubber som har et herrelag som spiller i de to øverste divisjonene i Norge. Videre i denne oppgaven vil jeg se nærmere på NTF.

## 2.1 Norsk Toppfotball

Ifølge NTF sin hjemmeside ble NTF stiftet i 1972 under navnet Serieforeningen, i 2001 skiftet de navn til Norsk Toppfotball. NTF er en interesseorganisasjon for alle klubber i Eliteserien og OBOS- ligaen. I følge NTF er målet deres å være ledende i utviklingen av norsk toppfotball på klubbnivå både sportslig, økonomisk, kommersielt og administrativt. Visjonen til NTF er at de skal være et innovativt kompetansesenter som fremmer interessene for alle klubber i Eliteserien og OBOS- ligaen. NTF skal være sentral i arbeidet for vekst og fremgang for norsk toppfotball på områdene sport, økonomi og omdømme. Videre sier NTF at de skal ha en åpenhet, utveksling og kompetanseoverføring både med samarbeidspartnere, NFF og internasjonale organisasjoner. NTF sitt arbeid skal være på områder som den enkelte klubb ikke kan ivareta alene. Det jobbes med fellesløsninger og fellesavtaler på områder der det er hensiktsmessig for klubbene. NTF sier at de jobber med strategier for norsk toppfotball generelt sammen med NFF. (Eliteserien/Norsk Toppfotball)

## 2.2 Akademiklassifiseringen

Akademiklassifiseringen er NTF sin satsning på å utvikle klubbene i herrefotballen i de to øverste divisjonen i Norge. Prosjektet ble formelt startet i 2017. Målet med Akademiklassifiseringen er å forbedre prestasjonen innen toppfotballen gjennom å utvikle flere og bedre spillere, som holder et høyt nasjonalt og internasjonalt nivå. NTF ønsker at Akademiklassifiseringen skal gi retning, motivere og ta hensyn til klubben sin særegenhet og konkurransefortrinn (Eliteserien/Norsk Toppfotball). Ifølge Johansen (2017) er det Espen Olafsen hos NTF som er leder for Toppfottballsentret, kompetanseavdelingen til NTF og ansvarlig for 320 millionprosjektet Akademiklassifiseringen. I følge Espen Olafsen skal Akademiklassifiseringen føre til at norsk fotball sitt talentarbeid går fra å være en fjellsti til å bli en motorvei. (Johansen, 2017)



Figur 1 Akademimodellen- områder og antall poeng i hvert område. Område 1, 4 og 10 er terskelområder mens de andre områdene er poenggivende. (Olafsen 2017:16)

Totalt er det ti ulike områder klubbene blir vurdert på i Akademiklassifiseringen. Disse 10 områdene har igjen til sammen 143 kriterier. Av de ti områdene er det tre som er terskelområder (TO) som alle blir bedømt på. På dette området er det ifølge Moen (2017) ikke rom for kompromisser. På terskelområdene vil det bli satt tydelige kvalitetskrav. Om klubben ikke oppfyller kravet på et «terskelnivå», vil den ikke få score på dette området. De andre områdene samler klubbene poeng, totalt kan en kubb få 165 poeng. Av disse er 135 poeng fra poenggivende områder og maksimalt 35 poeng fra terskelområdene. Deretter blir klubbene rangert med alt fra en til fem stjerner alt etter hvor mange av områdene de scorer på. De fem ulike nivåene, symbolisert med antall stjerner klassifiseres på følgende måte (Moen, 2017):

- 5 stjerner = 135 poeng + terskelkrav
- 4 stjerner = 121 poeng + terskelkrav
- 3 stjerner = 108 poeng + terskelkrav
- 2 stjerner = 74 poeng + terskelkrav
- 1 stjerne = 40 poeng + terskelkrav

Scoren klubbene får på klassifiseringen er grunnlaget for hvor mye penger til utvikling klubbene får tildelt. Midlene blir delt ut etter en intern vektning av alle klubber som har deltatt. Moen (2017) peker på at dette åpner opp for at klubben kan utvikle ulike konkurransefortrinn uten at det går utover kvaliteten. Til sammen skal 320 millioner fordeles over de 6 neste årene.

I følge Akademiklassifiseringsrapporten (Olafsen, 2017) er det første området klubbene blir målt på forankring, styre, ledelse og ansatte. Dette er et av terskelkravene i Akademiklassifiseringen. Klubben skal ha et definert hovedmål og en strategi for hvordan man skal nå målet. Grunnlag for de målene man har og strategien er konkurranseanalyser. Når man har mål, strategier og konkurranseanalyser er det viktig at det blir satt opp arbeidsprosesser som hjelper å nå de målene man har satt seg. Betydningen av humankapital er i fokus. Det vektlegges at man vet hvordan den utnyttes i samspill med andre økonomiske innsatsfaktorer, slik at driften av klubben blir mest mulig effektivt.

Spillerlogistikk går ifølge Akademiklassifiseringsrapporten (Olafsen 2017), ut på at man skal kartlegge strategier for arbeidet med hvordan spillere kan bli gode nok til å spille på klubben sitt A-lag. Spilletiden blir målt og det skal være ambisjoner om å utvikle spillere, slik at man kan selge de til de større ligaene. Dette er fotballperspektivet som handler om hvilken aldersgruppe man ønsker å ha på sine spillere. Man ønsker å holde på spillere i 24-29 års alderen og selge spillere som er eldre enn dette. Her er det et forretningsperspektiv som går ut på å utvikle spillere, slik at man kan selge de vider med fortjeneste. For å få solgt spillere så må man klare å produsere spillere som er gode nok, så andre klubber finner de interessante. Derfor er det her man finner en rekrutteringsstrategi for klubbens akademier, slik at disse akademiene kan være et redskap for å få frem unge lovede spillere som først kan benyttes i eget lag, for så å selges videre for å gi klubben en fortjeneste.

Planverk er det tredje punktet i Akademiklassifiseringen (Olafsen 2017). Her skal alle plandokumenter som har med den sportslige aktiviteten vurderes. Fokuset er på strategier som beskriver hvordan man skal nå de målene man har satt seg. Klubbens planverk skal bestå av en strategiplan, sportsplan, overordnet fagplan, årsplan, og 4 ulike skoleringsplaner for ulike alderstrinn.

Kompetanse handler om hvordan klubben jobber med kvalitet på utviklingsarbeidet, gjennom at det er trenere med kompetanse innen fotball som er trener for langene. Kompetanse er det andre av tre terskelkrav som man finner i Akademiklassifiseringen.

Akademiklassifiseringsrapporten (Olafsen 2017) sier at det er viktig for klubben å ha fagfolk i arbeid, slik at de har mulighet til å utvikle kompetanse og fagmiljøer. Klubbene som har trener med fotballfaglig utdanning honoreres.

Treningsprosessen forteller om hvordan man jobber mot å optimalisere treningen, slik at man kan hente ut det beste i hver enkelt spiller. Enkelte områder innenfor treningsprosessen vektlegges ekstra mye i Akademiklassifiseringsrapporten (Olafsen 2017). Eksempel på vektlagte områder er kartlegging av treningen og prioritering av utviklingsmål. Treningene skal utformes slik at man har en oversikt over den enkelte spiller sine kvaliteter. Prioritering av utviklingsmål innebærer at hver økt skal holde en høy standard.

Under kriteriet kampplattform inngår det at man skal ha fokus på aldersjevnbyrdige kamper i alderen 13 til 19 år. Målet med en kampplattform som er aldersjevnbyrdig er at man ønsker å styrke spillet. (Olafsen 2017)

Hvordan klubbene samarbeider med skoleverket for å optimalisere treningsprosessen blir vektlagt. Akademiklassifiseringsrapporten (Olafsen 2017) oppfordrer til å få til et samarbeid mellom foresatte, skole og klubb som vil føre til at man har mulighet til å kartlegge totalbelastningen til spilleren. Klubbene får poeng etter hvor godt de klarer å samarbeide med henholdsvis barneskole, ungdomsskole og videregående skole.

Klubbene som er med i Akademiklassifiseringen blir målt på samarbeidsmodellen som ser på hvordan klubben etablerer samarbeidsmodeller for trenerutvikling, spillerutvikling og prestasjonsutvikling med andre klubber. Geografisk spredning er en utfordring, så et godt samarbeid mellom ulike klubber og kretsen er viktig. Det legges særlig vekt på trenerutdanning og at man har identifisert spillere med et stort potensial i sitt nærområde. (Olafsen 2017)

Produktiviteten i Akademiklassifiseringsrapporten (Olafsen 2017) sier noe om hvordan klubben måles i forhold til å utvikle nasjonale og internasjonale toppspillere, når man ser på antall spilte minutter. Denne målingen blir gjort gjennom at en spiller får poeng for alder, år i klubben og antall spilte minutter. Videre blir disse poengene omregnet i produktivitetspoeng der høyeste score er 30 poeng. Beregningen starter fra en spiller er 12 år og avsluttes når han er 24 år.

Økonomi og fasiliteter er det siste klassifiseringsnivået. Dette er det siste terskelkravet i Akademiklassifiseringen. På dette nivået blir klubben sin prioritering i bruken av ressurser til spillerutvikling og hvordan klubben utnytter fasiliteter til å skape rammer for utviklingsarbeid vurdert. Det blir i Akademiklassifiseringsrapporten (Olafsen 2017) lagt vekt på at dette kriteriet ikke skal føre til økte kostnader. Fokuset ligger i å se på hvordan de økonomiske rammene er, så skal det stilles spørsmål om det er realistisk å nå de målene man har satt innenfor de økonomiske rammene? Er det et samsvar mellom utviklingsarbeid og de sportslige arbeidsprosessene? Hvordan er tilgangen på fasiliteter for å kunne oppnå de målene man har satt seg?

## 2.3 Oppsummering

Ifølge Johansen (2017) forklare Ivar Koteng som er styremedlem i NTF Akademiklassifiseringen slik «En systematisering av kompetanse og arbeidsform – et eierskap for å gjøre fotball bedre, med premiering gjennom økonomien» (Johansen, 2017) Dette oppsummerer hva Akademiklassifiseringen er og gir. Videre i denne oppgaven skal vi se nærmere på ideen om Akademiklassifiseringen. Jeg skal prøve å se på hvordan forløpet til ideen var og hvordan det ble jobbet med å utvikle ideen. Hva var bakgrunnen til at det ble akkurat de 10 punktene vi har sett på over og hvordan ble ideen oversatt for å passe inn i norske forhold.

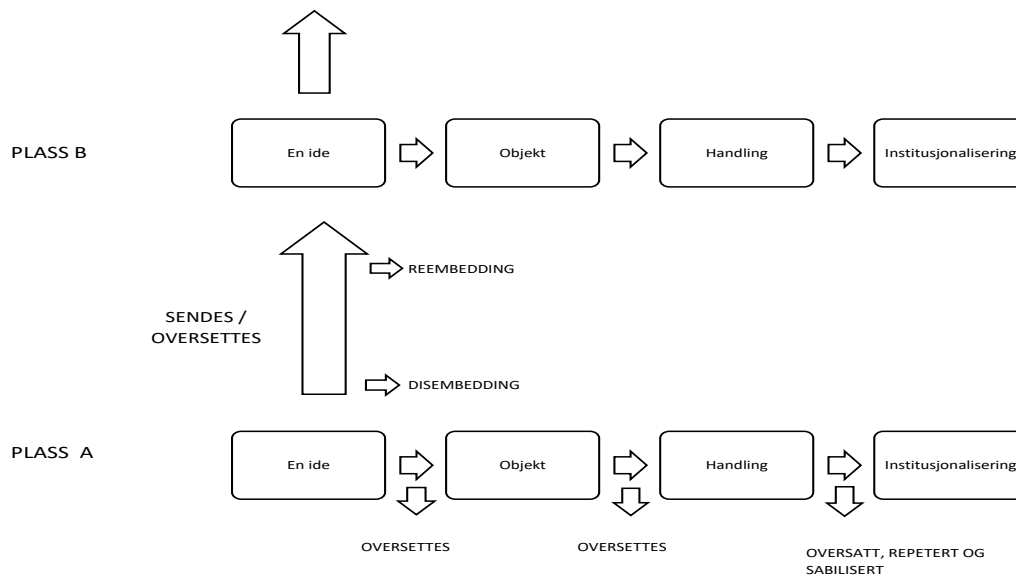
## 3 Teori

I teoridelen blir det lagt til grunne en teori som prøver belyse utviklingen av Akademiklassifiseringen. Teorien som brukes er Czarniawska og Jorges (1996) sin teori om hvordan en ide reiser fra boka «Translating Organizational Change». Teorien passer for å se på Akademiklassifiseringen fordi den tar for seg hele prosessen fra Akademiklassifiseringen var en ide, til den ble institusjonalisert ute hos enkelte klubber. Jeg har valgt å fremstille ideens reise slik den er illustrert i figur 2 under. Dermed vil jeg si at det er 4 faser en ide må igjennom på sin reise. I tillegg har jeg valgt å si at det er enkelte premisser som er tilstede i og under ideen sin reise. Dette er for eksempel oversettelsesprosessen som man finner mellom hver fase, tid/rom og mote. I tillegg til Czarniawska og Jorges (1996) sin teori vil det bli sett på Røvik (2007) sin teori om dekontekstualisering og kontekstualisering.

### 3.1 Ideens reise i en organisasjon

Czarniawska og Jorges (1996) sin teori ser på hvordan en ide reiser ved at den starter som en tanke hos en eller flere personer, som materialisere ideene, så blir ideen et objekt og gjør seg gjeldene i en handling, før den blir institusjonalisert i en organisasjon. Ideen starter hos en som tolkere ideen og vil være med på å forme ideen til hvordan den blir. Det vektlegges at utfallet av de endringene en ide fører med seg ikke vil bli like hos alle siden det er ulike aktører som vil tolke ideen. Ideens reise passer derfor godt når vi skal se på hvordan Akademiklassifiseringen startet som en ide, før det ble nedsatt en arbeidsgruppe i NTF som jobbet med å hente ideer fra utlandet og forme disse ideene slik at de ville passe det norske fotballsystemet. Hvordan en ide reiser kan illustreres på denne måten:





Figur 2: Hvordan ideer reiser: Vi ser her at det starter som en ide og at det mellom hver nye nivå oppstår en overstingsprosess som er med på å forme ideen til det neste nivået. En ide som er institusjonalisert kan i nesteomgang løftes ut fra sin kontekst og bli formet til en ny ide og prosessen vil gjenta seg. (Czarniawska og Jorges 1996:26)

### 3.1.1 Premisser som er tilstede i og under ideens reise.

Jeg vil starte med å si litt om premisser som er tilstede og kan påvirke ideen på reisen.

Czarniawska og Jorges (1996) sier at når en ide reiser skjer dette gjennom kommunikasjon mellom ulike aktører. Rom og tid er faktorer som spiller inn. Tid er en viktig faktor siden gjentakelse i tid viser til kausalitet. En organisasjon sitt tidsløp er mer som et kretsløp der organisasjonen blir født, miljøet rundt organisasjonen endres som gjør at organisasjonen må tilpasse seg eller avvikle. Faktoren rom blir stadig mindre på grunn av teknologisk utvikling, her er organisasjonens utfordring at den er fast på en plass. I utgangspunktet har ikke organisasjonen mulighet til å forflytte seg. Hva som forekommer som lokalt i organisasjonens nærhet og globalt som er der man henter inspirasjon til ideene sine, er premisser som blir sett på under en ide sin reise. Czarniawska og Jorges (1996) sier at man må vise ideens reise mellom lokal tid/rom og global tid /rom slik at det ikke blir for abstrakt. Ideen oversettes slik at den passer inn i den tid og rom som organisasjonen er i. Oversettelse i denne konteksten betyr at det skapes en link som ikke eksisterte fra før, som sier noe om hva som var og hva som skapes. Når ideer reiser ser vi en prosess av oversettelser som drives frem gjennom aktører som oversetter ideen til eget bruk, eller slik at andre kan bruke den. Det at ideen oversettes i tid/rom gjør at ulike aktører kan oversette ideen på ulike måter. For hver gang ideen reiser mellom to stadier vil det være en prosess av oversettelser som illustrert i figur 2.

Et annet premiss som kan være til stede under ideen sin reise er mote. Czarniawska og Jorges (1996) snakker om hvordan mote virker inn på ideer. Mote er noe som produseres og reproduseres, ulike aktører vil reagere ulikt på lik mote. Fordelen med mote er at man følger strømmen og ikke trenger å ta noen individuelle avgjørelser. Ulempen med mote er at den bringer med seg en strøm av ideer som organisasjonen selv må ta stilling til hvordan de vil bruke. Det er dermed ikke sagt at mote betyr progresjon. Moten er evigvarende i tid og fleksibel i rom, samtidig som den er avhengig av en institusjonalisert organisasjon.

Czarniawska og Jorges (1996) sier at de hadde et ønske om at ideer skulle materialiseres og få et liv før de igjen ble til en inspirasjonskilde for å skape nye ideer. Dette betyr at når en ide har blitt institusjonalisert vil den ha et ønske om å skape nye ideer. Disse ideene vil begynne på en ny reise slik vi ser i figur 2 når ideen begynner på et nytt kretsløp på plass B

### **3.1.2 Veien til ideen**

Det første steget hos Czarniawska og Jorges (1996) er at det oppstår en ide. De sier at det er ulike grunnere til at en ide oppstår. Ofte oppstår ideer på grunn av hendelser, tanker, mote, resultat av en krise eller som et resultat av ytre press. For Czarniawska og Jorges (1996) er ideer ofte forestillinger som blir kjent gjennom bilder eller lyder, før de blir materialisert. Formålet til Czarniawska og Jorges (1996) er ikke å fortelle hva som må gjøres i en endrings eller stagnasjonsprosess, men heller å vise at det finnes løsninger på problemer. For at man skal finne løsningene og ideene som skal være med på å endre og gjøre organisasjonen bedre, er det viktig at man oppholder seg i sentrum der ideene og aktivitetene foregår. Når man oppholder seg i sentrum av der aktiviteten foregår vil man kunne få en bedre forståelse. Man må ha en gradvis tilnærming til de aktørene som har kunnskapen man ønsker å bruke. Toveis kommunikasjon er nøkkelen, man må være åpen for det aktørene har å fortelle. Dette gir muligheter til å utvikle både organisasjonen og aktørene rundt. Hvordan ideers utfall blir vil variere og man burde ikke ha som mål at en ide vil fungere likt hos ulike aktører. Felles er at alle aktører har et ønske om å oppnå et fortrinn.

### **3.1.3 Fra ide til objekt**

Forutsetningen for at en ide skal bli til et objekt er at vi kan koble noe vi allerede har kunnskap om, med noe som fremstår som nytt for oss. Dermed vil det vi tolker bli i henhold til vår egen forståelse. Czarniawska og Jorges (1996) sier at dette er forklaringen på hvorfor nye ideer bruker lengre tid på å bli akseptert. For at en ide skal bli et endelig objekt må ideen få et grafisk uttrykk, den må bli skrevet ned. Ideen vil på dette stadiet ha gått fra en mental tanke hos en aktør, til objekt som gis innhold slik at den kan bli delt med andre.

Når en ide går fra å være en ide til å bli et objekt sier Czarniawska og Jorges (1996) at det er fordi ideen kommer inn i en organisasjon for å forsterke organisasjonen eller for å løse et eventuelt problem. Er problemet i fokus vil de ideer som man relatere til dette problemet ha en større sjanse for å bli realisert. Czarniawska og Jorges (1996) peker på at organisasjoner som er i ulike faser vil se på ideer på ulike måter. En organisasjon som er velstående vil se på ideer som en utfordring eller en nyhet. Organisasjoner som derimot er i krise vil se på en ide som en redning. De organisasjoner som er i endring vil se på ideer som en guide til hvordan de skal håndtere endringsprosessen.

### **3.1.4 Fra objekt til handling**

Ifølge Czarniawska og Jorges (1996) vil reisen til ideen gå fortere etter at den har blitt et objekt. Det er når ideen er en handling at ideen materialiseres. Her er det viktig at man ikke utsetter aktørene for ferdig utførte ider som vil fremstå som et hinder i oversettelsesprosessen. Dersom ideene er ferdig utført vil ikke ideen gå fra å være et objekt til å bli en handling. Når ideen har blitt til en handling stilles det spørsmål om det er de rette motivene som ligger bak og om det er noen foregangs personer. I tillegg snakker Czarniawska og Jorges (1996) om viktigheten av at disse foregangspersonene innehar den riktige kompetansen. Dette er viktig for å få gjennomført endringsprosessen. I denne fasen burde det tas hensyn til lokale forutsetninger. Ideen må konkretiseres, slik at de som skal ta den i bruk skjønner hva de skal gjøre. Det pekes på at det er en fordel om man selger inn ideen slik at de som skal bruke den føler et eierskap til den.

### **3.1.5 Institusjonalisering**

Czarniawska og Jorges (1996) sier at når ideen når sitt sluttstadium og er på topp har den tatt form som en masteride. Når masterideen er kommet inn i global tid/rom kan man starte å påvirke lokalt. Det som ikke endres nå, blir institusjonalisert. En ulempe på dette stadiet kan være at masterideer blir tatt for gitt og brukt i flere ulike sammenhenger.

## **3.2 Kontekstualisering og dekontekstualisering**

Identifiser, omforme og tilpasse ideer til å passe inn i en organisasjon er viktige forutsetninger for innovasjon, vekst og suksess. Røvik (2007) sier at siden store organisasjoner antas å være relativt like vil best praktisk kunne identifiseres, det vil være uttakbart og man kan overføre det til andre organisasjoner. Dette kan blant annet gjøres gjennom benchmarking slik at man kan oppdage «best praksis» i organisasjonene. Dette er dekontekstualisering prosessen. Når ideer blir kontekstualisert sier Røvik (2007) at organisasjonen tar høyde for at det er rasjonelle ledere som kritisk vurderer hvilke ideer man har bruk for. Disse ideene blir vurdert opp mot hvor effektiviserende og utviklende de vil være for organisasjonen. Røvik (2007) sier at det har vist seg at det som fungerer i en organisasjon i teorien kan overføres til en annen organisasjon, og på nesten lik linje gi en tilsvarende effekt. For at dette skal realiseres er det en forutsetning at det er en rasjonell prosess. Det er nødvendig at man har kunnskap om ideer og mekanismer i den organisasjonen ideen overføres fra, og at disse ideene blir gjenskapt så likt som mulig i den organisasjonen de overføres til. Dette er en modernistisk tilnærming av dekontekstualisering og kontekstualisering, og passer godt med hvordan man hentet ut best praksis fra ulike utenlandske klubber og overførte dette til et norsk format som ble til Akademi klassifiseringen.

Røvik (2007) snakker om en hierarkisk oversettelseskjede. Den hierarkiske oversettelseskjeden består av 5 argumenter og antagelser. Det er en top-down-orientering, som sier at nye ideer vil komme fra de øverste lederne. Det er ledere som er drivkraften bak spredningen av den nye ideen. Problembetinget søking etter løsninger er et argument. Dette går ut på at nye ider er en form for en løsning på et problem, som ledelsen tar inn for å bruke som et verktøy for å løse det aktuelle problemet. Begrenset frihet til oversettelse er et

argument som går ut på at det er toppledelsen som setter opp hva, hvordan og når endringer skal skje slik at de lengre ned i systemet har få eller ingen friheter til å tilpasse ideen inn i sin kontekst. Et argument er at det er en form for stimuli-respons-basert sekvensialitet. Dette argumentet går ut på at det er først når et høyere nivå har implementert ideen at den vil reise videre nedover. Til slutt er det at man går fra det abstrakte til det konkrete, som går ut på at i ideens reise nedover i det hierarkiske systemet, vil den bli mer konkretisert i hvert ledd.

Røvik (2007) snakker om ulike løsrivelsesprosesser når man skal hente ut ideer fra en organisasjon. I løsrivelsesprosessen kartlegges ulike rutiner som man ønsker å ta med fra en organisasjon over til en annen for å kopiere suksess. Disse rutinene blir gitt en idemessig representasjon, som vil si at de får et språklig uttrykk. Det er derfor viktig at det på forhånd er kartlagt hvilke suksessfaktorer som er i den organisasjonen man skal hente ideen fra. Innenfor løsrivelse snakker Røvik (2007) om to ulike måter å hente ut informasjon på. Den ene er en løsrivelse gjennom uthenting, der man befinner seg utenfor organisasjonen der praksisen er lokalisert og går inn å studere den. Her studere man hvordan praksisen i organisasjonen er og er ute etter best praksis og benchmarking. Den andre metoden er løsrivelse gjennom utbringning, som er at personer med suksess fra ulike organisasjoner deler sin kunnskap utenfor organisasjonen med suksess. Vider i denne oppgaven vil vi se nærmere på løsrivelse gjennom uthenting fordi arbeidsgruppen i NTF reise ut for å observere best praksis.

Når ideen skal kontekstualiseres, er det viktig å ta høyde for at ideen skal inn i en allerede satt kontekst. For å få en ide inn i en organisasjon er det et behov for noe Røvik (2007) kaller for innskrivingsregler. Den ene er regelen for innskriving er lokalisering av ideen. Denne innskrivingsregelen går ut på at man har en global ide som blir satt inn i et lokalt rom der ideen for å utvikle seg. I det lokale rommet vil ideen bli tilskrevet lokale referanser for å bli tilpasset. Den andre innskrivingsregelen er en tidsmarkering av ideene. Det er viktig når nye ideer skal inn i en organisasjon at de blir tidsmarkert. Det vil si at man skriver ideen inn i lokal tid, fra den globale tiden man har hentet ideen fra. Røvik (2007) sier at dette innebærer «(...) en generell ide – gjennom sosiale fortolknings- og meningsdannelsesprosesser- blir utstyrt med så vel en lokal fortid (historie) som en samtid og en fremtid.» (Røvik 2007:303) Historien det referer til er at man ofte går inn og sier at man har hentet inn nye ideer for å løse

et eventuelt problem i organisasjonen. Ideen kan sees på som at den fungerer som et fremtidig virkemiddel. Røvik (2007) peker på hvordan rolle den som oversetter ideer og bringer de inn i organisasjonen har. Det er viktig at oversetteren har en mest mulig usynlig rolle for å ikke sette sitt preg på hvordan ideen innføres. Det blir stilt spørsmål ved hvor stor frihet oversetteren har og kan ta seg, og hvor oversettbar ideen er.

Grunnen til at dekontekstualisering og kontekstualisering ofte er relevante for overføring av ideer mellom organisasjoner, er fordi de er frikoblet i tid og rom og forekommer ikke som koordinerte aktiviteter. Her ser man at praksiser og ideer blir forsøkt identifisert og hentet ut av organisasjoner, uten at man nødvendigvis på dette tidspunktet vet helt hvordan man skal overføre det til en ny organisasjon. I tillegg er ikke de som dekontekstualiserer og de som kontekstualiserer de samme personene. Avslutningsvis kan man peke på det er et kjent faktum at mange ideer reiser inn i organisasjoner, men at dette ikke er ensbetydende med at de blir tatt i bruk.

### **3.3 Oppsummering**

Ved hjelp av disse to teoriene skal det være mulig å se hvordan ideen om Akademiklassifiseringen startet, for så å utvikle seg. Czarniawska og Jorges (1996) sin teori forteller hvordan en tanke får innhold, blir gjort om til en handling og gitt mening slik at ulike aktører kan ta ideen inn i sin organisasjon og gjøre nytte av den. Røvik (2007) sin teori hjelper til med å forklare hvordan ideer blir tatt ut av sin opprinnelige kontekst og omformet slik at de kan passeres inn i en ny kontekst i en ny organisasjon. Røvik sin teori vil hjelpe til med å vise hvordan ideen utvikler seg og hva som skjer i det ideen reiser. Begge teoriene snakker om lokal tid/rom og global tid/rom og hvordan ideen flytter seg mellom disse.

## 4 Metode

I følge Jacobsen (2015) er vitenskapelig metode en spesiell måte å stille spørsmål på og samler inn informasjon. Ønsket er å finne informasjon som gir svar, slik at de spørsmålene som blir stilt kan bli konfrontert med virkeligheten. Hensikten er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. Videre vil svaret på en undersøkelse være hvilken virkning eller effekt et tiltak har. I denne oppgaven skal vi se på hvordan en arbeidsgruppe hentet best praksis fra en organisasjon og former den slik at den skal passe inn i annen organisasjon. Det vil være en kvalitativ tilnærming og jeg vil gjøre en dokumentanalyse.

### 4.1 Valg av metode

Jeg har i denne oppgave valgt å ha en kvalitativ tilnærming på problemstillingen. I utgangspunktet er problemstillingen ifølge Jacobsen (2015) eksplorerende. Grunnen er at problemstillingen har som hensikt å utdype omfanget av Akademiklassifiseringen, fra den startet og hvordan den har utviklet seg til det den er i dag. Når problemstillingen er eksplorerende har vi et intensivt opplegg, der vi er ute etter å undersøke noen få enheter. En slik problemstilling har behov for en metode som går i dybden på et problem og søker etter å finne frem til nyanser. Problemstillinger som er eksplorerende burde ha en metode som er åpen for forhold som er uventede. Her er ønsket å ha en mest mulig åpen metode der det legges få føringer på den informasjonen som samles inn. Med et intensivt opplegg er man ute etter å få en grundig forståelse, både av hvordan virkeligheten oppfattes, er og hvordan de ulike fenomenene i virkeligheten henger sammen. En slik studie er virkelighetsnær og tar for seg mange nyanser men med få enheter. Siden det er få enheter tas det utgangspunkt i dem man studerer og deres forståelse av fenomenet og konteksten de er i. I slike undersøkelser er den interne gyldigheten høy.

I denne oppgaven er det gjort en case studie. I følge Jacobsen (2015) er en case studie en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter. Undersøkelsesenheten avgrenses i tid og rom. I denne oppgaven vil det bli sett på det som kalles for en kollektiv enhet som er

NTF som er en organisasjon. Jeg vil bruke metoden enkelt case studie fordi jeg vil gå i dybden på Akademiklassifiseringen til NTF som er klart avgrenset i tid og rom. Dette vil gi en detaljert beskrivelse av hvordan Akademiklassifiseringen gikk fra å være en ide til å bli virkelighet. En av fordelene til en case studie er at den gir gode muligheter til å avdekke kausale mekanismer og prosesser. Den beskriver hvordan hendelser påvirker hverandre som igjen fører til at resultater produseres.

Andersen (2013) sier at en god casestudie, har en indre validitet som dreier seg om at det er en kvalitet og troverdighet. Ytre validitet handler om hvor representativt funnene er for en større populasjon. Her stiller en casestudie svakere siden den går i dybden på noen få enheter. I denne oppgaven vil den ytre validitet være svært liten siden det kun blir sett på ett enkelt tilfelle. Andersen (2013) sier at man kan slutte fra empirisk variasjon til teoretisk univers. Dette er en form for ytre validitet som bygger på analytisk generalisering. Dette betyr at man kan bruke funn fra en undersøkelse som veivisere for hva som kan skje i en lignende situasjon. Her kan vi si at denne oppgaven er en form for analytisk generalisering, fordi vi går innpå hvordan arbeidsgruppen jobbet, hva som lå bak ideene som ble hentet inn og formet til Akademiklassifiseringen. Dermed kan man bruke funn fra denne oppgaven for å studere fremtidige Akademiklassifiseringer for å se om det er gjort endringer eller hentet inn nye ideer, brukt ny teori eller om metoden man bruker for å klassifisere klubber er lik eller endret. Det er et ønsket at denne oppgaven skal ha en teoretisk representativitet der det bygges på overbevisende argumentasjon om hvordan empiriske hovedsammenhenger og prosesser kan sees som representative for typologier, begreper og forklaringsmekanismer. Reliabilitet etableres gjennom overbevisende dokumentasjon av fremgangsmåter, datagenerering og analyse. I denne oppgaven er det hentet inn kilder som er fra NTF, artikler skrevet av andre med betraktninger angående Akademiklassifiseringen og artikler der det er gjort intervju med noen av de som har jobbet med Akademiklassifiseringen. Når det kommer til å bruke casestudie som metode for denne oppgaven er det sentrale, ifølge Andersen (2013) at hendelser sees i lyset av en analytisk kontekst som knytter sammen observasjoner, tolkning og analyse. Det er ikke antall observasjoner som har noe å si, men hvilke forutsetninger de har som er avgjørende for de slutninger vi kan trekke.



## 4.2 Datainnsamling

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke dokumentanalyse som datainnsamlingsmetode. En slik tilnærming baserer seg på sekundærdata som andre har samlet inn. Ønsket ved en slik tilnærming er å besvare problemstillingen gjennom en analyse av ord, setninger og fortellinger om temaet man har valgt. Når man gjør en dokumentanalyse må man stille spørsmål ved hvor stor påliteligheten til kilden er. Man må i tillegg være kritisk til hvordan kilden er skrevet og hvor bearbeidet kilden er. En av fordelene ved å gjøre dokumentanalyse er at dette vil fortelle oss noe om hva som faktisk har blitt gjort. Det vil gi et riktig bilde av hvordan veien fra ideen om Akademiklassifiseringen til en faktisk realitet ble til. Som Jacobsen (2015) sier kan dokumenter i slike tilfeller ligne mer på en observasjon. Det man må være oppmerksom på ifølge Jacobsen (2015), er misforholdet mellom hva dataen vi bruker har som hensikt å være og hva det er vi som forskere ønsker at den skal vise. Vi vil med andre ord tolke dataen slik at den gagnar vårt prosjekt. Det er andre som har bestemt hvilke variabler og verdier vi har tilgang til. Vi vil med stor sannsynlighet utvikle et ønske om opplysninger som vi ikke har tilgang til. Jacobsen (2015) sier at sekundærdata ofte er manipulert til å passe den opprinnelige datainnsamlerens behov. I tillegg sier Jacobsen (2015) at skillet mellom datainnsamling og analyse kan være uklart i kvalitative undersøkelser. Dette fordi vi analyserer den dataen vi får inn etter hvert, derfor vil den videre datainnsamlingen endre seg.

For å ikke bli for forutinntatt er det viktig at man ikke bare bruker kilder fra NTF, men også søker hva andre har skrevet om Akademiklassifiseringen. Som tidligere sagt var det stor kritikk i tiden før Akademiklassifiseringen om hvordan organiseringen av fotball var og i tiden etterpå ble det skrevet mye om hvordan dette ville påvirke den norske fotballen. Ved å oppsøke flere ulike kilder kommer det frem en viss grad av spontanitet i sekundærdataen. For at dette skal ha gyldighet må man være bevist på hvordan dokumentasjonen man bruker er publisert. Er det en førstehåndskilde eller en andrehåndskilde. Her vil referater og rapporter fra NTF være førstehåndskilder, men disse kildene vil være under en stor grad av bearbeidelse for å fremstille Akademiklassifiseringen på en best mulig måte. Andrehåndskilder vil være avisreportasjer og debatter i media rundt dette. Ved å bevege seg bort fra førstehåndskilden vil kildene bli mer personalisert. Man må ta hensyn til kvaliteten til kildene. Er dette en

person som innehar kompetansen og kunnskapen om temaet eller er det en som er ute etter en debatt rundt temaet. I denne oppgaven var det viktig at man fikk en kombinasjon av ulike kilder for å sikre validiteten til oppgaven.

**Kilder som er brukt**

Hvor	Hva	Antall
Aftenposten	avisartikler	5
Josimar	artikler i fagtidsskrift	4
Toppfotballsentret	referat og artikler	3
Fotballtrener.no	artikler i fagtidsskrift	3
Hamar Arbeiderblad	avisartikler	2
Akademiklassifiseringen	rapport	1
Norsk Fotballforbund	hjemmeside	1
Saltenposte	avisartikler	1
Adressavisen	avisartikler	1
Bergens Tidende	avisartikler	1
Norges Idrettsforbund	hjemmeside	1
Norsk Toppfotball	hjemmeside	1

*Tabell 1: En oversikt over hvilke kilder som er brukt. Hvor viser til hvor/ hvem dokumentasjonen er hentet fra. Hva sier noe om formatet på kilden og antall sier noe om hvor mange artikler som er brukt fra hver kilde. Dette viser en god variasjon i kildene.*

I min innsamlingsprosess av data har jeg brukt to ulike måter å finne datamateriell på. Den ene måten er at jeg har kommet over artikler og gjort frie søk på internett. Den første artikkelen er den som startet tankerekken min, dette er artikkelen i Aftenposten i 2016 om Per Joar Hansen sin reise ut for å se hva andre fotballnasjoner gjorde. Hovedkilden min i denne oppgave har vært NTF sin Akademiklassifiseringsrapport. Akademiklassifiseringen har kun vært gjennomført en gang. Teorien rundt Akademiklassifiseringen kommer fra Akademiklassifiseringsrapporten og er utarbeidet av NTF. Jeg har to Master oppgaver som jeg brukte for å hjelpe meg på vei med å finne mine egne kilder og til å skape undring over temaet i starten av skriveprosessen.

Jeg har foretatt et systematisk søk på Retriever. Det jeg fant ut under dette søket var at de fleste artiklene som var skrevet både i papir og på nett var direkte referat fra Akademiklassifiseringsrapporten. Det forekom ofte at flere aviser omtalte samme sak, slik at søkeresultatet ble høyt, men i realiteten var det flere aviser som hadde kopiert saken fra

hverandre. Noen av artiklene jeg fant på Retriever hadde jeg funnet gjennom generelle søk tidligere.

		Søk på Retriever						Antall artikler brukt i oppgaven
Søkeord	Totalt antall treff	år				Web	papir avis	
		2016	2017	2018	2019			
akademiklassifiseringen	161	3	103	53	2	111	50	5
akademiklassifisering	270	2	160	95	13	177	93	7
norsk toppfotball og akademi	303	33	53	35	15	204	99	4

Tabell 2: Tabellen viser søk på Retriever. Jeg brukte 3 ulike søkeordskombinasjoner. Jeg har loggført søkene etter år og om artikkelen var skrevet på web eller utgitt i papiravis og hvor mange artikler jeg har brukt.

I arbeidet med denne oppgaven var det mening at jeg skulle foreta intervju men noen fra NTF. Jeg var i kontakt med dem, men når det nærmet seg så ble det beklageligvis ikke noe av intervjuet. Jeg prøvde å opprettholde kontakten og hadde gjort klar en intervjuguide. Jeg har derfor måtte støtte meg på de artiklene der det er gjort intervju med de som har jobbet med Akademiklassifiseringen. Først er det Akademiklassifiseringsrapporten som sier mye om hvordan selve prosessen har vært. Av artikler er det særlig artikkelen i Josimar av Johansen (2017) og artiklene i Saltenposten av Johansen (2018) som er aktuelle grunnet sine direkte kommentarer fra de som har jobbet med Akademiklassifiseringen. Jeg har vært i kontakt med Johansen for å høre om de hadde noe mer fra intervjuet med Espen Olafsen som ble gjort i artiklene, men de brukte alt sitt datamateriell i artikkelen. Johansen har vært behjelpelig med ekstra informasjon rundt Akademiklassifiseringen. I tillegg har jeg fått tilsendt en digital utgave av *Fotballtreneren nr 1/2018* fra Ivar Thoresen der det er gjort en del betraktninger rundt Akademiklassifiseringen.

### 4.3 Oppsummering og utfordringer med å være en del av det man studere

I denne oppgaven er det et ønske om å kunne gi et godt og helhetlig bilde av Akademiklassifiseringen. Det var fra starten et mål å få til intervju. Men det er ikke bestandig at man kan få det slik man ønsker. For denne oppgaven har det vært viktig at man har funnet gode skriftlige kilder som man kan støtte seg på. spørsmålet man kan stille seg er hvorvidt man kan generalisere funnet i denne oppgaven. I følge Jacobsen (2015) kan man gjøre en

teoretisk generalisering. Dette innebærer at ut ifra et mindre antall observasjoner danner seg en mer generell teori om hvordan virkeligheten er og hvordan ulike fenomener henger sammen. Ved å bruke metoden enkelt case og støtte oppgaven på en god dokumentanalyse burde det være mulig å gi en generell forklaring av hvordan ulike fenomener henger sammen i Akademiklassifiseringen.

Min rolle innenfor fotball er som aldersbestemt trener og jeg sitter i styret til Troms Fotballens venner, som er en frivillig organisasjon under Norsk Fotballforbund. Troms Fotballens Venner samler inn sponsormidler som skal gå til utvikling av trenere på aldersbestemt nivå i Troms fylke. Jeg er veldig opptatt av utvikling, læring og kompetanseheving innenfor fotball. Jacobsen (2015) peker på hvordan det kan være både positive og negative sider når man har kjennskap til det man skal studere. Positive sider kan være at man har tilgang til informasjon. Man har kjennskap til hvor man kan finne informasjon og man kjenner til historien bak det man studere. Derimot kan man ha «blinde flekker», dette er en form for forutinntatthet som gjør at man allerede før man har studert noe, har dannet seg en mening om hvordan det er. Å holde en kritisk avstand til det man studere erpekt på som vanskelig, sammen med at man kan innta en partisk stilling, man tar de enkleste veien og glemmer å få med de delene av organisasjonen man ikke kjenner så godt og det kan være at man legger bånd på seg selv fordi man ikke vil virke for kritisk i sin egen organisasjon. Det vil også være en viss fare for en undersøkelseseffekt der man som forsker selv skaper de resultatene man ønsker ifølge Jacobsen (2015). Mitt forhold til det jeg har studert i denne oppgaven går nok mer på at jeg har en lidenskap til fotball. Jeg har et engasjement når det kommer til endringer i organisasjoner å se etter nye muligheter. Jeg har ikke kunne blitt påvirket siden jeg ikke er direkte knyttet til NTF, derfor håper jeg at jeg har klart å gi et mest mulig nøytralt bilde av Akademiklassifiseringen.

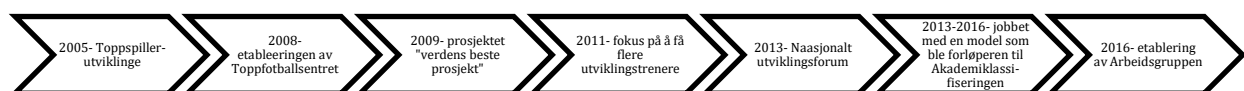
## 5 Analyse

I analysen skal jeg drøfte det datamaterialet som jeg har i forhold til det teoretiske rammeverket jeg presentert i kapittel 3. Problemstillingen i denne oppgaven var: Hvordan hentet en arbeidsgruppe i Norsk Toppfotball best praksis fra ulike land og oversatte dette til Akademiklassifiseringen. Jeg er ute etter å finne ut hva NTF hentet fra utlandet og hvordan de formet ideene for at det skulle passe inn i det norske fotballsystemet. Jeg vil se på hvordan Akademiklassifiseringen startet som en ide og utviklet seg. Jeg vil vise dette gjennom å illustrere prosessen i arbeidsgruppa fra ideen begynte inntil Akademiklassifiseringen var klar til å institusjonaliseres ute hos klubbene.

Denne analysen vil være oppbygd slik at vi ser ideens reise slik Czarniawska og Jorges (1996) fremstiller den. Jeg har gått inn og tolket og ønsker å vise reisen arbeidsgruppen hadde frem mot en ferdigstilt Akademiklassifiseringsrapport. Det første trinnet i min analyse vil derfor være hvordan ideen oppstod etter kritikk rettet mot det norske fotballsystemet. Fase to er objektet og slik jeg tolker det hvordan man hentet inspirasjon gjennom Collins sine studier for å plukke ut hvilke land man skulle studere. Den tredje fasen er handlingen og dette tolker jeg som de retningslinjene man satt igjen med etter klubbeseøk i utlandet og Norge. Grunne til at jeg tolker dette som handlingen i denne analysen er fordi det jeg ser på er hvordan arbeidsgruppa jobbet med å komme frem til en Akademiklassifisering. I denne fasen har arbeidsgruppa kommet frem til de punktene som skal bli Akademiklassifiseringen. Dette betyr at det på dette nivået i ideenes reise er Akademiklassifiseringen blitt implementert i arbeidsgruppa. Den siste fasen som er institusjonaliseringen tolker jeg som arbeidsgruppens jobb med en endelig ferdigstilling av Akademiklassifiseringsrapporten. Dette tolker jeg slik fordi det ikke er noen rom igjen for forandring av hvilke 10 punkter klubbene skal måles på. Akademiklassifiseringen er dermed blitt institusjonalisert i arbeidsgruppa. De ti punktene vi gikk gjennom i kapittel 2 er ferdig med sin reise i arbeidsgruppa og klar til å begynne på en ny reise ute i klubbene. Når det kommer til hva som skjedde ute i klubbene etter Akademiklassifiseringen var ferdig i arbeidsgruppa, vil denne prosessen være en ny reise for en ny ide. Dette fordi ideer vil tolkes ulikt av ulike aktører og fordi ideen ute i klubben er kommet inn i en ny form for lokal tid og rom.

## 5.1 Et problem som man søker å finne en løsning på - veien til ideen

Czarniawska og Jorges (1996) sier at ideens reise starter som en tanke hos en eller flere personer. Ideen oppstår ofte med bakgrunn i hendelser, tanker, mote, ytre press eller en krise. I Akademiklassifiseringsrapporten (2017) snakkes det om at man må erkjenne at man ikke lengre holder det nivået man ønsker, at man ikke lengre henger med på den utviklingen som skjer hos andre nasjoner. Johansen (2017) referere Espen Olafsen som sier at «Målsettingen for norsk fotball på seniornivå er ikke innfridd. Og da kan vi enten lukke øynene og håpe at det blir bedre, vi kan senke lista, eller så kan vi endre strategier. Det er det siste jeg opplever at vi gjør nå. Vi starter nå det største sportslige endringsarbeidet i Norsk Toppfotball noensinne. Endring er smertefullt, og dette arbeidet vil kreve mye av oss alle sammen, både av klubbene og vi som skal klassifisere dem.» (Johansen 2017). Norsk fotball hadde innsett at det var et problem i forhold til at man ikke lengre holder den standarden som man ønsker. Det ble et fremvoksende behov for å endre måten man hadde gjort ting på tidligere. Czarniawska og Jorges (1996) sier at dersom et problem er i fokus, vil de ideer som man relatere til dette problemet ha en større sjanse for å bli realisert. For å løse et eventuelt problem må man starte en prosess for å få det løst. Enhver prosess starter med en erkjennelse om at det vi gjør per i dag ikke er bra nok og at det er et endringsbehov. Vi ser at det var gjennom en erkjennelse av en krise i norsk fotball at det ble satt i gang tiltak for å få til en endring. Denne endringen startet lege før Akademiklassifiseringen formelt sett ble satt i gang mener jeg. Grunnen til det er fordi de instansene som ble opprettet fra 2005 var nødvendige for å få i gang prosessen, og de var med på å lede frem til Akademiklassifiseringen. Vi skal nå se litt på hvilke tiltak som ble satt i gang for å få startet en endrings og erkjennelsesprosessen av at ikke alt var som det skulle i norsk fotball.



Figur 3: En fremvoksende tanke om at man måtte gjøre noe for å få til en bedre utvikling av nye spiller ble satt i gang og endte opp med ei arbeidsgruppe på mandat fra eiermøte i NTF.

Toppsspillerutviklingen var et tiltak NTF satte i gang for å styre fram det strategiske og langsiktige utviklingsarbeidet i klubbene, samtidig som det skulle ha ansvar for satningsspillere i alderen 17- 21 år. I 2008 ble Toppfotballsentret (TFS) opprettet, det skulle fungere som et nasjonalt kompetansesenter med hovedfokus på forskning, dokumentering og kompetanseutvikling på områder som var sentrale for å få opp kvaliteten på utviklingen av de fremste spillerne. TFS kom frem til at mottakerapparatet ute i klubbene var mangelfullt og ikke i stand til å håndtere den profesjonaliseringen som man ønsket å se ute i klubbene. Det ble i 2009 startet opp prosjektet «Verdens Beste»- prosjekt som var en benchmarking av best praksiser i ulike land. I tillegg bygde TFS opp et referanseprogram som kartla og holdt TFS oppdatert på best praksis og hvor norske klubber, lag, spillere, og trener stod i forhold til de sentrale prestasjonsdrivende områdene for toppspillerutviklingen. De større fotballnasjonen ble systematisk kartlagt for at man skulle kunne sammenligne hva som ble gjort og ikke ble gjort. I 2013 ble Nasjonalt Utviklingsforum opprettet, det skulle fungere som en møteplass og et strategisk fora for de som var utviklingsansvarlige i klubbene. Forumet hadde som hovedformål å jobbe med kvalitetssikringsverktøy for utviklingsstrukturen i klubbene. I perioden 2013-2016 jobbet forumet og TFS med å utvikle et verktøy. I 2014-2016 gikk TFS inn i enkelte klubber å prøve ut de resultatene de hadde kommet frem til så langt i sitt arbeid. Dette ble forløperen til kriteriesettet som nå utgjør Akademiklassifiseringen. I 2016 ble det på mandat fra eiermøtet i NTF oppdrettet en arbeidsgruppe som skulle utarbeide en modell og et fullverdig kriteriesett for Akademiklassifiseringen. I følge Johansen (2017) bestod arbeidsgruppen av Øystein Neerland (daglig leder i Molde), Kenneth Karlsen (sports- og administrasjonssjef i Mjøndalen), Øyvind Iversen (Bodø/Glimt, leder for NTF-klubbens utviklingsforum), Tore Grønning (Rosenborg, medlem av NTF-klubbens utviklingsforum), Jo Bergsvand (sportssjef i NTF), Ine Hope Karlsen (økonomiansvarlig i NTF) og Espen Olafsen. Denne arbeidsgruppa skulle i første omgang levere en innstilling på:

1. Modell og fullverdig kriteriesett for Akademiklassifisering oppstartsår 2017.
2. Hvem som skulle løse oppdraget, synliggjøre arbeidsprosessen og ressurser.
3. Prosess for årlig evaluering og eventuell justering av kriteriene.
4. Overgangsordning for fordeling av utviklingsmidlene 2017.

I følge Akademiklassifiseringsrapporten ble de som var i arbeidsgruppa stilt følgende spørsmål «Hvis du våkner opp i morgen og opplevde at vi hadde laget et perfekt kriteriesett, hva ved det hadde gjort det perfekt?» (Olafsen, 2017:17) Svarene på dette spørsmålet som

sener ble brukt som et kompass for å utvikle Akademiklassifiseringen var at det måtte være et rettferdig system. De som jobbet aktivt med utvikling skulle bli sett og belønnet. Man var opptatt av å måle det som utgjorde en forskjell. At konkurransefortrinn og identitet ble ivarettatt, men at dette ikke skulle gå på bekostning av kvalitet. At dette skulle være inspirerende gjennom å stimulere og motivere. Gjerne med referanser til internasjonale standarder. At det skulle være enkelt uten å virke reduserende. I

Akademiklassifiseringsrapporten blir det sagt at «De fem punktene ble et viktig kompass for arbeidsgruppas utarbeidelse av modell og kriteriesett. De bar i seg gode ansatser til å ivareta det særnorske og unike, samtidig som det tok opp i seg en rekke av erfaringer som vi ervervet oss i møte med andre nasjoners klassifiseringsmodeller.» (Olafsen 2017:15)

Vi har her sett hvordan prosessen var frem til det ble nedsatt en arbeidsgruppe som skulle jobbe med et fullverdig kriteriesett for Akademiklassifiseringen. Vi har sett hva som lå bak tankene og arbeidet med Akademiklassifiseringen. Czarniawska og Jorges (1996) sier at tid og rom er to faktorer som spiller inn på ideen. Gjentakelse i tid viser til kausalitet og rom viser hvor man befinner seg. Vi ser at vi oppholder oss i lokal tid og at problemstillingen om at norsk fotball ikke holdt de målene som var ønsket, ble tatt opp gjentatte ganger gjennom ulike instanser og prosjekt fordi man hadde et ønske om å forbedre seg. Når det kommer til rom er dette innad i NTF, men vi ser og at det allerede på dette stadiet er ganger der man forlater lokalt rom og er mobile for å dra til globalt rom for å hente ideer.

Det skjer en oversettelse mellom hvert trinn i ideens reise der det skapes en link som sier noe om hva som var og hva som skapes ifølge Czarniawska og Jorges (1996). I den første oversettelsesfasen har ideen om en Akademiklassifisering vokst frem. Det har blitt satt ned ei arbeidsgruppe som skal jobbe med et kriteriesett som skulle bli til Akademiklassifiseringen. Samtidig ser vi at det er en kommunikasjon mellom ulike aktører som gjør at ideen starte å utvikle seg, fra toppfotballspiller gjennom en prosess og til den er ei arbeidsgruppe. Dette tolker jeg som en oversettelses prosess av ideen. Spørsmålet vi hadde i forbindelse med problemstillingen angående hvordan ideen startet har vi nå sett at var fordi det var et fremvoksende problem ved at Norge som fotballnasjon ikke holdt den standarden som var forventet.



## 5.2 Inspirasjon og mote former ideen- fra ide til objekt

Det kan være mange faktorer som spiller inn på utviklingen av ideen, en av disse faktorene er mote. Mote er noe som produseres og reproduseres og det er individuelle avgjørelser som avgjør hvordan moten tolkes. Dette kan sees i sammenheng med hvordan Jim Collins sine studier ble brukt som metodisk grunnlag og hvordan man jobbet med å hente inn best praksis fra andre land. I Johnsen (2017) sitt intervju med Espen Olafsen ble det sagt at det ble jobbet i TFS med hvordan man kunne hente inn en best praksis til norsk toppfotball. Det ble sett på hvilke resultater landslag, toppklubber og aldersbestemte landslag hadde helt tilbake til 1994. Ved å bruke den amerikanske forskeren Jim Collins sine studier av suksessrike virksomheter og hans inndeling av disse bedriftene kunne man kategorisere ulike klubber og land. Collins sin inndeling var «Good to great», «Built to last», «How the mighty fall» og «Great by choice». Espen Olafsen sier til Johansen (2017) at «Hans beskrivelse er forbausende gjenkjennbar og kunne like gjerne vært en beskrivelse av en livssyklus til en fotballklubb eller et fotballforbund som har prestert bra en periode.» (Johansen, 2017). Collins sin teori ble brukt ved at det ble gjort en resultatanalyse av europeiske fotballnasjoner, klubber og utviklingsklubber som deretter ble plassert inn i Collins sin tredelte modell. Espen Olafsen beskriver til Johansen (2017) hvordan Collins sitt arbeid ble brukt slik «De tre fasene, og dynamikken mellom dem ga oss et verktøy til å studere klubber og nasjoners vei til suksess, hva som kjennetegnet dem som evnet å gjenskape resultater over tid, og hvilke mekanismer som utløser det store fallet, som alt for ofte, ifølge Collins, er varslet.» (Johansen 2017). For TFS var det viktig at landene man skulle sammenligne seg med burde være mest mulig like i forhold til befolkning, geografi, utdanningsnivå, likestilling, levealder, helsetilstand, økonomi og klima. Grunnlaget for å finne ut hvilke land man skulle besøke ble gjort ut ifra 34 ulike variabler, som ofte brukes i levekårsundersøkelser påpekes det hos Johansen (2017). Totalt ble 141 utenlandske klubber besøkt og i perioden 2011-2017 og det ble gjennomført 381 klubbbesøk i Norge. De landene som ble besøkt var Kroatia, Portugal, Belgia, Danmark, Sverige, Island, Spania, Tyskland, England og Frankrike. Tanken bak besøkene var at det beste fra disse landene skulle samles i en og samme modell (Aas 2017). Funnene fra reisene ble ifølge det Johansen (2017) skriver fortløpende kommunisert tilbake til klubbene. I artikkelen til Johansen (2018) er det gjort et intervju med Øyvind Iversen på TFS. Iversen hadde besøkt tre ulike Champions League klubber for å se hva de gjorde, finne best praksis som kunne komme til nytte i norske klubber og se på klassifiseringen av utviklingsstrukturer i klubbene. Iversen brukte tiden sin på å se kamper og snakke med de som var ansvarlige for

akademiene, spørsmålet han stilte var hva og hvorfor. Det han oppdaget var at klubbene i Champions League jobbet mer systematisk og at utviklingsarbeidet sa mye om hvordan klubbens tilstand var. Et land arbeidsgruppa var i var Danmark og FCK København. Dag Opjordsmoen som er fagansvarlig for fotballferdigheter i NTF sier at «Vi har prøvd å ta med oss det beste fra deres modeller. Vi ligger litt etter, men begynner å få på plass de samme strukturene. Det har vært en inspirerende ferd å følge dem.» (Ekeland, 2018) Videre sier Ekeland (2018) at FCK har vært en foregangsfigur når det kommer til å vise hvordan talentarbeid kan settes i system.

Akademiklassifiseringen har enkelte likhetstrekk med et prosjekt som startet opp i 2009, «Verdens beste» - prosjektet. Dette prosjektet hadde som formål å identifisere verdensklassekompetanse for fotballnasjoner, klubber, trener, spillere og spill. «Verdens Beste»- prosjektet var i regi av TFS som hadde regien til Akademiklassifiseringen. Espen Olafsen er en sentral person i Akademiklassifiseringen og var med i «Verdens Beste»- prosjektet. Når arbeidet med å velge ut hvilke nasjoner man skulle bruke for å sammenligne seg med, ble Jim Collins sin teori brukt både i «Verdens Beste»- prosjektet og i Akademiklassifiseringen. Grunnen til at de valgte Collins sin teori i «Verdens Beste»- prosjektet var ifølge P.A. Johansen, at Collins hadde studert bedrifter i 20 år og disse teoriene dannet et godt bilde av hva som lå bak både suksess og fiasko. Det som var viktig var å se bak resultatene, for å finne ut hva det var som virkelig gjorde en forskjell. De landene som hadde utviklet seg positivt var land som ble kategorisert som «Good to Great», se som hadde vært stabile over tid var «Built to Last» og til slutt de som ikke evnet og skape resultater over tid «How the Mighty Fall». I «Verdens Beste»- prosjektet ble resultatutviklingen til 207 fotballnasjoner studert og 27 nasjoner plukket ut og kategorisert i forhold til teorien til Collins.

<b>Good to great - land</b>	<b>Built to last- land</b>	<b>How the Mighty Fall- land</b>
1 Portugal	1 Italia	1 Norge
1 Kroatia	2 Brasil	2 Zambia
3 Tyrkia	3 Spania	3 Belgia
4 Paraguay	4 Tsjekia	4 Østerrike
5 Nederland	5 England	5 Romania
6 Kamerun	6 Frankrike	6 Danmark
7 Bosnia Herezegovina	7 Tyskland	7 Bolivia
8 Uruguay	8 Argentina	8 Sverige
9 Slovenia		9 Chile
		10 Skottland

*Tabell 3 Hvordan «Verdens Beste»- prosjektet rangerte fotballnasjoner i forhold til resultatutvikling de siste 17 årene i forhold til FIFA rankingen. Eksempelvis kom Portugal og Kroatia ut med en fremgang på 57,1 %. (Norsk Toppfotballcenter, «Verdens Beste»-Prosjektet)*

Etter at denne rangeringen var gjort, var neste steg å finne ut hvem det var mest hensiktsmessig å sammenligne seg med. For å finne ut dette ble det brukt samfunnsmessige variabler på samme måte som vi har sett at arbeidsgruppa brukte i Akademiklassifiseringen. Det kom frem at det var fotballnasjoner i Europa og Sør- Amerika som var mest like Norge og prosjektet valgte derfor å begrense seg til europeiske fotballnasjoner. Innenfor de europeiske fotballnasjonene var ønsket som P.A. Johansen sier at man skulle se på nasjoner med ulike resultatutviklinger for å finne «forskjellen som utgjør en forskjell». For å finne de rette nasjonene ble det gjort statistiske analyser av både landslag og herrelag målt mot ulike kontekstuelle variabler. Til slutt satt man igjen med 8 ulike land fordelt inn i tre ulike kategorier. Den første var Tsjekkia som hadde vært stabile i verdenstoppen de to siste årene. Så var det de lande som hadde vært gode på 90-tallet og hadde utviklet seg videre, her var land som Nederland, Portugal og Kroatia. Til slutt var det de landene som hadde vært gode men som hadde merket en nedgang og her var det land som Norge, Belgia og Østerrike. I tillegg ble Sveit tatt med i dette prosjektet etter oppfordring fra NFF. Resultater fra studieturer i de ulike landene var at det er viktig med gode trener, man må tenke fremtidsrettet for å være stabile, fotball må være systematisert og organisert, samarbeid med høyere utdanning i forhold til utvikling av trener og til slutt fokus på å klare å utvikle egne spillere i følge P.A. Johansen

Det vi nå har sett på er at det finnes likhetstrekk mellom «Verdens beste»- prosjektet og Akademiklassifiseringen. Begge bygger på Collins sine teorier. Begge studiene basere sine valg av land på kontekstuelle variabler og landene som er med i begge undersøkelsene er Kroatia, Portugal og Belgia. At det har vært en del utskiftning av land mellom de to prosjektene er naturlig grunnet at resultatene til landene har endret seg. I «Verdens Beste» - prosjektet ser vi at mange av de 10 klassifiseringsnivåene som sener skal utgjøre Akademiklassifiseringen er funnet. Som for eksempel spillerutvikling, samarbeid med skole og en tydelig organisering. Til slutt kan det pekes på at både «Verdens Beste»- prosjektet og Akademiklassifiseringen var i regi av TFS.

Vi har sett hvordan ideen utviklet seg slik man var inne på i forbindelse med problemstillingen. Vi kan se på dette som en oversettelsesprosess av ideen. Der man hadde forkunnskapene fra «Verdens Beste» -prosjektet brukte disse som en katalysator for drive frem prosessen i lokal tid og rom for å skape Akademiklassifiseringen. Når det kommer til løsrivelsesprosessen som Røvik (2007) snakker om ser man at NTF reiste ut for å kartlegge hvilke suksessfaktorer andre klubber hadde. Røvik (2007) sier at før man går inn i en organisasjon for å hente ut ideer burde man kartlegge de suksessfaktorene som finnes i den nye organisasjonen. Dette ser vi at har blitt gjort både gjennom «Verdens beste»- prosjektet og i Akademiklassifiseringen. Av de to ulike måtene man kan ha løsrivelse på valgte NTF å gjøre en løsrivelse gjennom uthenting. Dette gjorde de ved å gå inn i de klubbene de hadde plukket ut for å studere hva de gjorde og kopiere og hente ut best praksis. På dette stadiet i oversettelsesprosessen er det enkelte faktorer man ikke har kjennskap til siden det ikke har vært gjort et intervju med noen som var i denne prosessen. Jeg skulle gjerne ønske at jeg kunne ha fortalt om hvilke best praksis som ble oversatt her og hva som ikke ble oversatt.

### **5.3 Ideen tar form- fra objekt til handling**

På dette stadiet går ideen fra lokal tid/rom til global tid/rom og kommer tilbake til lokal tid/rom. Dette fordi arbeidsgruppa som jobbet med Akademiklassifiseringen har vært ute i Europa for å se på hvordan andre klubber jobber. Etter turene ute i Europa satt arbeidsgruppa igjen med ulike punkter som de viktigste funnene i referansearbeidet ifølge Akademiklassifiseringsrapporten (Olafsen, 2017). Ideen har med andre ord blitt materialisert gjennom funnene som ble gjort. Disse funnene var; Tydelige sportslige mål og strategier for hvordan man skulle nå målene. Målene burde være forankret i klubbens strategi. Identitet og utvikling av spillere var fokusområder. Spillerutviklingen ble sett på som en del av klubbens forretningsvirksomhet. Klubbene burde bygges opp som robuste strukturer i motsetning til å være avhengige av enkeltpersoner. Tanken bak dette var at det skulle være en klar ide om hva klubben skulle være og for hvem. Akademiene sin rolle var viktig å få frem. Når man var i utlandet oppdaget NTF at det var et pensum som lå til grunne for hver trening og at hver trening hadde en sammenheng med den før og etter. Derfor var det viktig at akademiene skulle drives som skoler og ha et pensum for toppspillerutvikling. Pensumet bestod av spillerstildokumenter, rollebeskrivelser, årsplaner, periodeplaner og skoleringsplaner som

fortalte om kompetanse og læringsmål. En profesjonell trenerstab der det var eksperter som kunne håndtere aldersbestemte utfordringer måtte være på plass. Trenerstaben skulle ha både spillererfaring, trenererfaring og akademisk bakgrunn. Klubbens filosofi skulle være godt implementert i trenerstaben. Trenerstaben skulle kunne legge til rette for å individualisere treningsprosessen slik at den er tilpasset for å kunne utvikle hver enkelt spiller. Dette området skulle speile internasjonal toppfotball og det skulle ligge til grunne analyser av fotballspillet, kartlegging av spillernes kvaliteter, individuelle utviklingsområder og gjennomføringer av treningene. Dokumentering og analyse av treningene var prioritert slik at man kunne ta lærdom av dette til senere. Organiseringa av aldersjevnbyrdige kamper både nasjonalt og internasjonalt gjennom hele utviklingsløpet var viktig. En annen ting som ble oppdaget under utenlands oppholdet var hvordan samarbeidet mellom fotballen og skolen var etablert. Like viktig som samarbeidet med skolen var, så var det å ha et godt samarbeid med andre klubber og det nasjonale forbudet viktig. Et godt samarbeid med det nasjonale forbudet vise seg å gi gode systematiske spiller og trenerutvikling. Til slutt ble det avdekket at flere utenlandske klubber hadde bra treningsfasiliteter og brukte mye penger på sine akademier. Det var få begrensninger på å kunne ha nok treninger med en høy nok kvalitet. Bak dette ligger det til grunne en solid økonomi som skapte forutsigbarhet og la til rette for at klubbene kunne jobbe langsiktig.

Det vi ser her er hvordan arbeidsgruppa oversatte de ideene de hadde fått på sine reiser ute i Europa, slik at de kunne passe inn i norske forhold. Det er med andre ord sett på det som ble stilt spørsmål om i problemstillingen og hva NTF hentet fra utlandet og hvordan de formet ideene. Czarniawska og Jorges (1996) sier at dette er en oversettelsesprosess som finner sted mellom lokal tid og rom og global tid og rom som gjør at ideen ikke blir for abstrakt. Czarniawska og Jorges (1996) sier videre at gjentakelse i tid viser til kausalitet, i det ideen er kommet inni global tid og rom kan den starte og påvirke lokalt. Det vi har sett nå er at ideen har vært i global tid og rom og kommet tilbake til lokaltid og rom for å begynne å påvirke. Røvik (2007) snakker om hvordan ideer blir oversatt i forhold til tid og rom. Dette kan sees på som en oversettelsesprosess i forhold til innskrivningsreglene til Røvik (2007). Når det kommer til rom ser vi at ideen er global, i dette tilfellet er det best praksisen som arbeidsgruppa finner i utlandet. Som sener kommer inn i et lokalt rom for å utvikle seg. Når det kommer til tid beskriver Røvik (2007) ideens reise i tid som en tidslinje med fortid, samtid og fremtid. Dette er med på oversette ideen i flere faser. Først oversettes ideen i det den får en

fortid. Her blir det både kritikken rundt ideen og hvordan arbeidsgruppa jobbet med ideen før de reiset ut. Samtiden til ideen er etter at de kom hjem og jobbet med å oversette best praksisen de hadde med seg. Og fremtiden til ideen vil være hvordan man vider vil bruke den som et virkemiddel.

## **5.4 Ideen når sitt sluttstadium- fra handling til institusjonalisering**

Etter at arbeidsgruppa hadde satt opp retningslinjene for Akademiklassifiseringen, ble det utformet 10 ulike steg som ble Akademiklassifiseringen. Jeg velger i denne oppgaven å tolke dette som en institusjonalisering av de ideene og best praksisen arbeidsgruppa hadde.

Grunnen til at jeg mener dette kan sees på som det siste steget i ideen reise er fordi vi fortsatt ser på hva arbeidsgruppa gjorde opp mot klubbene etter at de var kommet hjem. Det vi ser på er hvordan de jobbet med å institusjonalisere ideen ut til klubbene. Det første av de 10 stegene arbeidsgruppa gjorde var at klubbene måtte melde seg på. Alle klubber som var medlemmer av NTF hadde rett til å være med. Når klubben hadde meldt seg på skulle alt av gyldige styringsdokumenter og sportslige dokumenter sendes inn. Etter dette skulle klubbene foreta en selvbenchmark gjennom en Questback. Her skulle det administrative og trenerstaben i klubben skreddersys slik at det passet de målene klubben hadde satt seg. Etter dette vil TFS foreta en analyse basert på de data de hadde ervervet seg gjennom selvbenchmarkingen. Dette fører frem til en klubbspesifikk fremstilling som de hadde med seg på klubbetorget.

Klubbetorget var et 3 dagers langt opphold der TFS jobbet sammen med klubben. Her møtte TFS sportsligutvalg, de observerte praksis, det var dybdesamtaler med styreleder, dagligleder, hovedtrener, utviklingsansvarlig og spillerutvikler. I følge Johansen (2017) uttalte Olafsen at «Klubbetorget er selve hjerte i Akademiklassifiseringen. Her får vi sammen med klubbene tatt pulsen på hvor mulighetene og begrensningene ligger.» (Johansen 2017) Etter besøket mottok klubbene en statusrapport. Denne rapporten skulle klubbene jobbe med og TFS bistod i arbeidet. Etter dette var det en klassifisering der resultatet for hver enkelt klubb ble offentliggjort. Deretter blir Akademiklassifiseringsrapporten gjort ferdig.

Akademiklassifiseringsrapporten var en tilstandsrapport over alle 10 områdene i modellen. I tillegg var det en kort presentasjon av hver enkelt klubb. Til slutt ble det gitt en klubb rapport der hver klubb fikk en analyse av alle 10 områdene og de 143 kriteriene.

Czarniawska og Jorges (1996) sier at problemet med en masteride er at de ofte blir tatt for gitt og brukt i alle mulige sammenhenger. Det vi ser i Akademiklassifiseringen er at det er flere stadier en ide må igjennom før den blir en masteride slik at den ikke blir brukt i mange ulike sammenhenger. Når ideen er kommet til det siste stadiet, institusjonaliseringen ser vi at den tydelige brukes innenfor områder som tidligere bare var ideer, så objekter før de reiste vider og ble institusjonalisert og gitt en form som igjen kunne oversettes ute i klubben.

Czarniawska og Jorges (1996) sier at når en ide reiser skjer dette gjennom kommunikasjon mellom ulike aktører. Vi har sett at ideen om Akademiklassifiseringen startet som en reise gjennom kommunikasjon internt i NTF. Så var det kommunikasjon mellom arbeidsgruppa og eksterne utenlandske aktører som de oppsøkte for å se på best praksis. Før kommunikasjonen igjen ble lokal mellom arbeidsgruppa og norske fotballklubber som skulle være med på Akademiklassifiseringen.

Det vi ser her er at det er gjort en oversettelse av de funnene og referansene som ble gjort i utlandet til en konkret handling som er klar til å institusjonaliseres hos klubbene. Vi er nå tilbake i lokal tid og rom. Røvik (2007) peker på at det å hente nye ideer til en organisasjon er med å skape innovasjon, vekst og suksess. Målet med Akademiklassifiseringen er å klare å utvikle flere og bedre fotballspillere slik at man kan hevde seg internasjonalt. Ønsket er en innovasjon gjennom Akademiklassifiseringen, en vekst i antall spillere og en suksess internasjonalt gjennom utviklingen av bedre spillere.

## **5.5 Oppsummering av ideen og dens reise**

Czarniawska og Jorges (1996) sier at det ikke er selve ideen som spiller en rolle, men skalaen rundt ideen. Det vi ser her er at motivet som ligger til grunne for handlingen er å forbedre det norske fotballsystemet. Det ble som tidligere skrevet satt opp en arbeidsgruppe som skulle jobbe med hvordan man skulle få i gang arbeidet med en Akademiklassifisering. For å få til en god Akademiklassifisering ble det satt opp enkelte retningslinjer som skulle følges. I følge Akademiklassifiseringsrapporten skulle det være et rettferdig system, der de som fortjente det ble belønnet. I dette lå det at de klubbene som gjorde de riktige prioriteringen og var opptatt

av å utvikle seg ble sett og belønnet. Videre var det viktig for arbeidsgruppen å få frem at de ønsket å måle det som gjorde en forskjell i kvalitet. I dette lå det at de ønsket å måle kvaliteten på spillet. Ved å gjøre dette skulle klubbene være rustet til å utøve utviklingsarbeid av høy kvalitet. Å unngå ensretting var viktig. Arbeidsgruppen la vekt på at ulike klubber ville ha ulik identitet og konkurransefortrinn. Dette ville føre til at det ville vokse frem ulike modeller, uten at det ville gå på bekostning av kvaliteten i de ulike klubbene. Arbeidsgruppen skulle og jobbe med å inspirere og tydeliggjøre forbedring. Her var det lagt stor vekt på å ha et særlig fokus inn mot trenerne. Under tydeliggjøringen ligger det at etablering av kvalitetsmarkører med internasjonale standarder. Man skulle inspirer til å utvikle det administrative i klubben slik at klubbene gikk i riktig retning. Den siste retningslinjen var at dette skulle være noe som var overkommelig for klubbene uten at det skulle være reduserende. En Akademiklassifisering skulle fremstilles som enkel, tydelig og transparent ifølge Akademiklassifiseringsrapporten (Olafsen 2017).

Czarniawska og Jorges (1996) sier at dersom man utsetter aktører for ferdig utførte ideer hindres oversettelsesprosessen, og dermed hindres mobiliteten som er nødvendig for at ideen skal settes ut i handling. Det vi har sett er at det ikke er ferdig utførte ideer, men i langt større grad rammer som forteller klubbene hva som forventes. Akademiklassifiseringsrapporten (2017) sier at «Alle delområder i Akademiklassifiseringen er områder som legger til rette for teningsporsessen. De skal bidra til at den blir avholdt med riktig referanse og med høy nok kvalitet. Akademiklassifiseringen er isolert sett ikke svaret som gjør at vi styrker konkurranseevnen vår. Den er ett valgt virkemiddel for å bidra til å etablere den helt nødvendige standarden i toppspillerutviklingen vår.» (Olafsen 2017:103)

Det er først når ideen om Akademiklassifisering kommer ut til klubbene og de får resultatene sine tilbake at man si om det er høy nok kvalitet på treningene og er med på å etablere en nødvendig standard. Gammelsæter sier at «Organisasjoner og aktiviteter forutsetter ideer og forestillinger som deles av flere. Ideen må altså være kollektive» (Gammelsæter 2016:18). Det er i institusjonaliseringen at ideer blir kollektive, etter dette reiser ideen videre til nye organisasjoner eller klubber og starter en ny reise. Det vi har sett i analysen er hvordan best



praksis fra utlandet har blitt formet og gjort klar til å bli institusjonalisert i det norske fotballsystemet.

Det å få endringsprosessen i gang er ikke enkelt. Det har særlig vært vanskelig for Akademiklassifiseringen i den første syklusen da alt var nytt og krevende. Klassifiseringen av klubbene vil foregå hvert andre år. I mange styrerom i norske toppklubber har utviklings og endringsarbeid fått en større plass. Hvilke krav akademiene er forventet å levere er koblet mot klubbenes overordnede mål for sport, forankret i tydelige strategier som ofte speiler mål om å bygge klubben ut mot nærområdene til klubben, dette for å knytte by, region og landsdel tettere sammen i følge Akademiklassifiseringsrapporten (Olafsen 2017). Vi ser at Akademiklassifiseringen har gjennomgått flere trinn over en lengre tidsperiode der den har fått utviklet seg. Rom som faktor blir stadig mindre grunnet teknologi ifølge Czarniawska og Jorges (1996). Det som gjør Akademiklassifiseringen til noe som skiller seg positivt ut, er at den har løst problemet med at en organisasjon er fast på en plass og ikke har mulighet til å forflytte seg. Dette har blitt løst ved å sette sammen en mobil arbeidsgruppe som oppsøkte den globale tiden og rommet for å se på best praksis. Czarniawska og Jorges (1996) snakker om viktigheten av å vise hvordan ideen oversettes ved at det skapes en link som ikke eksisterte fra før, som sier noe om hva som var og hva som skapes. I Akademiklassifiseringen er linkene som ikke eksisterte best praksis studien som ble utført. Det er blitt sagt noe om hva som ikke har vært bra med norsk fotball, Akademiklassifiseringen viser hva som har blitt skapt. Denne prosessen har kommet frem gjennom arbeidet til arbeidsgruppa som har fungert som oversettere av idene gjennom hele ideen sin reise.

Røvik (2007) snakker om en hierarkisk oversettelseskjede med 5 ulike argumenter. Dette stemmer i stor grad med hvordan ideen om Akademiklassifiseringen ble implementert ned til norske fotballklubber. Det startet med at en ny ide kom fra NTF som i dette tilfellet er den øverste lederen. Så er det neste punktet at ideen skulle være en drivkraft for å løse eksisterende problemer. Her ser vi at Akademiklassifiseringen skulle være et svar på problemet med hvorfor norske fotballspillere ikke holdt høyt nok nivå. Argumentet om begrenset frihet kommer til syne i selve Akademiklassifiseringen. Denne gir retningslinjer som er satt opp av NTF om hva klubbene skal fokusere på å gjøre. At det er en form for stimuli-respons-basert sekvensialitet finner vi i at Akademiklassifiseringen har gått gjennom

mange nivåer. Den har vært jobbet med hos NTF før den reiste ned til klubbens styrerom som så brakte den ut i klubben. Dette henger sammen med det siste argumentet som er at ideen vil bli mere konkret på sin reise nedover i systemet. Vi har sett at ideen som startet gjennom sin reise nedover har blitt konkretisert helt til den ble Akademiklassifiseringen.

## 6 Refleksjoner rundt noen av punktene i Akademi­klassifiseringen

Idretten organiserer stadig flere. Gleden ved å drive med organisert idrett er stor for mange.

Men for noen er de resultatene som produseres for dårlige. Derfor er det satt i gang endringer fordi det var et ønske om at norsk fotball skal prestere bedre. Men hvor skal man begynne for å kunne nå dette målet? Og har Akademi­klassifiseringen startet i riktig ende? I norsk fotball kan man se spor av et foreldrefrivillighetsparadoks. Foreldrefrivillighetsparadokset går ut på at ufaglært foreldre skal lære fra seg noe ute på fotballfeltet. Disse foreldrene er frivillige og paradokset er at det er på deres skuldre utdanningen av de neste stjernene ligger. I

Akademi­klassifiseringen er det ikke tatt høyde for de aller yngste, de som burde lære seg teknikk og ballforståelse. Hvordan skal da spillere klare å hevde seg dersom de som trener dem ikke innehar de riktige kvalifikasjonen? Har Akademi­klassifiseringen begynt i feil ende? Burde den ikke begynne på grasrota slik at vi ikke får et foreldrefrivillighetsparadoks? Se til Nederland, der er det profesjonelle trener som må gå i lære oss de som er mer erfarne før de får begynne å trene på de lavere nivåene. Hos oss er dette treningsfeltet lagt til foreldre som i mange tilfeller ikke har kunnskap, men gjør det for at deres barn skal ha et fritidstilbud.

Gammelsæter sier at «(...) nye fremganger er avhengige av kunnskapsutvikling og kritisk refleksjon (...)» (Gammelsæter 2002:190) Akademi­klassifiseringen har på noen områder gjort dette. Men ikke så langt ned i alderstrinnene at vi ikke møter på

foreldrefrivillighetsparadokset. For å nå ned til de laveste trinnene i fotball er man avhengige av at det er en kunnskapsflyt i klubben. «Utfordringen for norsk fotball og for fotballklubbene er å skape systemer som får kunnskapen til å flyte, miljøer der kunnskapen underlegges kritisk diskusjoner og evne til å utnytte kunnskapen praktisk- med og uten ball. Det er de miljøene som greier dette som vil bringe seg selv og norsk fotball framover.» sier Gammelsæter (Gammelsæter 2002:191). Det å utdanne trener kan være vel så viktig som å utvikle spillere.

Tjærnås (2018) sier at «Å satse på spillerutvikling er å satse på trenerutvikling. Litt enklere sagt: Å satse på en spiller kan i verste fall gi null avkastning hvis han bestemmer seg for å heller starte med friidrett eller satse på utdanning senere. Å satse på å utdanne trenere til barn og ungdom betyr å satse på 20 spillere, og gi alle muligheten til å bli gode.» Lyngøy (2016) har i sin artikkel et intervju med NFF sin talentsjef som uttaler at «Vi kan ikke ha profesjonelle trener i barnefotballen, det er ikke gjennomførbart.» (Ibid.) Det pekes på at det er viktig med kvaliteten på treningsfeltet og at det er viktig med et tilbud til de som trener slik

at de er skolerte. Dermed er spørsmålet, har Akademiklassifiseringen begynt i feil ende? Hvor er det vektlagt trenerutdanning for å forhindre foreldrefrivillighetsparadokset?

Det er en stadig større profesjonalisering innenfor norsk fotball. «Profesjonalisering av fotballen har skapt klubber som til forveksling ligner bedrifter, trenere som til forveksling ligner produksjonssjefer og spillere som til forveksling ligner spesialarbeidere.»

(Gammelsæter 2002:196) Denne karakteristikken kan vi se igjen slik fotballen er i dag og Leif Øverland som er administrerende direktør i Norsk Toppfotball sier at

«Akademiklassifiseringen representerer en profesjonalisering og «benchmark» for hvordan vi jobber, fremfor alt med spillerutvikling som skal bære både norske klubber og til syvende og sist landslaget ut i Europa og verden. Gjør vi jobben og trener riktig, er det bare et spørsmål om tid før resultatene vil komme.» (Olafsen, 2017:4). Klubblag kan i stor grad kjøpe spillere for å forbedre sitt produkt. Problemet med dette er at dersom klubblag bare kjøper utenlandske spillere vil ikke de unge norske spillerne få nok spilletid og ha muligheten til å utvikle seg. Dermed vil vårt landslag ikke nå de målsetninger de setter seg, fordi de ikke har norske spillere som holder det internasjonale nivået som trengs. Når det kommer til norske spillere er det ifølge Johansen (2017) slik at alle fotballoverganger der overgangssum er involvert genererer «solidaritetsmidler». Ved hver overgang settes fem prosent av overgangsbeløpet av til spillerens «moderklubben». Moderklubben er den klubben spilleren var i fra 12 til 23 år. Dette betyr at dersom en spillerne går tidlig til toppklubber, vil breddeklubbene få mindre av «solidaritetsmidlene». Dermed er det økonomiske intensjoner når det kommer til hvor tidlig klubber henter talenter. Henter en klubb spillere før fylte 12 år er det den klubben som vil tjene på at spilleren utvikler seg ved et eventuelt videresalg. Dette er noe toppklubbene oppmuntres til å gjøre hvis man leser Akademiklassifiseringsrapporten med et kritisk blikk. Dette underbygges av det Johansen (2017) skriver om at det er enkelte kritikere som mener at Akademiklassifiseringen vil berøre de klubber som ikke tilhører de to øverste divisjonen i norsk fotball. Hos disse klubbene kan en slik klassifisering gå utover klubbdrift, deltakelse og talentutvikling. Det snakkes mye om en støvsuging av talenter fra breddeklubben i de lavere divisjonen. Videre sier Johansen (2017) i sin artikkel at det er pekt på fra NFF sin side at NTF har gjort Akademiklassifiseringen til en økonomisk oppmuntring for klubber til å hente spillere tidligere fra breddeklubbene. For at norsk fotball skal utvikle seg er man nødt til å ha en bredde for å kunne skape unike talenter. Det pekes på at modellene som klubbene Odd og Rosenborg bruker, der talenter fra breddeklubbene er hos dem å

hospitere i ung alder er bra. I artikkelen til Aas (2017) blir Espen Olafsen sitert på at denne modellen fremstår som mer individorientert enn hva vi er vant med i Norge der kollektivismen har stått sterkt. Espen Olafsen sier til Aas (2017) at «Det er ikke snakk om rovdrift eller beinhard selektering. Vår jobb er å optimalisere muligheten for den enkelte. (...) Vi er ikke der at alle spillere skal bli gode på et akademi. Ikke i det hele tatt.» (Aas 2017). Dette utfordret mantraet som Norsk Fotballforbund har med at de ønsker flest mulig med lengst mulig og at disse skal bli best mulig. Hos Aas (2017) Har Ståle Solbakken sagt at det burde ventes med å topp lagene og at akademier og mye trening kan føre til for mye press på unge spillere. Ifølge Lyngøy (2016) er det ikke lov med topping i ung alder ifølge barneidrettsbestemmelsene til Norges idrettsforbund, denne gjelder for barn til og med det året de fyller 12 år. Norges Idrettsforbund sier at «Å toppe laget betyr i praksis å utestenge eller gi ulike muligheter til å drive idrett, basert på en voksen sin vurdering av hvem som er best. Hovedargumentet for å toppe laget er som regel å vinne kampen. Dette bidrar til å forsterke resultatfokus og den ytre motivasjonen, fremfor å skape læringsoptimister og barn som er opptatt av mestring og utvikling.» (Norges idrettsforbund) I artikkelen til Lyngøy (2016) argumenteres det med at dersom man skal gjøre noe med bestemmelsene i barneidretten burde det være en debatt rundt dette. Samtidig sies det at det er greit at man har litt mere fokus fra i 12-13 års alderen. Men hva vil skje med de små breddeklubbene dersom alle deres beste spillere blir hentet når de fyller 12 år? I verste fall kan de små klubbene miste sine beste spillere tidlig som betyr et økonomisk tap, ikke bare i forhold til eventuelle «solidaritetsmidler» men også i forhold til klubbkontingent og frivillige foreldre.

Det har vært rettet kritikk mot Akademiklassifiseringen angående åpenhet og inkludering. Noen mener at Akademiklassifiseringen har blitt til i et lukket miljø der få instanser har fått kommet med innspill. I Johansen (2017) sin artikkel pekes det på ved flere anledninger at fristen klubbene hadde til å beslutte om de ville være med eller ikke var kort. Dette førte til at noen få klubber takket nei. På samme tid var de klubbene som rykket opp til OBOS-ligaen ikke forberedt på denne klassifiseringen og noen av disse langten måtte og takke nei, både på grunn av at de kom inni prosessen for sent og fordi de ikke hadde de nødvendige ressursene i forhold til heltidsansatte som var et krav. Johansen (2017) har i sin artikkel intervjuet Teddy Moen i Trenerforeningen, Moen sier:

*En rekke erfarne fotballtrenere uttrykte skepsis for at denne reformen kan gi en økt polarisering i norsk fotball, som på sikt kan svekke spillerutviklingen – både i bredden og toppen. Jeg mener at denne reformen ville kunne ha vært bedre forankret, om flere av fagmiljøene i norsk fotball hadde vært lyttet til. Verken NFF, vi i Trenerforeningen eller erfarne fagpersoner på utsiden av toppfotballmiljøet, har meg bekjent vært konsultert. Ved å involvere disse grupperingene, ville reformen nok blitt mer robust og legitim. At så store ressurser settes av til norsk spillerutvikling, er veldig positivt, gitt at man åpner opp for en kritisk vurdering av modellen i sentrale deler av Fotball-Norge før den iverksettes. Man må ikke undervurdere betydningen av selve prosessen for resultatet. Er prosessen god, er det mye enklere å få til implementering og oppnå de endringene man søker. (Johansen 2017)*

Her pekes det på at det er viktig med en endring. Espen Olafsen sier om Akademiklassifiseringen at «Det viser at vi er på vei og har tatt et stort steg, men som nasjon er vi et godt stykke bak.» (Aas, 2017) Spørsmålet man kan stille er hvorfor er vi som nasjon et godt stykke bak? Ligger noe av svaret her ved at ikke alle kan delta på en prestisjefylte Akademiklassifiseringen som av Hamar Arbeiderblad betegnes som en spillerutvikling i et XL-ark? Og vil vi se et større skille mellom klubber siden midlene vil bli fordelt ulikt? Det er satt av 320 millioner kroner til Akademiklassifiseringen over de neste 6 årene. Dette utgjør ifølge Johansen (2017) 52 millioner i året. 10 av disse millionene skal gå tilbake til Toppfotballsentret som et administrasjonsgebyr. De resterende 42 millionene deles på NTF sine medlemmer etter at de er blitt Akademiklassifisert. I utgangspunktet utgjør dette i snitt 1,5 millioner per klubb. Noe alle klubber tidligere fikk for å kunne lønne trenere i utviklingsavdelingen ifølge Pamer (2017). I dag blir disse millionene fordelt etter hvor god klubbene har vært til å fylle ut Akademiklassifiseringen. Ivar Koteng sier at Akademiklassifiseringen er «En systematisering av kompetanse og arbeidsform- et eierskap for å gjøre fotball bedre, med premiering gjennom økonomien» (Johansen 2017) Vi ser at det ligger mye forretning og oppmuntring til at klubbene skal skape egne konkurransefortrinn slik at de som er flinkest vil dra større nytte av det. Men hva vil da skje med de som ikke er blant de flinkeste? Hvordan vil deres taltutvikling være? I fotball er det beklageligvis ikke slik at alle er like gode. Som jeg sa tidligere i oppgaven, i fotball er det noen som står igjen som tapere. Men er det riktig at noen skal tape fordi de ikke har økonomi til å ansette flere i fulltidsstillinger? Skal ikke kampene og utviklingen skje ute på fotballbanen?

Det er ikke slik at ved å starte en endringsprosess vil man se resultater med en gang. Czarniawska og Jorges (1996) sier at man må plante ideer ikke slå med dem. De sier at hvordan avgjørelser blir tatt har mye å si for hvordan ideer blir mottatt. Resultatene vil komme over tid og man må bygge det opp stein for stein. Ivar Koteng sier om Akademiklassifiseringen «(...) der er kompleks, så man greier ikke å få helt oversikten. Motstanden vil komme fra nå (...) Så får vi finne ut hva som er modellens problem og hva som er norsk fotballs problem. Jeg syntes tankegangen er riktig, men kompleksiteten gjør at jeg ikke greier å se alle utslag den kan få. Det må vi evaluere etter hvert.» (Johansen 2017). I fotball er det et menneskelig aspekt. Man må ta høyde for at ulike mennesker vil tolke og gjøre ting på ulike måter. Her er det ikke salgsresultater vi snakker om men prestasjonsresultater. Som Gammelsæter sier er «Utfordringen for norsk fotball- både i forbund, klubber og interesseorganisasjoner- er å utvikle den særegne fotballkulturen i møte med forandringene i omverden. Det er kun på denne måten utnyttelsen av penger, talenter og kunnskap kan bli bedre enn hos konkurrentene.» (Gammelsæter 2002:197) Akademiklassifiseringen er ikke bare et utviklingsarbeid, men det er i like stor grad et samarbeidsprosjekt. Det er ikke slik at man bare skal tenke at utvikling skjer på en plass, men at det burde være et felles ønske om utvikling av spiller på tvers av klubber og regioner. Akademiklassifiseringsrapporten (2017) snakker om et samarbeid mellom breddklubben, krets og toppklubb. Gammelsæter sier «Det enkle spillet fotball kan være vanskelig å mester- også uten ball.» (Gammelsæter 2002:203) For fotball handler ikke bare om hva man gjør med ballen, men også det man gjør uten ball. Det handler om kommunikasjon både på og utenfor banen. Gammelsæter peker også på at «For å være god med ballen må man også være gode uten- også utenfor banen.» (Gammelsæter 2002:10) Her kommer Akademiklassifiseringsrapporten (2017) inn som et styringsdokument som skal hjelpe klubbene til å bli gode uten ball.

## 6.1 Videre forskning

I Akademiklassifiseringsrapporten (2017) blir det stilt spørsmål om man kan gjøre om OBOS ligaen til en mer kraftfull kamp og utviklingsarena for flere av våre fremste unge spillere. Det er mange spørsmål man kan stille seg når det kommer til Akademiklassifiseringen. Videre forskning på dette området kan både være å se på flere utgaver etterhvert som de kommer.

Man kan se på resultater i enkelte klubber som har vært med og hos de klubbene som ikke har vært med. En annen mulighet er å se på enkelte elementer i Akademiklassifiseringen og se hvordan utviklingen har vært.

Personlig håper jeg at noen etter meg har lyst å skrive mer om foreldrefrivillighetsparadokset. Mitt hjerte ligger i læring og utvikling og jeg mener at å skrive om foreldrefrivillighetsparadokset koblet opp mot Akademiklassifiseringen og NFF sitt grasrottrenerkurs ville være en lærerik oppgave. Og kanskje ville dette vært av interesse både for NTF og NFF.



## Referanseliste

Aas, Odd Inge (2017, 24.03) *Satser 320 millioner for å skape de neste juvelene* Aftenposten  
<https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/Slik-skal-norske-toppklubber-bruke-320-millioner-pa-a-skape-de-neste-juvelene-232755b.html>

Aas, Odd Inge (2017, 14.12) *Ligger langt bak internasjonalt toppnivå* Aftenposten

Aspelund, Gjermund (2018, 09.10) *Sats på egne unge spillere* Aftenposten

Andersen, Svein S. (2013) *Casestudier*, Fagbokforlaget, Bergen

Bjørnskau, Frederik Løken (2017) *Private akademier og norske fotballklubber- konkurranse eller symbiose? En kvalitativ casestudie av private aktørers påvirkningsmuligheter ovenfor norske klubber*. Masteroppgave i idrettsvitenskap, Seksjon for kultur og samfunn, Norges Idrettshøgskole.

Czarniawska, Barbara og Joerges, Guje Sevon (1996) *Translating organizational change*  
Walter de Gruyter, Berlin

Eggen, Dan (2017) *Det store norske fortrinnet* Norsk fotballforbund  
<https://www.fotball.no/trener/uefa-a-lisens/2017/det-store-norske-fortrinnet-kretsmodellen/>

Ekeland, Halvor (2018, 30.05) *Bendtnere gikk gradene i FCKs akademi. Nå er han en del av klubbens sterke landslagsstatistik* Aftenposten

Everett, Euris L. og Furseth, Inger (2016) *Masteroppgaven Hvordan begynne- og fullføre*  
Universitetsforlaget, Oslo

Fotballtrener nr 1 2018

Gammelsæter, H. (2016) *Poeng, penger og politikk- et institusjonelt perspektiv på idrettsledelse* Cappelen Damm AS, Oslo

Gammelsæter, H. og Ohr, F. (2002) *Kampen uten ball. Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Abstrakt forlag, Oslo

Gjelsvik, Per- Einar (2018, 17.02) *Ingen ting er feil med norsk fotball* Fotballtrener.no  
<https://www.fotballtreneren.no/fagartikler/spillerutvikling/ingen-ting-er-feil-med-norsk-fotball>

Hamar Arbeiderblad (2018, 16.06) *Når de beste bremser utviklingen* <http://ret.nu/qTYvUJKW>

Jacobsen, Dag Ingvar (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm Akademiske, Latvia

Johansen, Espen (2018, 03.02) *Besøkte tre Champions League klubber på ei uke* Saltenposten

Johnsen, Lars (2017, 15.12) *Julekalender #15 Det store løftet eller det store luftsloppet?* Josimar <http://www.josimar.no/artikler/paskelesning-3-det-store-loftet-eller-det-store-luftsloppet/3928/>

Johansen, Lars (2017, 29.11, endret 2018, 10.12) *Det var engang en lek* Josimar  
<http://www.josimar.no/artikler/det-var-en-gang-en-lek/4433/>

Johansen, Pål Arne *Verdens beste fotballnasjoner- Slik tenker og jobber de Norge kan lære mest av!* Norsk Toppfotballsenter

Klaussen, Grete (2010) *Straksetterforskning- Instrumentelt eller institusjonelt motivert?* Masteroppgave i Strategisk Ledelse og Økonomi, Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Universitetet i Tromsø.

Leder i Josimar 02/2017 (30.03.17) <http://www.josimar.no/artikler/leder-022017/3870/>

Lyngøy, Roar (2016 21.09) *NFFs talentsjef etter «Perrys» ramsalte kritikk: - Vi har ingen tro på topping i ung alder.* Aftenposten

<https://www.aftenposten.no/100Sport/idrettspolitik/NFFs-talentsjef-etter-Perrys-ramsalte-kritikk---Vi-har-ingen-tro-pa-topping-i-ung-alder-3366b.html>

Lürssen, Silje Gullteig (2017) *Organisering av talentutvikling i norsk toppfotball. En kvalitativ casestudie av hva eliteserierklubber tenker og gjør i sitt arbeid med å utvikle talenter.* Masteroppgave i idrettsvitenskap, Seksjon for kultur og samfunn, Norges Idrettshøyskole.

Moen, Teddy (2017, 09.03) *Akademier i toppklubb og antall stjerner* Fotballtreneren.no  
<https://www.fotballtreneren.no/nyheter/akademi-i-toppklubb-og-antall-stjerner>

Nesje, Erlend (2016 20.09) *Per Joar Hansen reiste ut for å finne ut hva Fotball-Norge gjør galt. Nå slår han full alarm.* Aftenposten <https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/Per-Joar-Hansen-reiste-ut-for-a-finne-ut-hva-Fotball-Norge-gjor-galt-Na-slar-han-full-alarm-3334b.html>

Norges Idrettsforbund *Hvorfor skal man ikke toppe laget i barneidrett?*  
<https://www.idrettsforbundet.no/tema/barneidrett/sporsmal-og-svar-om-barneidrett/>

Norsk Toppfotball [www.eliteserien.no](http://www.eliteserien.no)

Norsk Toppfotballsenter sitt info brev nr 1-2010  
<https://web.spoortz.no/portal/public/showContent.do?id=5726>

Norsk Toppfotballsenter Dokument om *Verdens beste prosjekt* ligger som PDF fil i *Inforbrev nr 1-2010.*

Olafsen, Espen red. (2017) *Akademiklassifiserings rapport 2017*  
<https://www.eliteserien.no/nyheter/akademiklassifiserings-rapporten>

Rørvik, Kjell Arne (2007) *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner* Universitetsforlaget, Oslo.

Schjei, Reidar (2018, 29.01) *Frivilligheten tilsvarer over 10000* Fotballtrener.no  
<https://www.fotballtreneren.no/nyheter/10-000-heltidsstillinger-i-norsk-fotball>

Telset, Frode og Wergeland, Even Smith (2016, 09.08) *Spelar utvikling på spansk* Josimar  
<http://www.josimar.no/artikler/spelarutvikling-pa-spansk/3270/>

Tjernås, Lars (2018, 30.03) *Summen av siste ukers resultater gjør at vi neppe kan snakke om tilfeldigheter. Vi ser en trend.* Adresseavisen.  
<https://www.adressa.no/100Sport/fotball/Summen-av-siste-ukes-resultater-gjor-at-vi-neppe-kan-snakke-om-tilfeldigheter-Vi-ser-en-trend-252797b.html>

Pamer, Anders (2027, 27.12) *Mageplask til 320 mill. Kr* Bergens Tidende

Øverland, Leif (2018, 06.07) *Toppklubbene tar ansvaret sitt* Hamar Arbeiderblad  
<http://ret.nu/VXmmkfAq>

