

Institusjonell ledelse i fotballklubber – rollevarierte respons på ytre trusler

Eivind Å. Skille

University of Innland Norway, Elverum

Author contact <eivind.skille@inn.no>

Abstract

Institutional leadership in football clubs – role-varied responses to external threats

A relatively new phenomenon in Norwegian sport is private football academies. They stand outside the national football association and offer – for purchase – tailored sessions for individual skill development. Inspired by sport studies into organizational change focusing on ‘high impact systems’ and analytically founded on theories into institutional leadership and institutional work, this paper investigates how voluntary Norwegian football clubs interpret and act upon private football academies. Empirically based on 16 interviews with representatives of six voluntary football clubs, two overarching and intertwined findings were identified. First, many football club representatives consider the private academies as normatively wrong and as threatening the Norwegian sports model, founded ideologically and practically on voluntary work. This is analyzed along the lines of ‘high impact system (of change)’, implying that if the particular element of volunteerism is changed, Norwegian football – and consequently: the comprehensive Norwegian sports model – will change. The second main finding is that there are variations across representatives – or rather across roles – of football clubs; there is a particular distinction between democratically elected chairs and members of boards, on one side; and employed people in sports specific position on the other. The board representatives work as institutional leaders to protect the established football and sports model by ideologically and practically repelling the private academies, and inversely, the employed sports persons show a more positive and/or pragmatic attitude towards the private academies, and sometimes conduct collaborative practices. This finding aligns with the theoretical ideas of how institutional work depends on positions and roles in an organization.

Keyword: private academy, Norwegian football, interview, ‘high impact system’, institutional theory, pluralism, institutional work

Introduksjon

Norsk idretts nesten to millioner medlemskap er organisert i 9.000 idrettslag og 55 forskjellige særforbund, med Norges idrettsforbund (NIF) som paraplyorganisasjon (Seippel & Skille, 2015, 2019; Skille & Säfvenbom, 2011). NIFs historie er over 160 år gammel (Goksøyr, 2011; Olstad, 1987; Slagstad, 2008), og ‘alle’ i Norge har et forhold til norsk idrett. Norsk idrett er, gjennom sin organiserte medlemsmasse og gjennomsyrede tilstedeværelse i enhver bygd og i ethvert sinn (Tangen 1999, 2020), institusjonalisert. Siden sammenslåingen av borgerlig og arbeideridrett (til NIF) i 1946, har antall særforbund økt fra 23 til 55 (Goksøyr, 2011; Olstad, 1987; NIF, 2023). Det har kommet til nye idretter med nye kulturer, for eksempel snowboardforbundets inntreden i NIF i 1997 (Brekke, 2003; Strittmatter et al., 2019). En av de siste tilskuddene og mest mediediskuterte fenomenene er private fotballakademier, som eksisterer utenfor tradisjonelle fotballklubber og Norges fotballforbund (Johnsen, 2020; Skille et al., 2023).

Denne artikkelen springer ut av en større studie om institusjonelle endringer i norsk idrett, og vil sette søkelys på hvordan etablerte fotballklubber betrakter de nye aktørene private fotballakademier. Jeg har annetsteds hevdet at studien av private fotballakademier er en paradigmatisk case (Flyvjerg, 2011; Skille & Hanstad, 2024), fordi det fremtvinger en helt ny måte å forstå ‘norsk fotball’ på.¹ Denne artikkelen videreutvikler dette perspektivet ved å sette søkelys på representanter for det tradisjonelle norske fotballfeltet (klubbenes folk) sine perspektiver på de nye bitene og dermed den nye totalen.

På 2000-tallet påpekte både Norges fotballforbund (NFF) og Norsk toppfotball (NTF²) at Norge underpresterte i internasjonal fotball (Skille et al., 2023). Spesielt NTF var kritiske til utviklingen og initierte etablering av akademier som satte søkelys på spillerutvikling, innenfor de etablerte fotballklubbene (Karlsen, 2019; NTF, 2019). Parallelt mente enkelte at den norske fotballmodellen – en del av en idrettsmodell med reguleringer for barneidrett (Skirstad et al., 2012) – hindret utvikling av individuelle spillere og dermed landets kollektive fotballferdigheter. Det finnes i dag 10-12 private fotballakademier som ikke er medlemmer i Norges fotballforbund (Skille et al., 2023). De setter individuelle ferdigheter høyt på dagsorden og skreddersyr treningsøkter for den enkelte spiller; gjerne med økter en-

1 Det er altså ikke et metodologisk eller vitenskapsteoretisk paradigmeskifte, men mer i empirisk forstand.

2 NTF er en organisasjon for og av de 30 beste herreklubbene.

til-en med personlig trener eller i grupper med få spillere. Øktene er oftest orientert mot tekniske elementer, men også taktiske (e.g. ta rette valg basert på spillerens posisjon på banen), eller fysiske som hurtighet (Skille et al., 2023). Akademiene opererer primært i de store byene og mest i og rundt hovedstaden Oslo (VG, 2024). Mens de fleste av akademiene bevisst bare supplerer fotballklubber med treninger åpne for alle som kan og vil betale (FPN, n.d.), selekterer enkelte akademier spillere gjennom prøvespill, for turneringer i utlandet (NF Academy, n.d.).³ Siden de private fotballakademiene i varierende grad utfordrer den etablerte fotballens trenings- og konkurransestilbud, antar jeg fotballklubber mener noe om dem.

De private fotballakademiene føyer seg inn i foldene av profesjonaliseringsprosesser innen idrett. På tidlig 1970-tall diskuterte man om man kan ha idrett som lønnet arbeid (Busland, 2011), som ble mulig gjennom fotballklubbers økte (men varierende) markedsinntekter. Heltidsspillere betraktes i dag som et vesenskjennetegn ved moderne toppfotball (Gammelsæter, 2010; Goksøy & Olstad, 2002). Videre handler profesjonalisering om det den norske sosiologen Seippel (2002) for over tjue år siden kalte for 'fagliggjøring', som omhandler kompetanse (Lorentzen, 2013).⁴ Man kan kanskje si at man har gått fra å rekruttere trenere og ledere med lav spesifikk kompetanse (i den enkelte idrett eller organisasjon), men at dette er tiltagende. Spesielt for eldre utøvere er det mer fokus på idretts-spesifikk kompetanse i trenerroller (Chroni et al., 2018; Øvrums, 2023). I nyere studier har Hjelset og Telseth (2023) funnet at norsk fotball (fortsatt og tilsynelatende med stadig større fart) moderniseres gjennom flere sammenvevde prosesser: profesjonalisering, kommersialisering, og kompetansefokus herunder vitenskapeliggjøring.

Tross kompetente fotballklubber, påpeker Augestad og kolleger (2021) at unge spillere som ønsker utvikling, opplever at de er sin egen lykkes smed. Gitt 'idrettens makt over sinnene' (Tangen, 1999) og fotballens utbredelse, åpnes et markedssegment de private akademiene er med å fylle (Hjelseth et al., 2023). Utviklingen av norsk fotball, innenfor og utenfor NFF-klubber – og ikke minst samspillet mellom indre og ytre – leder til organisasjonsteoretiske ideer om institusjonelle endringer (Skille et al., 2024). Sport management forskere har studert endringer i over 30 år. På

3 Det finnes ingen oversikt over de private akademiene. Jeg eksemplifiserer her med to av de mest kjente, som opererer veldig ulikt når det gjelder forholdet til den etablerte idrettens konkurransemonopol.

4 Seippel (2002) foreslår 'fagliggjøring' som mer presist enn profesjonalisering, og bruker begrepet kompetanse for å forklare 'fagliggjøring'. Med søkelys på utfordringer for frivilligheten, tror han 'idrettslagene ved en slik utvikling kan bli avhengige av den *faglige kompetansen* som «profesjonelle» har' (s. 225, min utheving).

1990- og 2000-tallet gjorde Slack med kolleger studier av kanadisk idrett på organisasjons- og feltnivå (Amis et al., 2004a, 2004b; Kikulis et al., 1995a, 1995b; Slack og Hinings, 1992) og fant (spesielt i Kikulis-studiene) at 'alt' endres hvis en vesentlig del – såkalte 'high-impact systems' – av organisasjonen endres. Det ble også vist hvordan representanter for ulike deler av organisasjoner reagerer forskjellig på ytre press, og at deltakelse (som pådrivere, motstandere eller likegyldige) i endringsprosesser reflekterer folks posisjon i organisasjonen.

I norsk idrett vil ideen om dugnad eller frivillighet være et 'high-impact system'; om den endres, endres 'alt' ved norsk idrett (Nagel et al., 2020; cf. Lorentzen, 2004; Lorentzen & Dugstad, 2011). Private akademier er typisk eksempel på ytre press for fotballklubber. Mot denne bakgrunn studerer jeg i denne artikkelen hvordan representanter for fotballklubber forholder seg til nyvinningen private fotballakademier. Konkret forfølges problemstillingen: *Hvordan tolker og handler norske fotballklubber ovenfor private fotballakademier?*⁵ Gitt institusjonelle studier om idrett, kan det antas at 'systemet' vil beskyttes av sine ledere, samtidig som et stort og komplekst institusjonelt felt som fotball inneholder mangefasetterte interesser. Videre vil tolkninger og handlinger avhenge av hvilken rolle man har innen en organisasjon (Kraatz, 2009; Mintzberg, 2009). Derfor velges et teoretisk rammeverk med fokus på institusjonell ledelse og pluralistiske organisasjoner; det presenteres i neste del, før en metodedel med informasjon om utvalg, intervjuenes innhold, samt analyse. Deretter kommer resultater, diskusjon, og konklusjon.

Teori

For å studere institusjonell ledelse i norske fotballklubber, tar jeg – i tillegg til 'high-impact system' – utgangspunkt i Selznick (1957) og Kraatz (2009) sine ideer om institusjonell ledelse og institusjonelt arbeid. Disse reder grunnen for analyser av relasjonen mellom institusjon og agens, herunder at det er individuelle aktører som skaper, vedlikeholder og endrer institusjoner (Lawrence & Suddaby 2006). Ledere utøver sin rolle på to

5 Jeg har annetsteds – sammen med Fahlén, Stenling og Strittmatter – studert profesjonalisering av fotballklubber (Skille et al., 2024); og hvordan press ovenfra, nedenfra, og fra siden påvirker trenerrollen i klubbene. Fra NFF og NTF kreves utdanning, sertifisering og lønnede stillinger. Fra utøvere og foreldre forventes mer kompetente og fleksible trenere. Fra siden påvirkes klubber og klubbtrenere av private akademier. Det utdypes i denne artikkelen.

nivåer, en internt i organisasjonen og eksternt mot omgivelsene (Mintzberg, 2009). Hvordan disse rollene utøves avhenger av rolleinnhaverens biografi; hvorfra den enkelte utvikler forståelse av organisasjonen, dens formål, samt hvordan egen (leder)jobb kan og bør utføres. Lederes forståelse både av organisasjonen og dens omgivelser påvirker den enkelte agenda og aktivitet (Mintzberg, 2009). Det betyr hvordan folk i ulike roller i norske fotballklubber tolker og handler overfor private fotballakademier, her konkret i form av hvordan de uttrykker seg i intervjuer.

Utover sine unike biografier, varierer formelle stillingsinstrukser og uskrevede rolleforståelser. Noen har ansvaret for en større helhet mens andre har ansvar for konkrete deler av en organisasjons virke (Mintzberg, 2009). Her blir styreledere, styremedlemmer, og ansatt daglig leder generalistene, mens de sportslige er spesialistene. Informasjonen om og interaksjonen med andre fotballaktører vil derfor variere med institusjonell rolle. Selznick (1957) understreker at ledere skaper og opprettholder institusjoner og tilpasser dem til sine omgivelser (se også Lawrence & Suddaby, 2006). Selznick påpekte at ledere fungerer som organisasjonspolitikere når de utøver institusjonell ledelse ved å beskytte egen organisasjon utad. 'Motsatt' hevder Selznick at lederen blir intern 'sjef' når hen definerer institusjonens verdier til stadig skiftende omgivelser (Selznick, 1957). Pluralisme i de institusjonelle omgivelsene gir interne spenninger i organisasjonen der motstridende institusjonelle logikker kjemper om oppmerksomhet og legitimitet (Kraatz, 2009).

Kraatz (2009) deler institusjonelt arbeid i to: (i) *legitimitet* innebærer å utvikle støtte fra ulike deler av omgivelsene ved å symbolsk vise organisasjonens kulturelle egnethet, mens (ii) *integritet* skapes gjennom inkorporering av forskjellige kulturer med det formål å etablere en helhet. For å oppnå dette anvender ledere i pluralistiske institusjoner retorikk og symboler (Kraatz, 2009, s. 74). For eksempel er 'idrett for alle' en visjon aktører med varierende interesser (tilsynelatende) samles om. Pluralistiske organisasjoner er dynamiske, relasjonelle og prosessuelle (Emirbayer, 1997), og forskyver gjerne både mål og midler for å overleve. Men for å opprettholde integritet, bør endringer minimeres; derfor prøver ledere å begrense dem ved å tilpasse seg stadig nye forventninger fra omverdenen (Kraatz, 2009). Poenget er at svar på institusjonelt lederskap, strategier og respons på ytre press avhenger av hvem du spør. Hvem som spørres og hva som spørres om, skisseres i neste del.

Metode

Jeg intervjuet 16 representanter fra seks forskjellige fotballklubber i Norge. Utvalget besto av seks kvinner og 10 menn, åtte tillitsvalgte og åtte ansatte – hvorav seks i administrative og to i sportslige stillinger. Utgangspunktet for utvalget var todelt; (i) ønske om spredning av klubber over ulike typer bosetninger (tettsted, liten by, stor by), og (ii) forskjellige typer roller i ulike idrettslag (tillitsvalgt, ansatt; det var tilfeldig – og kanskje ‘flaks’ – at de ansatte representerer både administrative og sportslige). Rekrutteringen foregikk gjennom epostkontakt; alle hadde kontaktinformasjon tilgjengelig på sine nettsider. Alle de spurte takket ja unntatt daglig leder i én klubb, grunnet for mange forespørsler.

Intervjuene omhandlet endringer i norsk fotball, og intervjuguiden hadde følgende hovedmomenter: organisasjonens mål (*raison d'être*), kvalitetskriterier (hva en god klubb/et godt akademi er), intern ledelse og rollebeskrivelser, samt interorganisatoriske relasjoner. Denne artikkelen behandler fotballklubbenes roller og forhold til private fotballakademier. Spørsmåleksempler er: Hvilke roller trengs for at din fotballklubb skal fungere? Hvem samarbeider dere med? Hvilke forhold har dere til private akademier?

Intervjuene ble transkriberte verbatim og analyserte med utgangspunkt i fenomenologi (Giorgi, 2005, 2012). Som metode innebærer det at man beskriver fenomenet ved hjelp av empirinære begreper, men fokus på beskrivelser ‘does not rule out phases where interpretations also take place’ (Giorgi, 2012, s. 6); analysen glir altså over i mer fortolkende og teoridrevne analyser. Jeg fulgte Giorgi (2012) sitt forslag til fem steg for å gjennomføre analysen. Steg en var gjennomlesing av transkriptene ‘to get a sense of the whole’ (s. 5). Utgangspunktet var det overordnede prosjektets hovedproblemstilling (om endringer i norsk idrett). I steg to kodet jeg materialet gjennom å identifisere meningsbærende enheter i intervjutranskriptene (i MaxQda versjon 2022). Meningsbærende refererer til at kodene kaster lys over det overordnede fenomenet endringer i norsk idrett. For eksempel ble ‘ansatte vs. frivillige trenere’ og ‘ansatte vs. frivillige ledere’ egne koder under ‘rollebeskrivelser’, og ‘private akademier’ ble identifisert som kode under ‘inter-organisatorisk posisjonering.’⁶

6 Denne frasen høres bedre ut på engelsk (inter organizational positioning) og omhandler samarbeidspartnere og konkurrenter i fotballfeltet – altså omhandler det mest andre klubber.

I steg tre differensieres funn fra det overordnede prosjektet om endringer i norsk idrett til håndterlige deler som utvikles til konkrete manuskripter gjennom omskriving av meningsbærende enheter fra rådata til egne ord (Giorgi, 2012). I praksis ble det utkast til ulike resultatdeler som blant annet resulterte i en artikkel om profesjonalisering av trenere (Skille et al., 2024, se note 5), og ideen om denne artikkelen utkrystalliserte seg. Etter refleksjoner om mulige retninger for utkomme, kombinert med interesse for institusjonell teori, utviklet denne artikkelen seg mellom analysefasene tre og fire. Spesielt gjennom diskurser om agens og struktur i institusjonell teori, ledet refleksjonsprosessen til søkelys på fotballklubbers roller som differensierte. Denne artikkelens analysesteg fire innebar følgelig å gå tilbake til kodene (fra fase 2) for å finne enheter – konkrete sitater – om ulike syn på private akademier er dataekstrakter i dette manuskriptet. For eksempel, under koden ‘private akademier’ finnes ekstraktet: ‘Jeg synes det er en fallitterklæring [mot den norske idrettsmodellen] ... at vi får disse akademiene som skal tilsynelatende være nødvendige fordi klubb-Norge ikke klarer jobben.’

I steg fem ble teoretiske konsepter inkludert i analyse- og skriveprosessen, slik de fremstår i diskusjonen. Steg fem er – i mine analyser – størst (i arbeidsmengde og analysenivå). Giorgi avgrenser det tilsynelatende til å avdekke mønstre, som blir ‘used to help clarify and interpret the raw data of the research’ (2012, p. 6) uten å konkretisere teoribruk; mens han annetsteds siterer Husserl⁷ på viktigheten av teoretisk konsistens (s. 10). Giorgi presiserer at fenomenologisk analyse ikke avsluttes deskriptivt: ‘the goal of phenomenological analysis, more than anything else, is to clarify the meaning of all phenomena’ (Giorgi, 2005, s. 77). For min del innebar det å vende tilbake til kjente perspektiver (Skille, 2008; Skille & Stenling, 2018) for å uttrykke de empiriske funnene teoretisk meningsfullt. I praksis besto det av flere gjennomskrivninger av det som nå er diskusjonsdel.

Studien er underlagt forskningsetiske retningslinjer om frivillig deltakelse, anonymitet, og konfidensiell databehandling. Følgelig har alle informanter signert et samtykkeskjema med informasjon om studien, det brukes pseudonymer på enkeltpersoner, ingen klubbnavn nevnes i resultatdelen, og studien er meldt til den norske universitetssektorens personvernssenter for forskning (SIKT).

7 Husserl regnes som den fenomenologiske filosofiens far, og siteres ofte og brukes aktivt av Giorgis utvikling av fenomenologi som analysemetode for samfunnsvitenskapene (Giorgi, 2005, 2012).

Resultater

Analysene avdekker tydelige forskjeller mellom representanter for norske fotballklubber, og forholdet til private akademier. Forskjellene danner ‘rollede’ mønstre. Grovt sett er ytterpunktene sportslig ansatte versus valgte styreledere. På den ene siden ser de sportslig ansatte ut til å ha et rent faglig forhold til private akademier, og betrakter deres representanter som folk som deler felles interesser, nemlig sportslig utvikling av fotballspillere. På den annen side ser det ut til at demokratisk valgte styreledere er mer proteksjonistiske på vegne av tradisjonell idrett, der det viktigste er at ting skjer innen etablerte – institusjonaliserte og inntil nylig monopolistiske – strukturer. Uten at det er et like tydelig mønster, representerer administrativt ansatte i fotballklubber en slags middelvei ved at de verken er ‘for’ eller ‘mot’ men kanskje kan betraktes som mer pragmatiske overfor de private aktørene. De administrativt ansatte forfølges ikke i denne artikkelen fordi hovedelementet (altså ‘the high impact system’ i de aktuelle organisasjoner: fotballklubber) er frivillighet, både som praksis og som ideologi (jf. Lorentzen, 2004; Lorentzen & Dugstad, 2011). Og det er nettopp denne sammenvevingen av praksis og ideologi som gjør den viktig og verdig beskyttelse. La meg utbrodere med å gi noen empiriske eksempler på hvert ytterpunkt.

Sportslig ansatte

Ansatte representanter med sportslige roller i fotballklubber betrakter representanter for private fotballakademier mer som kolleger enn som motstandere. Men det er også variasjoner blant disse. De fremstiller forholdet til private akademier som både en synergisk mulighet og en ‘positiv trussel’. Synergi kan gå hele veien til nærmest symbiose, at private aktører og fotballklubber er avhengige av hverandre for egen drift og utvikling. Som ‘trussel’ kan de private akademiene oppleves som positive fordi de tvinger frem en skjerping som gjør at fotballklubber utvikler sitt eget arbeid. De sportslig ansatte i intervjumaterialet, som representerer veldig ulike fotballklubber med hensyn til nivå, anser private aktører som seriøse og kompetente. Jeg vil utbrodere de generelle poengene ved hjelp av stemmene til Geir og Stian.

Geir er relativt ung og høgskoleutdannet innen idrett. Han er ansatt i en urban fotballklubb med mange medlemmer i alle aldre og på alle nivå, fra bredde til topp for begge kjønn. Stian er en godt voksen mann som har

alle trenerutdanninger i forbundssystemet, og som har jobbet med fotball i ulike klubber i årtier, nå i en toppklubb for menn. Geir anser de omkringliggende private akademiene som en symbiotisk mulighet, både for spillere og deres utvikling, men også for trenere og – dermed indirekte i alle fall – for klubbens utvikling. Han vet det er spillere i egen klubb som benytter seg av tilbudene de private akademiene gir: ‘det er mange i klubben her som benytter seg av disse tilbudene’ (Geir). Konkret fungerer det ved at spillere har dialog med sin trener i klubben om når det passer å ta en ekstra økt med et privat akademi. At unge og ivrige spillere benytter flere treningskontekster for å utvikle seg så mye som mulig er kanskje gammelt nytt.

Det nye er at de betaler for personlige trenertimer i fotball; og at enkelte bekler trenerroller i begge kontekster; i klubben til Geir er det ‘flere trenere som også har noen engasjement i disse akademiene’. Geir anser det som en fordel for klubben. ‘Trenere tar med seg referanser, for eksempel, fra disse øktene som de kjører på disse akademiene, og tar det med seg tilbake igjen til klubb.’ Han utdyper ved å påpeke at de private fotballakademiene

... har jo et mye større fokus på dette med spillerutvikling enn det klubbene tradisjonelt har. [Det er] mer rettet mot enkeltindividet. Den synergieffekten kan være litt positiv ... at spillerne og trenerne legger mer vekt på det å legge til rette for individuell utvikling. Litt problematisk er det jo også med tanke på at man som klubb mister litt kontroll på hva som skjer med spillerne våre. (Geir)

Etter noen refleksjoner om fordeler og ulemper, avslutter han positivt overfor de private akademiene: ‘Jeg klarte ikke på en måte helt å finne noen sånne kjempenegative sider ved det’. Geir er sportslig ansatt i en stor klubb i en stor by; klubben ligger i en relativt ressurssterk bydel; dermed eksisterer det en mulig kundemasse fordi betalingsevnen er generelt høy. Gitt overlevelsen og til dels oppblomstringen av akademier i denne konteksten, er den reelle kundemassen også høy fordi betalingsviljen for fotball ser høy ut.

I en annen fotballklubb, i en middels stor norsk by med et herrelag som periodevis spiller på det øverste nivået, og som har et relativt stort omland for å identifisere regionale talenter, finner vi den voksne ansatte treneren Stian. Han betrakter de private akademiene utenfra fordi de ikke påvirker hans hverdag direkte. Alt i alt er han ambivalent: ‘Det er egentlig litt begge deler. Det er positivt at man får mulighet til å utvikle fotballen. Sånn sett helt snevert positivt’. På den annen side: ‘Det som jeg er veldig skeptisk til,

er kostnader ... At du får et skille her, som ikke jeg er så glad i ... det koster litt å være med på det. Det er jo business!'. Stian utdyper sine bekymringer med å differensiere mellom spillernes muligheter som i private akademier er basert på økonomiske ressurser mer enn på idrettslig innsats, og at pengene går til firmaer som tjener penger istedenfor til idretten.

[Det finnes] spillere som ikke har kanskje muligheten til å få vært med på det her på grunn av økonomi. De blir satt litt utenfor. Det blir litt status å kunne være med på det der, som jeg ikke er helt tilhenger av. Og så er det [spørsmål om] hvor havner de pengene hen? Det er det andre spørsmålet. Genererer det tilbake igjen til fotballen? (Stian)

Stian ser altså kritisk på private akademier som sådan, men som bidrag til et overordnet fotball-felt, der folk søker og øker kompetanse. Med forbehold om at han ikke kjenner de private aktørene godt nok, sier Stian at 'det helt sikkert er akademier som driver på en god måte, det tviler jeg ikke på. Men det bør kanskje gi oss toppklubber et spark i ræva. Kanskje vi òg må ta enda mer ansvar' for spillerutvikling. Det er i tråd med tidligere funn om profesjonalisering av norske fotballklubber og -trenere (Skille et al., 2024), at sideveis påvirkning primært handler om private akademier som får klubbene til å både samarbeide med dem og å skjerpe seg i konkurranse med dem.

Alt i alt har de sportslig ansatte et noe delt men overveiende pragmatisk syn på private akademier. På det punktet skiller de sportslig ansatte seg fra valgte representanter som styremedlemmer og -ledere. De sistnevnte utviser en form for proteksjonisme som kan sammenfattes i begrepet institusjonell ledelse. La meg utbrodere noen empiriske poenger før de mer teoretiske diskuteres i neste del.

Valgte ledere

Satt på spissen, så betrakter valgte styreledere i norske fotballklubber private fotballakademier som trusler som det tradisjonelle systemet – eller den norske idrettsmodellen om du vil – må beskyttes mot. Opplevelsen av om private akademier er en trussel, varierer. Dermed benytter de intervjuede styrelederne ulike strategier når de beskytter sine egne interesser mot nye ideer som private fotballakademier. Et ytterpunkt er at de private fotballakademiene betraktes som trusler som den frivillige idretten (og samfunnet for øvrig) trenger beskyttelse mot. Enkelte sier eksplisitt at de ikke betrakter private aktører som noen trussel, rett og slett fordi eget

tilbud er bedre. Mona sier 'de andre' ikke besitter 'riktig' kompetanse; for eksempel fordi de er utlendinger som ikke vet hvordan man skal behandle norske barn på fotballtrening. Men innledningsvis er hun litt forbeholden, og sier temaet er noe sportslig ansatte i klubben håndterer. På spørsmål om hvilken kjennskap hun har til ulike private akademier svarer hun:

Det tror jeg faktisk sport burde ha svart på.⁸ Det er jeg ikke god nok fotballfaglig til å svare på. Men det er jo [privat akademi X] jeg kjenner mest til. Det jeg har merket meg med disse private aktørene er at de ofte henter inn trenere fra utlandet, gjerne en spansk eller italiensk eller brasiliansk trener. ... Jeg tror jeg har sytten ulike nasjoner i mitt trenerteam ... Jeg liker på en måte at vi har litt kontroll på dem, for de har en litt annen form og stil. Hvis du kommer fra Argentina og står og roper og skriker på banen. De må justere seg ned til hva som er vanlig for norske barn å akseptere og ikke bli utrygge av. Det opplever jeg kanskje er veldig brutalt på disse fotballskolene, for *han* kommer fra et argentinsk landslag og skal trene oss, og så må man liksom prestere og så er det folk på tribunen. Det er litt lite rom for å være barn. (Mona)

Mona indikerer rett og slett en liten frykt for at akademiene ikke har de norske verdiene som norsk idrett bør gjennomsyres av. (At det finnes speidere fra profesjonelle klubber på tribunen gjør prestasjonsfokuset ytterligere komplisert.)

Når det gjelder egne klubbmedlemmers forhold til private akademier, sier Mona at det ikke gjelder mange spillere 'men det vil selvfølgelig alltid være noen.' Som klubb 'anbefaler [vi] at de har sine økter på sitt lag, og hvis man føler at man vil ha noe ekstra er det viktig at spiller har god dialog med treneren sin'. Når det gjelder trenerkorpset rister Mona på hodet og svare kategorisk 'nei' på at noen av klubbens trenere også jobber for private akademier. Det skal nevnes at Mona er styreleder i samme klubb som ovennevnte Geir er sportslig ansatt. Jeg kommer tilbake til forskjellen mellom dem i diskusjonen.

En annen styrerepresentant, Solveig, sier ingenting negativt om private akademier. Hun har ikke opplevd dem nært sin egen klubb. Solveig er opptatt av at det er mange forskjellige muligheter for kompetanseheving gjennom Fotballforbundet, spesielt trenerkurs og lederkurs. Fra tidligere erfaringer med verv i andre idretter, betraktet hun fotball utenfra, og reflekterer i ettertid: 'både på klubbnivå, krets nivå og forbunds nivå, opplev-

8 Jeg har snakket med sportslig avdeling i samme klubb (Geir som er sitert i forrige seksjon). Det er nettopp diskrepansen mellom sport og styre som er interessant her. Det kommer jeg tilbake til i diskusjonen.

de jeg at fotball virket så profesjonalisert, med kursmateriell osv. ... jeg følte at dette kan de fordi det er så mange og det må organiseres', i motsetning til mindre idretter. Hun tenkte tilbake på en episode og et møte med en representant fra Fotballforbundet.

Da snakket hun om kursing og skolering av ledere i fotballen. Og det var litt sånn: Oi, her snakker vi, liksom! Så jeg skjønnte allerede den gangen at det var systemer for å få folk til å vokse i egne rekker. Og det har jeg kjent på sjøl i fotballen òg. ... De ønsker at du skal kurses og åpne for at hvis du vil noe ... Så hadde jeg kunnet utdanne meg innenfor organisasjonen. Jeg føler at tilbudene ligger der. (Solveig)

Hun sier videre at andre var misunnelige på tilbudene fotball har som stor, rik og velorganisert. En stor idrett og et økonomisk rikt særforbund som fotball, har ressurser til å gjennomføre en fagliggjøring (jf. Seippel, 2001) og kompetanseheving (jf. Øvrum, 2023), jf. kursing og materiell som Solveig nevner.

Intervjumaterialet avdekker tydelige meninger om en grense for *hvem* eller i *hvilken kontekst* fagliggjøringen og kompetansen skal gjelde. Noen er bestemte på at slike prosesser må skje innenfor etablerte fotballrekker. Oda, som er styreleder i en fotballklubb, svarer på en forbundslojal måte, når hun får spørsmål om hva hun mener om private akademier: 'Ja, hva mener en om det? Så lenge det ikke er initiert av Fotballforbundet', så er hun skeptisk.

Jeg tenker at det vi får gjort er at vi får bare prøve å legge best mulig til rette for at folk skal spille fotball og så kunne være med. Vi er opptatt av å legge veldig til rette for at alle skal ha en mulighet. (Oda)

Oda fortsetter med en utbrodering om klubbens økonomiske støtteordninger.⁹ Derfor er det påfallende når hun etter så klare idrettspolitiske utsagn, kommer en del som tolkes som en viss resignasjon:

Vi får ikke styrt at noen er ivrige og har lyst til å være med på et eller annet sånn morsomt som skjer. Det tenker jeg at det må de få lov til ... Og jeg ser på en måte ikke noe problem i at noen kan få lov til å være med på det. Men det er jo mer en engangshendelse. Det er ikke noe som går over tid. (Oda)

9 'Vi har opprettet et eget fond som bidrar til at økonomi ikke skal være hinder for å spille fotball hos oss. Det er mulighet for å få dekket trenings- og medlemsavgift, utstyr, og være med på turneringer. Du skal kunne være med på lik linje med alle andre i vår fotballklubb' (Oda).

Styreleder Oda ser altså annerledes på dette enn flere av de sportslige ansatte, som betrakter akademier som en del av en treningshverdag, mens Oda altså betrakter det som en engangshendelse. Som en slags oppsummering, sier Oda at det eneste hun og den tradisjonelle fotballen kan gjøre, er å gjøre så godt de kan.

Så tenker jeg at vi får bare prøve å lage så gode tilbud som vi kan. Og så vil det alltid være noen som har lyst til å gjøre noe mer. Så lenge at det ikke går ut over det tilbudet vi kan ha som vi kan gi til alle, så får det være som det er. (Oda)

Det virker som administrativt ansatte i fotballklubber representerer en slags middelvei i denne hittil noe dikotomiske fremstillingen. Det finnes også eksempel på forskjell mellom styreleder og sportslig ansatt i samme klubb som uttrykker seg veldig forskjellig om private akademier. Der styrelederen snakker i konvensjonelle frivillighetstermer om å holde avstand til private aktører, betrakter daglig leder dem som en del av hverdagen for – ikke bare spillerne sine – men også egne trenere. Det er akkurat som styreledere ikke vil se, eller vil bortforklare eller tåkelegge eksistensen av private akademier. I en slik empirisk kontekst, kan vi – i alle fall – påpeke to analytiske poenger. Det er for det første en overgripende endring i fotballfeltet, kall det gjerne profesjonalisering. For det andre er det en differensiering, der vi i det videre skal diskutere de valgte aktørenes ord og handlinger i lys av teori om institusjonelt lederskap.

Diskusjon

Et viktig empirisk poeng i denne studien er at variasjoner eksisterer ikke bare mellom organisasjoner, men sågar mellom individer i samme idrettslag. Et beslektet empirisk poeng som skal diskuteres er diskrepansen mellom sportslig ansatte og valgte ledere i norske fotballklubber, der det mest påfallende eksempelet er mellom Mona og Geir. De er hhv. styreleder og sportslig ansatt og lever tilsynelatende i to forskjellige virkeligheter: Geir som aktivt bruker private akademier og Mona som benekter at klubbens trenere er del av det private fotballtilbudet. Mona fremstår som institusjonell leder, som søker å skape forståelse for organisasjonens samfunnsbidrag i omgivelsene. Organisatoriske rammebetingelser har innflytelse på beslutninger og hvordan disse implementeres; legitimitet er vel så viktig som effektivitet. Ifølge Selznick (1957) må ledere tydeliggjøre institusjo-

nens formål og verdier, deretter må de sikre at individer tilpasser seg omgivelsene. Det er spesielt viktig i skiftende omgivelser, som er situasjonen i norsk fotball i dag. Den institusjonelle lederrollen har helhetlig ansvar for en organisasjons funksjon og resultater og skal fremme organisasjonens identitet og oppdrag.

Det er forskjell på formelle strategier og aktivitetsutøvelse. Ofte utvides strategikonseptet utover offisielle intensjoner og det understrekes at reelle strategier springer ut av handlinger, gjerne reaksjoner på konkrete situasjoner mer enn gjennom formelle vedtak (Mintzberg & Waters, 1985). De demokratisk valgte styrelederne og -medlemmene ser ut til å ville beskytte klubbene sine gjennom påstander som har fungert legitimerende i tradisjonell norsk idrett, det Kraatz (2009) kaller organisasjonens kulturelle egnethet. For norsk idrett er frivillige løsninger, uten betaling, løsningen. Men siden de sportsfaglig ansatte ikke nødvendigvis deler denne symboltunge legitimeringsretorikken, fremstår ikke fotballklubbene med total integritet (hvis det er mulig). Empirien indikerer manglende gjensidig forståelse internt i enkelte fotballklubber, som er en forutsetning for å skape helhetsfølelse (Kraatz, 2009). 'Organizations cannot be all things to all people and they are, at least occasionally, confronted with stark choices as a result of directly competing institutional demands' (Kraatz, 2009, s. 80).

Ettersom strategier ofte dannes av rutiner og vaner som er basert på verdier, kan ledere ha begrenset kontroll på hva som faktisk implementeres 'der ute' i organisasjonen. Innenfor rammer – som ofte er vage – kan den enkelte medarbeider ha stort handlingsrom for å tilpasse seg skiftende omgivelser. Lederens oppgave er til slutt å få alle til å holde seg under paraplyen (Mintzberg & Waters, 1985). Nye strategiske initiativ kan gjerne komme nedenfra i organisasjonen fordi fagkunnskapen finnes der. Om initiativene krysser overordnede strategier – eller institusjonens påståtte formål og identitet – må ledere vurdere når de eventuelt skal gripe inn; ved å balansere interessene mellom intern effektivitet og ekstern tilpasning (Mintzberg, 1989). I denne studien ser det ut som den empiriske løsningen er en avkopling mellom de 'politiske aktørene' (styreledere og -medlemmer) og 'praktikerne' eller 'managerne' av praktikerne (sportslig ansatte som koordinerer trenerne som møter utøverne – 'brukerne' – i ansikt-til-ansikt relasjoner) i norske fotballklubber – og som profesjonaliseres.

I profesjonalisering inngår flere sammenvevde prosesser; herunder markedsgjøring (jf. Stian som kalte de private akademiene for 'business'),

samt sertifiserings- og kompetansefokus (jf. Geirs syn på private akademier som referansepunkter). Det ser ut som Seippels 20 år gamle spådommer, fra han studerte frivillighet og profesjonalisering i norsk idrett, er i ferd med å slå til (eller fortsette med økt styrke): ‘Enkelte idrettslag – kanskje særlig innenfor utvalgte populære idretter ... vil med all sannsynlighet bli mer preget av *fagliggjøring*’ (2001, s. 226, min kursivering). Videre skrev Lorentzen (2013) for drøye ti år siden om idrettens økende kompetansebehov og at mye av fagliggjøringen¹⁰ skjedde innenfra, altså ved at idrettsorganisasjonene tilbyr kurs for sine frivillige og også sine ansatte (jf. Solveigs påpeking av Fotballforbundets tilbud om kompetanseheving). En konsekvens av disse prosessene er en sterk påvirkning på – og kanskje endring for – norsk idretts ‘high-impact system’, nemlig frivilligheten *per se*. For styrelederne er frivillige (og billigere) løsninger å foretrekke.

I tråd med Greenwood og Hinings (1988), hevder Kikulis et al. (1995a) at ‘holistic change involves changing underlying values, which are more enshrined in certain organizational elements (i.e. high impact systems) than others’ (p. 71). Poenget er at såkalte ‘high impact systems’ impliserer at ‘some structural elements are tightly coupled to value preferences of a design archetype’ (p. 71). Når verdier og strukturer smelter sammen – som i den frivillige idretten eller den norske dugnaden mer generelt (Lorentsen, 2004; Lorentzen & Dugstad, 2011) – etableres erketyper. Erketyper er den foretrukne løsningen for en virksomhet, eller med Greenwood og Hinings (1988) sine ord: ‘Particular interpretative schemes coupled with associated structural arrangements constitute a design archetype’ (s. 313). Likeledes hevder Kikulis med kolleger (1995a) at: ‘High impact systems then, are those structural elements that mark the difference between archetypes’ (s. 71), altså som frivillighet og demokrati i norsk idrett. Med andre ord, en endring ved den norske idrettsfrivilligheten vil endre hele norsk idrett.

Da Kikulis et al. (1995b) studerte nasjonale særforbund i Nord-Amerika midt på 1990-tallet, antok de at profesjonalisering av idrettsorganisasjoner vil fortsette og bli et relativt etablert fenomen i mange flere (kanskje globale) kontekster. I så måte kan vi konstatere at vi i Norge tre tiår senere observerer profesjonalisering i og av lokale idrettslag – bade urbant og ruralt. Videre kan vi på bakgrunn av ovennevnte empiri hevde at disse prosessene – om de kalles profesjonalisering eller fagliggjøring (Seippel, 2001) – blir

10 Der Seippel (2002) bruker profesjonalisering som forklaring av fagliggjøring, bruker Lorentzen (2013) fagliggjøring som forklaring av profesjonalisering. Begrepene er altså delvis overlappende. Det skal påpekes at begge disse kildene er basert på norske forhold (og de er noen år gamle).

‘valued as a legitimate way to operate because it assists the functioning of the organization’ (Kikulis et al., 1995b, s. 296). Som Kikulis og kolleger var i USA for tretti år siden, er vi vitne til en ‘ongoing evolutionary change [which] is wholly different from change occurring during periods of total reorganization’ (1995a, p. 96). Videre, gitt ulike utsagn fra ulike informanter, ser vi at organisasjoner erfarer ‘the same environmental pressure react in different ways’ (Kikulis et al., 1995a, s. 96).

Konklusjon

Det relativt enkle svaret på problemstillingen om hvordan valgte ledere og sportslig ansatte i norske fotballklubber forholder seg til private fotballakademier, er: variert, men strukturert. Med variert menes at det er ulike meninger. Strukturert referer til hvordan de ulike meningene følger relativt tydelige mønstre, avhengig av hvilken rolle man bekler i en fotballklubb. Mønstrene kan grovt sett oppsummeres i to ytterpunkter, med proteksjonisme på den ene siden og det jeg vil kalle for faginteressenes pragmatisme på den andre. Det som empirisk fremstår som proteksjonisme kan teoretisk benevnes institusjonelt lederskap. Det viktigste er å ta vare på institusjonen (her fotball innenfor rammene av den frivillig organiserte idretten). På den andre siden har man de som vektlegger sin faglige fotballinteresse, og nedtoner hvilken kontekst eller sektorielle ramme fotballaktiviteten skjer innenfor (Bergsgard, 2005, 2011). Idrettsinstitusjonen og frivillighetsverdier henger tett sammen. Frivillighet er idrettens ‘high-impact system’. Derfor er en trussel mot frivilligheten en trussel mot hele idretten.

Med andre ord: hvis frivilligheten ryker, så ryker hele idrettssystemet slik vi kjenner det i dag. Når det er sagt, har idrett alltid vært i endring, og til tross for stadig nye ‘trusler’, har idretten overlevd i samme struktur siden 1946 (Goksøyr, 2011; Tønnesson, 1986). Denne artikkelens bidrag til forskningsfeltet (om endringer i norsk idrett gjennom et søkelys på et nytt paradigme for forståelsen av norsk fotball) er påpekingen av hvordan institusjonell endring skjer relativt sakte i en spenning mellom institusjonelt lederskap (som søker å beskytte det etablerte) på den ene siden og påvirkninger av ‘high-impact systems’ (gjennom at frivillighet utfordres av fagliggjøring og kompetansefokus som deler av en overordnet profesjonalisering). Når det er sagt, er fotballklubber pluralistiske organisasjoner, som betyr at de er dynamiske og relasjonelle (jf. Emirbayer, 1997); de vil

trolig overleve i nye og organisatoriske landskap med høy diversitet, ved å innlemme endringer slik at de ikke forstyrrer organisasjonens image.

Mens jeg tror denne artikkelen bidrar til forskningsfeltene norsk fotball og organisasjonsteoretiske idrettsstudier, har vi til gode å forstå hvordan klubbtrenerne – som er nevnte flere ganger i denne artikkelen uten selv å komme til orde – forholder seg til private akademier. Videre vil spillernes egne stemmer være viktige å forske videre på, når det gjelder vitenskapeliggjøringen Hjelseth og Telseth (2023) finner i norsk fotball, og ikke minst hvordan spillere opplever spenningen mellom eget ansvar og ren flaks i målet om å bli profesjonell (Augestad, et al., 2023). På den ene siden, ‘people are responsible for their own success;’ på den andre siden ‘they develop the notion that it is fate or happenstance that determines who ends up doing well’ (s. 289). I den forbindelse hadde det vært spesielt interessant å se på enkelte av dagens unge norske fotballstjerner som har et forhold til private akademier (se for eksempel Bate, 2024).

Referanser

- Amis, J., Slack, T. & Hinings, C. R. (2004a). Strategic change and the role of interests, power, and organizational capacity. *Journal of Sport Management*, 18(2), 158-198.
- Amis, J., Slack, T. & Hinings, C. R. (2004b). the pace, sequence, and linearity of radical change. *Academy of Management Journal*, 47(1), 15-39.
- Augestad, P., Bruu, M., & Telseth, F. (2021). ‘You create your own luck, in a way’: About Norwegian footballers’ understanding of success, in a world where most fail. *Soccer & Society*, 22(3), 280-292.
- Bate, A. (2024). Oscar Bobb’s Man City rise: From Norway to Manchester, the making of Pep Guardiola’s precocious new superstar. *SkySports* 17 February 2024. (<https://www.skysports.com/football/news/11679/13059879/oscar-bobbs-man-city-rise-from-norway-to-manchester-the-making-of-pep-guardiolas-precocious-new-superstar?>).
- Bergsgard, N. A. (2005). *Idrettspolitikken maktspill: endring og stabilitet i den idrettspolitiske styringsmodellen*. Universitetet i Oslo.
- Bergsgard, N. A. (2011). Mellom kjernen og periferien i den norske velferdsstaten. Idrettsbevegelsesens vekslende posisjoner. *Forum for Idræt*, 27(1), 25-38.
- Brekke, J. P. (2003). *Utenfor løypa? Forsøk med direkte medlemsskap i Norges Snoboardforbund*. Institutt for samfunnsforskning.
- Busland, L. (2011). *Fra Hobby til Yrke: profesjonaliseringen av toppidretten 1971-1985*. Universitetet i Oslo.
- Chroni, S., Medgard, M., Nilsen, D. A., Sigurjónsson, T., & Solbakken, T. (2018). *Treneren i norsk idrett: En nasjonal kartlegging av trenere og trenerrollen*. Høgskolen i Innlandet.

- Emirbayer, M. (1997). Manifesto for a relational sociology. *American journal of sociology*, 103(2), 281-317.
- FPN (n.d.). <https://fotballprogresjon.no/> (lest 10. september 2024).
- Giorgi, A. (2005). The phenomenological movement and research in the human sciences. *Nursing science quarterly*, 18(1), 75-82.
- Giorgi, A. (2012). The descriptive phenomenological psychological method. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43(1), 3-12.
- Goksøyr, M. (2011). *Idrett for alle. Norges idrettsforbund 150 år*. Aschehoug.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1988). Organizational design types and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 9(3), 293-316.
- Hjelseth, A., & Telseth, F. (2023). Scientification of Norwegian football in the 1990s and the emergence of a new regime of knowledge. *Soccer & Society*, 24(3), 438-450.
- Hjelseth, A., Skogvang, B. O., Telseth, F., & Augestad, P. (2023). Inclusion, Exclusion and Modernisation in Norway. In *Football in the Nordic Countries* (pp. 51-63). Routledge.
- Johnsen, L. (2020). Kampen om banene. *Josimar*, 3 juli 2020 (<https://josimar.no/artikler/kampen-om-banene/6142/>).
- Karlsen, E. (2019). *Ideen om å være som de andre. En studie av utformingen av Norsk Toppfotball sin Akademiklassifisering*. UiT Norges arktiske universitet.
- Kikulis, L. M., Slack, T. & Hinings, C. R. (1995a). Sector-specific patterns of organizational design change. *Journal of Management Studies*, 32(1), 67-100.
- Kikulis, L. M., Slack, T. & Hinings, C. R. (1995b). Does decision making make a difference? Patterns of change within Canadian national sport organizations. *Journal of Sport Management*, 9(3), 273-299.
- Kraatz, M. S. (2009). *Leadership as institutional work: A bridge to the other side*. Cambridge University Press.
- Kraatz, M. S., & Flores, R. (2015). *Reinfusing Values, Institutions and Ideals: Philip Selznick's Legacy for Organizational Studies*. Emerald Group Publishing Limited.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. I S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord & T. B. Lawrence (red.), *The Sage handbook of organization studies* (pp. 215-254). Sage.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge University Press.
- Lorentzen, H. (2004). *Felleskapets fundament: sivilsamfunnet og individualismen*. Pax.
- Lorentzen, H. og Dugstad, L. (2011). *Den norske dungaden: Historie, kultur, fellesskap*. Høyskoleforlaget.
- Lorentzen, H. (2013). *Utdanning og kometanse i idretten*. Institutt for samfunnsforskning.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. Free Press.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berret- Koehler.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

- Nagel, S., Seippel, Ø., Breuer, C., Feiler, S., Elmoose-Østerlund, K., Llopis-Goig, R., & Scheerder, J. (2020). Volunteer satisfaction in sports clubs: A multilevel analysis in 10 European countries. *International review for the sociology of sport*, 55(8), 1074-1093.
- NF Academy (n.d.). *NF Academy* (<https://www.nfacademy.no/>, lest 10. september 2024).
- NIF (2023). *Årsrapport 2022*. Norges idrettsforbund.
- Olstad, F. (1987). *Norsk idretts historie. Forsvar, sport, klassekamp 1861-1939*. Aschehoug.
- Seippel, Ø. (2002). Frivillighet og profesjonalitet i norsk idrett: Visjoner, fakta og framtidsutsikter. I Ø. Seippel (red.): *Idrettens bevegelser-Sosiologiske studier av idrett i et moderne samfunn* (s. 202-228). Novus.
- Seippel, Ø., & Skille, E. Å. (2015). Sport clubs in Norway. *Sport Clubs in Europe: A Cross-National Comparative Perspective*, 309-324.
- Seippel, Ø., & Skille, E. Å. (2018). Sports participation in Norway. In *Sport in Scandinavia and the Nordic countries* (pp. 108-135). Routledge.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Row Peterson.
- Skille, E. Å. (2008): Understanding sport clubs as sport policy implementers. *International Review for the Sociology of Sport*, 43(2), 181-200.
- Skille, E. Å., & Säfvenbom, R. (2011). Sport policy in Norway. *International journal of sport policy and politics*, 3(2), 289-299.
- Skille, E. Å. & Stenling, C. (2018). Inside-out and Outside-in: Applying the concept of conventions in the analysis of policy implementation through sport clubs. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(7), 837-853.
- Skille, E. Å. & Hanstad, D. V. (2024). Kampen om fotballbanene. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 8(5), <https://www.idunn.no/doi/10.18261/nost.8.5.2>.
- Skille, E. Å., Strittmatter, A.M., Stenling, C. & Fahlén, J. (2023). Private football academies—Friend or foe? An analysis of Norwegian media's framing of arguments about private football academies and the monopoly of organized sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 58(8), 1263-1281.
- Skille, E. Å., Strittmatter, A.-M., Stenling, C. & Fahlén, J. (2024). The Professionalization of the Role of the Coach: Transforming the last bastion of the Scandinavian welfare-sport model. *Sport in Society*, 27(12), 1994-2013.
- Skirstad, B., Waddington, I., & Säfvenbom, R. (2012). Issues and problems in the organization of children's sport: A case study of Norway. *European physical education review*, 18(3), 309-321.
- Slack, T., & Hinings, B. (1992). Understanding change in national sport organizations: An integration of theoretical perspectives. *Journal of sport management*, 6(2), 114-132.
- Slagstad, R. (2008). (*Sporten*). *En idéhistorisk studie*. Pax.
- Strittmatter, A.-M., Kilvinger, B., Bodemar, A., Skille, E. Å. & Kurscheidt, M. (2019). The dual governance structures in action sports: Institutionalization processes of professional snowboarding revisited. *Sport in Society*, 22(10), 1655-1673.

- Tangen, J. O. (1999). *Idrettens janusansikter: speiler fremskritt – fremmer globaliseringen. Et luhmannsk blikk på idrett og symbolsk makt*. Foredrag på konferansen 'Symbolsk makt i Norge' 4.-5. mars 1999.
- Tangen, J. O. (2020). Politikk og metaforikk-dekonstruksjon og konstruksjon av norsk idrettspolitik. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 4(2), 85-105.
- Tønnesson, S. (1986). *Norsk idretts historie: Folkehelse, trim, stjerner 1939-1986*. Aschehoug.
- Øgård, S. & Aaserud, M. E. (2024). Den private eksplisjonen. VG (2. mai 2024, tilgjengelig på: <https://www.vg.no/sport/i/mQ7lGl/den-private-eksplosjonen>).