

Fakultet for helse- og sosialvitenskap / Institutt for folkehelse- og idrettsvitenskap /
Seksjon for kroppsøving og idrett

Sondre Bonkerud

Kandidatnummer: 300

Masteroppgave

Daglig ledelse av idrettslag: Prioritering av arbeidsoppgaver og underliggende logikker

General Management of Sports Clubs: Priority of Work Tasks and Underlying Logics

Master i kroppsøving og idrett

2018/2019

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA

Forord

Høsten 2012 steg jeg om bord på akademia-toget. En reise jeg antok skulle nå sin endestasjon etter maks tre år, er nå inne i sitt sjuende år. Men nå er jeg endelig ved veis ende, og denne masteroppgaven markerer slutten på reisen. I løpet av studietiden har jeg vært innom fire studieretninger og gjennomført 33 emneeksamener. Arbeidet med masteroppgaven har desidert vært det mest tidkrevende og utfordrende delen av studenttilværelsen. Men samtidig har det vært den mest interessante og lærerike perioden. Masteroppgaven gjenspeiler de områdene som i størst grad har vekket min interesse gjennom studiene – idrettssosiologi, organisasjonsfag og temaet profesjonalisering. Herav vil jeg spesielt takke min veileder Per Øystein Hansen for meget kyndig veiledning i arbeidet med oppgaven. Takk til alle idrettslagslederne som har deltatt i undersøkelsen, og gjort studien mulig å gjennomføre. Professor Eivind Skille har bidratt med nyttige innspill, gode diskusjoner og samtaler underveis. I tillegg vil jeg takke Arild Vakt skjold for supplerende rådgivning innenfor det metodiske. Odd Kristian Lundby på IT-avdelingen har også vært meget serviceinnstilt og imøtekommende i det til dels teknisk krevende arbeidet i Checkbox. Til slutt vil jeg takke mine medstudenter på Elverum. Vi har vært få, men det sosiale og faglige bidraget har vært stort.

Jeg håper studien kan gi et innblikk i noen sentrale områder og aspekter ved daglig ledelse av idrettslag. Idretten er et omfattende, utfordrende og sammensatt felt. Hvis denne masteroppgaven kan tette noen kunnskapshull og bidra med økt innsikt og forståelse, er i hvert fall min ambisjon nådd.

Sondre Bonkerud, Brumunddal. 16.Mai. 2019.

Innholdsfortegnelse

NORSK SAMMENDRAG	6
ENGELSK SAMMENDRAG (ABSTRACT)	7
FIGUR – OG TABELLOVERSIKT	8
1. INTRODUKSJON	9
2. TIDLIGERE STUDIER	11
2.1 PROFESJONALISERING.....	11
2.2 INSTITUSJONELLE LOGIKKER ANVENDT I IDRETT SFORSKNING.....	12
2.3 SAMMENFATNING OG DENNE STUDIENS PlassERING	14
3. TEORI	16
3.1 KORT OM ORGANISASJONSTEORI	16
3.2 INSTITUSJONELL TEORI.....	17
3.2.1 <i>Ny-institusjonell organisasjonsteori</i>	17
3.3 INSTITUSJON OG INSTITUSJONALISERING.....	20
3.4 INSTITUSJONELLE LOGIKKER.....	22
3.5 INSTITUSJONELLE LOGIKKER I IDRETTS LAGET	24
4. METODE	29
4.1 FORSKNINGSSTRATEGI.....	29
4.2 FORSKNINGSDESIGN	30
4.3 UTVALGET OG ENHETENE.....	31
4.4 SPØRRESKJEMAET.....	32
4.4.1 <i>Operasjonalisering av logikkene</i>	34
4.5 PROSEDYRE	34
4.6 DATABEHANDLING OG ANALYSE	35
4.6.1 <i>Dimensjonsanalyse og indeksbygging</i>	35

4.6.2	<i>Analyseverktøy</i>	36
4.7	VALIDITET OG RELIABILITET	37
4.8	ANDRE METODISKE BETRAKTNINGER.....	39
4.9	ETIKK.....	39
5.	RESULTATER	40
5.1	DESKRIPTIV STATISTIKK	40
5.2	ODD-RATIOER ARBEIDSOPPGAVER OG DEMOGRAFISKE VARIABLER	50
5.3	KOMPARATIV ANALYSE SEIPPEL (2003).....	52
6.	DISKUSJON	54
6.1	INSTITUSJONELLE RELASJONER.....	55
6.2	MENNESKELIGE RESSURSER/REKRUTTERING.....	58
6.3	DRIFT OG AKTIVITET	62
6.4	ANLEGG	64
6.5	KOMPARATIV ANALYSE SEIPPEL (2003).....	66
7.	KONKLUSJON	68
7.1	SENTRALE FUNN.....	68
7.2	VIDERE FORSKNING	69
7.3	STUDIENS BEGRENSINGER OG BIDRAG.....	70
	LITTERATURLISTE	71
	VEDLEGG	76
	VEDLEGG 1. INNBYDELSE/INFORMASJONSSKRIV.....	76
	VEDLEGG 2. SPØRREUNDERSØKELSEN.....	77
	VEDLEGG 3. CHRONBACHS ALPHA INDEKSER.....	93
	VEDLEGG 4. VURDERING MELDESKJEMA NSD	95

Norsk sammendrag

I løpet av de siste tiårene har idretten blitt stadig mer profesjonalisert. Spesielt har dette vært gjeldende innenfor toppidretten, men i økende grad finner en samme tendens blant landets lokale idrettslag. Å ansette daglig leder har blitt en løsning i mange idrettslag for å sørge for en sunn og forsvarlig drift. Flere studier viser at det er knyttet flere utfordringer til slike profesjonaliseringsprosesser. Hensikten med oppgaven var å kartlegge hvilke arbeidsoppgaver daglige ledere prioriterer, og hva som ligger til grunn for deres prioriteringer. Oppgavens problemstillinger er forsøkt belyst gjennom det teoretiske rammeverket av ny-institusjonell organisasjonsteori og institusjonelle logikker. Det er gjennomført en kvantitativ tverrsnittsundersøkelse, hvor et utvalg bestående av 36 daglige ledere rundt om i landet, har besvart et spørreskjema knyttet til ulike arbeidsoppgaver og logikker. De ulike arbeidsoppgavene benyttet i spørreskjemaet bygger på Seippel (2003) sin undersøkelse av norske idrettslag. Det empiriske datamaterialet knyttet til de institusjonelle logikkene springer ut av Hallgeir Gammelsæter (2016) sine observasjoner av «idrettens miks av aktører og logikker».

Funnene viser at daglige ledere må håndtere et stort antall arbeidsoppgaver med store variasjoner i kjennetegn. De viktigste arbeidsoppgavene å prioritere på tvers av lederne er knyttet til informasjonsbehandling, skaffe inntekter, holde kontakt med kommunen, markedsføring og holde kontakt med medlemmene. Arbeidsoppgaver knyttet til dimensjonen drift/aktivitet blir høyest prioritert. Spesielt den delen av dimensjonen som omhandler driftsoppgaver. Av rekrutteringsoppgaver er det rekruttering av medlemmer som fremstår som viktigst. Institusjonelle relasjoner er generelt av lav prioritet blant lederne, med unntak av å holde kontakt med kommunen som blir høyt prioritert. Resultatene viser også at lederne utsettes for en rekke ulike logikker og spilleregler i sitt daglige virke. Alle logikkene anvendt i oppgaven fremstår som relevante for lederne, men i ulik grad med hensyn på arbeidsoppgave. Svake variasjoner på tvers av logikkene gjør det problematisk å konkludere rundt logikkenes betydning, men det er indikasjoner som tyder på at logikkene kommersialisme, politikk og spesielt byråkrati øker desto viktigere arbeidsoppgaven fremstår.

Engelsk sammendrag (abstract)

In recent decades, sport has become increasingly professionalized. In particular, this has been the case within elite-sport, but increasingly the same tendency is found among the country's local sports clubs. Employment of a general manager has become a solution in many sports clubs to ensure a healthy and sound operation. Several studies show that there are several challenges associated with such professionalization processes. The purpose of the paper was to map out which work tasks general managers prioritize, and what is the basis for their priorities. The research questions have been approached through the theoretical framework of new-institutional organizational theory and institutional logics. A quantitative cross-sectional survey has been carried out, where a sample consisting of 36 general managers around the country has answered a questionnaire related to different work tasks and logics. The various work tasks used in the questionnaire are based on Seippel (2003) research paper on Norwegian sports teams. The empirical data related to the institutional logics emanates from Hallgeir Gammelsæter (2016) observations of "the mix of actors and logics of sport".

The findings show that general managers must handle a large number of work tasks with large variations in characteristics. The most important tasks to prioritize across the leaders are related to information processing, obtaining income, keeping in touch with the municipality, marketing and keeping in touch with the members. Tasks related to the dimension of operations/activity are given the highest priority. Especially the part of the dimension that deals with operational tasks. Within recruitment tasks, it is recruitment of members that are most important to prioritize. Institutional relations are generally of low priority among managers, with the exception of keeping in touch with the municipality, which is given high priority. The results also show that the leaders are exposed to a number of different logics and "game rules" in their daily work. All the logics used in this paper appears to be relevant to the managers, but to varying degrees with regard to work assignment. Weak variations across the different logics make it problematic to conclude about the importance of each logic, but there are indications that the logic of commercialism, politics and especially bureaucracy is increasing, the more important the work task appears.

Figur – og tabelloversikt

Figur 1: Kjønnfordeling.....	40
Tabell 1: Ledernes og idrettslagenes alder	40
Figur 2: Ledernes utdanningsnivå	41
Figur 3: Idrettsfaglig utdanning.....	41
Figur 4: Antall timer lønnet arbeid.....	41
Figur 5: Idrettslagenes formål.	42
Figur 6: Antall medlemmer i idrettslagene.....	42
Figur 7: Type idrettslag.	42
Figur 8: Geografisk tilhørighet.....	43
Tabell 2: Deskriptiv statistikk arbeidsoppgaver	44
Tabell 3: Deskriptiv statistikk arbeidsoppgaver fordelt i indekser.....	45
Tabell 4: Deskriptiv statistikk alle arbeidsoppgaver med tilhørende logikker	46
Tabell 5: Deskriptiv statistikk logikker per indeks.....	47
Tabell 6: Deskriptiv statistikk øverste kvartil prioriterte arbeidsoppgaver med tilhørende logikker.....	48
Tabell 7: Odds-ratioer indekser og demografiske variabler	50
Tabell 8: Komparativ analyse Seippel (2003)	52

1. Introduksjon

Profesjonalisering sees på som et iboende trekk ved moderne samfunn og alle samfunnsfelt vil med tid preges av prosesser som leder til profesjonalisering av feltets kunnskap. (Lorentzen, 2013). I løpet av de siste tiårene har konkurranseidrettens drivkraft om å stadig komme lenger har ført til at idrettslag også er blitt mer profesjonalisert (Gammelsæter, 2016). Det frivillige feltet i Norge preges av både av økende statlig styringsvilje og av profesjonalisering – forstått som fagliggjøring og som innslag av betalt arbeid (Wollebæk, 2009). Strandbu et al. (2017) mener vi i dag finner mange tegn til profesjonalisering innenfor norsk idrett knyttet til ledelse og administrasjon. Profesjonalisering av idretten fører til krav om mer kunnskap, bedre rammebetingelser og skarpere konkurranser. Dette krever igjen økonomiske investeringer og tid, kunnskap og kompetanse hos dem som organiserer idretten. Disse kravene har i økende grad blitt en utfordring for den frivillige organiseringen av idretten (Gammelsæter, 2016). Én løsning på dette kan være å ansette daglig leder i idrettslaget.

Denne oppgaven vil rette søkelyset mot idrettslag som er blitt profesjonalisert i form av å ansette en daglig leder. Relativ ekstensiv forskning på feltet viser blant annet at profesjonalisering påvirker organisasjonen struktur, strategier og maktfordeling. Forhold som spesialisering, formalisering og sentralisering trekkes frem (Hwang & Powell, 2009; Thibault et.al, 1991). Enkelte studier (Brian & Slack, 2003; Skirstad & Chelladurai, 2011) hevder at økt profesjonalisering fører til et skifte i organisasjonens institusjonelle logikker, andre hevder at økt profesjonalisering ikke nødvendigvis fjerner den gamle logikken (Fahlèn, 2006). Mange av studiene innenfor feltet befinner seg på et strukturelt overordnet nivå, og studier om hva sentrale aktører faktisk gjør og intensjonene bak er mangelfull. På bakgrunn av vil det være interessant å undersøke hva de ansatte daglige lederne helt konkret foretar seg i idrettslaget. Ut av dette fremkommer oppgavens hovedproblemstilling;

«Hvilke arbeidsoppgaver prioriterer daglig ledere?».

I forlengelsen av dette vil jeg undersøke problemstillingen;

«Hva ligger til grunn for deres prioriteringer?»

Hensikten med oppgaven er i første omgang å kartlegge handlingsmønstre på tvers av daglige ledere i idrettslag, og i andre omgang å undersøke mulige underliggende logikker. Oppgaven er inspirert av Seippels (2003) studie *Norske idrettslag* som undersøkte hvilke

arbeidsoppgaver *styrer* i norske idrettslag prioriterer. Til forskjell fra Seippels studie er det i denne oppgaven *lønnede daglige ledere* som utgjør forskningsobjektene, som et «symbol» på profesjonalisering av idrettslagene.

Det teoretiske perspektivet som ble anvendes er ny-institusjonell organisasjonsteori og institusjonelle logikker. Ny-institusjonell organisasjonsteori forsøker å forklare organisasjonsstrukturer, endringer i organisasjoner, beslutninger og handlinger ved at organisasjoner er innhyllet i sosiale krav og forestillinger som de forsøker å møte (Gammelsæter, 2016). Friedland & Alford (1991) og Thornton, Ocasio & Lounsbury (2012) videreutviklet dette perspektivet og lanserte begrepet institusjonelle logikker, som ga en mer kompleks og nyansert tilnærming med å rette søkelyset mot aktørene i organisasjonene og deres rolle i den sosiale konteksten. Gammelsæter (2016) beskrev senere det han mener er åtte institusjonelle logikker som styrer tankesettene og definerer de rette handlingene til aktører innenfor et idrettslag. Sju av danner grunnlaget for studiens teoretiske og metodiske fremgangsmåte for å forstå idrettslagets omgivelser.

For å svare på problemstillingene ble det sendt ut kvantitativt spørreskjema til idrettslagsledere rundt i hele Norge. Spørreskjemaet inneholdt tre deler. 1) Spørsmål om arbeidsoppgaver. 2) Spørsmål om institusjonelle logikker. 3) Demografiske spørsmål. 36 daglige ledere har besvart spørreskjemaet. Empirien blir diskutert i lys av det nevnte teoretiske rammeverket. Studien vil kunne bidra med et empirisk grunnlag for å kunne si noe om hvilke områder i drift av idrettslag som gjør det nødvendig å profesjonalisere i et felt med frivilligheten som fremste kjennetegn. I tillegg vil studien kunne gi et bilde av hvilke deler av omgivelsene som spiller en avgjørende rolle i lederne virke. Et nøkkelmoment vil være forholdet mellom kommersialisme og idealisme, som utgjør et spenningsfelt i idrettens plass i det moderne samfunn. Et sentralt metodisk-teoretisk bidrag er at studien er den første av sitt slag til å operasjonalisere Gammelsæter (2016) sine observasjoner av institusjonelle logikkene rundt idrettslaget til et empirisk håndterlig analyseverktøy i kvantitativ metode.

Oppgavens er bygget opp med sju kapitler. Kapittel 2 gir en oversikt over tidligere studier som er blitt gjennomført innenfor forskningsfeltet. Kapittel 3 tar for seg det teoretiske rammeverket som er tatt i bruk, mens kapittel 4 gjør rede for den metodiske fremgangsmåten og tilhørende aspekter. I kapittel 5 blir de mest sentrale resultatene fra studien presentert. Resultatene vil bli diskutert i kapittel 6 i lys av teori, metode og tidligere forskning. I kapittel 7 vil oppgavens problemstillinger bli besvart, i tillegg til å gjøre rede for studiens mest sentrale funn.

2. Tidligere studier

2.1 Profesjonalisering

I starten av 2000-tallet kartla Ørnulf Seippel (2003) nesten 300 idrettslag i Norge og konkluderte med at frivilligheten uten tvil er grunnstammen i norske idrettslag. Seippel (2003) legger vekt på at det er store forskjeller mellom ulike typer klubber, og fant blant annet at strukturelle faktorer som størrelse og alder hadde betydning for om klubben hadde ansatte. Lorentzen (2013) tegner et bilde av at den frivillige idretten har hatt en betydelig vekst i innslaget av betalt arbeid siden årtusenskiftet, og konkluderer i likhet med Seippel at innslaget av lønnsarbeid øker mest i de større klubbene. Tallene tyder på at deler av idretten i økende grad møter etterspørsel på samme måte som kommersielle aktører ved hjelp av ansatt personale (Lorentzen, 2013). Strandbu et al. (2017) mener vi i dag finner mange tegn til profesjonalisering innenfor norsk idrett knyttet til ledelse og administrasjon. Strandbu hevder videre at det vil kreve ressurser, i form av tid, penger og kunnskap. Seippel (2010;2015) understøtter dette, med at det først og fremst vil kreve økonomiske ressurser for at organisasjoner skal ta del i profesjonalisering, og basere drift og aktivitet på best mulig måte.

Enjolras et.al. (2011) undersøkte sammenhengen mellom ansatte i idrettslag og profesjonalisering. En tredjedel av idrettslagene bekreftet at de hadde ansatte i idrettslaget. Dette kan umiddelbart virke mye, men ser man nærmere på tallene viste det seg at 50 % av de som er ansatte arbeidet en til tre timer per uke. Bare i 13 % av tilfellene er det snakk om ansatte som arbeider full tid. Det vil si at om lag 4 % av alle idrettslag i Norge har ansatte som jobber fulltid. Alt typer da på at profesjonalisering, i den begrensede betydningen det innebærer å ha folk ansatt, er et relativt marginalt fenomen blant norske idrettslag (Enjolras et al. 2011). Lorentzen (2013) fant også overraskende få spor av profesjonalisering med tanke på idrettsspesifikk utdanning blant ansatte i idrettslag. Blant ansatte ligger andelen med videregående utdanning eller lavere på mellom 50 og 80 prosent. Ifølge Lorentzen (2013) kan det konkluderes med økt innslag av lønnsarbeid, lav grad av spesialisering og formell kompetanse blant lønnsarbeiderne.

Thibault, Slack & Hinings (1991) gjorde en undersøkelse der de spurte frivillige ledere om hvordan profesjonaliseringen påvirker deres organisasjon. Forhold som spesialisering, formalisering og sentralisering ble trukket frem. Undersøkelsen viste at spesialiseringen og formaliseringen økte i alle delene av organisasjonen. Undersøkelsene viste også at

profesjonalisering påvirker organisasjonens struktur og maktfordeling (Thibault et al., 1991). Thibault & Babiak (2005) gjorde en dokumentanalyse av canadiske idrettsorganisasjoner og konkluderte med at virkningen av profesjonalisering var knyttet til eksterne faktorer, interne karakteristikk av organisasjonen og nøkkelpersoner. Shilbury & Ferkins (2011) mener prosessen av profesjonalisering må knyttes til dynamikkene rundt idrettslagene som blir stadig mer profesjonalisert for eksempel gjennom media, sponsorer og myndighetene. Hwang og Powell (2009) utførte en undersøkelse av frivillige organisasjoner med profesjonelt ansatte. De fant at organisasjoner med stor andel av profesjonalitet i større grad er rasjonelle og formelle, med klare strategier og mer byråkratisering (Hwang & Powell, 2009). Seippel (2010) uttrykker at det ikke er noe definert svar på hvordan profesjonalisering påvirker de frivillige organisasjonene, men at profesjonaliseringen kan føre til endringer ved maktbalansen innad i organisasjonen. Horch & Schutte (2009) studerte mer enn 500 tyske idrettslag og konkluderte med at de ikke kunne finne noen tegn til utenforliggende press på idrettslag for å ansette lønnede personale. Men de la vekt på at faktorer som bedre kostnadsstyring, kulturell symbolverdi, tettere samarbeid med bedrifter og myndigheter samt større samlet arbeidsmengde ofte var årsak til å ansette.

2.2 Institusjonelle logikker anvendt i idrettsforskning

O'Brien og Slack (2004) utførte en studie hvor de undersøkte endringer i de institusjonelle logikkene i idrettslag som hadde ansatte. Funnene legger vekt på at organisasjonen gikk fra en amatørlogikk til en profesjonell logikk som følge av en økt profesjonalisering. Funnene tydet også på at profesjonalisering av personer i deler av et felt vil føre til press for profesjonalisering i andre deler av feltet (O'Brien & Slack 2004). Skirstad og Chelladurai (2011) undersøkte hvordan organisatoriske endringer påvirket Kongsvinger fotballklubb siden dens oppstart i 1892, og hvordan ulike institusjonelle logikker som amatørisme, profesjonalisme og kommersialisme kan eksistere på samme tid. Studien viste hvordan klubben tok inn over seg en profesjonell og kommersiell logikk som følge av det et institusjonelt press fra norsk toppfotball. Til forskjell fra O'Brien & Slack (2004) hvor overgangen til en profesjonell logikk førte til en deinstitutionalisering av amatørlogikken, viser denne studien hvordan klubben som helhet med flere underavdelinger fortsatt var tilknyttet både en amatør/frivillighetslogikk og en profesjonell/kommersiell logikk som en «hybrid» (Skirstad & Chelladurai, 2011). Dette kommer også frem i Reay & Hinings (2005) studie av det Canadiske Helsesystemet hvor en «bedriftstankegang» -som la særlig vekt på effektivitet – kunne sameksistere med en

«medisinsk profesjonell» logikk. Både Skirstad & Chelladurai (2011) og Reay & Hinings (2005) viste hvordan organisatoriske endringer og en tilegning av nye logikker krever endringer i strukturer oppbygging av spesialiserte roller/avdelinger for å koordinere aktiviteter.

Josef Fahlèn (2006) studerte i sin doktorgrad hvordan normene og idealene i ishockeyklubber i Sverige – lagånd, sportsånd og klubbånd – ble utfordret av kommersielle ideer som effektivitet, økonomisk overskudd og medieomtale. Fahlen konkluderte med at profesjonalisering og kommersialisme ikke nødvendigvis fjernet den gamle logikken, men dersom klubben skulle bli oppfattet som en frivillig organisasjon, er det nødvendig at den verner om de demokratiske prinsippene den hviler på. Stenling & Fahlèn (2009) undersøkte senere dominerende logikker innenfor svensk idrett, som viste at organisasjonsstrukturen er påvirket av tre dominerende logikker; Idrett for alle, resultatorientering og kommersialisering/profesjonalisering. Funnene tydet på at idrett for alle-logikken har lett for å bli overskygget av de andre logikkene via markedskrefter og det inkorporerte prestasjonsfokus i konkurranseidrett. Stenling (2014) undersøkte fremveksten og endringen i institusjonelle logikker gjennom en ny type idrettsaktivitet - «drive-in» sport. Funnene la blant annet vekt på at den nye type idrettsaktiviteten måtte bli organisert på en bestemt måte for å oppnå legitimitet. Fahlen og Stenling (2019) fulgte to idrettslag ved å ta videoptak av alle styremøter i løpet av et år. De ønsket å utfordre tankegangen om at verken et strukturperspektiv eller et aktør-perspektiv kunne forklare den gitte forestillingen om at organisasjoner er produkter av og skaper deres egen institusjonelle kontekst. Funnene viste hvordan idrettsorganisasjoner «utilsiktet» samproduserer økende tillitt blant myndigheter, samt økende profesjonalisering og kommersialisering.

Kikulis, Slack, & Hinings (1992) studerte hvordan endringer som har skjedd i amatøridretten i Canada. I stedet for å forklare endringene ved utelukkende å se på økt profesjonalisering og byråkratisering undersøkte de hvilke institusjonelle arketyper idrettslagene representerte. De skilte mellom tre arketyper: kjøkkenbordledelse, styrerom-ledelse og direktørledelse. Kikulis, Slack & Hinings (1995) undersøkte senere beslutningstaking i idrettsorganisasjoner hvor målet var å finne ut om amatørklubber hadde beveget seg fra en «frivillighets»-beslutningstakingslogikk i favør av en profesjonell beslutningstakings-logikk. Resultatene viste at endringer i beslutningstaking hadde oppstått, men skiftet i kontroll fra frivillige til profesjonelle hadde ikke blitt fullstendig etablert. Steen-Johnsen (2011) undersøkte liknende arketyper for hvordan ledelse eksisterte i Norges Skiforbund. Særlig blir det lagt vekt på

forholdet mellom ulike ledelseslogikker: den frivillige, den byråkratisk-administrative og den profesjonelle ledelseslogikken, og hvordan det uavklarte forholdet mellom dem skaper uklarhet og mulig konflikt.

I artikkelen til Kreutzer & Jäger (2010) beskrives frivillige organisasjoner som svært komplekse, med mange ulike aktører og logikker å forholde seg til. De hevder at profesjonaliseringen av frivilligheten gir opphav til ulike institusjonelle logikker og identiteter, da henholdsvis «ledelsesidentitet» og «frivillighetsidentitet», hvor disse ulike og til dels motstridende identitetene kan gi opphav til konflikter og uenigheter om mål og prioriteringer.

Gammelsæter (2010) så på hvordan kommersialiserte idrettsklubber opererer innenfor flere «sosiale sfærer» hvor ulike institusjonelle logikker råder. Med et tydelig henblikk på institusjonell teori identifiserer artikkelen nødvendigheten av lederskap for å skape «levedyktige» organisasjoner til tross for mengden av ulike logikker som omgir dem. Eivind Skille utførte en casestudie (2009) om endringsprosesser i en norsk fotballklubb, hvor de ble funnet at klubbens retningslinjer og beslutninger er basert på samspillet mellom interne diskusjoner og ekstern påvirkning fra omgivelsene. Artikkelen viser hvordan beslutningsprosesser innenfor idrettslaget er relatert til endringer av ideer blant lignende klubber i samme region, spesielt de som er oppfattet som suksessfulle. Skille (2010) undersøkte videre hva representanter av idrettslag mente om arbeidet som ble utført i idrettslaget. Skille oppdaget at fokus innenfor et idrettslag lå på konkurranseorientering, men idrettslag ble også sett på som et middel for promotering av «sosiale goder» som helse.

2.3 Sammenfatning og denne studiens plassering

Vi kan med stor trygghet fastslå at det finnes en økende grad av profesjonalisering innen norsk idrett som kan knyttes til ledelse og administrasjon av idrettslag. Samtidig er det viktig å ha i bakhodet at profesjonalisering, i den begrensede betydningen det innebærer å ha folk ansatt, er et relativt marginalt fenomen blant norske idrettslag. Kun 4 % av idrettslagene har ansatte som jobber fulltid. Flere studier viser at profesjonalisering påvirker ulike karakteristikker ved organisasjonen, som økende grad av spesialisering, formalisering, struktur og maktfordeling. Studier av institusjonelle logikker med henblikk på idrettsorganisasjoner viser hvordan organisasjoner beveger seg mellom ulike logikker, og fra en logikk til en annen som følge av profesjonalisering. Ansatte daglige ledere blir i denne oppgaven sett på som et «symbol» for

profesjonaliseringen av idrettslag. Det finnes lite eller ingen studier som har undersøkt konkret hvilke arbeidsoppgaver disse daglige lederne prioriterer. Det er interessant fordi det kan si noe om hvorfor enkelte idrettslag velger å profesjonalisere seg og gi et konkret bilde av hva de gjør. Ikke minst, ved å trekke inn institusjonelle logikker, skraper man ikke bare overflaten knyttet til hvilke arbeidsoppgaver som er viktige å prioritere, men en forståelse av intensjonene bak handlingene. Å forsøke å binde sammen institusjonelle logikker med konkrete arbeidsoppgaver i et kvantitativt spørreskjema er metodisk pionérende, og muligens studiens viktigste bidrag i forhold til tidligere forskning. Formålet er å kunne gi et helhetlig bilde av handlingsmønstrene og tankesettene til de som har daglig ledelse av idrettslag som profesjon.

“The opportunity for future research is to analyze the various dimensions and pathways by which institutional logics, collective identities and practices emerge and shift over time. To do so, we must conceptualize and study collective identities and practice as constructs that are fundamentally interrelated to, yet somewhat independent of institutional logics – that is, loosely coupled” (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012 s. 144)

3. Teori

Idrettslaget som institusjon og fenomen oppstod mot slutten av 1800-tallet. I dag finner vi over 12000 idrettslag rundt om i hele landet. For å forstå ulike idrettslag, og hvordan dens institusjonelle kompleksitet håndteres av daglig leder, vil det være nødvendig med et teoretisk bakteppe. Ny-institusjonell organisasjonsteori og institusjonelle logikker vil fylle denne rollen. Institusjonell organisasjonsteori vokste fram som en kritikk av andre rådende teorier, særlig fra 1970-årene. Det var spesielt retningen som ble kalt ny-institusjonell organisasjonsteori, som fikk stor oppmerksomhet og tillitt, og har blitt mye anvendt i organisasjonsforskning de siste tiårene (Gammelsæter, 2016). Mayer & Rowan (1991)¹ og DiMaggio & Powell (1991)² blir sett på som de mest sentrale bidragsyterne, og ut av fundamentet de la har det blitt utarbeidet ulike modeller for hvordan mennesker tar beslutninger og handler. På skuldrene av Mayer & Rowan og DiMaggio & Powell utviklet Alford & Friedland (1991) det de kalte institusjonelle logikker. Det er med dette utgangspunkt det teoretiske bakteppe for denne oppgaven er blitt forankret.

3.1 Kort om organisasjonsteori

Institusjoner og organisasjoner ble tidlig identifisert og analysert av sosiologer. Noen av disse teoretikerne satte spesielt søkelyset på organisasjoner som en type av sosiale strukturer, blant annet Weber, Tocqueville og Parson. Imidlertid, innenfor det voksende feltet av organisasjonsstudier gjennom 1900-tallet, var det spesielt arbeidet til Taylor (Scientific management), Fayol (administrativ theory), og Simon (Bounded rationality), Barnard (Functions of the executive), og Mayo (Human relations) som fikk størst gjennomslag. Teorien om Scientific management ble utviklet særlig med referanse til bedrifter. Utgangspunktet var enkle fysiologiske og psykologiske forutsetninger med et normativt siktemål, hvor man forsøkte å bestemme hvordan mennesker best kunne utnyttes i en organisasjon bygd opp med «maskinen» som modell (Berg, 2019). Webers byråkratiteori, gav inspirasjon til utviklingen av administrativ theory. Mens Webers byråkratiteori i stor grad var forankret i forståelse, og til dels kritisk vurdering av moderniseringen av samfunnet, var administrasjonsteorien mer

¹ Først utgitt i 1977

² Først utgitt i 1983

uavhengig av historiske forhold og instrumentell. Administrasjonsteoretikerne var opptatt av å utvikle prinsipper for god organisering, og la særlig vekt på beslutningsprosesser. Mesteparten av disse tidlige teoriene la særlig vekt på de teknokratiske og instrumentelle karakteristikene til de ulike tilnærmingene, spesielt med tanke på effektivitet. Riktignok pekte Barnard og Mayo, i retning av aktøren selv og de tilhørende sosiale dimensjonene, men liten, eller ingen oppmerksomhet ble rettet mot organisasjonenes sosiale og kulturelle omgivelser (Scott, 2014).

3.2 Institusjonell teori

Institusjonell organisasjonsteori vokste fram som en kritikk av de rådende organisasjonsteoretiske perspektivene, særlig fra 1970-årene. Der tidligere perspektiver vektla instrumentell kalkulasjon for å forklare adferd, og at vi må forske oss fram til å forstå hva som er den mest rasjonelle måten å organisere på, starter institusjonell teori ut med ideen om at forestillinger rasjonalitet og effektivitet er problematisk i seg selv (Selznick, 1996). Hva som oppfattes som rasjonelt er sosialt konstruert. Felles for de institusjonelle teoriene er en skepsis mot de reduksjonistiske rasjonelle forklaringene til fordel for at institusjoner har en selvstendig påvirkning på aktørers atferd (DiMaggio & Powell, 1991). Det institusjonelle perspektivet vektlegger betydningen av tradisjoner, uformelle strukturer, normer og verdier har på organisasjonsutformingen (Scott, 2014).

Tidlig-institusjonalisme la vekt på å se på organisasjonen som en helhet, hvor organisasjonen tilpasser seg både medlemmenes og omgivelsenes krav (Selznick, 1996). Konflikter vil dermed oppstå som en følge av interne og eksterne forhold (omgivelsene), hvor det legges vekt på omgivelsene først og fremst er ulike lokale organisasjoner. Institusjonalisering fremkommer som en langsom prosess innenfor organisasjonen, slik at den forandres på sin egen måte og blir unik. Handlingsmønstre innad i organisasjonen dannes fra normer, verdier og holdninger, og ettersom organisasjonen er en del av et lokalt miljø, der den på ulike vis vil tilpasse seg de lokale forholdene, blir forandring en naturlig del av den organisatoriske dynamikken (Eriksson-Zetterquist et al. 2014).

3.2.1 Ny-institusjonell organisasjonsteori

I likhet med tidlig-institusjonell teori avspeiler ny-institusjonell teori en skepsis til det rasjonalistiske synet på organisasjoner som opptatte av å oppfylle formelle mål. Begge teoriene er opptatte av forholdet mellom organisasjonen og dens omgivelser og legger på de

kulturelle aspektene for å forstå hvordan organisasjoner utvikles (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Men teoriene er også ulike på noen punkter. For eksempel hevder ny-institusjonalistene at organisasjoner er løst koblede organiseringsprosesser. De legger lite vekt på konflikt og de er mer opptatt av hvilke *organisasjonsfelt* som preger omgivelsene. Institusjonalisering skjer i hovedsak ovenfor organisasjonen, ikke innenfor, hvor et helt organisasjonsfelt gjennomgår ulike institusjonaliseringer. I motsetning til ulikhet, fører dette til homogenitet og stabilitet. Ny-institusjonalistene hevder også i større grad at handlingsmønstrene kommer fra forskrifter, regler og klassifiseringskjema som tas for gitt med ulik grad av bevissthet (Eriksson-Zetterquist et.al., 2014).

Det ny-institusjonelle innen organisasjonsteori forkaster synet på «rasjonell-aktør» modeller, ved å betrakte institusjoner som «uavhengige variabler», og vender i stedet blikket mot kognitive og kulturelle forklaringer; «*the very notion of rational choice reflects modern secular rituals and myths that constitute and constrain legitimate action*» (DiMaggio & Powell, 1991). Det ny-institusjonelle perspektivets fikk etter hvert stor anerkjennelse ved at den postulerte at omgivelsene ikke bare bestod av de «produksjonspress» og «tekniske krav» (instrumentelle omgivelser), men også av regulative, normative og kulturelle-kognitive elementer (institusjonelle omgivelsene) (Scott, 2014). Organisasjoner og handlingene innad må sees i sammenheng med den sosiale og de institusjonelle feltene i et større perspektiv.

Hovedspørsmålet og utgangspunktet for perspektivet handler om hvordan og hvorfor organisasjoner oppfører seg som de gjør, og med hvilke konsekvenser (Greenwood et al., 2008). I forlengelsen av dette man opptatt av å forstå hvordan normer, myter og regler påvirker organisasjoners (og individene innad) sine handlinger. Organisasjonsstrukturer, endringer i organisasjoner og deres beslutninger og handlinger må sees i lys av at organisasjoner er innhyllet i sosiale krav og forestillinger som de forsøker å møte (Gammelsæter, 2016). Det kan være en forestilling om at idrettens organisasjoner opererer i underholdningsbransjen, og at klubben derfor må underholdningsbransjen med sin markedsbaserte organisasjonsform. Eller at idretten er en del av en viktig sosial institusjon og dermed må organiseres med tanke på velferd. Teorien forutsetter dermed at organisasjoner påvirkes av sine omgivelser knyttet til institusjonelle *felt* (Mayer & Rowan, 1991; DiMaggio & Powell, 1991).

En sentral ide som springer videre ut av teorien er at organisasjoner er opptatt av å bli *godtatt* av omgivelsene sine. Når nye strukturer innføres, er det fordi man opplever at man må spille det spillet som omgivelsene legger opp til slik at organisasjonen kan regnes med i «det gode

selskap». Organisasjoner benytter seg derfor av organisasjonsstrukturer (og systemer, stillinger, relasjoner) som *oppfattes* som rasjonelle, uten at de nødvendigvis er det (Gammelsæter, 2016). Organisasjoner vil gi et inntrykk av at det organisasjonen gjør er i tråd med forventningene i omgivelsene. Mayer & Rowan (1991) la vekt på at de formelle strukturene organisasjoner innfører er basert på «normer av rasjonalitet» - kulturelle forestillinger. Disse strukturene har sin hensikt å «signalisere» rasjonalitet uavhengig av nytteverdi og effektivitet knyttet til utfall.

Et av hovedmekanismene som Mayer & Rowan (1991, s.53) illustrerte var at; «*independent of their productive efficiency, organizations which exist in highly elaborated institutional environments and succeed in becoming isomorphic with these environments gain the legitimacy and resources needed to survive*». De strukturelle endringene organisasjoner gjør internt som følge av det eksterne presset, gjøres altså for å øke organisasjonens legitimitet og evne til å eksistere i samfunnet. Organisasjoner vil tilpasse seg de normene i samfunnet som er mest akseptert, og bruke den legitimiteten til å forlenge sin levetid. Suchman (1995, s.574) definerer legitimitet som; «*Generalized perception that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions*». Legitimitet blir videre beskrevet som et «ankerpunkt» innenfor et utvidet teoretisk begrepsapparat, som adresserer de normative og kognitive kreftene som begrenser, konstruerer, og myndiggjør aktører innenfor organisasjoner (Suchman, 1995).

Isomorfisme

Ny-institusjonell teori ble utviklet i kontrast til det som ble omtalt som den klassiske institusjonalismen som fokuserte på hvordan organisasjoner unike karaktertrekk (Selznick, 1996). I stedet ble det satt fokus på hvordan organisasjoner innenfor samme organisasjonsfelt har dermed en tendens til å etterligne hverandre og få flere likhetstrekk. Mayer & Rowan (1991) la vekt på at det var en avgjørende mekanisme for å oppnå legitimitet. Denne «likedanningsprosessen» ble kalt for *isomorfisme*. DiMaggio & Powell lanserte i 1983 tre mekanismer som de mente førte til mer likhet mellom organisasjoner. Tre former for isomorfisme, som de kalte det. Disse var *tvang*, *normativ*, og *mimetisk isomorfisme*. Tvangspreget isomorfisme innebærer at organisasjonen utsetter for press, overtalelse eller invitasjon fra omgivelsene i retning av å innføre spesifikke organisatoriske løsninger. For eksempel hvis sponsorer/samarbeidspartnere til et idrettslag krever at idrettslaget må ta i bruk sosiale medier for å i større grad synliggjøre bedriften. *Normativ* isomorfisme blir sett på som

et resultat av profesjonalisering. Tanken er at når nye profesjoner eller grupper får en posisjon i organisasjonen, blir nye logikker en del av tankegodset i organisasjonen (DiMaggio & Powell, 1991).

Scott (2014), hevder i motsatt retning at det var en imponerende ulikhet i organisasjoners strukturer og praksiser. Til tross for institusjonaliseringsprosesser. Ifølge Gammelsæter (2016) er det nok Scotts observasjon om forskjeller som har størst tillitt innenfor institusjonell teori. Scott (2014) forklarer sammenhengen mellom homogenitet og heterogenitet på tre måter. Den ene forklaringsmåten tar utgangspunkt i den enkelte organisasjons posisjon i sitt felt. Avhengig av om posisjonen er sentral eller perifer, kan organisasjoner forholde seg ulikt til institusjonaliserte ideer. Den andre forklaringen peker på at organisasjoner ikke bare må tilpasse seg omgivelsenes institusjonelle krav, men også interne krav. Ifølge Scott (2014) er organisasjoner institusjoner i seg selv, gjerne sammensatt av ulike grupper med ulike interesser og normer. Den tredje forklaringen på forskjellighet bygger på at organisasjoner trenger identitet. Identiteten er knyttet til historien og verdier og normer som har formet organisasjonen. Den gjør organisasjonen gjenkjennelig og skaper oppslutning. Reaksjonen på institusjonelle krav fra omgivelsene, vil ifølge denne forklaringen dermed avhenge av organisasjonens identitet (Scott, 2014). I alle disse forklaringene er omgivelsene implisitt forstått som modeller eller konsepter som finnes der ute, og som organisasjoner kan adoptere. Man kan altså snakke om både homogenitet og heterogenitet på samme tid: Organisasjoner tilpasser seg de samme ideene eller modellene, men de gjør det på hvert sitt vis og skaper sine egne spesielle løsninger (Scott, 2014).

3.3 Institusjon og institusjonalisering

I moderne samfunn forekommer formelle organisasjons-strukturer i institusjonaliserte kontekster (Mayer & Rowan, 1991). Begrepet institusjon brukes ofte i dagligtalen om konkrete innretninger som skoler eller sykehus. I samfunnsvitenskapen, og i denne oppgaven for øvrig, brukes ordet i en mer utvidet og abstrakt betydning. Scott (2014, s 56) definerer institusjoner på følgende måte: ” *Institutions comprise regulative, normative, and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life* ». Definisjonen henviser til at institusjoner er bygget opp av tre grunnleggende elementer; det regulative, normative og kulturelle-kognitive. De tre elementene utgjør et kontinuum som beveger seg fra «det bevisste til det ubevisste, og fra det regelstyrte til det som

blir tatt for gitt» (Scott, 2014). Den regulative pilaren regulerer handlinger gjennom skrevne regler og lover som kan håndheves. Et eksempel er idrettens barneidrettsbestemmelser. Den normative pilaren utgjøres av verdier og normer som er mindre formelle og eksplisitte. Normer beskrives ofte som uskrevne regler som påvirker handlingene våre. Den siste pilaren (kulturell-kognitiv) er den Mayer og Rowan tok utgangspunkt i. Mytene. Dette handler om våre felles inngrodde forestillinger. Et eksempel er forestillingen om at «topp skaper bredde». Det er forestillinger som i stor grad tas for gitt, og som gir mening til den sosiale orden (Scott, 2014). En mulig tilnærming til disse elementene er ifølge Scott (2014) å se på de som;

« (...) contributing, in interdependent and mutually reinforcing ways, to a powerful social framework – one that encapsulates and exhibits the celebrated strength and resilience of these structures» (Scott, 2014 s.59).

I denne oppgaven er det *Norsk idrett* som utgjør institusjonen. Idrettslagene vil sortere under som organisasjoner tilknyttet institusjonen *Norsk idrett*. Hvis det skal gi mening å forstå idretten som institusjon, må den ha en egen fundamental idé. Felles ideer og forestillinger om norsk idrett som institusjon er viktig for at idrettslag dannes og vedlikeholdes i lokalsamfunn. Gammelsæter (2016) foreslår at denne ideen dypest sett ligger i idretten selv, i opplevelsen og meningen i den, som regel innenfor rammene av konkurranse. Institusjoner kan forstås som en sammenveving av 1) ideer og forestillinger, 2) konkrete aktiviteter og 3) formelle organisasjoner. Disse tre må støtte opp om hverandre, og sammenvevingen av dem skjer over tid, ut fra hvordan mennesker forstår og tolker betingelsene de lever under (Gammelsæter, 2016). Resultatet er at institusjoner i stor grad styrer våre handlinger. Ifølge sosiologisk tradisjon er institusjonalisering både en «fenomenologisk prosess hvor visse sosiale relasjoner og handlinger blir tatt for gitt» og en tilstand som kognitive forskere definerer som; «det som er meningsfullt og hvilke handlinger som er mulige» (DiMaggio & Powell, 1991). Aktører og organisasjoners valg og handlinger skjer dermed innenfor noen rammer som begrenser og muliggjør handlefriheten vår. I praksis er institusjoner et sett av «spilleregler» som er «limt» sammen. Greenwood et al., (2008) kaller disse spillereglene for «*de sosiale verdiene og ideene som deles av flere og tas for gitt av menneskene i organisasjonen og dens omgivelser*». Det er relativt stabile regler, normer, og forestillinger som påvirker de valgene vi tar som individer og som organisasjoner.

3.4 Institusjonelle logikker

Det ny-institusjonelle perspektivets satte særlig søkelys på omgivelsenes påvirkning på organisasjonene, og deres behov for å legitimere sin plass i organisasjonssamfunnet. Teorien ble kritisert for å gi omgivelsene for stor forklaringskraft, og i for liten grad sette søkelys på aktørene i organisasjonene og deres rolle i den sosiale konteksten. Friedland & Alford (1991) lanserte en artikkel, hvor de forsøkte å kompensere for det de mente var svakheter i den ny-institusjonelle teorien, gjennom begrepet *institusjonelle logikker*. Institusjonelle logikker ga mer plass for hvordan aktører handler, og dermed tillater mer institusjonell heterogenitet og transformasjon enn det ny-institusjonelle tilnærmingen (Greenwood et al., 2008). Friedland & Alford (1991) hevdet at vestlige samfunn består av noen grunnleggende institusjonelle ordener, med *kapitalisme, kjernefamilien, den byråkratiske staten, demokratiet og kristendommen* som grunnpilarer med tilhørende institusjonelle logikker. Disse ordenene utgjør et interinstitusjonelt system, og plasseringen i dette systemet påvirker hvordan aktører forstår og handler i ulike situasjoner. De første studiene av institusjonelle logikker var gjerne opptatt av hvordan gamle logikker ble utfordret og utkonkurrert av nye logikker, slik at organisasjoner eller organisasjonsfelt fremsto nærmest i ny drakt. I senere tid har stadig flere undersøkelser interessert seg for situasjoner der organisasjoner møter flere ulike logikker, eller der det ikke er slik at en logikk nødvendigvis dominerer, men må leve side om side med en annen (Gammelsæter, 2016).

Thornton, Ocasio (2008) og Thornton, Ocasio & Lounsbury (2012) har forfulgt og utdypet dette perspektivet ved å bruke institusjonelle logikker for å identifisere hvordan organisasjoner er bygd opp gjennom sosiale arenaer eller sosiale subsystemer. Samtidig argumenterer de for en litt annen liste med institusjoner: *familien, lokalsamfunnet, religionen, staten, markedet, profesjonen og foretaket*. Thornton & Ocasio (2008) definerer institusjonelle logikker som;

«the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space and provide meaning to their social reality» (s. 101).

Disse mønstrene betegnes som ulike typer «institusjonelle logikker». Logikkene er basis for grunnleggende og selvfølgeliggjorte forståelser som former både mål og midler i individers og organisasjoners handlinger (Thornton et. al., 2012). Innføring av begrepet institusjonelle

logikker førte til et mer kompleks og nyansert perspektiv, samtidig som det vektlegger viktigheten av å skille mellom individ, organisasjon og samfunnsnivå (Scott, 2014). De ønsket med dette å skape en forståelse av samspillet mellom institusjoner, individer og organisasjoner innenfor de sosiale systemene. De institusjonelle logikkene former aktørenes oppmerksomhet, hvordan de fortolker og vurderer situasjoner, og hvordan de reagerer på impulser fra omgivelsene (Thornton et al., 2012). De virker ved å tilby verdier som gir retning til hvilke saker og løsninger som forstås som legitime, viktige og relevante, og ved å gi beslutningstakere en forståelse av sine interesser og identitet og dermed forme deres beslutningspremisser og motiver (Thornton et al., 2012). Slik skapes en tilbøyelighet hos aktørene til å konsentrere seg om spørsmål og løsninger som er konsistent med den etablerte logikken i et felt. Hver logikk er assosiert med distinkte typer av rasjonalisering – som definerer den «rette» relasjonen mellom subjekt, praksis og objekt (Scott, 2014). Thornton et al. (2012) legger vekt på at mange av spenningene og endringene man observerer i moderne organisasjoner og organisasjonsfelt kan bli undersøkt med hensyn til konkurranse og kamp mellom ulike aktører tilknyttet organisasjonene. I likhet med Scott (2014) hevder Thornton et al. (2012) at organisasjoner ikke blir homogene da de ikke domineres av et institusjonelt entydig organisatorisk felt. Tvert imot skaper de ulike institusjonelle logikkene kulturell heterogenitet. I stedet for å foreslå homogenitet og likedanningsprosesser i organisasjonsfelt, anser perspektivet av institusjonelle logikker enhver kontekst å potensielt være påvirket av motstridende logikker innenfor ulike sosiale sektorer.

«A core premise of the institutional logics perspective is that the interests, identities, values, and assumptions of individuals and organizations are embedded within prevailing institutional logics, this idea distinguishes an institutional logics perspective from macro structural approaches, which emphasize the primacy of structure over action» (Thornton et al, 2012 s.6)

«Aktiveringen» av en institusjonell logikk er avhengig av hvordan man kan anvende tilgjengelige kunnskapsstrukturer, aspekter ved situasjonen og omgivelsene (Thornton, et al., 2012). Dette vil videre ha betydning for hvilke mål og midler aktøren anser som gjeldende. Friedland & Alford (1991) var opptatt av at tankesettene er avhengig av hverandre, og at man påvirkes av flere logikker samtidig. Hvilke logikker som er gjeldende avhenger av hvilke aktiviteter grupper av mennesker er opptatt av, og hvilke meninger som blir dannet i og med disse aktivitetene. Aktører forsøker på den måten å binde sammen de ulike logikkene

i lys av egen rolle. Institusjonelle logikker skaper dermed en binding mellom institusjonen og handlinger innad i institusjonen (Thornton et al., 2012).

“The institutional logics perspective accounts for the dynamics of both the material and the symbolic. This is perhaps the key distinction between the institutional logics perspective and early neoinstitutional theory.” (Thornton, Ocasio, Lounsbury, 2012 s.11)

Institusjonelle logikker med henblikk på idrettsorganisasjoner

Definisjonen av institusjonelle logikker (ref. s.22) er omfattende og krever en nærmere utbrodering med henblikk på idrettsorganisasjoner. Definisjonen sier dette om idretten; måter å handle på, som samsvarer med måter å tenke på (for eksempel at idretten skaper bedre mennesker) og veilede andre på (for eksempel regler/normer om trening) og som fungerer med hensyn til å sørge for at materielle behov (for eksempel tilgang til anlegg) og for at felleskapet kan ta sine beslutninger (organisere i tid og rom) slik at det hele oppleves meningsfullt (Gammelsæter, 2016).

Organisasjonsprinsipper som springer ut av en og samme institusjonelle logikk, kan vi omtale som en *organisasjonsform*. Tar utgangspunkt i ulike logikker betydning for idrettsorganisasjoner, vil en dermed kunne få ulike organisasjonsformer. I praksis er det likevel ofte slik at disse organisasjonsprinsippene blandes. Institusjonelle logikker vil kunne være blandinger eller kombinasjoner. Disse vil gjerne føre til *hybride* organisasjonsformer. Med idrettens organisering omkranset av både stat, markedet og idretten selv, er det grunn til å forvente flere hybride organisasjoner i idretten, ved et ønske om å skape både velferd, egenverdi og kommersielle mål (Gammelsæter, 2016).

3.5 Institusjonelle logikker i idrettslaget

Gammelsæter (2016) har beskrevet åtte institusjonelle logikker som kjemper om å definere hva som er de rette handlingene i en idrettsorganisasjon. De er dermed en del av idrettsklubbenes univers. Disse er *idealisme, indrestyring, identitet, entreprenørskap, kommersialisme, politikk, byråkrati og pengespill*. Pengespilletts logikk er blitt ansett som lite relevant for oppgaven, og er derfor utelatt i denne oppgaven. Det er viktig å presisere at dette er Gammelsæters *observasjon*. Det er ikke et resultat av empirisk forskning, men et utgangspunkt for empiriske studier. Gammelsæter (2016, s. 239) påpeker at; «*slike studier bør*

undersøke om logikker faktisk er konkurrenter, eller om en logikk dominerer. Kanskje avhenger logikker av hverandre, eller de påvirker hverandre mål, midler og vurderingskriterier».

En tolkning av disse sju logikkene er valgt som teoretisk rammeverk for utarbeidelse av spørreskjema, og dermed utgangspunkt for analysen av empirien i masteroppgaven. Hvilket institusjonelt tankesett den daglige lederen innehar kan si noe om hvilket mål og midler aktøren anser som gjeldende, samt dens tilhørighet til de strukturene og reglene som gjelder i institusjonen. De institusjonelle logikkene kan bidra til å forenkle virkeligheten slik at vi lettere kan observere den, analysere den og forstå den (Gammelsæter, 2016).

Idealismens logikk

Norsk idrett har siden dens oppstart i 1861 med dannelsen av «Centralforeningen for Udbredelse af Legemsøvelser og Vaabenbrug», vært basert på frivillig arbeid og et idealistisk tankesett (Hanstad, Breivik, Sisjord & Skaset, 2011). Selv om det har skjedd mange endringer i grunnlaget for denne aktiviteten, ser nok de fleste frivillige medlemmer på idrettsaktiviteter som et godt middel til å utvikle både fysiske, mentale og sosiale verdier (Gammelsæter, 2016). Idrettsdeltakelse har for mange vært et mål i seg selv. Den ideelle tankemåten kommer frem i NIFs visjon «idretts glede for alle» (NIF, 2017). Hovedmålet er at flest mulig skal drive med en idrettslig aktivitet og alle som ønsker skal få delta. Mange idrettslag har stor barne- og ungdomsaktivitet, og bred mobilisering av idrettsaktive medlemmer brukes som et suksesskriterium på både klubb- og forbunds nivå (Gammelsæter, 2016). Arbeidet som utføres i idrettslaget blir betraktet som samfunnsbyggende. Jo større aktivitet man kan vise til, jo bedre er det. Aktiviteten materialiseres i statens økonomiske støtte til breddeidretten, samt støtte fra bank- og forsikringsselskaper, private bedrifter og bemidlede enkeltpersoner. Logikken om idrettens individuelle og samfunnsmessige betydning – dens idealer og sosiale kapital – har derfor også økonomiske konsekvenser (Gammelsæter, 2016).

Indrestyringens logikk

Idrett er prestisje og det krever kreves mye av aktørene som er involvert i organisasjonen. Toppidrett krever mye av utøveren, og det er grunn til å tro at en vesentlig del av utøvernes motivasjon kommer innenfra. Utøverne er såkalt indrestyrt, eller autoteliske. Toppidrettsutøvere beskriver ofte sin motivasjon gjennom begreper som «sult», «gleden ved å drive idrett» og «ønske om å se hvor langt jeg kan nå» (Gammelsæter, 2016). Indrestyringens logikk måles ved å se på resultater og meritter, og det er kjerneaktiviteten i organisasjonen

som er viktigst. Innenfor konkurranseidretten er målet for utøveren perfektjonering av prestasjonen. Trening og konkurranser blir midler for å nå dette målet. Dette betyr at utøverne, deres trenere og støttespillere har et ønske om å utnytte muligheter for å skape et best mulig sportslig opplegg (Gammelsæter, 2016). Indrestyringens tankesett kan for eksempel representeres ved å legge til rette for idrettslige prestasjoner. Selv i klubber som ikke satser på eliteprestasjoner, foreligger det alltid et ønske om å bli bedre, uavhengig av utgangspunkt. Det vil være utøvere som ønsker å drive idrett uten å ha ambisjoner om å se hvor langt de kan nå, for eksempel av sosiale grunner. De er dermed motivert av ideelle mål og ikke av egenstyring. Indrestyringens logikk er dermed knyttet til konkurranseidretten og er gyldig for dem som drives av å måle sine sportslige prestasjoner mot hverandre (Gammelsæter, 2016). En daglig leder med et tankesett preget av indrestyringens logikk kan dermed stå i konflikt idealismens logikk.

Identitetens logikk

Identitetens logikk handler om å oppleve tilhørighet og felleskap gjennom dyrkning av idrettslagets historie, helter og symboler samt ritualer som de selv utvikler (Gammelsæter, 2016). Mennesker identifiserer seg med de institusjonene de er en del av, og med de normene og verdiene som følger med. Gjennom å utvikle et «vi-forhold» til klubben utvikles en identifikasjon med stedet der idrettslaget hører til (Gammelsæter, 2016). Identifisering er et av hovedargumentene innenfor ny-institusjonell teori, hvor det legges vekt på at mennesker tar inn over seg tankesettet til de institusjonene de er en del av, og vil identifisere seg med dens handlinger, resultater, målsetninger og verdier (Scott, 2014). Det som i hovedsak gir mening til idretten og menneskene innad er samholdet, fellesskapet og en felles tilhørighet. Denne tilhørigheten kan understrekes og forsterkes gjerne av rivalisering med konkurrerende lag og deres supportere. Klubben, symbolene, ritualene og kampene blir midler til å utvikle og vedlikeholde tilhørighet til et sted og en gruppe, samtidig som den enkelte kan utvikle selvrespekt og sitt eget jeg gjennom denne tilhørigheten (Gammelsæter, 2016).

Entreprenørskapets logikk

Logikken entreprenørskap er utviklet av og brukt for å se på de private investorene og 'klubbeierne' motiver for å gå inn med store pengesummer i store kommersielle klubber (Gammelsæter, 2016). Et slikt utgangspunkt anses som lite relevant med tanke på denne oppgavens utgangspunkt, men Gammelsæter beskriver også en annen vinkling som gjør det mulig å inkludere logikken i oppgaven. Ifølge Gammelsæter (2016) er målet for

«entreprenøren» å utgjøre en forskjell på nåværende situasjon, utvikle organisasjonen å bedre sin egen posisjon. For å nærme seg målet er beslutninger og handlingskraft hjelpemidler. Måloppnåelsen evalueres ved å se på den enkeltes følelse av makt. Gammelsæter (2016) hevder at når institusjoner og institusjonelle logikker er inkompatible, skaper det en «konfliktzone» der det er potensial for forandring. Noen er i stand til å utnytte dette. Disse kalles gjerne institusjonelle entreprenører. Logikken kan evaluere daglig leders opplevelse av beslutningsmakt, handlingskraft, personlige motiver og følelse av makt i klubben. «Entreprenøren» kan ofte stå i konflikt med idealisme og identitetslogikken, da de kan ha veldig motsetningsfylte mål og midler (Gammelsæter, 2016).

Kommersialismens logikk

Ifølge Gammelsæter (2016) kan kommersialismens logikk bli beskrevet som markedets logikk. Et idrettslag er ofte omkranset av en rekke markedsaktører og må inngå i ulike roller og relasjoner tilknyttet disse. Det som er avgjørende som kommersialismens logikk, er at kommersielle aktører, gjennom idrettens organisasjoner, arbeider for økonomisk avkastning på investert kapital, og at idretten organiserer seg som markedet, ut ifra det formålet å tjene penger. Med dette utgangspunktet ønsker idrettslaget å gjøre idretten – og idrettslaget – til et mest mulig salgbart produkt. Og de vil stadig vurdere investeringene sine ved hjelp av de samme formelle målekriteriene som benyttes i annen forretningsvirksomhet (Gammelsæter, 2016).

Politikkens logikk

Gammelsæter (2016) hevder politikken logikk handler om å skape velferd for befolkningen gjennom å kjempe for legitime samfunnsinteresser. Et eksempel er kommuner som blir involvert i spørsmål om lån eller garantier til idrettsklubber. Noe kommunene ofte innfrir ut ifra hensynet til klubbens store frivillige aktivitet for barn og unge, og for toppklubber, ut fra en begrunnelse om at klubben er en merkevare for kommunen (Gammelsæter, 2016). Ifølge Gammelsæter (2016) kan begrunnelsene kan pendle fritt mellom kulturpolitikk, helsepolitikk og næringspolitikk. Kommuner konkurrerer om næringsetableringer og bosetting. I denne konkurransen blir et idrettslag sett på som en viktig trivselskaper og et samlingspunkt som å gjøre lokalbefolkningen stolt. Noe som igjen antas å gjøre kommunen attraktiv. Måloppnåelse gjennom denne logikken evalueres ut ifra graden av suksesshistorier og lokal oppslutning rundt idretten. Innenfor politikken logikk vil den daglige lederen ha sterk tro på hvilke mål

og verdier idretten skal representere, og hvordan ressursene bør fordeles for å nå målet (Gammelsæter, 2016).

Byråkrati – og reguleringslogikken

Byråkrati – slik det brukes her – handler om et hierarkisk organisatorisk apparat med arbeidsdeling og spesialisering mellom dem som jobber der, byråkratene (Gammelsæter, 2016). Et av kjennetegnene med den moderne idretten er at graden av byråkratisering øker, dette kan sees på som et direkte resultat av profesjonalisering. Byråkratiet styres ved hjelp av generelle regler og hierarkier av ledere og underordnede, og faglig dyktige og lojale byråkrater kan gjøre karriere innenfor pyramiden. Idretten styres i økende grad ved hjelp av regler, kontrollsystemer og sanksjoner (Gammelsæter, 2016). En grunn er behovet for å sikre at idrettskonkurransen oppleves som rettferdig og i tråd med sivilsamfunnets rettsregler. Dagens regler er etablert gjennom en lang historie med (vanligvis) demokratiske prosesser, der medlemmene (i forbund) har gått sammen om å vedta spilleregler som det er enighet om skal håndheves på kollektivt nivå. Statens og idrettens interessefellesskap har skapt behov for ryddighet og rapportering fra idretten for bruken av statens midler, og for å kunne søke på disse midlene. I Norge har idretten i samforståelse med staten utviklet et eget regelverk, en egen lov, som enhver idrettsklubb må følge (Gammelsæter, 2016).

Logikkens sammenveving

Logikkene som er presentert over er eksempler på sju ulike tankesett som antas å forekomme i norske idrettslag. Selv om det er delt opp i sju enkeltstående logikker er det ikke nødvendigvis slik det kun er en logikk som dominerer på et gitt tidspunkt, men at flere kan spille inn på samme tid. Mellom institusjonen og de ulike logikkene er det rom for aktørens egen tolkning og definering av de ulike logikkene i lys av egen rolle. Idrettsklubber har mange mål, og deres ledere utsettes for en rekke ulike logikker og spilleregler. Gammelsæter (2016) hevder dette særlig gjelder innenfor de mest populære toppklubbene, men det er flere logikker også i mange breddeklubber og mindre idrettslag. Logikkens sammenveving viser kompleksiteten til idrettslag og den potensielt utfordrende situasjonen klubbledere befinner seg i. Ifølge Gammelsæter (2016) kan lederne forsøke å «tilfredstille» ulike grupper sekvensielt, ved å gi alle «noe». Om ikke samtidig, så over tid. Samtidig vil enkelte logikker være vanskelig å veve sammen enn andre, på grunn av motstridende mål og virkemidler. Logikkene brukes i spørreskjemaet for å karakterisere hvilket tankesett og intensjoner de daglige lederne representerer i de ulike arbeidsoppgavene de blir stilt ovenfor.

4. Metode

Metode handler i grove trekk om den fremgangsmåten man bruker for å komme frem til ny kunnskap. Halvorsen (2008) definerer metode som den håndverksmessige siden av vitenskapelig virksomhet, eller mer presist læren om de verktøy en kan benytte for å samle inn informasjon. Det er læren om å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke sosiale fakta på en systematisk måte, slik at forskningen blir *etterprøvbar* og gyldig (Halvorsen, 2008). Ved å bruke ulike metoder innenfor samfunnsvitenskapen, har man som formål å gjøre oppdagelser, slik at man kan se årsaker bak hendelser, meninger bak handlinger og sosiale strukturers betydning for individer og gruppers handlings og tankemønstre (Halvorsen, 2008).

Hensikten med dette kapittelet er å redegjøre for hvilke metodiske fremgangsmåter som er benyttet for å komme frem til den kunnskapen som gir svar på oppgavens problemstilling; *hvilke arbeidsoppgaver prioriterer daglige ledere, og hva som ligger til grunn for deres prioriteringer*. Alle former for forskningsaktivitet bærer preg av pragmatiske forhold og ressurser, som kan knyttes til det metodiske mangfoldet og valg av metode er avgjørende for å få svar på det vi søker etter (Halvorsen, 2008). Empirisk samfunnsvitenskap er i dag preget av to hovedretninger der skillet går mellom kvantitative og kvalitative forskningsstrategier. I 1960- og 1970-årene oppsto positivismestriden mellom forskere og filosofer (Ringdal, 2013). Diskusjonen handlet om hvilken metode - kvantitativ eller kvalitativ - som kunne tilegne seg best kunnskap om den sosiale virkeligheten. Senere bredte det seg enighet innenfor samfunnsforskning om at det ikke finnes overbevisende argumentasjon om at en metode er bedre enn den andre på generell basis. Dermed dreide det seg mer mot en pluralistisk bruk av metoder, hvor man strategisk velger metode heller enn prinsipielt (Ringdal, 2013).

4.1 Forskningsstrategi

Kvantitativ metode ble i denne studien valgt som forskningsstrategi for å svare på problemstillingene. Ved å bruke kvantitativ metode gis det mulighet for å skaffe seg sammenliknbare opplysninger, om et større antall enheter, hvor man kan foreta statistiske analyser av mønsteret dataene (Ringdal, 2013). I valg av metode er det sentralt å se hvilke metoder tidligere studier har benyttet på området man skal forske på, slik at man har sammenligningsgrunnlag. Seippel (2003) sin rapport med tittelen *Norske idrettslag 2002*, stod frem som et godt utgangspunkt for min egen oppgave, og ville gjøre det mulig å gjøre

komparative analyser. Rapporten er av kvantitativ art med store datamengder om hvordan idrettslag blir drevet.

Empirien i Seippels rapport var teoriløs, men ved å anvende ny-institusjonell teori og institusjonelle logikker – ga det mulighet til å dyppe dypere ned i hva som ligger til grunn for ledernes handlingsmønstre, som er fokusområdet for problemstilling 2. Fremgangsmåten tilknyttet problemstilling 2 er dermed deduktiv, hvor man har en eksisterende teori om et fenomen som man ønsker å teste ut (Halvorsen, 2008). I Gammelsæter (2016, s.239) legges det vekt på at fremtidige studier av institusjonelle logikker *«bør undersøke om logikker faktisk er konkurrenter, eller om en logikk dominerer. Kanskje avhenger logikker av hverandre, eller de påvirker hverandre mål, midler og vurderingskriterier»*. For å svare på problemstillingen 2 kunne det være like nærliggende å forfølge problemstillingen gjennom kvalitativ metode, men siden den primære interessen er knyttet til hovedproblemstillingen (arbeidsoppgaver) falt valget på kvantitativ metode også her. Både med tanke på egen kompetanse og erfaring, men også vurderingen av at flermetodedesign ville være for tidkrevende med tanke på masteroppgavens omfang og tidshorison. I tillegg er det ikke tidligere forsøkt å operasjonalisere Gammelsæter (2016) sine observasjoner av institusjonelle logikker i idrettslag inn i et kvantitativt spørreskjema, noe som vil være et sentralt metodisk bidrag.

4.2 Forskningsdesign

Et forskningsopplegg eller forskningsdesign er forskerens plan og skisse for en undersøkelse som skal gjennomføres, og blir et rammeverk datainnsamling og dataanalyse (Ringdal, 2013). Teori knyttet til forskningsdesign tar for seg hvordan man bør gå frem i valg av design for gjennomføring studier. Et design trenger ikke å være «rene» eller gjensidig utelukkende, men kan være hybrider basert på flere forskjellige typer design (Ringdal, 2013). Disse klassifiseres hovedsakelig ut ifra prosjektets formål. Innenfor kvantitativ metode skiller man gjerne mellom fem ulike typer design: eksperimentelt design, tverrsnitts-design, longitudinelt design, casedesign og komparativt design (Ringdal, 2013). I denne oppgaven er tverrsnitts-design blitt anvendt, som betyr at dataene er blitt innhentet på ett bestemt tidspunkt, som vil si at jeg ikke har fulgt analyseenhetene over tid, slik som i et longitudinelt design. Tverrsnittdesign er ofte basert på spørreundersøkelser, slik det er anvendt i denne oppgaven. Tverrsnittsundersøkelser går ut på å undersøke relasjonen mellom to eller flere variabler på et gitt tidspunkt (Halvorsen, 2008). Alle målinger skjer i et avgrenset tidsrom, og hensikten er først og fremst å beskrive

forhold i nåtid, og data registreres bare en gang for hver analyseenhet. (Ringdal, 2013). Spørreundersøkelsen fungerer som en standardisert utspørring av et stort representativt utvalg av personer. Det sentrale ved slike undersøkelser er at man kan få innblikk i å forstå en struktur, men ikke til å forstå prosesser. Tverrsnittsundersøkelser blir på denne måten spesielt godt egnet til å beskrive et fenomen eller til å generalisere, og til å sammenligne fenomener (Halvorsen, 2008). I tillegg er det et komparativt element knyttet til designet med tanke på at alle arbeidsoppgavene som Seippel (2003) undersøkte norske idrettslag 2002 er gjentatt i denne spørreundersøkelsen med det hensikt å kunne foreta sammenligninger.

4.3 Utvalget og enhetene

Til dette masterprosjektet jeg har sendt ut spørreskjema til 185 idrettslag rundt om i hele landet. Idrettslagene er strategisk utvalgt gjennom en oversikt i Brønnøysundregisteret som viser hvilke idrettslag som har én ansatt i idrettslaget. Den totale oversikten over idrettslag som har ansatte ble filtrert på én ansatt. Årsaken er at jeg ønsket å finne ut av hvilke arbeidsoppgaver daglig ledere prioriterer, og at man derfor ønsker et mest mulig homogent utvalg. Å inkludere idrettslag med flere ansatte ville bety til de lønnete arbeidsoppgavene ville være fordelt på flere ansatte, noe som kunne føre til en svakere gyldighet når man analyserte sammenhenger på tvers av lederne. Det ble tidlig klart at et mindretall av norske idrettslag matchet forskningskriteriene, og det ble nødvendig å studere fenomenet bredt geografisk, for å få et rikt datagrunnlag.

I første omgang ble spørreundersøkelsen sendt ut til idrettslag sør for Trøndelag, men i løpet av de første ukene ble det klart utvalget måtte utvides for å få et større antall analyseenheter, og undersøkelsen ble sendt ut til idrettslag også nord for Trøndelag. Både sær-idrettslag, fleridrettslag og allianseidrettslag ble inkludert i studien. En negativ konsekvens av dette ble vurdert dit at det kunne føre til et mindre homogent utvalg, men et viktig poeng med å inkludere flere typer lag var blant annet for å kunne se på variasjoner på de avhengige variablene knyttet til type idrettslag. Blant de 185 idrettslagene var det 36 som svarte på undersøkelsen. To av respondentene besvarte ikke spørsmålene som omhandlet de demografiske variablene. Dette ga en responsrate på ca. 20 %. En vanlig målsetting i spørreundersøkelser er at responsraten bør være minst 70 % (Ringdal, 2013). Konsekvenser av lav responsrate kan være svakere representativitet, større sannsynlighet for utvalgsfeil og at man opererer med en større feilmargin. Feilmargin, også kalt konfidensintervall, beskriver

i hvilken grad du kan forvente at spørreundersøkelseresultatene reflekterer synspunktene til den generelle populasjonen (Ringdal, 2013). Et forbehold med tanke på responsraten må knyttes til en svakhet med oversikten i brønnøysundregisteret, ved at den ikke viste hvilken rolle den ansatte hadde i idrettslaget. Den viser dermed ikke om den ansatte var daglig leder, regnskapsfører, trener, sportssjef, eller andre roller. En undersøkelse gjort av Seippel (2000) viser at omtrent 1/6 av lønnet arbeid i idrettslag brukes til daglig ledelse og administrative oppgaver. Det er dermed grunn til å tro det relevante utvalget - i bakgrunn i kriteriet en ansatt daglig leder - er betydelig mindre enn det totale antallet som ble tilsendt spørreskjemaet. I risikoen for at det er idrettslag som ikke har daglig leder, som allikevel svarer på spørreskjemaet, er det godt belyst i infoskrivet om at de må se bort ifra mailen og tilhørende spørreskjema. I etterkant av prosjektet ser man at det kunne vært hensiktsmessig å inkludere flere enn kun de som hadde tittelen «daglig leder». En bredere formulering, for eksempel at man jobber med «administrative oppgaver» ville kunne ha økt responsraten.

4.4 Spørreskjemaet

I studien er spørreundersøkelse brukt som måleinstrument. En spørreundersøkelse eller survey er en systematisk metode for å samle inn data fra et utvalg personer for å gi en statistisk beskrivelse av den populasjonen (Ringdal, 2013). Første del av problemstillingen (hvilke arbeidsoppgaver prioriterer daglig ledere) er inspirert av, og er i grove trekk lik Seippels idrettslagsundersøkelse (2003). Seippels (2003) spurte ledere over 300 norske idrettslag om hva de oppfatter som sin viktigste arbeidsoppgave. De skulle så gi uttrykk for hvor viktige de synes 23 ulike arbeidsoppgavene var innenfor svarkategoriene; «Svært viktige», «Noe viktige» eller «Ikke viktige». De samme 23 ulike arbeidsoppgavene er gjenskapt i mitt spørreskjema (vedlegg 2). Enkelte arbeidsoppgaver ble til en viss grad omformulert, eller tillagt beskrivelser i parentes for å høyne presisjonsnivået. Eksempelvis ble arbeidsoppgaven «*holde kontakt med offentlige myndigheter*», delt i to spørsmål til henholdsvis «*holde kontakt med kommunen*» og «*holde kontakt med fylkeskommunen*». I tillegg ble det lagt til fire ytterligere arbeidsoppgaver jeg mener er relevant med utgangspunkt i faglitteratur, stillingsbeskrivelser og generell teknologisk utvikling som har skjedd siden Seippels undersøkelse for snart 20 år siden. Eksempelvis arbeidsoppgaven «*informasjonsbehandling (sosiale medier, svare/sende mail etc.)*». Skaleringen på svaralternativer tilsvarer 4-delt likert-skala, med målenivå på ordinalnivå. Til forskjell fra Seippels undersøkelse valgte jeg også å utvide antall svarkategorier fra *tre* til *fire*. I ytterkantene ble «*ikke viktig*» og «*svært viktig*»

stående, men den midterste svarkategorien «*noe viktig*», ble forkastet og omgjort til to alternativer; «*litt viktig*» og «*ganske viktig*». Årsaken til dette var for å få et bedre mål på spredning i dataene.

For å få svar på den andre delen av problemstillingen (hva ligger til grunn for deres prioriteringer) er spørreskjemaet utarbeidet slik at respondentene får oppfølgingsspørsmål dersom de svarer «*ganske viktig*» eller «*svært viktig*» på arbeidsoppgavene de blir stilt ovenfor underveis. Metodisk var dette det mest krevende arbeidet i utviklingen av spørreskjemaet. Oppfølgingsspørsmålene er utarbeidet fra bunnen av med institusjonelle logikker i idrettslag jf. Gammelsæter (2016) som teoretisk bakteppe. Ifølge Gammelsæter (2016) er det åtte institusjonelle logikker som kjemper om å definere hva som er de rette handlingene i en idrettsorganisasjon. Som Gammelsæter (2016) belyser kan det diskuteres hvor presist logikkene er beskrevet, hvor stor betydning de har, og om listen er dekkende. Dette er Gammelsæters observasjon, og ikke et resultat av empirisk forskning, mer et utgangspunkt for empiriske studier.

De åtte institusjonelle logikkene rundt idrettslag som Gammelsæter (2016) beskriver er; idealisme, indrestyring, identitet, entreprenørskap, kommersialisme, politikk, byråkrati og pengespill. Pengespilletts logikk er ikke sett på som relevant og er utelatt fra oppgaven. De sju andre logikkene fungerte som utgangspunkt for oppfølgingsspørsmålene om hva som ligger til grunn for å prioritere en arbeidsoppgave. Det overordnede spørsmålet som ble stilt var «*hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?*». Under skulle respondentene krysse av for «*ja*» eller «*nei*» på sju alternativer. Svaralternativene er dermed dikotome variabler, på nominalnivå. Det ble vurdert om man skulle bruke en skalering for eksempel fra 1-7, hvor respondentene skulle plassere seg på skalaen med tanke på «*enighet*», men det ble vurdert dithen at det ville komplisere undersøkelsen og at det kunne bli for omfattende å svare på for respondentene.

I spørsmålene som omhandler hva som ligger til grunn, er påstandene i hovedsak formulert slik at de er «*positivt ladet*». Å velge en «*laderetning*» i påstandene var nødvendig med tanke på konsistens, men det kan ha ført til en urettmessig «*dragning*» mot å krysse av for «*ja*». En annen utfordring ligger i at det var et langt og omfattende spørreskjema med mange spørsmål. Dette kan ha skapt en negativ reaksjon hos enkelte respondenter ved at man nærmest fyller ut skjemaet automatisk uten å ha tenkt grundig gjennom spørsmålene. De viktigste spørsmålene å få svar på med tanke på problemstillingene var de som omhandlet arbeidsoppgaver og

tilhørende logikker. Av den årsak valgte jeg å sette disse spørsmålene i starten av spørreskjemaet, og ventet med de demografiske spørsmålene til slutt i spørreskjemaet.

4.4.1 Operasjonalisering av logikkene

For å kunne omsette teoretiske begreper til noe målbart blir begrepene operasjonalisert. I en spørreundersøkelse innebærer operasjonalisering å formulere spørsmål som kan brukes til å indentifisere et teoretisk begrep (Ringdal, 2013). Hvert enkelt alternativ er knyttet til Gammelsæter (2016) beskrivelse av de ulike logikkene rundt idrettslaget. Det fantes ingen etablerte måleinstrument med utgangspunkt Gammelsæters observasjoner, så spørreskjemaet som skulle fange logikkene måtte dermed bygges fra bunnen av. Den metodiske hovedutfordringen med dette var å klare å fange de teoretiske begrepene i en enkelt påstand, som skulle være gjeldende for å treffe den enkelte logikk. I spørreundersøkelsen ble eksempelvis logikken idealisme oversatt til «*skape størst mulig aktivitet i klubben*», logikken indrestyring til «*gi et best mulig sportslig tilbud*», og byråkrati til «*innfri lover, regler og rapporteringskrav*». En sentral del av arbeidet med å utarbeide spørreskjemaet var at alternativene må stå til relevans med den arbeidsoppgaven de er tilknyttet. Det førte til at en nødvendighet av å omformulere og justere alternativene til å gi relevans til arbeidsoppgaven og samtidig være tilknyttet tilhørende logikk.

4.5 Prosedyre

Spørreskjemaet ble utarbeidet i programmet Checkbox.com og ble distribuert gjennom denne siden via mail til de ulike idrettslagene som samsvarte med utvalgsriteriet som ble satt (én ansatt i idrettslaget). Innsamlingen ble gjort utelukkende elektronisk av praktiske hensyn, spesielt med tanke på den geografiske spredningen innenfor utvalget. Å reise rundt til hvert enkelt idrettslag kunne hatt positive effekter med tanke på responsrate og en større sikkerhet med tanke på hvem som gjennomfører undersøkelsen, men det ville det vært særdeles omfattende og ikke gjennomførbart med tanke på oppgavens tidshorison. Etter at spørreundersøkelsen ble sendt ut første gang, ble det sendt ut påminnelser ca. en gang i uken. Respondentene hadde mulighet til å svare i løpet av 1 ½ måneds periode. Et selvrapporteringskjema er isolert sett en effektiv metode å gjennomføre på, men det kan by på ulike utfordringer (Ringdal, 2013). Et hovedproblem med innsamlingsteknikken er at det kan føre til «mode effects». Det kan være at respondenten ikke svarer det som faller inn, men

prøver å opprettholde en viss konsistens i sine svar. For eksempel at man ønsker å fremstille seg selv på en ekstra «god» måte, eller svare det som er mest riktig ut fra den sosiale normen (Ringdal, 2013). Etter tidsfristen for å svare på spørreundersøkelsen gikk ut ble dataene overført inn i Excel og statistikkprogrammet SPSS for analyser, da Høgskolen i Innlandet har lisensavtale med dette programmet.

4.6 Databehandling og analyse

4.6.1 Dimensjonsanalyse og indeksbygging

En dimensjon er det settet av beslektede variabler som kan ses på som ulike aspekter ved samme egenskap (Halvorsen, 2008). For å foreta en empirisk undersøkelse må en for hver dimensjon utforme en rekke spørsmål som representerer de ulike sidene ved dimensjonen (Ringdal, 2013). Seippel (2003) sin undersøkelse, som var mitt utgangspunkt, delte arbeidsoppgavene inn i fire dimensjoner; *institusjonelle relasjoner*, *menneskelige ressurser* og *rekruttering*, *drift* og *aktivitet* og *anlegg*. De variablene som velges ut til å representere en dimensjon, kalles indikatorer (Ringdal, 2013). Utvelgingen av indikatorene i min spørreundersøkelse er det samme som Seippel. I tillegg ble det lagt til fire ytterligere arbeidsoppgaver. Enkelte av de som er hentet fra Seippel (2003) er omformulert eller spisset ved å ha med korte beskrivelser i parentes for å høyne presisjonsnivået. Dette ble skjønnsmessig gjort ut ifra diskusjoner med veileder.

I bearbeidingen av dataene ble de ulike indikatorene slått sammen til en indeksvariabel som oppsummerer informasjon om flere variabler på samme indeks. En indeks er en vektet eller uvektet sum av et mindre eller større antall variabler, det vil si et sammensatt mål som bygger på flere årsaksindikatorer (Ringdal, 2013). For å vurdere om man kan influere flere indikatorer på et latent begrep, er det visse statistiske kriterier som omhandler reliabilitet og begrepsvaliditet som bør oppfylles. Ved faktoranalyse kan man få innsyn i ett observerte variabler og se hvor gode indikatorer de er på det latente begrepet. En faktorladning har et minstekrav på 0,4 (Ringdal, 2013). Det andre målet som er brukt er Cronbachs Alpha, som måler den interne konsistensen til dimensjonene og er et relevant validitetsmål, samt det mest brukte målet på reliabilitet i tverrsnittstudier (Ringdal, 2013). Verdiene på Cronbachs Alpha kan variere mellom 0-1, og en indeks regnes som tilfredsstillende dersom verdien er 0,7 eller høyere (Ringdal, 2013).

Samtlige variabler, med unntak av «*arbeide med strategisk organisasjonsutvikling*», «*løse konflikter som har oppstått i idrettslaget*», «*etablere og følge opp handlingsplan*», og «*informasjonsbehandling*», er hentet fra Seippel (2003) måleinstrument. I denne studien er det valgt å bruke de samme dimensjonene i oppbyggingen av indekser. En forutsetning for å gjennomføre en faktoranalyse er at utvalgsstørrelsen bør være minst 300 enheter. Det er det ikke i denne studien, så Seippels indekser ble stående for denne undersøkelsen. De «nye» arbeidsoppgavene ble tildelt indeks ut ifra en teoretisk og begrepsmessige vurdering, tillegg til utslaget på intern konsistens gjennom Cronbachs Alpha analyser.

4.6.2 Analyseverktøy

For å fremstille resultatene i denne studien er det benyttet to ulike analyseverktøy; deskriptiv statistikk og odds-ratio. Deskriptiv statistikk viser til variabelnes fordelinger. En fordeling er en ordning av verdiene på en variabel som viser deres observerte eller teoretiske forekomst (Ringdal, 2013). Variablene i undersøkelsen som omhandler arbeidsoppgaver og institusjonelle logikker er på ordinalnivå og nominalnivå som gir diskrete fordelinger. I bakgrunnsvariablene finner man alle typer kategorier som gir både diskrete og kontinuerlige fordelinger. Analysene baserer seg på frekvensfordelinger som er en ordnet liste over variabelnes verdier og antall enheter som har hver variabelverdi (Ringdal, 2013). Disse ble så prosentuert for å gi et mer oversiktlig bilde, siden de alltid summerer til 100.

For å måle samvariasjon mellom arbeidsoppgaver og de ulike bakgrunnsvariabler er blitt benyttet odds-ratio. Odds blir i denne forbindelsen definert som forholdet mellom frekvensene i to kategorier på en variabel. Dette forholdet uttrykker sjansen for at en tilfeldig utvalgt observasjon skal falle i en bestemt kategori (Clausen, 2009). Dersom man ved hjelp av odds skal kunne uttrykke samvariasjon mellom variabler, må man operere med betingede odds. Dette er odds innenfor bestemte kategorier på en annen variabel (Clausen, 2009). Flere av bakgrunnsvariablene var på ordinal eller forholdstallsnivå og måtte derfor gjøres om til dikotome variabler. Det ble eksempelvis utført ved at kategoriene for antall medlemmer som opprinnelig bestod av fire kategorier ble omgjort til to kategorier. De idrettslagene med opptil 500 medlemmer i en kategori og de med flere enn 500 medlemmer i den andre kategorien. Samvariasjon mellom to dikotome variabler vil da kunne uttrykkes som forholdet mellom en av variabelnes to betingede odds (Clausen, 2009). Dette forholdet kalles odds-ratio, med forkortelsen OR. Odds ratioen varierer mellom 0 og ∞ (uendelig) og har verdien 1,0 under statistisk uavhengighet. Videre blir odds ratio konstant under rad- og kolonnemultiplikasjon,

det vil si at den ikke blir påvirket av marginalfordelingene. Dette innebærer for eksempel at en dobling av antall kvinner i utvalget ikke ville påvirke odds ratio, under ellers like betingelser (Clausen, 2009).

4.7 Validitet og reliabilitet

Å være i stand til å se sterke og svake sider ved egen forskning er et viktig element i å gjøre studien så god som mulig. Dette gjøres ved å gjøre arbeidet mest mulig valid og reliabelt. Validitet handler om å unngå forskningsmessige feil og betyr gyldighet (Ringdal, 2013). Den store utfordringen for denne studiens validitet knyttes i hovedsak til utarbeidelsen av den delen av spørreskjemaet som omhandler de institusjonelle logikkene rundt idrettslaget som blir beskrevet av Gammelsæter (2016). Denne delen ble utarbeidet uten noe etablerte måleinstrument å lene seg på, og hvordan dette arbeidet hadde følgende stor betydning for studiens begrepsvaliditet, som går på om vi faktisk måler det teoretiske begrepet vi ønsker å måle (Ringdal, 2013). Gammelsæter (2016) sine teoretiske beskrivelser var naturlig nok rikere på meningsinnhold enn det som kunnen fanges inn av enkle spørsmål. Når de teoretiske begrepene skulle operasjonaliseres måtte denne rikdommen i det teoretiske begrepet reduseres for å gjøre det empirisk håndterlig. Ifølge Ringdal (2013) vil det derfor sjeldent være fullt samsvar mellom teoretisk og operasjonell validitet. Dette er videre kjernen i innholdsvaliditet som går mer presist på om utvalget av indikatorer gir en rimelig dekning av de viktigste aspektene av begrepet (Ringdal, 2013). Dette måtte baseres på min egen subjektive vurdering. Å få store begrep som kommersialisme, idealisme og identitet til å gyldig i en enkelt setning var utfordrende. Det handlet først og fremst om å prøve å fange kjernen i hva det teoretiske begrepet omhandler. I tillegg var det nødvendig å omformulere svaralternativene til å stå i stil med arbeidsoppgaven som var overordnet. Eksempelvis gir arbeidsoppgavene «rekruttere tillitsvalgte» og «føre regnskap» to forskjellige utgangspunkt for hvordan logikken kommersialisme kan fremstå relevant.

En annen relevant vurdering er det som kalles nomologisk validitet, som går på om et mål i praksis fungerer slik vi skulle forvente ut ifra teoretiske betraktninger (Ringdal, 2013). Eksempelvis bør logikken byråkrati slå ut på arbeidsoppgaven «føre regnskap», som handler om at du må innfri lover, regler og rapporteringskrav. I resultatdelen finner man at mange av de ulike arbeidsoppgavene gir utslag i de logikkene man skulle forvente. Eksempelvis gir arbeidsoppgaven «føre regnskap» fullt utslag på logikken byråkrati. (Se tabell 4).

For at undersøkelsen skal være mest mulig valid, er det viktig at målingene er reliable, som omhandler påliteligheten til forskningen. Det vil si at gjentatte målinger med samme måleinstrument ville gitt samme resultat (Ringdal, 2013). Hvor mange som deltok i spørreundersøkelsen er sentralt for å vurdere den eksterne validiteten og hvorvidt spørreundersøkelsen er troverdig eller pålitelig, det vil si at utvalget må stå i forhold til hvor mange som finnes i den totale populasjonen. Siden responsraten i studien er lav, vil det si at man opererer med en relativt høy feilmargin. Responsraten på undersøkelsen var 19,4 %, som vil si at feilmarginen, med et konfidensintervall på 95 %, ligger på +/- 15 %. Resultatene må dermed vurderes med det forbehold om at det knyttes en del usikkerhetsmomenter til om tallene er representative.

For å måle instrumentets reliabilitet er Cronbachs Alpha blitt brukt. Det er en måte å vurdere hvordan reliabiliteten på, avgrenset til indekser i tverrsnittsdata. Teknikken bygger på å måle graden av intern konsistens mellom indikatorene som skal inngå i en indeks (Ringdal, 2013). Det er en statistisk størrelse som varierer mellom 0 til 1. En indeks har en tilfredsstillende reliabilitet hvis alfa har en høy verdi, helst over 0,7. Jo sterkere sammenhenger mellom indikatorene, og jo flere de er, jo bedre blir reliabiliteten målt med Cronbachs Alpha (Ringdal, 2013). Måling av Cronbachs Alpha på indeksen *institusjonelle relasjoner* viser en verdi på 0,65, rett under grenseverdien på 0,7. Ved å fjerne de indikatorene (fylkeskommunen og særforbund) som ikke ladet på dimensjon i faktoranalysen kunne Alpha steget over grenseverdien (0,7) til 0,71. Indeksen *menneskelige ressurser/rekruttering* viser en overbevisende Cronbachs Alpha på 0,871 som er godt over grenseverdien. Her er den «nye» arbeidsoppgaven «arbeide med strategisk organisasjonsutvikling» lagt til. Indeksen for *drift og aktivitet* viser også en sterk Cronbachs Alpha = 0,83, i denne indeksen er også de «nye» indikatorene «etablere og følge opp handlingsplan», «løse konflikter som har oppstått i idrettslaget» og «informasjonsbehandling» lagt til. Den siste dimensjonen «anlegg» scorer til en Cronbachs Alpha på 0,6, noe som er dermed er under grenseverdien på 0,7. Oppsummert viser målingen av Cronbachs Alpha en sterk intern konsistens på indeksene menneskelige ressurser/rekruttering og drift og aktivitet. Institusjonelle relasjoner ligger tett på grenseverdien 0,7, og kan stige over ved å utelate de to faktorene som ikke lader på dimensjonen. Anlegg ligger under grenseverdien og må vurderes slik at troverdigheten til eventuelle funn har en begrenset troverdighet.

4.8 Andre metodiske betraktninger

I undersøkende aktivitet er det viktig å ha en oppfatning om hva det er mulig å vite noe om. Denne studien undersøker hvilke arbeidsoppgaver daglige ledere prioriterer og hva som ligger til grunn. Den optimale tilnærmingen for å høyne nøyaktigheten ville vært og fulgt de daglige lederne over lengre tid og sett hvor lang tid de brukte på de ulike arbeidsoppgavene. Dette ville gitt en objektiv størrelse på hvilke arbeidsoppgaver de prioriterer. Naturlig nok, med hensyn til masteroppgavens begrensede omfang, ville dette vært for tidkrevende. Løsningen ble å sende ut spørreskjema, hvor de fyller ut i hvilken grad de prioriterer de ulike arbeidsoppgavene. Dette gir samme mulighet til å få kvantitative størrelser, men fører til en mer subjektiv tilnærming. Tallfestingen av dataene speiler nødvendigvis ikke virkeligheten.

4.9 Etikk

Før datainnsamlingen startet ble en beskrivelse av prosjektet og det metodiske sendt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD), hvor personvernombudet vurderte det slik at prosjektet tilfredsstillte kravene i personopplysningsforskriften og kunne gjennomføres (Vedlegg 4).

I forskningsprosjektet var det viktig å ta vare på de forskningsetiske retningslinjene. Dette innebar blant annet at det var krav til forskningsprosessen med tanke på å sikre dem som deltar, frihet og selvbestemmelse og beskyttelse mot skade og for å trygge privatliv og familie (Ringdal, 2013). Spørreundersøkelsen ble sendt ut via mail, hvor de aktuelle respondentene i samme mail ble foreholdt et informasjonsskriv (se vedlegg 1) som gjorde det mulig for dem å danne seg en rimelig forståelse av forskningsfeltet, av følgene av å delta, og hensikten med forskningen. Både i informasjonsskrivet og førstesiden på spørreundersøkelsen ble det understreket at det er frivillig å gjennomføre, og at de når som helst kan trekke seg uten at det vil få negative konsekvenser. De ble også informert om at samtykkeerklæring gis ved å klikke «fullfør» på siste side i spørreskjemaet. I informasjonsskrivet ble også tydeliggjort at informantene har krav på å at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt, og at jeg som forsker må hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersonene det forskes på. Forskningsmaterialet ble anonymisert og det var på ingen måte mulig å identifisere enkeltpersoner som deltok ut ifra informasjonen de ga. Datamaterialet som fremkom ble overført inn i Excel og SPSS, hvor det er totalt anonymisert med koder.

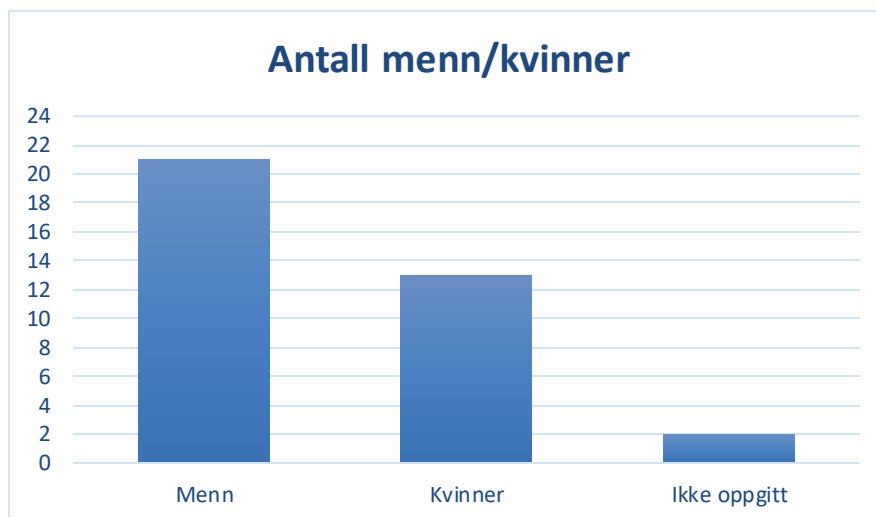
5. Resultater

Dette kapitlet har i sin hensikt å presentere deskriptiv statistikk av variablene som er brukt i analysen. Det vil også bli presentert resultater fra odds-ratio analyser, som undersøker sammenhenger mellom arbeidsoppgaver og demografiske variabler. Kapitlet avsluttes med en komparativ analyse mellom denne studien og Seippel (2003).

5.1 Deskriptiv statistikk

Demografiske variabler– utvalget

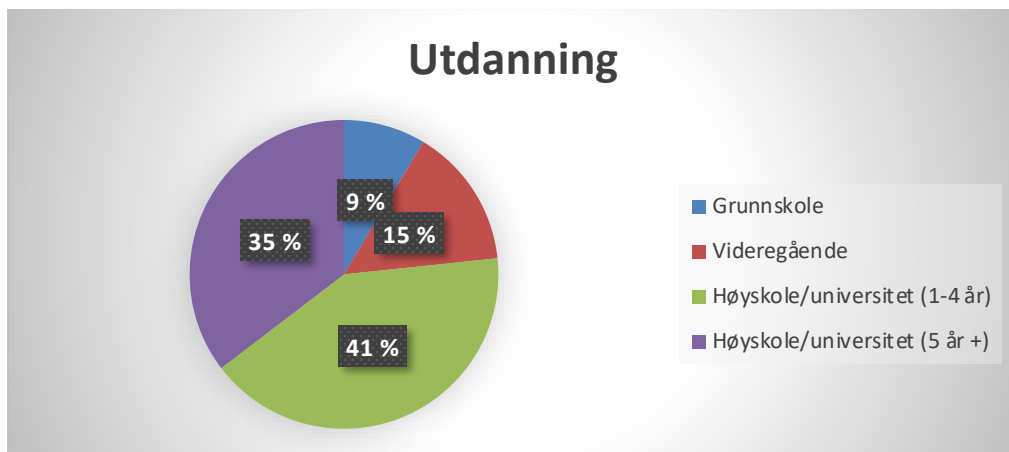
Figurene som blir presentert (1-8) og tabell 1 illustrerer dataene for kjennetegn ved utvalget gjennom de demografiske variablene som er blitt besvart i spørreundersøkelsen. De demografiske variablene danner også utgangspunktet for odds-ratio analysene som blir presentert senere i kapitlet.



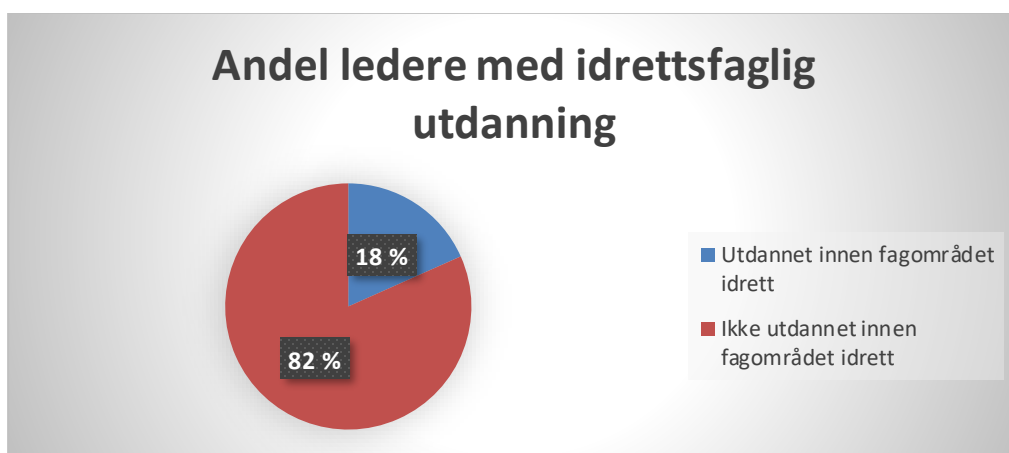
Figur 1: Kjønnfordeling. Oversikt over antall menn og kvinner som deltok i undersøkelsen

Tabell 1: Ledernes og idrettslagenes alder

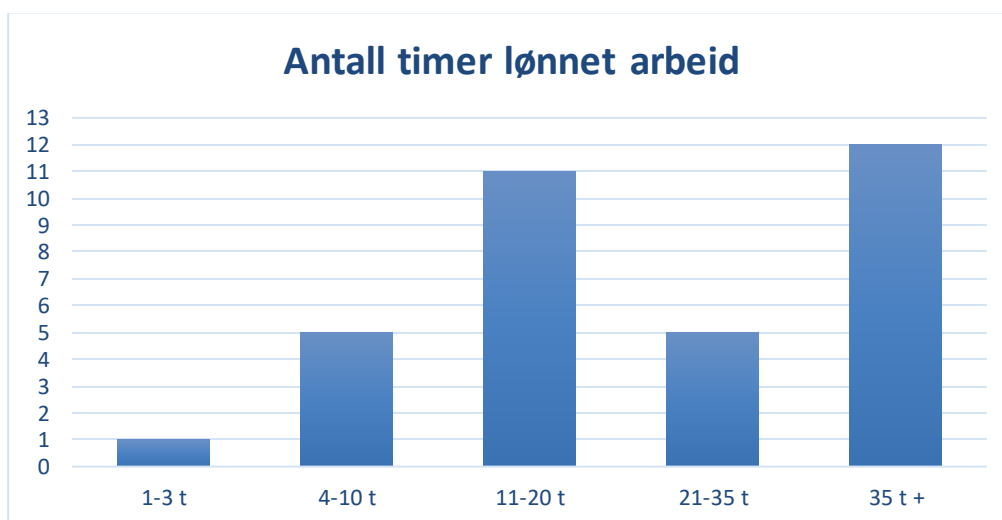
	N	Minimum	Maximum	Gjennomsnitt	Standardavvik
Alder leder	34	26	74	47,59	11,69
Idrettslagenes alder	34	4	122	73,65	33,10



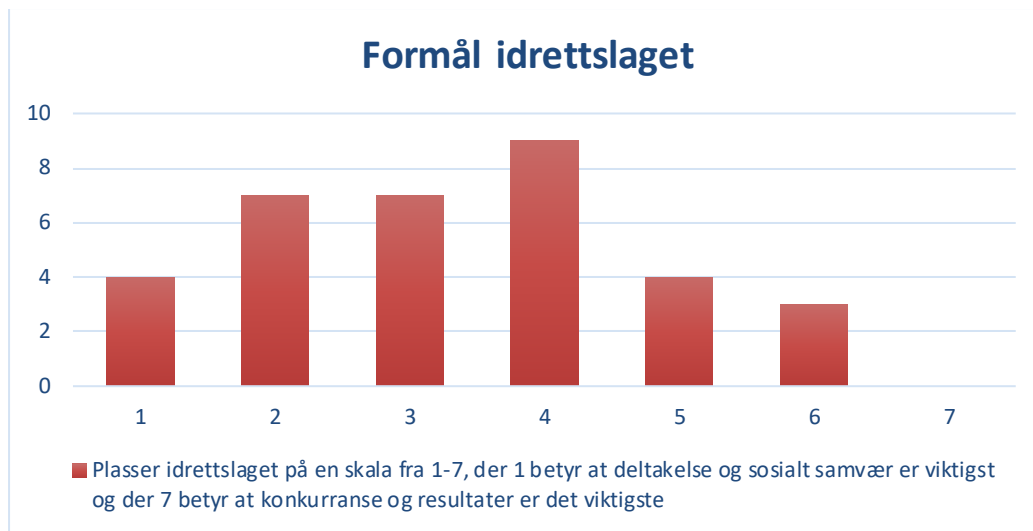
Figur 2: Ledernes utdanningsnivå. Prosentvis fordeling ulike utdanningsnivå.



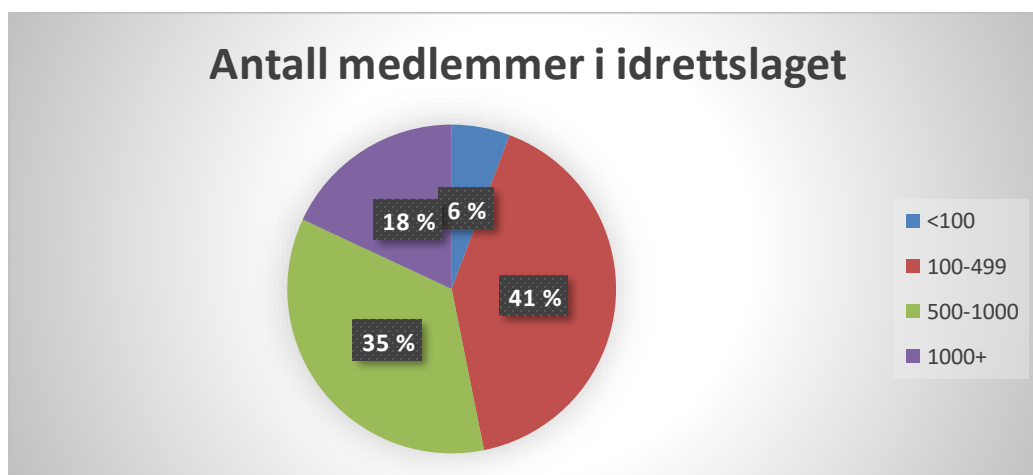
Figur 3: Idrettsfaglig utdanning. Prosentvis fordeling med og uten idrettsfaglig utdanning.



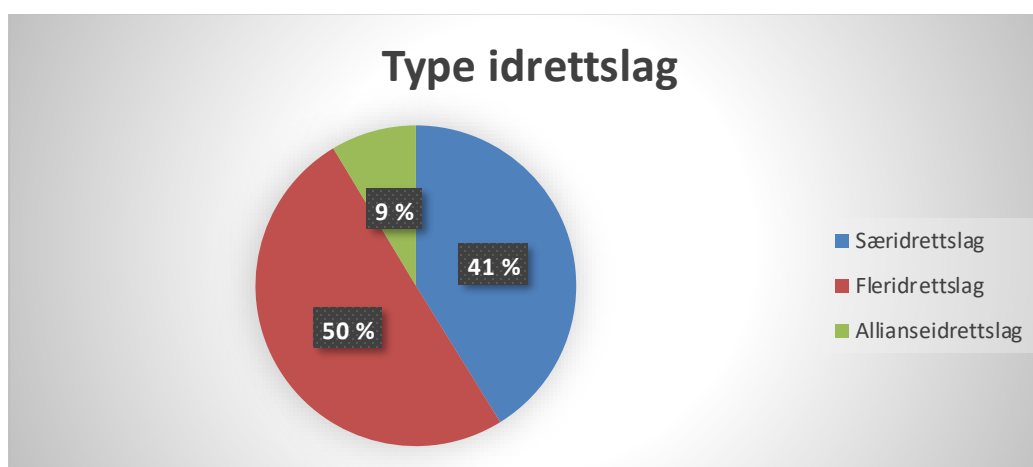
Figur 4: Antall timer lønnet arbeid. Y-aksen= antall ledere. X-aksen= svarkategoriene for antall de arbeider i idrettslaget med lønn.



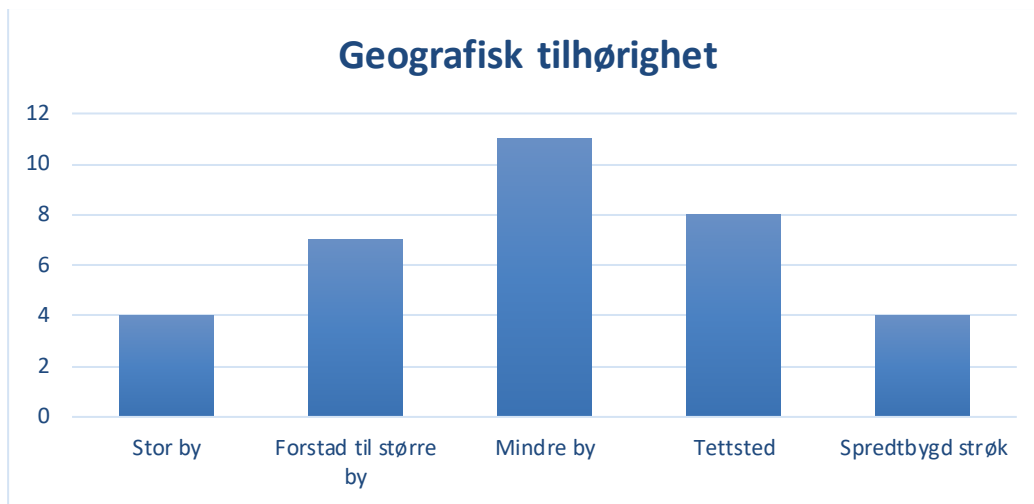
Figur 5: Idrettslagenes formål. Y-aksen= antall ledere. X-aksen= svarkategoriene for å beskrive idrettslagets formål.



Figur 6: Antall medlemmer i idrettslagene. Prosentvis fordeling.



Figur 7: Type idrettslag. Prosentvis fordeling.



Figur 8: Geografisk tilhørighet. Y-aksen= antall ledere. X-aksen= svarkategorier for å beskrive stedet der idrettslaget holder til

Sammendrag demografiske variabler

De ulike figurene og tabellene viser en oversikt over karakteristikkene ved utvalget basert på bakgrunnsvariabler knyttet til lederne; alder, kjønn og utdanning. I tillegg til karakteristikkene ved idrettslaget; idrettslagets alder, antall medlemmer, idrettslagets formål, type idrettslag, geografisk tilhørighet og antall timer daglig leder arbeider med lønn. Det er en liten skjevfordeling mellom menn og kvinner i utvalget, ca. 60 % menn og 40 % kvinner. Gjennomsnittsalderen er ca. 48 år med standardavvik $\pm 11,7$ år. Det er en stor variasjonsbredde i alder blant lederne med omtrent 50 år mellom den yngste og eldste. Idrettslagene er i gjennomsnitt ca. 73 år med standardavvik ± 33 år. Idrettslagene er i gjennomsnitt relativt gamle i norsk idretts målestokk. Her finner ekstremverdier i begge retninger ved at det yngste laget kun er fire år, og det eldste er 122 år. 76 % av lederne har utdanning på høyskole/universitetsnivå, men kun 18 % har utdanning innen fagområdet idrett. I all hovedsak ligger antall medlemmer i idrettslagene mellom 100 og 1000 medlemmer, og i spørsmålet knyttet til formålet til idrettslagene ligger gjennomsnittsverdien på 3,32. De fleste vektlegger både det sosiale og konkurransemessige aspektet i driften av idrettslaget. Omtrent 1/3 av lederne jobber 35 timer eller mer i uka. Halvparten av idrettslagene i studien er fleridrettslag. 41,2 % er sær-idrettslag og 8,8 % er allianseidrettslag, hvor ca. 2/3 av idrettslagene er tilknyttet steder med bystatus, mens 1/3 holder til i mer rurale strøk.

Tabell 2: Deskriptiv statistikk arbeidsoppgaver - prosentvis fordeling innen ulike svarkategorier for ulike arbeidsoppgaver

-Sortert etter relativ prosentandel i kategorien svært viktig.

<u>Arbeidsoppgaver</u>	Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	Ikke relevant
Informasjonsbehandling	0,0	11,1	22,2	66,7	0,0
Skaffe inntekter	0,0	11,1	25,0	61,1	2,8
Holde kontakt med kommunen	0,0	13,9	33,3	52,8	0,0
Markedsføring	2,7	16,7	27,8	52,8	0,0
Holde kontakt med medlemmene	5,5	8,3	41,7	44,4	0,0
Løse konflikter som har oppstått i idrettslaget	2,8	25,0	22,2	44,4	5,6
Føre regnskap	2,8	25,0	22,2	41,7	8,3
Bygging av anlegg	0,0	30,6	19,4	36,1	13,9
Etablere og følge opp handlingsplan	2,8	25,0	30,6	33,3	8,3
Arbeide med strategisk organisasjonsutvikling	2,8	33,3	27,8	33,3	2,8
Rekruttere medlemmer	11,1	22,2	30,6	30,6	5,6
Holde kontakt med særforbund	13,9	30,6	22,2	30,6	2,8
Rekruttere ledere	11,1	25,0	19,4	30,6	13,9
Legge til rette forholdene for trening	5,6	33,3	25,0	27,8	8,3
Organisere kommersielle aktiviteter	8,3	27,8	16,7	27,8	19,4
Organisere dugnadsaktiviteter	8,3	38,9	27,8	25,0	0,0
Holde kontakt med særkrets(er)	11,1	33,3	25,0	25,0	5,6
Personalpolitikk	2,8	38,9	22,2	25,0	11,1
Rekruttere tillitsvalgte	13,9	30,6	16,7	25,0	13,9
Holde kontakt med idrettskretsen	8,3	27,8	41,7	22,2	0,0
Rekruttere trenere	13,9	22,2	33,3	19,4	11,1
Drift av anlegg	5,6	36,1	22,2	19,4	16,7
Legge til rette forholdene for konkurranser	8,3	41,7	13,9	19,4	16,7
Holde kontakt med idrettsrådet	13,9	44,4	30,6	11,1	0,0
Holde kontakt med NIF	19,4	38,9	27,8	8,3	5,6
Organisere ikke-sportslige aktiviteter	8,3	36,1	25,0	5,6	25,0
Holde kontakt med fylkeskommunen	30,6	41,7	22,2	0,0	5,6

Tabellen over viser en oversikt over alle arbeidsoppgavene brukt i spørreskjemaet. Videre er det blitt målt frekvensen på hver svarkategori knyttet til hver arbeidsoppgave delt på antall respondenter. Dette gir den prosentvise fordelingen på hver svarkategori som vist i tabellen. De ulike arbeidsoppgavene ble så sortert fra høy til lav prosentandel på svarkategorien «svært viktig». Tabellen illustrerer i hvilken grad de ulike lederne prioriterer de ulike arbeidsoppgavene. Øverst finner man arbeidsoppgavene «informasjonsbehandling», «skaffe inntekter» og «holde kontakt med kommunen». Nederst finner man «holde kontakt med fylkeskommunen», «organisere ikke-sportslige aktiviteter» og «holde kontakt med NIF».

Tabell 3: Deskriptiv statistikk arbeidsoppgaver fordelt i indekser -
Prosentvis fordeling svarkategorier

-Sortert etter relativ prosentandel i kategorien «svært viktig».

Indekser	Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	Ikke relevant
Drift og aktivitet	4,8	25,8	25,0	36,1	8,6
Menneskelige ressurser/rekruttering	8,3	27,0	25,4	31,0	8,3
Anlegg	2,8	33,3	20,8	27,8	15,3
Institusjonelle relasjoner	13,9	32,9	29,0	21,4	2,8

Note: **Drift og aktivitet**=Føre regnskap, skaffe inntekter, holde god kontakt med medlemmene, legge til rette forholdene for trening, legge til rette forholdene for konkurranser, organisere kommersielle aktiviteter, organisere ikke-sportslige aktiviteter, organisere dugnadsaktiviteter, etablere og følge opp handlingsplan, løse konflikter som har oppstått i idrettslaget og informasjonsbehandling. **Menneskelige ressurser/rekruttering**=personalpolitikk, markedsføring, rekruttere medlemmer, rekruttere ledere, rekruttere medlemmer, rekruttere trenere, rekruttere tillitsvalgte og arbeide med strategisk organisasjonsutvikling. **Anlegg**=bygging av anlegg og drift av anlegg. **Institusjonelle relasjoner**=holde kontakt med kommunen, holde kontakt med fylkeskommunen, holde kontakt med idrettsrådet, holde kontakt med idrettskretsen, holde kontakt med særrets(er), holde kontakt med særforbund.

I tabell 3 ser man oversikten over de ulike indeksene som har blitt brukt i analysen. Tallene i tabellen viser det prosenterte gjennomsnittet når man legger sammen de ulike arbeidsoppgavene som inngår i samme indeks. Dette gir den prosentvise fordelingen på hver svarkategori som vist i tabellen. De ulike indeksene er sortert fra høyest til lavest på svarkategorien «svært viktig». Tabellen illustrerer at arbeidsoppgavene som inngår i indeksen «drift og aktivitet» er viktigst å prioritere blant lederne. Deretter følger menneskelige ressurser/rekruttering, men sammenligner man de to skiller det kun to prosentpoeng, noe som viser til marginale forskjeller. Videre følger indeksen anlegg, hvor det heller ikke her er snakk om store forskjeller, men det er interessant å se at en betydelig andel (15,3%) mener at arbeidsoppgavene knyttet til anlegg ikke er relevante. Indeksen scorer lavest på kategorien «ikke viktig». Grunnen til at indeksen i større grad drar i ulike retninger, kan være at indeksen kun består av to variabler. Nederst finner man indeksen institusjonelle relasjoner. Omtrent 1/5 av lederne som mener det er svært viktig å prioritere arbeidsoppgaver knyttet til institusjonelle relasjoner. Et sentralt aspekt ved denne indeksen er at arbeidsoppgaven «holde kontakt med kommunen» drar opp gjennomsnitt med ca. 5 prosentpoeng, noe som er ganske betydelig. Dette vil si at idrettslagenes prioritering av å holde kontakt med organisasjonsledd innenfor idretten samlet sett er lav.

Tabell 4: Deskriptiv statistikk alle arbeidsoppgaver med tilhørende logikker
- prosentvisfordeling logikker

Indeks	Arbeidsoppgave	Idealisme	Indrestyring	Identitet	Entreprenørskap	Kommersialisme	Politikk	Byråkrati
Institusjonelle relasjoner	Holde kontakt med idrettsrådet	80,00	73,33	73,33	93,33	93,33	60,00	60,00
	Holde kontakt med idrettskretsen	78,26	65,22	78,26	69,57	73,91	73,91	91,30
	Holde kontakt med NIF	92,31	92,31	76,92	84,62	84,62	92,31	100,00
	Holde kontakt med kommunen	71,88	62,50	90,63	75,00	96,88	87,50	84,38
	Holde kontakt med fylkeskommunen	62,50	62,50	75,00	50,00	100,00	50,00	75,00
	Holde kontakt med særforbund	100,00	100,00	100,00	94,74	89,47	94,74	89,47
	Holde kontakt med særkrets(er)	77,78	94,44	100,00	88,89	77,78	88,89	83,33
Menneskelige ressurser/ rekruttering	Personalpolitikk	88,24	88,24	94,12	100,00	94,12	88,24	88,24
	Markedsføring	100,00	96,55	96,55	89,66	100,00	93,10	96,55
	Rekruttere medlemmer	95,45	81,82	86,36	90,91	95,45	95,45	59,09
	Rekruttere trenere	100,00	100,00	89,47	89,47	94,74	68,42	57,89
	Rekruttere ledere	94,44	88,89	88,89	100,00	100,00	77,78	77,78
	Rekruttere tillitsvalgte	100,00	80,00	86,67	100,00	100,00	73,33	73,33
	Arbeide med strategisk organisasjonsutvikling	95,45	100,00	90,91	100,00	90,91	90,91	59,09
Drift og aktivitet	Føre regnskap	73,91	60,87	95,65	100,00	100,00	95,65	100,00
	Skaffe inntekter	87,10	87,10	70,97	83,87	100,00	77,42	83,87
	Holde god kontakt med medlemmene	83,87	70,97	100,00	87,10	96,77	93,55	54,84
	Organisering av dugnadsaktiviteter	94,74	68,42	89,47	73,68	89,47	89,47	63,16
	Legge til rette forholdene for trening	94,74	100,00	89,47	100,00	73,68	68,42	31,58
	Legge til rette forholdene for konkurranse	100,00	100,00	83,33	91,67	91,67	83,33	41,67
	Organisere kommersielle aktiviteter	87,50	87,50	87,50	93,75	100,00	81,25	68,75
	Organisere ikke-sportslige aktiviteter	100,00	100,00	100,00	90,91	36,36	81,82	63,64
	Etablere og følge opp handlingsplan	95,65	100,00	91,30	100,00	95,65	91,30	73,91
	Løse konflikter som har oppstått i idrettslaget	100,00	100,00	91,67	95,83	66,67	83,33	83,33
	Informasjonsbehandling	87,50	87,50	96,88	93,75	96,88	87,50	81,25
Anlegg	Bygging av anlegg	100,00	100,00	85,00	100,00	80,00	85,00	55,00
	Drift av anlegg	86,67	86,67	80,00	73,33	93,33	80,00	53,33

Tabellen 4 viser den fullstendige oversikten over alle arbeidsoppgaver med tilhørende logikker. Arbeidsoppgavene er sortert etter den indeksen de tilhører i venstre marg. Tallene under logikkene viser hvor stor prosentandel av utvalget som har svart «ja» på spørsmålet om logikken ligger til grunn. For eksempel er det 100 % av lederne som mener at «legge til rette forholdene for trening» handler om logikken indrestyring, mens kun 31,58 mener det handler om logikken byråkrati.

Tabell 5: Deskriptiv statistikk logikker per indeks – prosentvis fordeling

Indekser	Idealisme	Indrestyring	Identitet	Entreprenørskap	Kommersialisme	Politikk	Byråkrati
Institusjonelle relasjoner	80,4	78,6	84,9	79,4	88,0	78,2	83,4
Menneskelige ressurser/rekruttering	96,2	90,8	90,4	95,7	96,5	83,9	73,1
Drift og aktivitet	91,3	87,5	90,6	91,8	86,1	84,8	67,8
Anlegg	93,3	93,3	82,5	86,7	86,7	82,5	54,2
Sum	90,1	87,5	87,1	88,4	89,3	82,4	69,6

I tabellen over de ulike arbeidsoppgave fordelt inn i fire ulike samlekategorier eller indekser. Hver samlekategori består dermed av arbeidsoppgaver med felles kjennetegn. Eksempelvis er arbeidsoppgaver som er knyttet til å holde kontakt med ulike organisasjonsledd innenfor Norges idrettsforbund, lagt inn i indeksen «institusjonelle relasjoner». Den prosentvise fordelingen blant de ulike arbeidsoppgavene som inngår i samme indeks er deretter summert, og tatt gjennomsnitt av slik de fremkommer i tabellen. For eksempel er det 80,4 % av lederne som mener at å prioritere institusjonelle relasjoner handler om idealisme samlet sett. For indeksene institusjonelle relasjoner og menneskelige ressurser/relasjoner er det kommersialisme som scorer høyest med henholdsvis 88 % og 96,5 %. For indeksen drift og aktivitet er entreprenørskap som scorer høyest med 91,8 %. Innenfor indeksen anlegg er det idealisme og indrestyring som scorer høyest med 93,3 %. Bortsett fra i indeksen «institusjonelle relasjoner», er det logikken byråkrati som scorer lavest på indeksene, med ca. 70 % på både «menneskelige ressurser/rekruttering» og «drift og aktivitet», og kun 54,2 % på indeksen «anlegg». Variasjonsbredden per indeks er lavest hos institusjonelle relasjoner (9,4 prosentpoeng), og høyest hos «anlegg» (39,1 prosentpoeng).

Samlet sett på tvers av alle indeksene, dvs. alle arbeidsoppgavene i spørreskjema, er det idealisme som scorer høyest med 90,1 %, etterfulgt av logikkene kommersialisme (89,1 %), entreprenørskap (88,3 %), indrestyring (87,3 %), identitet (87,2 %), politikk (82,4) og byråkrati (69,4 %). Dette illustrerer at det er marginale forskjeller mellom de fem øverste logikkene, mens det er et lite gap ned til politikk, og et større sprang ned til byråkrati. I stor grad kan man si at alle logikkene inn samtidig, men hvor politikk, og spesielt byråkrati er av mindre betydning.

Tabell 6: Deskriptiv statistikk øverste kvartil prioriterte arbeidsoppgaver med tilhørende logikker

-Prosentvis fordeling ulike logikker hos de sju høyest rangerte prioriterte arbeidsoppgavene

Øverste kvartil prioriterte arbeidsoppgaver	Idealisme	Indrestyring	Identitet	Entreprenørskap	Kommersialisme	Politikk	Byråkrati
Informasjonsbehandling	87,5	87,5	96,9	93,8	96,9	87,5	81,3
Skaffe inntekter	87,1	87,1	71,0	83,9	100,0	77,4	83,9
Holde kontakt med kommunen	71,9	62,5	90,6	75,0	96,9	87,5	84,4
Markedsføring	100,0	96,6	96,6	89,7	100,0	93,1	96,6
Holde kontakt med medlemmene	83,9	71,0	100,0	87,1	96,8	93,5	54,8
Løse konflikter som har oppstått i idrettslaget	100,0	100,0	91,7	95,8	66,7	83,3	83,3
Føre regnskap	73,9	60,9	95,7	100,0	100,0	95,7	100,0
Sum	86,3	80,8	91,8	89,3	93,9	88,3	83,5

Med bakgrunn i oppgavens problemstilling er det de høyest prioriterte arbeidsoppgavene som er av høyest relevans, og kun de sju høyest prioriterte arbeidsoppgavene (topp 25 %) er fremstilt i tabellen her. I tabellen over ser man hvordan de ulike logikkene presenterer seg i tilknytning til ulike arbeidsoppgavene. Av tabellen kan man se at alle de ulike logikkene er tilstede i større eller mindre grad på tvers av alle arbeidsoppgavene. Eksempelvis er det 100 % av lederne som mener at kommersialisme ligger til grunn for å drive med markedsføring. Den lavest scoren er tilknyttet logikken byråkrati, og arbeidsoppgaven holde god kontakt med medlemmene, hvor 54,8 % prosent av lederne mener at byråkrati ligger til grunn for å prioritere denne arbeidsoppgaven. At selv den laveste scoren i tabellen ligger på over 50 % - altså over halvparten – viser at alle logikkene i stor grad blir betraktet som insentiver for å gjøre ulike arbeidsoppgaver. En interessant observasjon er variasjonsbredden innenfor de ulike logikkene i tilknytning til de ulike arbeidsoppgavene. Eksempelvis viser tabellen at arbeidsoppgaven «markedsføring» har en variasjonsbredde på 10,3 prosentpoeng (100-89,7), mens arbeidsoppgaven holde kontakt med medlemmene har en variasjonsbredde på 45,2 prosentpoeng (100-54,8). Dette illustrerer at alle logikkene i større grad er tilstede tilknyttet

markedsføring enn i å holde kontakt med medlemmene. På nederste linje i tabellen er de enkelte logikkene summert. I sum ser man at kommersialisme kommer høyest ut med 93,9 %, mens indrestyring kommer lavest ut med 80,8 %. Kommersialisme er altså den logikken som har størst betydning samlet sett når det kommer til utførelse av en arbeidsoppgave, mens indrestyring har minst. Her er det to elementer som er sentralt å ha i bakhode; 1) Selv om indrestyring kommer lavest ut blant logikkene, er det fortsatt 8 av 10 ledere som denne logikken ligger til grunn – et relativt høyt tall – og sammenlignet med de andre logikkene er det ikke store forskjeller å snakke om. 2) Man finner ikke bestemte «rangordninger» innad blant logikkene når man ser nærmere på hver enkelt arbeidsoppgave. Eksempelvis innenfor arbeidsoppgaven «løse konflikter som har oppstått i idrettslaget», hvor 100 % av lederne mener dette handler om indrestyring, mens kun 66,7 % mener dette handler om kommersialisme, noe som viser til en motsatt tendens enn når man ser på tallene samlet sett.

5.2 Odd-ratioer arbeidsoppgaver og demografiske variabler

I datamateriale ble det utført en odds-ratioanalyse for alle de enkelte arbeidsoppgavene, og de fire indeksene opp imot alle de demografiske variablene. De mest fremtredende tendensene, dvs. de samvariasjonene som har gitt høyest utslag, er gjengitt i tabellen under.

Tabell 7: Odds-ratioer indekser og demografiske variabler

Indeks	Demografiske variabler	N	Odds-ratio	95 % konfidensintervall	
				Nedre	Øvre
Institusjonelle relasjoner	Stor by	30	4,80	0,48	52,76
	Allianseidrettslag	30	2,91	0,23	36,16
	Idrettslagets formål	30	2,57	0,54	12,16
Menneskelige ressurser /rekruttering	Forstad/utkant til storby	27	3,07	0,30	31,33
	Jobberfulltid	27	2,22	0,35	13,95
	Fleridrettslag	27	2,00	0,38	10,57
Drift og aktivitet	Mer enn 500 medlemmer	22	3,75	0,32	43,13
	Menn	23	3,00	0,39	23,07
Anlegg	Tettsted	27	6,00	0,60	59,32
	Mer enn 500 medlemmer	26	5,13	0,92	28,57
	Forstad/utkant til storby	27	3,33	0,92	28,57
	21-35 timer/lønnet arbeid	27	3,33	0,31	34,83
	Menn	27	2,64	0,53	12,93
	Særidrettslag	27	2,07	0,39	10,84

Institusjonelle relasjoner

I tabellen over finner man de bakgrunnsvariablene som ga høyest utslag i oddsratio på indeksen institusjonelle relasjoner. Oddsen for å mene at institusjonelle relasjoner er ganske/svært viktig er 380 % større for idrettslagene som holder til i store byer. Allianseidrettslag ser ut til å prioritere institusjonelle relasjoner i større grad enn fleridrettslag og særidrettslag. Det er også 157 % prosent høyere odds i idrettslag hvor formålet til idrettslaget går i retning av konkurranse/resultater vs. det sosiale.

Menneskelige ressurser/rekruttering

Det er spesielt tre kjennetegn ved idrettslagene som gir høye oddsutslag når det kommer til å arbeide med menneskelige ressurser/rekruttering. For det første finner man at oddsen er 207

% høyere for idrettslagene som holder til i forstad/utkant av en stor by. Jobber man fulltid gir det 122 % høyere odds og 100 % høyere odds fleridrettslag.

Drift og aktivitet

For indeksen drift og aktivitet var det spesielt antall medlemmer som gjorde utslag på odds-ratio. Det er 275 % høyere odds hvis idrettslaget har flere enn 500 medlemmer. Et annet utslag var kjønnsvariabelen. I utvalget er det 200 % større odds for at menn synes det er ganske/svært viktig å prioritere arbeidsoppgaver knyttet til drift og aktivitet.

Anlegg

På indeksen anlegg finner man flere større utslag i odds-ratio knyttet til anlegg. For det første er det en overveiende sjanse for å prioritere anlegg dersom idrettslaget holder til i et tettsted eller forstad/utkant av større by med odds-ratioer på henholdsvis 6,0 og 3,3. Har idrettslaget flere enn 500 medlemmer gir det en odds-ratio på 5,13. Arbeider du 21-35 timer per uke gir det også en odds-ratio på 3,33. I tillegg er det større sjanse for at menn og sær-idrettslag prioriterer anlegg med odds-ratioer på 2,64 og 2,07.

5.3 Komparativ analyse Seippel (2003)

Tabell 8: Komparativ analyse Seippel (2003)

-Prosentandel som har svart «svært viktig» på de ulike arbeidsoppgavene i denne studien og Seippel sin studie. Til høyre finner vi prosentdifferansen.

	Bonkerud (2019) (A)	Seippel (2003) (B)	Differanse (A-B)
Informasjonsbehandling	66,7		
Skaffe inntekter	61,1	74,6	-13,5
Holde kontakt med kommunen	52,8		
Markedsføring	52,8	33,5	19,3
Holde kontakt med medlemmene	44,4	72,1	-27,7
Løse konflikter som har oppstått i idrettslaget	44,4		
Ha et godt forhold til offentlige myndigheter		43,8	
Føre regnskap	41,7	62,3	-20,6
Bygging av anlegg	36,1	33,2	2,9
Etablere og følge opp handlingsplan	33,3		
Arbeide med strategisk organisasjonsutvikling	33,3		
Rekruttere medlemmer	30,6	55,2	-24,6
Holde kontakt med særforbund	30,6	34,2	-3,6
Rekruttere ledere	30,6	55,3	-24,7
Legge til rette forholdene for trening	27,8	81,4	-53,6
Organisere kommersielle aktiviteter	27,8	13,5	14,3
Organisere dugnadsaktiviteter	25,0	38,8	-13,8
Holde kontakt med særkrets(er)	25,0	34,2	-9,2
Personalpolitikk	25,0	21,1	3,9
Rekruttere tillitsvalgte	25,0	46,7	-21,7
Holde kontakt med idrettskretsen	22,2	26,1	-3,9
Rekruttere trenere	19,4	55,7	-36,3
Drift av anlegg	19,4	38,4	-18,9
Legge til rette forholdene for konkurranser	19,4	50	-30,6
Holde kontakt med idrettsrådet	11,1	28,3	-17,2
Holde kontakt med NIF	8,3	22,7	-14,4
Organisere ikke sportslige aktiviteter	5,6	21,7	-16,1
Holde kontakt med fylkeskommunen	0,0		

I tabellen er det et sentralt element som er viktig å belyse før den komparative analysen. I min studie ble det brukt fire svarkategorier (ikke viktig, litt viktig, ganske viktig, svært viktig), mens i Seippel ble det brukt tre (ikke viktig, noe viktig, svært viktig). Dette gjør det litt problematisk å sammenligne siden en større andel av respondentene i mitt datasett har tilfalt

kategorien «ganske viktig». Det er rimelig å anta at flere av de som har svart «ganske viktig» i denne studien, ville tilfalt tilfalt kategorien «svært viktig» med Seippel (2003) sitt oppsett. Dette er nok årsaken til at de fleste arbeidsoppgavene hos Seippel gir en høyere prosentats på kategorien «svært viktig». Men ved å se på differansene mellom mine resultater og Seippel sine innbyrdes mellom arbeidsoppgavene er det likevel mulig å danne seg et visst bilde. Resultatene vil bli videre diskutert i neste kapittel.

6. Diskusjon

Diskusjonsdelen er delt opp med studiens to problemstillinger. Hvert avsnitt vil ta for seg første del vil ta for seg *hvilke arbeidsoppgaver daglige ledere prioriterer*. Problemstillingen vil bli belyst ved å se på kjennetegn ved de ulike arbeidsoppgavene, og hvorvidt resultatene speiler det man kunne forvente å finne med henblikk på norsk idrett som institusjon. Andre del vil ta for seg *hva som ligger til grunn for de daglige ledernes prioriteringer* med utgangspunkt i institusjonelle logikker. Tidligere forskning og teori vil knyttes opp mot mine resultater fra analysene for å diskutere funn. Den metodiske prosessen har også vært en svært sentral del av oppgaven, og dens påvirkning, vil drøftes i sammenheng med resultatene.

Flere tidligere studier hevder vi finner flere tegn til profesjonalisering av norsk idretten knyttet til ledelse og administrasjon (Strandbu, 2017; Seippel, 2010;2015, Lorentzen, 2013). Dette gjelder i særlig grad ulike særforbund, men idrettens iboende drivkraft om stadig å komme lenger har ført til at også idrettslag er blitt mer profesjonalisert (Gammelsæter, 2016). Allerede i 2002 benyttet omtrent en fjerdedel av norske idrettslag seg av lønnet arbeid (Seippel, 2002). I en studie fra 2011 – under ti år senere – hadde tallet økt til å gjelde 1/3 av idrettslagene (Enjolras et. al, 2011). Årsaken, ifølge Gammelsæter (2016), er at det som engasjerer seg frivillig ikke har den nødvendige tiden og kunnskapen som trengs for å møte stadig økende krav, både gjennom idrettens egenart, og omgivelsene. Tidligere studier har trukket frem at det kan føre til økende spesialisering, formalisering, sentralisering i tillegg til tydeligere rasjonalisering, strategier og mer byråkratisering (Thibault et. al, 1991; Hwang & Powell, 2009). Trekkene ved norsk idrett, med sterke og symboltunge tradisjoner, kombinert med de endringer som er belyst i oppgaven, hovedsakelig gjennom profesjonalisering, gjør idrettslagene til et interessant eksempel på de brytningene lederne står ovenfor i en tid da omgivelsenes forventninger blir mer mangfoldige og mer motsetningsfylte.

Resultatene fra denne studien viser at daglige ledere av idrettslag prioriterer mange ulike arbeidsoppgaver. 27 ulike arbeidsoppgavene er blitt presentert for lederne og blant disse blir 18 arbeidsoppgaver klassifisert som *ganske* eller *svært viktig* å bruke tid på av halvparten av lederne. Det viser at daglig ledelse av idrettslag er et svært komplekst fenomen. Høyest på prioriteringslisten på tvers av lederne kommer *informasjonsbehandling (svare/sende mail, oppdatere nettsider, sosiale medier etc.)*, etterfulgt av *å skaffe inntekter, holde kontakt med kommunen, holde kontakt med medlemmer og markedsføring*. Blant alle disse fem arbeidsoppgavene er over 8/10 av lederne som mener disse er ganske eller svært viktig å

prioritere. I analysen delte vi inn arbeidsoppgaver i fire indekser/samlekategorier, med arbeidsoppgaver som tilfalt samme «dimensjon». Alle dimensjonene, bortsett fra *anlegg*, er representert blant de fem høyest rangerte arbeidsoppgavene. Diskusjonen videre vil ta utgangspunkt i hver enkelt indeks.

6.1 Institusjonelle relasjoner

Den grunnleggende antakelse i det vi kan kalle et teknisk perspektiv på omgivelsene er at organisasjoner er avhengig av sine omgivelser for å overleve, og at for å overleve må organisasjonens mål, strategi og struktur være tilpasset til omgivelsene (Jacobsen & Thorvik, 2011). I teoridelen beskrev vi organisasjoners omgivelser sammensatt av tre ulike typer av institusjonelle elementer, som organisasjonen må tilpasse seg for å bli oppfattet som legitim; en regulativ, normativ og kognitiv søyle (Scott, 2014). Ifølge Lorentzen (2013) øker forventningene til at idretten skal bidra til å løse helseutfordringer som defineres av myndighetene. Gammelsæter (2016) påpeker også at staten med sin regelstyring og dokumentkrav har skyld i økende profesjonalisering av idrettsorganisasjonene, som bidrar til økt målstyring nedover i organisasjonsleddene i NIF, som medfører økte rapporteringskrav. Eksempelvis må alle idrettslag i NIF avgi en årlig rapportering av medlems- og organisasjonsdata til NIF. Med henblikk på de tre institusjonelle søylene, kan man påstå at disse arbeidsoppgavene er i retning av den regulative søylen.

Institusjonelle relasjoner er brukt som en samlekategori for arbeidsoppgavene som handler om å holde kontakt med overordnede organisasjonsledd innenfor «idrettshierarkiet». I tillegg til å holde kontakt med offentlige myndigheter, delt i kommune og fylkeskommune. Av de ulike indeksene er det institusjonelle relasjoner som scorer lavest i prioritering på kategorien «svært viktig». Omtrent 1/5 av lederne mener det er svært viktig å prioritere arbeidsoppgaver knyttet til institusjonelle relasjoner. Halvparten av lederne (50,4 %) mener det er ganske/svært viktig å bruke tid på å prioritere disse arbeidsoppgavene samlet sett. En interessant observasjon blant funnene er at institusjonelle relasjoner gir lavest prosentandel i svarkategorien «ikke relevant». I hovedsak mener lederne at arbeidsoppgavene er relevante, men sammenlignet med andre arbeidsoppgaver fremstår de som mindre viktige. Dette er i tråd med Seippel (2003) hvor de samme arbeidsoppgavene er sterkt nedprioritert.

Tallene tegner et bilde av at idrettslagene i stor grad er autonome. De fremstår som uavhengige selvstendige enheter med høy grad av selvstyring, hvor det ikke er nødvendig å bruke mye tid

på å koordinere eller rapportere til overordnede organisasjonsledd. Høyest ut på kategorien «svært viktig» kommer *kommunen* (52,8 %), *særforbund* (30,5 % og *særkrets* (25 %). Enjolras et. al., (2011) hevder det er store variasjoner mellom kommuner når det gjelder hvordan de og idretten samhandler. Han trekker fram to varianter. Den ene er kommuner uten idrettsråd, hvor kommunen må forholde seg til hvert enkelt idrettsråd hvis ønsker å samhandle. På den måten kan et nettverk av kommunale aktører og idrettsaktører skape rom der den kommunale idrettspolitikken utformes. Den andre varianten, eller ytterpunktet, vil være kommuner med idrettsråd som fungerer som lokale paraplyledd. Her vil idrettslagene slutte opp om idrettsrådet som representerer det lokale idrettsfeltet overfor kommunene. Idrettsrådet vil i slike tilfeller representere idrettslagene (Enjolras et. al., 2011). En forutsetning for at idrettsrådet skal fungerer som et paraplyledd for de lokale idrettslagene er at kommunen og idrettslaget velger å forholde seg til idrettsrådet. Velger idrettslaget å forholde seg direkte til kommunen og visa versa vil det undergrave idrettsrådets rolle som koordinerende organ. Enjolras et. al. (2011) hevder at idrettsrådene gjennom økt ansvar har ført til en utvikling mot flere og sterkere korporative relasjoner mellom kommunene og idretten. Resultatene fra denne studien viser en motsatt tendens. Over halvparten av lederne mener det er svært viktig å holde kontakt med kommunen, mens kun 1 av 10 ledere mener det er viktig å holde kontakt med idrettsrådet. Enjolras (2011) påpeker at det vil være store variasjoner mellom kommunene. Dette er spesielt sentralt med tanke på utvalgets begrensede størrelse i denne studien, hvor den eksterne validiteten er begrenset.

Kommunen, som i utgangspunktet ikke tilfaller idrettens egne organer, fremstår viktigere enn alle organisasjonsleddene innenfor idrettshierarkiet. Samtidig viser det seg at organisasjonsleddene tilknyttet «aktivitetslinjen» er viktigere enn de som er tilknyttet «medlemslinjen» (idrettsråd og idrettskrets). Idrettskretser og særforbund har varierende grad av forhandlingsmakt. Det fører til at forholdene ikke er stabile, men preget av strategiske handlinger som kan variere, og som kan ta form av samarbeid, manipulering eller bruk av tvang (Enjolras et.al., 2011). I rangeringen av alle de ulike arbeidsoppgavene på kategorien «svært viktig» er det ikke overraskende de organisasjonsleddene som befinner seg lengst unna idrettslaget – NIF og idrettskretsen - som scorer lavest. Makt og innflytelse innenfor NIF kan oppfattes som bestemt av ressurser, størrelse og legitimitet. I den nye tilskuddsmodellen for spillemidlene gjennom særkrets og idrettskrets var det særlig et mål om særrettlig mangfold viktig (Enjolras et. al., 2011). En vektlegging av aktivitet fremfor administrasjon og et insentiv for å rekruttere medlemmer og ha et stort aktivitetstilbud. Å holde kontakt med NIF sentralt

fremstår som lite viktig noe som kan tyde på at NIF har begrenset styringsmakt ovenfor idrettslaget. Hompland & Lorentzen (2011) påpeker at idrettsbevegelsen utad kan fremstå med som en organisasjon med «konsernlignede» trekk, men NIF danner ikke toppen av en pyramide som kan styre og garantere implementering av offentlige tiltak. NIF kan oppmuntre, lage pilotprosjekter og lokke med økonomiske gulrøtter, men NIF sentralt er ingen konsernledelse med byråkratisk eller legal myndighet til å pålegge underordnede ledd bestemte oppgaver (Hompland & Lorentzen, 2011).

Odds-ratio analysen med i utgangspunkt i bakgrunnsvariablene viser at sjansen for å prioritere institusjonelle relasjoner er vesentlig høyere hvis idrettslaget holder til i en stor by. En årsak kan være at konkurransen om midler er større, og at det er behov for mer koordinering. Man finner også 157 % prosent høyere odds i idrettslag hvor formålet til idrettslaget går i retning av konkurranse/resultater vs. det sosiale. En årsak kan være at idrettslagene i større grad ønsker å påvirke regelverket og det rent sportslig-organisatoriske når man er opptatt av resultater og konkurranse.

Institusjonelle relasjoner og institusjonelle logikker

Institusjonelle relasjoner er den indeksen hvor det er observert minst variasjon innbyrdes mellom logikkene. Logikkenes sammenveving viser kompleksiteten til idrettslag og den potensielt utfordrende situasjonen klubbledere kan befinne seg (Gammelsæter, 2016). Det skiller bare 9,4 prosentpoeng mellom den høyest rangerte logikken (kommersialisme) og lavest rangerte logikk (politikk). En interessant observasjon er at logikken byråkrati er mer fremtreden for institusjonelle relasjoner sammenlignet med de andre indeksene. Det kan underbygge påstanden – i forrige avsnitt - om at de institusjonelle relasjonene befinner seg langs den regulative søylen. Byråkratiet styres ved hjelp av generelle regler og hierarkier av ledere og underordnede. Den byråkratiske logikken skiller seg fra den politiske ved at den ikke setter målene for organisasjonen (Gammelsæter, 2016). Resultatene tyder på at institusjonelle relasjoner oftere er tilknyttet regler, kontrollsystemer og sanksjoner.

Institusjonelle relasjoner gir lavest score på logikkene idealisme, indrestyring, entreprenørskap og politikk. Sammenligner man de ulike logikkene innbyrdes er det marginale forskjeller. Det er åpenbart at det ikke er en logikk som dominerer, men at de må leve side om side med andre. Hver logikk er assosiert med distinkte typer av rasjonalisering – som definerer den «rette» relasjonen mellom subjekt, praksis og objekt (Scott, 2014). Den «rette» relasjonen, sammenlignet med andre arbeidsoppgaver, er i større grad byråkratilogikken. Logikken

identitet kommer ut som den nest høyest rangerte logikken. Institusjonelle logikker gir et nettverk av tilgjengelige strukturer til å veilede aktørers oppmerksomhetsfokus (Thornton et al, 2012). Ikke overraskende ligger det en identitetsfølelse til grunn for å prioritere institusjonelle relasjoner. Idretten som helhet er tuftet på de samme verdiene og prinsippene og at disse er koordinert mellom ulike organisasjonsledd virker å ha stor betydning. Et overraskende funn er at logikken kommersialisme scorer høyest. I spørreskjemaet ble dette operasjonalisert til «*øke klubbens inntekter/få tildelt økonomiske midler*». Aktivering av en institusjonell logikk er avhengig av hvordan man kan anvende tilgjengelige kunnskapsstrukturer og aspekter ved situasjonen og omgivelsene (Thornton, et al., 2012). Det kommer tydelig frem at økonomi er viktig med tanke på å holde kontakt med institusjonelle relasjoner. Idrettslagenes tilpasning til omgivelsene – i lys av institusjonelle relasjoner – er i stor grad tuftet på alle logikkene, mens kommersialisme, identitet og byråkrati fremstår som mest avgjørende for å prioritere disse arbeidsoppgavene.

6.2 Menneskelige ressurser/rekruttering

«Internasjonal litteratur er i det store og hele samstemt i at økt innslag av lønnsarbeid i frivillige organisasjoner fører til en svekkelse av demokratisk medlemsinnflytelse og av frivillige arbeids- og deltakelsesformer» (Lorentzen, 2013, s.31). Menneskelige ressurser gjennom idrettslagenes medlemsbase er avgjørende for dens opprettholdelse, og det frivillige arbeidet utgjør grunnsteinen i driften av norske idrettslag (Gammelsæter, 2016). Medlemmer må fylle roller som ledere, trenere, utøvere og øvrige tillitsvalgte. Ifølge Seippel (2003) er det vanligste målet i handlingsplanene til idrettslagene «å øke medlemstallet». Seippel (2003) konkluderte i samme studie med at den største hindringen for å gi medlemmene et bedre tilbud var knyttet til menneskelige ressurser, i form av frivillige, ledere og trenere.

Resultatene fra denne studien viser at 54,6 % av lederne mener at arbeidsoppgaver knyttet til menneskelige ressurser/rekruttering er «ganske» eller «svært viktig» å bruke tid på. 31 % av lederne mener det er svært viktig. Den arbeidsoppgaven som drar opp snittet mest er *markedsføring*. I analysearbeidet var det usikkert om markedsføring skulle knyttes til denne dimensjonen med tanke på begrepsmessige og teoretiske hensyn tatt i betraktning.

Markedsføring handler om å skape og levere verdi til alle som er involvert i, eller påvirket av, en transaksjon eller markedsrelasjon (Solomon et al., 2013). Markedsføring handler om å nå ut til mennesker, skape relasjoner og posisjonere seg. Et sentralt spørsmål var om denne

arbeidsoppgaven burde vært knyttet til dimensjonen drift og aktivitet, men for å være i tråd med Seippel sitt utgangspunkt, og siden Cronbachs Alpha analysen viste til intern konsistens, fremsto det som hensiktsmessig å inkludere den under denne dimensjonen.

I sum fremstår menneskelige ressurser/rekruttering som mindre relevant å prioritere sammenlignet med andre arbeidsoppgaver. Spesielt de som angår å rekruttere. Slår man sammen kategoriene «ganske» og «svært viktig» er det *markedsføring* (80,56 %) som fremstår viktigst. Etterfulgt av *rekruttere medlemmer* (61 %), *arbeide med strategisk organisasjonsutvikling* (61 %), *rekruttere trenere* (52 %), *rekruttere ledere* (50 %), og *rekruttere tillitsvalgte* (42 %). Under halvparten (47 %) mener det er ganske/svært viktig å bruke tid på *personalpolitikk*. I tråd med ny-institusjonell teori må ledernes beslutninger og handlinger må sees i lys av at organisasjoner er innhyllt i sosiale krav og forestillinger som de forsøker å møte (DiMaggio & Powell, 1991; Mayer og Rowan, 1991). Samtidig påpeker Scott (2014) at organisasjoner ikke bare må tilpasse seg omgivelsenes institusjonelle krav, men også interne krav. Hvordan man prioriterer menneskelige ressurser/rekruttering kan man altså vektlegges med utgangspunkt i to forhold; interne og eksterne. *Rekruttere medlemmer* og *markedsføring* handler i all hovedsak om eksterne forhold – man ønsker å nå ut til potensielt nye medlemmer, og man ønsker å skape en bestemt oppfatning og omdømme i folks bevissthet på en slik måte at idrettslaget øker sin legitimitet og levedyktighet innenfor feltet (Mayer & Rowan, 1991). Det naturlige målet for markedsføring er å tiltrekke potensielle «kunde grupper», som i idrettslagets tilfelle vil gjelde potensielle medlemmer, sponsorer eller skaffe seg en posisjon i kommunens bevissthet.

Rekruttering av trenere, ledere og tillitsvalgte kan handle om både interne og eksterne forhold, men det er rimelig å anta at disse prosessene i hovedsak kommer innenfra. Det samme hva angår strategisk organisasjonsutvikling og personalpolitikk. Forholdet mellom de institusjonelle omgivelsene og organisasjonen kan også beskrive hvilke typer av institusjonelle elementer som idrettslaget må tilpasse seg for å bli oppfattet som legitim (Scott, 2014). Resultatene viser at lederne i større grad ønsker å styrke idrettslagets legitimitet gjennom eksterne forhold kontra interne. Markedsføring og rekruttering av medlemmer kan knyttes til å nå ut til mennesker eksternt. Det mest prekære i lys av daglig leder ser ut til å være rettet mot å anskaffe seg nye medlemmer og finne en posisjon i markedet. Jacobsen & Thorvik (2011) påpeker at alle organisasjoner er avhengig av ressurser fra omgivelsene, og man er ofte avhengig av oppslutning og legitimitet i omgivelsene for å overleve. Daglig leder ser ut til å handle i tråd med hva tidligere studier

(Seippel, 2003) har vist ved at det vanligste målet i idrettslagene handlingsplaner er «å øke medlemstallet». Noe som ofte også er tett knyttet til markedsføring. Årsaken til at det er viktigere å rekruttere medlemmer og markedsføring kontra rekruttering av ledere, trenere og tillitsvalgte kan også være knyttet til tidsaspektet. Rekruttering av medlemmer og markedsføring må sies å i større grad være en kontinuerlig aktivitet, mens å fylle posisjonene som ledere, tillitsvalgte og trenere er mer sesongbaserte, ofte i forbindelse med årsmøte.

Det er spesielt tre kjennetegn ved idrettslagene som gir høye oddsutslag når det kommer til å arbeide med menneskelige ressurser/rekruttering. For det første finner man at oddsen er 207 % høyere for idrettslagene som holder til i forstad/utkant av en stor by. Jobber man fulltid gir det 122 % høyere odds og 100 % høyere odds fleridrettslag. Det er rimelig å anta at rekruttering i større grad blir en oppgave for lederne i større byer, hvor konkurransen om medlemmene er større. For de som jobber fulltid er det naturlig at det frigjør mer tid til å rekruttere. For fleridrettslag spenner driften over flere typer aktiviteter, og man kan tenke seg at medlemsmassen også må være større for å opprettholde gode tilbud.

Menneskelige ressurser/rekrutter og institusjonelle logikker

Institusjonelle logikker former daglig leders oppmerksomhet og reaksjonsmønstre med hensyn til omgivelsene (Thornton et.al., 2012). Menneskelige ressurser/rekrutterer scorer i sum høyt på alle logikkene. For idealisme, indrestyring, identitet, entreprenørskap, og kommersialisering er det over 90 % av lederne som hevder at disse logikkene ligger til grunn for deres handlingsmønstre. Like under finner vi politikk (85,1 %). Byråkrati peker seg ut som den minst avgjørende logikken i tilknytning til menneskelige ressurser/rekruttering, men samtidig er det 7 av 10 ledere som mener byråkrati spiller en rolle – noe som er et relativt høyt tall. Blant de fire mest tilstedeværende logikkene er forskjellene så små at det vil være feilaktig å konkludere i en bestemt retning.

Logikkene tilbyr ulike verdier som skal gi retning for hvilke saker og løsninger som skal forstås som legitime (Thornton et. al., 2012). Det er to måter å tolke de ulike logikkens tette sammenveving. En måte å forstå det på er at de daglige lederne ikke har en klar forståelse av sine interesser, beslutningspremisser eller motiver knyttet til arbeidsoppgavene. Et metodisk spørsmål knyttet til om de ulike logikkene – slik de er fremstilt i spørreskjemaet og muligheten til å svare «ja» på alle – kan ha spilt en avgjørende rolle i denne sammenheng. En annen forklaring er at tankesettene faktisk er avhengig av hverandre, eller at man påvirkes av flere

logikker samtidig, og at dette gir utslag i at lederne forsøker på den måten å binde sammen de ulike logikkene i lys av egen rolle (Friedland & Alford, 1991).

Splitter man opp indeksen og undersøker de enkelte arbeidsoppgavene finner man derimot større variasjoner. For det første finner man at logikkens sammenveving er betydelig høyere innen markedsføring og personalpolitikk. Det største utslaget i variasjoner mellom logikkene tilknyttet de andre arbeidsoppgavene man i variablene politikk og byråkrati, hvor disse spiller en vesentlig mindre rolle. Årsaken til dette kan være at markedsføring og personalpolitikk er underlagt et bestemt lovverk som regulerer handlingsmønsteret, eksempelvis markedsføringsloven. Spesielt i rekrutteringen av medlemmer, trenere og i strategisk organisasjonsutvikling er det kun ca. halvparten som tilskriver byråkrati til arbeidsoppgavene. Med tanke på rekruttering av trenere er dette noe overraskende siden det idrettslag må forholde seg til bestemte regler, lover og normer i rekrutteringsprosesser av trenere, eksempelvis må trenere vise til ren vandel i forbindelse med trening av barn og unge (NIF, u.å.).

Ifølge Gammelsæter (2016) kan institusjoner forstås som en sammenveving av ideer og forestillinger kroppsliggjort gjennom konkrete aktiviteter. Resultatet er at institusjoner i stor grad styrer våre handlinger, hvor sosiale relasjoner og handlinger blir «tatt for gitt» (DiMaggio & Powell, 1991). Spørsmålet i denne sammenheng er også hvorvidt logikkene speiler idrettens fundamentale tankegang i lys av hva som ligger til grunn for daglig leders handlingsmønstre. Idretten er bygget på organisasjonsverdier som frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd. Verdier som spesielt logikkene idealisme og identitet knytter seg tett opp imot. Gammelsæter (2016) foreslår at denne ideen dypest sett ligger i idretten selv, i opplevelsen og meningen i den, som regel innenfor rammene av trening og konkurranse, noe går i retning av indrestyringslogikkens utgangspunkt. Resultatene bærer preg av at ledernes handlings/tankemønstre ikke gir et klart bilde av idrettens grunnleggende ideer og forestillinger gjennom de konkrete aktivitetene de foretar seg. Det er ikke idealisme, identitet og indrestyring som dominerer. Tvert om, blir entreprenørskap, kommersialisme, politikk og byråkrati i like stor grad brukt som meningsbærere. Det samsvarer med Hompland & Lorentzen (2011) som påpeker at idrettsbevegelsen er under press fra ulike logikker. På den ene siden fra idrettens egne idealer, på en annen side fra statlig hold i tillegg til et økende press fra kommersielt hold (Hompland & Lorentzen, 2011). Denne uklarheten mellom logikker kan stemme godt med Kraatz og Block (2008) sin antakelse om at sammensatte omgivelser kan føre til en intern situasjon preget av ustabile kompromisser og vedvarende balansegang mellom logikker.

6.3 Drift og aktivitet

Indeksen drift og aktivitet inneholder 11 av de 27 arbeidsoppgavene som inngår i spørreundersøkelsen. Drift og aktivitet er den indeksen som kommer høyest ut i rangeringen av de ulike indeksene. 61,1 % av lederne mener at disse arbeidsoppgavene er «ganske» eller «svært viktig» å prioritere i sum. Innad i indeksen finner vi store variasjoner i hvilken grad de blir prioritert. Av de høyest prioritert arbeidsoppgavene i indeksen finner vi *informasjonsbehandling, skaffe inntekter, holde kontakt med medlemmene, løse konflikter som har oppstått i idrettslaget, etablere og følge opp handlingsplan og føre regnskap*. Nederst finner vi *organisere ikke-sportslige aktiviteter, legge til rette forholdene for konkurranse, organisere dugnadsaktiviteter, og legge til rette forholdene for trening*.

I analysen av variasjonene innad i indeksen er det en sentral observasjon som peker seg ut. Det er at de høyest prioriterte arbeidsoppgavene handler i hovedsak om den overordnede *driften* av idrettslaget, mens de lavest rangert handler om kjerneaktivitetene som idrettslaget hviler på. Daglig leders legitimitet ser ut til å være tuffet på at idrettslaget som organisasjon skal stå sterkt, og i mindre grad være knyttet til de aktivitetene som skjer innenfor kjerneaktivitetene, både med tanke på det sportslige og andre aktiviteter. Det er rimelig å anta at arbeidsoppgavene som omhandler de sportslige aktivitetene blir delegert til andre frivillige i idrettslaget, og at ledernes legitimitet i større grad er tilknyttet de overordnede funksjonene. Informasjonsbehandling er nødvendig for å sørge for god informasjonsflyt gjennom ulike ledd både internt i idrettslaget og ut mot samarbeidende organer. Idrettslagene er også avhengig av ressurser fra omgivelsene - herav skaffe inntekter – for å overleve og fremstå som en legitim aktør. I NIF's rollebeskrivelse av daglig leder funksjonen er det belyst at kommunikasjon mot samarbeidspartnere og økte inntekter er viktig for å sikre oppnåelsen av sportslige mål iht. styrets vedtatte strategi (NIF, u.å).

Innenfor drift/aktivitet finner vi også arbeidsoppgaven *føre regnskap* er relativt høyt prioritert. Denne arbeidsoppgaven er direkte knyttet til det regulative, hvor det er et krav fra staten og idrettens side om å avlevere regnskap i henhold til gjeldende regnskapsprinsipper (NIF, u.å.). Det kan illustrere det DiMaggio & Powell (1991) kalte tvangsmessig isomorfisme, ved at idrettslagene i lys av lederne utvikler likhetstrekk. Det er tre arbeidsoppgaver i indeksen som peker seg ut i mangel på relevans. En fjerdedel av lederne mener at «organisering av ikke-sportslige aktiviteter» ikke er en relevant arbeidsoppgave. Omtrent en femtedel mener det samme om å «organisere kommersielle aktiviteter». En av seks lederne mener også at å «legge

til rette forholdene for konkurranser» ikke er relevant. I sammenheng med bakgrunnsvariablene er det spesielt ett kjennetegn som peker seg ut. Det ser ut til å være slik at desto flere medlemmer i idrettslaget, jo større vekt legger daglig leder på drift og aktivitet. Årsaken til dette kan være at det kreves mer tilrettelegging opp imot eksisterende medlemmer i stedet for å bruke tid på å rekruttere nye.

Drift og aktivitet og institusjonelle logikker

Thornton et al. (2012) legger vekt på at mange av spenningene og endringene man observerer i moderne organisasjoner og organisasjonsfelt kan bli undersøkt med hensyn til konkurranse og kamp mellom ulike aktører tilknyttet organisasjonene. I det forestående er det interessant å se hvordan de logikkene fremkommer med tanke på drifts- og aktivitetsoppgaver. I forrige avsnitt det på mange måter konkludert med at overordnede driftsoppgaver blir høyest prioritert blant lederne. Eksempelvis informasjonsbehandling, skaffe inntekter og føre regnskap, mens arbeidsoppgaver som baserer på å legge til rette for både sportslige, ikke-sportslige og dugnadsaktiviteter ble ansett som mindre viktig. Hva er så årsaken til at man velger å prioritere overordnede driftsoppgaver over kjerneaktiviteter? I skillet mellom driftsoppgavene og aktivitetsoppgavene fremkommer det noen interessante funn i lys av logikkene. Først og fremst kommer logikkene kommersialisme og byråkrati mer til syne blant «driftsoppgavene», med en økende tendens på 14 % (kommersialisme) og 26 % (byråkrati). I motsatt retning finner man at logikkene idealisme og indrestyring kommer mer til syne når det gjelder aktivitetsoppgavene. Dette illustrer at det som skjer på «grosrota» er mer preget av en idealisme og indrestyringslogikk, i motsetning til de overordnede driftsoppgavene som er mer preget av kommersialisme og byråkrati.

Resultatene gir indikatorer på at lederne er mest opptatt av å møte eksterne forventninger i omgivelsene som baserer seg på kommersialisme og byråkrati. Samtidig er det ikke slik at det er en klar dominans av én eller få logikker. Logikkene er relativt tett sammenvevde, og gir et bilde av komplekse organisasjonsstrukturer. Ifølge Kari Steen-Johnsen (2011) har utviklingen av et sammensatt sett av interne logikker bidratt til å møte den økende kompleksiteten og det nye mangfoldet av omgivelser. Thornton & Ocasio (2008) hevder at organisasjoner som preges av ulike logikker, kan bli mer refleksive og dermed flinkere til å gripe mulighetene til endring. Det kan argumenteres for at idrettslagene, gjennom at lederne lar ulike logikker sameksistere, uten å ta et klart standpunkt til noen av dem, er i stand til å forene høy deltakelse blant massen, med en nødvendig byråkratisk og kommersialisme

tankegang, innenfor de feltene de beveger seg innenfor. Ifølge Kari Steen-Johnsen (2011) kan det handle om å møte ekstern kompleksitet med intern kompleksitet, og dermed sikre legitimitet i forhold til deler av omgivelsene. På den andre siden kan det hende at kampen mellom logikker kan ha en høy pris innenfor noen virksomhetsområder, og at dette fører til tap av grasrotkobling og til tap av profesjonalitet (Kari Steen-Johnsen, 2011).

6.4 Anlegg

Tidligere studier viser at idrettslag oppfatter mangel på penger til anlegg og mangel på passende anlegg i nærmiljøet er en utfordring med tanke på å gi medlemmene et bedre tilbud (Enjolras et. al., 2011). Resultatene fra denne studien viser at indeksen anlegg kommer lavest ut i rangeringen av de ulike indeksene. Under halvparten av lederne mener disse arbeidsoppgavene er «ganske» eller «svært viktig» å bruke tid på. Samtidig fremstår *bygging av anlegg* som viktigere enn *drift av anlegg*. 55 % mener det er ganske eller svært viktig å bygge anlegg, tilsvarende 41 % for drift av anlegg. Ifølge Bergsgard (2017) er anleggspolitikken utformet som et treparts spleiselag mellom idrettslag, kommune og stat som fordeler risiko og øker gevinsten. Dermed blir det å søke å få de statlige spillemidlene til idrettsanlegg avgjørende for lokale aktører (Bergsgard, 2017). I Bergsgard et. al. (2009) sin undersøkelse på spørsmål om hvilke roller de ulike aktørene har i lokale anleggsprosesser, svarer idrettslagene at de selv spiller en helt sentral rolle i alle fasene av en utbygging. Anlegg er sentralt for å legge til rette forholdene for aktivitet. Årsaken til at anleggsoppgavene ser ut til å være relativt mindre prioritert enn andre arbeidsoppgaver kan være knyttet til kommune ns rolle, spesielt i driften av anleggene. Kommunen er ofte den som bygger og driver de største og mest kostnadskrevende anleggene, og 54 prosent av anleggene er i offentlig, i all hovedsak kommunalt (52 prosent) eie (Bergsgard, 2017). I sammenheng med dette finner man også at anlegg er det den indeksen hvor flest daglig ledere mener at arbeidsoppgavene «ikke er relevante», med 15 % oppslutning.

Odds-ratio gir klare utslag på flere bakgrunnsvariabler når det gjelder anlegg. For det første er det en klar tendens til at idrettslag som holder til i tettsteder i større grad prioriterer anlegg. Odds-ratioen peker også i samme retning med tanke på idrettslag i store byer, så resultatene er tvetydige. Det gir ikke grunnlag for å påstå at anlegg peker i en bestemt retning hva angår lokasjon. Det viser seg og å være en klar tendens til at store lag (antall medlemmer) prioriterer anlegg i større grad. Noe som er i samsvar med Seippel (2003). Dette kan ha sammenheng

med at anleggene gjennomgår større belastning desto flere medlemmer som bruker anlegget. De som arbeider fulltid prioriterer i større grad anlegg. Dette kan åpenbart ha sammenheng med at man har mer tid til rådighet for å prioritere flere arbeidsoppgaver. I tillegg er det en større sjanse for at menn prioriterer anlegg. Det kan skyldes at det i idrettslag med kvinnelig daglig leder har en aktivitetsform som gjør at man i mindre grad trenger/ønsker å fokusere på anleggsspørsmål. Det siste bakgrunnsvariabelen som gir utslag er type idrettslag. Her er det særvidrettslagene som peker seg ut, ved å i større grad prioritere anleggsoppgaver.

Anlegg og institusjonelle logikker

Det er tre sentrale logikker som peker seg i forbindelse med bygging av anlegg; idealisme, indrestyring og entreprenørskap. Alle lederne i undersøkelsen begrunner prioriteringen ved at de ønsker å skape størst mulig aktivitet i klubben, gi et best mulig sportslig tilbud og fordi de vil gjøre en forskjell og utvikle klubben. Disse gir i størst grad retning for hva som former deres beslutningspremisser og motiver (Gammelsæter, 2016). Samtidig er det 85 % av lederne som knytter bygging av anlegg opp imot en identitetslogikk og politikklogikken. Det at logikken politikk er mer fremtreden innen bygging av anlegg må sies å være i samsvar med at bygging av anlegg må gjennom omfattende politiske prosesser som det ble henvist til i forrige delkapittel. 80 % av lederne mener også at dette handler om kommersialisme. Det begrunnes med at man ønsker å skape et større inntektsgrunnlag på sikt. Lavest ut kommer logikken byråkrati hvor ca. halvparten av lederne mener dette ligger til grunn. Det tyder på at lederne i mindre grad bygger anlegg for å innfri lover, regler og rapporteringskrav pålagt av eksempelvis særforbundet og kommunen.

For drift av anlegg er det en annen rangordning blant logikkene som viser seg. Kommersialisme er den logikken som kommer høyest ut med 93 % oppslutning. Ut ifra spørsmålsstillingen i spørreskjema vil det si at drift av anlegg er i størst grad tuftet på at man ønsker å fremstå velfungerende og profesjonell. I tillegg handler det i stor grad om idealisme, indrestyring, identitet og politikk. I motsetning til bygging av anlegg er entreprenørskap i mindre grad brukt som begrunnelse for drift og aktivitet. I likhet med bygging av anlegg er også ca. halvparten av lederne som mener byråkrati ligger til grunn for drift av anlegg. Halvparten av lederne begrunner altså ikke anleggsoppgavene med at de gjør det for å innfri lover, regler og rapporteringskrav. I hovedsak er det en sammenveving av de seks andre logikkene. Tilbøyelighet hos lederne til å konsentrere seg om anleggsspørsmål og løsninger er ikke konsistent i én etablert logikken innenfor feltet.

6.5 Komparativ analyse Seippel (2003)

Den vesentlige forskjellen – og det som gjør det komparative interessant – mellom mitt og Seippels (2003) sitt utvalg er at Seippels analyseenheter bestod av *styrer* i idrettslag, mens disse analyseenhetene består av *ansatte daglige ledere*. Til tross for at Seippel kun hadde tre svarkategorier (versus fire i denne studien) er det fire arbeidsoppgaver som scorer høyere på kategorien «svært viktig» i denne studien. Disse er; *markedsføring* (19,2 % høyere), *organisere kommersielle aktiviteter* (14,2 % høyere), *personalpolitikk* (3,9 % høyere) og *bygging av anlegg* (2,9 % høyere). Disse arbeidsoppgavene er altså betydelige mer sentrale for de daglige lederne enn styrene i Seippels undersøkelse. Størst prosentdifferanse i motsatt retning finner man; *legge til rette forholdene for trening*, *rekruttere trenere* og *legge til rette forholdene til trening*, med prosentdifferanser på henholdsvis 53,6, 36,2 og 30, 5. Kjennetegn ved disse er at det kan knyttes til sportslig organisering. Daglige ledere blant klubbene i dette utvalget prioriterer i mindre grad å legge til rette for det sportslige aktiviteter, enn hva styrene i klubbene fra Seippel sin undersøkelse gjorde.

De største likhetene med Seippels undersøkelse er at arbeidsoppgaver knyttet til institusjonelle relasjoner scorer lavt i begge datasettene, i tillegg til at «skaffe inntekter, holde kontakt med medlemmene og føre regnskap» scorer relativt høyt innenfor begge datasettene. Ser man på de «nye» arbeidsoppgavene som ble inkludert i denne undersøkelsen kommer alle relativt høyt ut. Et komparativt element er også med tanke på Seippels arbeidsoppgave «holde kontakt med offentlige myndigheter», som i denne oppgaven ble splittet i to til; *holde kontakt med fylkeskommunen* og *holde kontakt med kommunen*. Resultatene fra denne studien viser at over halvparten av lederne mener det er svært viktig å holde kontakt med kommunen, mens ingen av lederne mener det er svært viktig å holde kontakt med fylkeskommunen. Dette viser hvor viktig det er å spesifisere et flerfoldig sammensatt begrep for å gi et mer nyansert og tydelig bilde av virkeligheten. Et annet interessant element i sammenligningen, er et spørsmål som ble stilt i Seippels studie om hvilke arbeidsoppgaver styrene gjerne skulle brukt mer tid og krefter på. Det er rimelig å anta at en årsak til at man ansetter daglig leder er fordi tiden ikke strekker til blant de frivillige i idrettslaget for å få gjennomført arbeidsoppgavene på en god måte (Gammelsæter, 2016). Blant de arbeidsoppgavene som peker seg ut finner man *rekruttere medlemmer*, *skaffe inntekter*, *holde god kontakt med medlemmene* og *bygging av anlegg*. Dette gjenspeiler seg i stor grad i denne studien ved at alle disse arbeidsoppgavene plasserer seg relativt høyt blant de ulike arbeidsoppgavene. Det er likevel ikke entydige funn.

Arbeidsoppgaver som markedsføring og føre regnskap er ikke konsise på tvers av studiene. Det er et fåtall av styrene i Seippels studie, som for eksempel ønsker å bruke mer tid på markedsføring og føring av regnskap. Dette er arbeidsoppgaver som fremstår som svært viktige for mange av de daglige lederne. Årsakene kan være knyttet til historiske endringer innenfor idrettsfeltet ved at det har blitt viktigere for idrettslag å synliggjøre og posisjonere idrettslaget i et mer markedsorientert felt, og at kravene til regnskapsføring er blitt sterkere, spesielt for idrettslag med ansettelsesforhold.

7. Konklusjon

I denne oppgaven har hovedfokuset vært å finne ut av hvilke arbeidsoppgaver daglige ledere i profesjonaliserte idrettslag prioriterer. På bakgrunn av dette er det blitt undersøkt hva som ligger til grunn for deres prioriteringer. Ny-institusjonell teori og institusjonelle logikker har gitt bidrag til både det metodiske og det analytiske perspektivet.

7.1 Sentrale funn

Funnene i oppgaven viser at daglige ledelse av idrettslag er et særdeles kompleks fenomen. I spørreundersøkelsen ble lederne presentert for 27 ulike arbeidsoppgaver, hvorav 18 arbeidsoppgaver ble sett på som ganske eller svært viktig å prioritere blant over halvparten av lederne. Resultatene tegner et bilde av at idrettslagene i stor grad er autonome. De fremstår som uavhengige selvstendige enheter med høy grad av selvstyring, hvor det ikke er nødvendig å bruke mye tid på å koordinere eller rapportere til overordnede organisasjonsledd. Blant øvrige institusjonelle relasjoner er lederne mest opptatt av å holde kontakt med kommunen. Lederne er videre opptatt av å prioritere overordnede driftsoppgaver, som informasjonsbehandling, skaffe inntekter og føre regnskap. Aktivitetsbaserte oppgaver blir lavere prioritert. Av arbeidsoppgaver som omhandler menneskelige ressurser/rekruttering er det eksterne forhold som blir høyest prioritert, herav rekruttere medlemmer og markedsføring. Intern rekruttering til leder- og tillitsverv blir lavere prioritert. Arbeidsoppgaver som innebærer bygging og drift av anlegg blir relativt lavt prioritert sammenlignet med øvrige oppgaver, men hvor bygging av anlegg fremstår viktigere enn selve driften.

Da arbeidsoppgavene gir et bilde av daglige ledelse som et kompleks fenomen, blir dette tydelig forsterket i lys de institusjonelle logikkene. Utgangspunktet for å inkludere institusjonelle logikker i studien var faglitteratur som påpeker at et aktuelt forskningsområde er å studere hvordan organisatoriske felt kan inneholde flere institusjonelle logikker, som også kan konkurrere med hverandre (Gammelsæter, 2016; Zetterquist et. al., 2014). I forskningsøyemed har denne studien først og fremst fungert som en pilotering for hvordan man kan operasjonalisere institusjonelle logikker i idrettslag i et forsøk på å gjøre det empirisk håndterlig. Å lage et spørreskjema uten noen etablerte måleinstrument å lene seg på, fører naturlig nok med seg en del metodiske usikkerhetsmomenter. Først og fremst med tanke på om begreps- og innholds validitet.

Resultatene viser at lederne utsettes for en rekke ulike logikker og spilleregler i sitt daglige virke. Logikkene varierer i omfang med tanke på ulike arbeidsoppgaver, men i stor grad finner studien at logikkene ofte lever side ved side, uten at man finner tegn til at én spesifikk logikk dominerer. Den eneste logikken som skiller seg ut er logikken byråkrati, som blir ansett som minst gjeldende på tvers av utvalget. Samtidig er det i snitt 7 av 10 ledere som mener denne logikken er gjeldende for alle arbeidsoppgavene i sum. Hvordan dette er mulig – at alle logikkene kan være så fremtredende – er et vanskelig spørsmål og besvare. Dette kan være en kombinasjon av metodiske begrensinger rundt studien og at lederne opererer i et mangfoldig og krevende felt.

Den sterke sammenvevingen av logikkene kan nettopp ha utgangspunkt i en økende kompleksitet og det nye mangfoldet i omgivelsene. Trekkene ved norsk idrett, med sterke og symboltunge tradisjoner, kombinert med de endringer som er belyst i oppgaven, hovedsakelig gjennom profesjonalisering, gjør idrettslagene til et interessant eksempel på de brytningene lederne står ovenfor i en tid da omgivelsenes forventninger blir mer mangfoldige og mer motsetningsfylte. Det viktigste poenget er imidlertid at de ulike logikkene ofte slår inn samtidig, og at en gitt organisasjonsprosess eller beslutning kan være preget av innslag fra flere logikker. I tråd med ny-institusjonell teori kan flere av logikkene fremstå legitime, i relasjon til deler av omgivelsene. Dette kan skape uklarhet og frustrasjon, men også være et verktøy for å beherske et mangfoldig og til dels motsetningsfylt organisasjonsfelt. Det er for svake variasjoner på tvers av logikkene til å konkludere i en bestemt retning. Samtidig er det indikasjoner på at logikkene kommersialisme, politikk og spesielt byråkrati øker desto viktigere arbeidsoppgaven fremstår.

7.2 Videre forskning

Denne studien har bidratt med å kartlegge hvilke arbeidsoppgaver daglige ledere prioriterer og hvordan ulike logikker kommer til syne med utgangspunkt i arbeidsoppgavene. Et ytterligere bidrag for fremtidig forskning vil være i større grad å sammenligne styrenes mål, midler og målekriterier opp imot hva som er daglig leders rolle. Et større utvalg med større variasjoner i kjennetegn ved ulike idrettslag og aktører vil kunne gi et bedre bilde av profesjonalisering påvirker idrettslagene. Siden de teoretiske begrepene i rammeverket av institusjonelle logikker i idrettslag er vide og lite definert, vil det være hensiktsmessig å utføre en eksplorerende studie for å gi økt innsikt og forståelse av hva som ligger i de ulike begrepene.

En slik studie vil kunne være et nyttig bidrag for å høyne presisjonsnivået av de data som eventuelt skulle fremkomme av en lignende studie i fremtiden.

7.3 Studiens begrensinger og bidrag

Gjennom prosessen med oppgaven er det tatt mange valg av teoretiske, metodiske og analytiske hensyn. Den metodiske fremgangsmåten, hva angår operasjonalisering av de institusjonelle logikkene inn i et spørreskjema, var den første av sitt slag og innebærer naturlig nok en del usikkerhetsmomenter. Det kan diskuteres hvor presist logikkene er beskrevet fra Gammelsæter (2016) sin side, og hvorvidt logikkene i spørreskjemaet fanger det teoretiske begrepet vi er ute etter. Studiens resultater viser en høy tilbøyelighet for å krysse av «ja» på de ulike logikkene. Det gir en begrensing i form av å kunne identifisere signifikante variasjoner og sammenhenger mellom logikkene. Det er åpenbart å kunne stille spørsmål om det metodiske burde vært lagt opp annerledes, både i formuleringen av logikkene og/eller hvordan respondentene skal svare på spørsmålene. Spørsmålet om det ville vært mer hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode er også sentralt i den sammenheng. Når det gjelder arbeidsoppgavene er naturlig å spørre seg om hvorvidt listen er dekkende og om de burde vært beskrevet annerledes. Eksempelvis viste det seg at de arbeidsoppgavene som ble tilføyd i denne studien (som ikke var i Seippels studie) var relevante å ha med. Det kan dermed være arbeidsoppgaver som daglige ledere utfører som ikke fantes i spørreskjemaet. To av indeksene viste også alpha-verdier under grenseverdien, noe som begrenser studiens reliabilitet i resultatanalysen av de to dimensjonene.

Studios bidrag er først og fremst av metodisk art, ved at spørreskjemaet er den første i sitt slag, i et forsøk på å operasjonalisere institusjonelle logikker inn i et spørreskjema. Spørreskjemaet som har blitt bygget opp vil kunne vært et godt fundament og overførbart til andre lignende studier i fremtiden. Resultatene fra studiene har også bidratt med å kartlegge hvilke arbeidsoppgaver lønnete daglige ledere prioriterer. Kartleggingen gir et bilde av drift av idrettslag, og på hvilke områder det er viktigst for en daglig leder å bruke tid på. Ved å knytte de institusjonelle logikkene til arbeidsoppgavene som blir utført, har det bidratt til en større forståelse av idrettslagets komplekse omgivelser som en daglig leder må forholde seg til.

Litteraturliste

Berg, Ole T. (2019, 28. januar). Organisasjonsteori. I Store norske leksikon. Hentet 14. mai 2019 fra <https://snl.no/organisasjonsteori>.

Bergsgard, N.A. (2017). Spillet om idrettsanleggene – hvilke ressurser er virksomme i anleggsprosesser? *Norsk sosiologisk tidsskrift*. 02. Vol. 1.

Bergsgard, N. A., Nødland, S. I., & Seippel, Ø. (2009). For den som har, skal få? I K. Rafoss & J. O. Tangen (red.), *Kampen om idrettsanleggene: Planlegging, politikk og bruk* (s. 125–155). Bergen: Fagbokforlaget.

Clausen, S.E. (2009). *Multivariate analysemetoder for samfunnsvitere*. Oslo: Universitetsforlaget.

DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. I Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago press.

Enjolras, B., Seippel, Ø. & Waldahl, R.H. (2011). *Norsk idrett. Organisering, felleskap og politikk*. Oslo: Akilles forlag.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm

Fahlén, J. (2006). *Structures beyond the frameworks of the rink. On organizations in Swedish ice hockey* (Doktorgradsavhandling). Umeå: Umeå University.

Fahlén, J & Stenling, C. (2019) (Re)conceptualizing institutional change in sport management contexts: the unintended consequences of sport organizations' everyday organizational life. *European Sport Management Quarterly*, Vol.19(2), p.265-285

Friedland, R., & Alford, R.R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. I W.W. Powell & P.J. DiMaggio. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Gammelsæter, H. (2016). *Poeng, penger og politikk. Et institusjonelt perspektiv på idrettsledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Gammelsæter, H. (2010). Institutional Pluralism and Governance in Commercialized Sport Clubs. *European Sport Management Quarterly*, Vol 10, No 5, 569-594.

Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin-Andersson, K. (2008). *The Sage handbook of organizational institutionalism*. New York: SAGE

Hompland, A. & Lorentzen, H. (2011). Et regime i oppløsning. I Hanstad, D., Breivik, G., Sisjord, M., & Skaset, H. (red), *Norsk idrett. Indre spenning og ytre press*. Oslo: Akilles.

Horch, H.D., & Schütte, N. (2009). Pressure and obstacles to the employment of paid managers in voluntary sports clubs and federations in Germany. *European Journal for Sport and Society*, vol. 6, s. 101–120.

Hwang & Powell, W.W. (2009). The rationalization of charity: The influences of professionalism in the non-profit sector. *Administrative science quarterly*, 54 (2), 268-298.

Kikulis, L.M., Slack, T., & Hinings, B. (1992). Institutionally specific design archetypes: A framework for understanding change in national sport organizations. *International review for sociology of sport*, 27 (4), s. 343-368.

Kikulis, L.M., Slack, T., & Hinings, B. (1995). Does Decision Making Make a Difference? Patterns of Change Within Canadian National Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, Vol.9 (3), s.273-299.

Kratz, M.S. & Block, E.S. (2008). Organizational implications of Institutional Pluralism. I Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R.Suddaby (Eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 243-275). New York: SAGE.

Kreutzer, K., & Jäger, U. (2011). Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 40 (4), s. 634-661.

Lorentzen, H.W. (2013). Utdanning og kompetanse I idretten. *Institutt for samfunnsforskning*. Vol 5. Oslo.

Mayer, J.W., & Rowan, B. (1991). Institutionalized Organizations: Formal Struktur as Myth and Ceremony. I Powell, W.W. & DiMaggio, P.J. *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago press. Chicago.

Norges Idrettsforbund. (u.å.). Om Norges idrettsforbund. Hentet fra <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/om-norges-idrettsforbund/>

Norges Idrettsforbund. (u.å.). Politiattest. Hentet fra: <https://www.idrettsforbundet.no/klubbguiden/politiattest/>

Norges Idrettsforbund. (u.å.). Rollebeskrivelse daglig leder. Hentet fra <https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/3c5ef2e8430143d5bc3ab59baa4779bf/eksempel-rollebeskrivelse-for-daglig-leder.docx>

Norges idrettsforbund. (u.å.). Regnskap. Hentet fra <https://www.idrettsforbundet.no/klubbguiden/klubbokonomi/regnskap/>

O'Brien, D., & Slack, T. (2004). The emergence of a professional logic in English Rugby Union: The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sport Management*, vol.18 (1), s. 13-39.

Reay, T., & Hinings, R. (2005). The recomposition of an organizational field: Health care in Alberta. *Organization Studies*, Vol, 26, s. 351–384.

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Seippel, Ø. (2003). Norske idrettslag 2002. Kunnskap, ledelse og styring. *Institutt for samfunnsforskning*. Oslo.

Seippel, Ø. (2010). Professionals and volunteers: On the future of a Scandinavian sport model. *Sport in Society*, vol. 13 (2), s. 199-211.

Selznick, P. (1996). Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, vol 41(2), s. 270-277.

Shilbury, D & Ferkins, L. (2011). Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure*, vol. 16, s. 108–127.

Skille, E. (2011). Change and Isomorphism – A case study of translation processes in a Norwegian sport club. *Sport Management Review*, vol 14. s. 79-88.

Skille, E. (2010). Competitiveness and health: the work of sport club representatives – a norwegian case study. *International Review for the Sociology of Sport*, vol, 45 (1), s. 73-85.

Skirstad, B., & Chelladurai, P. (2011). For “love” and money: a sports club’s innovative response to multiple logics. *Journal of sport management*, vol. 25 (4), s. 339-353.

Solomon, M.R., Marshall, G.W., Stuart, E. W., Barnes, B.R. & Mitchell, V.W. (2013). *Marketing: real people, real decisions* (2.utg). Harlow: Pearson.

Steen-Johnsen, K. (2011). Særforbund I brytningstid – mellom byråkrati, kommersialisme og frivillighet. I Hanstad, D., Breivik, G., Sisjord, M., & Skaset, H. (red), *Norsk idrett. Indre spenning og ytre press*. Oslo: Akilles.

Stenling, C. & Fahlèn, J. (2009). The order of logics in Swedish Sport – feeding the hungry beast of result orientation and commercialization. *European Journal of Sport and Society*, vol.6 (2), s. 121-134.

Stenling, C. (2014a). The emergence of a new logic? The theorizing of a new practice in the highly institutionalized context of Swedish voluntary sport. *Sport Management Review*, vol. 17(4), s. 507–519.

Strandbu, Å., Gulløy, E., Andersen, P.L., Seippel, Ø., & Dalen, H.B. (2017). Ungdom, idrett og klasse: Fortid, samtid og framtid. *Norsk sosiologisk tidsskrift*. Vol 1. (2). s. 132-151.

Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, vol. 20, s. 571-610.

Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1991). Professionalism, structures and systems: The impact of professional staff on voluntary sport organizations. *International review for the sociology of sport*, vol. 26 (2), s. 83-98.

Thibault, L., & Babiak, K. (2005). Organizational changes in Canada’s sport system: Toward an athlete-centred approach. *European Sport Management Quarterly*, vol. 5, s. 105–132.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. I Greenwood, Oliver, Suddaby, Shalin (Red) *The Sage handbook of organizational institutionalism*, s. 99-128. New York: SAGE.

Thornton, P.H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford: Oxford University Press.

Wollebæk, D. (2009). Age, size and change in local voluntary associations. *Acta Sociologica*, vol.52(4), s.365-384.

Vedlegg

Vedlegg 1. Innbydelse/Informasjonsskriv

Du/ditt idrettslag inviteres her til å delta i et forskningsprosjekt i forbindelse med en masteroppgave i idrett ved Høgskolen i Innlandet. Formålet med undersøkelsen er generere data om *hvilke arbeidsoppgaver daglige ledere av idrettslag prioriterer og hva som ligger til grunn for deres prioriteringer*. Å delta innebærer at man besvarer et spørreskjema vedrørende dette (lenke lengre ned). Spørreundersøkelsen tar ca. 10-15 min å gjennomføre. Dine svar vil være et viktig bidrag for å få kartlagt et hittil lite utforsket, men aktuelt område innenfor idrettsforskningen - ledelse av idrettslag. Utdypende informasjon om personvern etc. finner du vedlagt nederst på siden. Håper du kan sette av tid til dette. På forhånd takk!

NB: Personen som svarer på spørreskjemaet må være **ansatt som daglig leder** i idrettslaget. (Dersom idrettslaget ikke har ansatt daglig leder kan du se bort fra denne mailen)

[Klikk her](#) for å gå videre til spørreundersøkelsen

*Det anbefales å bruke PC/Mac pga. småfeil med grensesnittet på mobil/tablet

[Info personvern rettigheter samtykke.docx](#)

Mvh Idrettshøgskolen i Innlandet v/Masterstudent Sondre Bonkerud

Infoskriv spørreundersøkelse – Masteroppgave ledelse og styring i idrettslag

Forskningsprosjektet/masteroppgaven er tilknyttet Idrettshøgskolen i Innlandet med det formål å generere data om daglige lederes drift av idrettslag. Den enkelte deltaker vil ikke kunne gjenkjennes av funnene. Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har omtalt i dette skrevet. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen av oppgaven. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ved besvarelse registreres ingen direkte personidentifiserbare opplysninger, men ved besvarelse registreres datamaskinens IP-adresse. IP-adressen fjernes ved overføring av data for statistiske analyser 2 uker etter datainnsamlingens slutt og er ikke tilgjengelig for forskerne etter den tid. IP-adressene og svarene slettes fra Checkbox's servere samtidig. Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet (gjennom datamaskinens IP-adresse), har du rett til:

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

Høgskolen i Innlandet er behandlingsansvarlig for undersøkelsen. Personvernombud for behandling av personopplysninger ved Høgskolen i Innlandet kan nåes via e-post: hans.nyberg@inn.no.

Det er helt frivillig å delta i prosjektet, og du kan når som helst trekke deg eller avbryte uten å måtte begrunne dette nærmere. Det har ingen konsekvenser for deg. Det tar ca. 10 - 15 minutter å besvare spørsmålene. Du samtykker i å delta ved å klikke «fullfør» på siste side i skjemaet. Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Per Øystein Hansen (per.hansen@inn.no) eller Bente Skogvang (bente.skogvang@inn.no) ved Idrettshøgskolen Innlandet, HINN.

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

Med vennlig hilsen,

Sondre Bonkerud, Mastergradsstudent

Per Øystein Hansen, Førsteamanuensis

Vedlegg 2. Spørreundersøkelsen



Høgskolen
i Innlandet

I denne spørreundersøkelsen blir det presentert en rekke ulike arbeidsoppgaver som kan være relevant i ditt virke som daglig leder. I tilknytning til hver arbeidsoppgave blir du stilt spørsmålet om å "angi på en skala fra 1-4 hvor viktig denne arbeidsoppgaven er for deg som daglig leder i idrettslaget." Om den gitte arbeidsoppgaven ikke er relevant i din arbeidshverdag krysser du av for "ikke relevant". Oppfølgingsspørsmål tilknyttet arbeidsoppgavene kan forekomme. Spørreundersøkelsen tar ca. 10-15 minutter å gjennomføre. Det er frivillig å gjennomføre undersøkelsen. Du samtykker ved å klikke "fullfør" på siste side i spørreskjemaet. Vi setter stor pris på ditt bidrag til prosjektet. Trykk "neste" for å starte undersøkelsen.

Denne undersøkelsen er produsert og tilrettelagt av Høgskolen i Innlandet

1. *Holde kontakt med idrettsrådet

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	Ikke relevant
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	

2. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbens tilknytning til idrettsrådet og andre klubber i lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke klubbens inntekter/ få tildelt økonomiske midler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape opplutning om klubben blant idrettsrådets medlemmer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri idrettsrådets lover, regler og rapporteringskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. *Holde kontakt med idrettskretsen

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	Ikke relevant
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	

4. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbens tilknytning til idrettskretsen og samordne planer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke klubbens inntekter/ få tildelt økonomiske midler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubbens betydning for idrettskretsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri idrettskretsens lover, regler og rapporteringskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. *Holde kontakt med Norges Idrettsforbund

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	Ikke relevant
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	

6. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Sørge for at NIFs kjerneverdier gjenspeiles i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbens tilknytning til en samlet idrettsbevegelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sørge for at klubben drives mest mulig effektivt, rasjonelt og hensiktsmessig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anskaffe virkemidler som kan bidra til økt oppslutning om klubben i lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri NIFs lover, regler og rapporteringskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. *Holde kontakt med kommunen

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	Ikke relevant

8. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbens tilknytning til kommunen og andre klubber i lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke klubbens inntekter/ få tildelt økonomiske midler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubben blant kommunens politikere og/eller rådgivere/konsulenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri kommunens lover, regler og rapporteringskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. *Holde kontakt med fylkeskommunen

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	Ikke relevant

10. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbens tilknytning til fylkeskommunen og samordne planer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke klubbens inntekter/ få tildelt økonomiske midler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubben blant fylkeskommunens politikere og/eller rådgivere/konsulenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri fylkeskommunens lover, regler og rapporteringskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. *Holde kontakt med særforbund

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	Ikke relevant
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	

12. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbens tilknytning til særbundet(ene) og samordne planer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke klubbens inntekter / få tildelt økonomiske midler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbens innflytelse over særforbundets beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri særforbundets lover, regler og rapporteringskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. *Holde kontakt med særkrets(er)

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	Ikke relevant
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	

14. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbens tilknytning til særkretsen og samordne planer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke klubbens inntekter/ få tildelt økonomiske midler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbens innflytelse over særkretsen(e)s beslutninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
innfri særkretsens lover, regler og rapporteringskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. *Personalpolitikk

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	Ikke relevant

16. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbtilhørigheten og fellesskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sørge for at de frivilliges kompetanse utnyttes best mulig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubbens betydning for lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri idrettens lover, regler og rapporteringskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. *Markedsføring (klubbavis/magasin, sosiale medier, profilering, sponsorarbeid etc.)

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	Ikke relevant

18. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Synliggjøre klubbens samfunnsbyggende rolle og motiver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekruttere nye utøvere til klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbtilhørigheten og fellesskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke klubbens inntektsgrunnlag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubben i lokalsamfunnet blant de som ikke er medlemmer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri sponsorer/samarbeidspartneres krav om eksponering og profilering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. *Rekruttere medlemmer

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	Ikke relevant

20. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbtilhørigheten og fellesskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke klubbens inntektsgrunnlag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubben i lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri jobbens stillingsinstruks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. *Rekruttere trenere

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	Ikke relevant

22. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbtilhørigheten og fellesskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre klubben attraktiv for nye utøvere og samarbeidspartnere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubben i lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri idrettens lover, regler og rapporteringskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. *Rekruttere ledere

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig Litt viktig Ganske viktig Svært viktig

1
 2
 3
 4
 |
 Ikke relevant

24. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbtilhørigheten og fellesskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sørge for at klubben drives så effektivt og hensiktsmessig som mulig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At klubbens funksjoner innehas av personer med stor innflytelse i lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri idrettens lover, regler og rapporteringskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. *Rekruttere tillitsvalgte

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig Litt viktig Ganske viktig Svært viktig

1
 2
 3
 4
 |
 Ikke relevant

26. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbtilhørigheten og fellesskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sørge for at klubben drives så effektivt og hensiktsmessig som mulig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At klubbens funksjoner innehas av personer med innflytelse i lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri idrettens lover, regler og rapporteringskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. *Føre regnskap

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	Ikke relevant

28. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Synliggjøre at klubben har en fornuftig pengebruk ovenfor lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Synliggjøre at klubben driver økonomisk fornuftig talentutvikling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Synliggjøre at klubben har en fornuftig pengebruk ovenfor medlemmene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finne forbedringspotensialer til å utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
identifisere områder som kan styrke klubbens økonomi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
God regnskapsføring øker sannsynligheten for å få tildelt midler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri idrettens lover, regler og rapporteringskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. *Skaffe inntekter (medlemskontingenter/treningsavgift, offentlige tilskudd, sponsorer etc.)

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	Ikke relevant

30. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbtilhørigheten og fellesskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke klubbens inntektsgrunnlag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubben i lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri jobbens stillingsinstruks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. *Holde god kontakt med medlemmene

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	Ikke relevant

32. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbtilhørigheten og fellesskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opprettholde/øke medlemmenes vilje til å bidra med inntektsbringende aktiviteter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubbens betydning i lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri jobbens stillingsinstruks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. *Organisering av dugnads-aktiviteter (tilknyttet anlegg, arrangement etc.)

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	Ikke relevant

34. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbtilhørigheten og fellesskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke klubbens inntektsgrunnlag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubben i lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri jobbens stillingsinstruks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. *Legge til rette forholdene for trening

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	Ikke relevant

36. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi klubbens utøvere et best mulig sportslig tilbud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbtilhørigheten og fellesskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sikre medlemmenes betalingsvilje av treningsavgift til klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubben i lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri idrettens lover, regler og rapporteringskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. *Legge til rette forholdene for konkurranser

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	Ikke relevant

38. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbtilhørigheten og fellesskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre klubben attraktiv ovenfor nye utøvere og sponsorer/samarbeidspartnere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubben i lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri idrettens lover, regler og rapporteringskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. *Organisere kommersielle aktiviteter (sponsortreff/klubbkvelder, kick-back avtaler etc.)

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig Litt viktig Ganske viktig Svært viktig

1 2 3 4 | Ikke relevant

40. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbtilhørigheten og fellesskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke klubbens inntektsgrunnlag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubben i lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri markedets lover og regler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. *Organisere ikke-sportslige aktiviteter (Bli-kjent kvelder, byttekvelder, sesongavslutninger etc.)

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig Litt viktig Ganske viktig Svært viktig

1 2 3 4 | Ikke relevant

42. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Gi alle medlemmer like muligheter for deltakelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke utøvernes tilhørighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubbens verdigrunnlag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke klubbens inntektsgrunnlag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubben i lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri jobbens stillingsinstruks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. *Bygging av anlegg

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig Litt viktig Ganske viktig Svært viktig

1 2 3 4 | Ikke relevant

44. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbtilhørigheten og fellesskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke klubbens inntektsgrunnlag på sikt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubben i lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri idrettens lover, regler og rapporteringskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. *Drift av anlegg

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig Litt viktig Ganske viktig Svært viktig

1 2 3 4 | Ikke relevant

46. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbtilhørigheten og fellesskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ønske om at klubben skal fremstå velfungerende og profesjonell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubben i lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri idrettens lover, regler og rapporteringskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. *Etablere og følge opp handlingsplan

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	Ikke relevant

48. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbtilhørigheten og felleskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke klubbens inntektsgrunnlag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubben i lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri idrettens lover, regler og rapporteringskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. *Arbeide med strategisk organisasjonsutvikling

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	Ikke relevant

50. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape mest mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbtilhørigheten og felleskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Øke klubbens inntektsgrunnlag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubben i lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri idrettens lover, regler og rapporteringskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51. *Løse konflikter som har oppstått i idrettslaget

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	Ikke relevant

52. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Opprettholde klubbens verdigrunnlag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sikre at utøvernes interesser er ivaretatt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbtilhørigheten og fellesskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sikre at klubben utvikler seg i riktig retning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unngå negative konsekvenser for klubbens økonomi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sikre at klubbens omdømme i lokalsamfunnet ikke svekkes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri idrettens lover, regler og rapporteringskrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

53. *Informasjonsbehandling (svare/sende mail, oppdatere nettsider, sosiale medier etc.)

Angi i hvilken grad det er viktig å bruke tid på arbeidsoppgaven over for deg som daglig leder

Ikke viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	Ikke relevant

54. *Hva ligger til grunn for at denne arbeidsoppgaven er viktig for deg?

*Kryss av enten "Ja" eller "Nei" på alternativene under

	Ja	Nei
	1	2
Skape størst mulig aktivitet i klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi et best mulig sportslig tilbud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styrke klubbtilhørigheten og fellesskapet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gjøre en forskjell og utvikle klubben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sørge for at prosessene rundt klubbens aktiviteter drives effektivt og hensiktsmessig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skape oppslutning om klubben i lokalsamfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innfri jobbens stillingsinstruks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Takk for dine svar. Du har nå kommet til siste side av undersøkelsen.

Nedenfor finner du noen bakgrunns-spørsmål som vil være relevante for forskningsprosjektet. Vennligst fyll inn dine svar.

55. Kjønn

- Mann
- Kvinne

56. Hva er din alder?

57. Hva er din høyeste fullførte grad/utdanning?

- Grunnskole
- Videregående skole
- Lavere grad (1-4 år) høyskole/universitet
- Høyere grad (mastergrad el. lignende) høyskole/universitet

58. Ble din gjennomførte grad fullført innenfor fagområdet *idrett*?

- Ja
- Nei

59. Hvilke(n) faggren innenfor idrett gjennomførte du din utdanning/grad?

- Faglærer idrett & kroppsøving
- Idrettsfysiologi
- Trenerrollen
- Idrettspsykologi
- Sport management/idrett og samfunn
- Friluftsliv
- Folkehelse
- Annet

60. *Hvor mange timer arbeider du i idrettslaget pr. uke (lønnet)

- 1-3 timer pr. uke
- 4-10 timer pr. uke
- 11-20 timer pr. uke
- 21-35 timer pr. uke
- Mer enn 35 timer pr. uke

61. Hva er idrettslagets alder?

62. *Vil du si at konkurranse og gode resultater er det viktigste for ditt idrettslag, eller er det viktigste deltakelse og sosialt samvær?

Plasser idrettslaget på en skala fra 1 til 7, der 1 betyr at deltakelse og sosialt samvær er viktigst og der 7 betyr at konkurranse og resultater er det viktigste.

Deltakelse og sosialt samvær						Konkurranse og resultater
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1	2	3	4	5	6	7

63. Hvor mange medlemmer er det i idrettslaget?

- 0-99
- 100-499
- 500-1000

- Over 1000

64. Er idrettslaget et fleridrettslag eller et sær-idrettslag?

- Sær-idrettslag
- Fleridrettslag
- Allianseidrettslag

65. *Hvordan vil du beskrive det stedet der ditt idrettslag holder til?

Sett et kryss for det som passer best som beskrivelse for ditt idrettslag

- Stor by
- Forstad til, eller utkant av en stor by
- Mindre by
- Tettsted
- Spredtbygd strøk

Tusen takk for at du deltok i spørreundersøkelsen!

Vedlegg 3. Chronbachs Alpha indekser

Institusjonelle relasjoner: *Holde kontakt med idrettsrådet, Holde kontakt med idrettskretsen, Holde kontakt med Norges idrettsforbund, Holde kontakt med kommunen, Holde kontakt med fylkeskommunen, Holde kontakt med særforbund, Holde kontakt med særkrets(er).*

Case Processing Summary

		N	%
→ Cases	Valid	30	83,3
	Excluded ^a	6	16,7
	Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,651	7

Menneskelige ressurser/rekruttering: *Markedsføring, Rekruttere medlemmer, Rekruttere trenere, Rekruttere ledere, Rekruttere tillitsvalgte, Personalpolitikk, Arbeide med strategisk organisasjonsutvikling.*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	75,0
	Excluded ^a	9	25,0
	Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	7

Drift og aktivitet: *Føre regnskap, Skaffe inntekter, Organisering av dugnadsaktiviteter, Legge til rette forholdene for trening, Legge til rette forholdene for konkurranse, Organisere kommersielle aktiviteter, Organisere ikke-sportslige aktiviteter, Etablere og følge opp handlingsplan, Løse konflikter som har oppstått i idrettslaget, Holde god kontakt med medlemmene, Informasjonsbehandling.*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	23	63,9
	Excluded ^a	13	36,1
	Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,835	11

Anlegg: *Bygging av anlegg, Drift av anlegg.*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	75,0
	Excluded ^a	9	25,0
	Total	36	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,601	2

Vedlegg 4. Vurdering meldeskjema NSD

13.5.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

**NSD sin vurdering****Prosjekttittel**

Ledelse og styring i profesjonaliserte idrettslag

Referansenummer

401853

Registrert

16.10.2018 av Sondre Bonkerud - 135493@stud.inn.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Fakultet for helse- og sosialvitenskap / Idrettshøgskolen Innlandet

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Per Øystein Hansen, per.hansen@inn.no, tlf:

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Sondre Bonkerud, sbonkerud@gmail.com, tlf: 47847088

Prosjektperiode

20.08.2018 - 16.05.2019

Status

15.11.2018 - Vurdert

Vurdering (1)**15.11.2018 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 15.11.2018. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 16.05.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Belinda Gloppen Helle
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)