



# Bacheloroppgave

**IDR600 Sport Management**

**Hvor står norske fotball akademier:**

**En komparativ studie av utvalgte elementer i**

**AkerAkademiet og utenlandske fotballakademier?**

Magnus Ellevold Strand

Totalt antall sider inkludert forsiden: 43

Molde, 27.05.16



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Birnir Egilsson

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja  nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja  nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja  nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 27.05.16

## Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en tre år lang reise der jeg har blitt kjent med mange flotte personer og fått venner for livet. Det er en rekke personer jeg ønsker å takke.

Innledningsvis vil jeg takke Harald Grudt, Kenneth Bø og Røy Kjørsvik som var vært mine kolleger i Sportsklubben Træff gjennom to læringsrike sesonger.

Jeg er også nødt til å rette en stor takk til alle i AkerAkademiet som tok meg imot på en fantastisk måte. Av mine trenere-kolleger vil jeg gjerne takke Eric Kirkevold, Jonas Hoem, Jonas Lian Hansen, Tarald Laugsand og Eric Laurie som har vært meg nærmest. Her ligger det en stor fagkompetanse som jeg har vært heldig og fått lære av. I tillegg vil jeg takke Knut Hallvard Eikrem som alltid har hatt døren åpen dersom jeg har lurt på noe og inkludert meg i en rekke spennende arbeidsoppgaver, for eksempel trener på SPU og medansvarlig for arrangering av Nasjonal G16 tiltak.

Avslutningsvis vil jeg gi en high-five til Birnir Egilsson som har vært veilederen min i denne oppgaven.

Til min mor, far og Gabriella, støtten dere har gitt meg er ubeskrivelig.

## **Sammendrag**

**Innledning:** AkerAkademiet er fotballakademiet til Molde Fotballklubb. Det er gjort lite forskning rundt norske fotballakademier, spesielt innenfor områdene organisasjonsstruktur, filosofi og talentutvikling. Denne studien prøver derfor å lage et grunnlag for videre forskning av norske fotballakademier ved å se på de tre nevnte forskningsområdene.

**Teori:** Litteratur av fotballakademiers organisasjonsstruktur, filosofi og talentutvikling har blitt presentert og analysert.

**Metode:** Studien har benyttet en kvalitativ metode og casestudie som forskningsdesign. For innsamling av data har studien benyttet semi-strukturerte intervju samt observasjon som metoder.

**Resultat, diskusjon og konklusjon:** Organisasjonsstruktur, filosofi og talentutvikling i AkerAkademiet samsvarer med Jarosz og hans kolleger (2012), Relvas og hans kollegers (2010), Gammelsæter og Ohr (2002) og øvrig teori. Studiens forskning avdekker AkerAkademiets organisasjonsstruktur, entreprenørfilosofi og utviklingsfilosofi, i tillegg til utviklingsvariabler innen talentutvikling.

**Nøkkelord:** fotballakademi, organisasjonsstruktur, filosofi, talentutvikling

<b>1.0</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>8</b>
<b>2.0</b>	<b>Bakgrunn .....</b>	<b>9</b>
2.1	En toppklubbs fotballakademi .....	9
<b>3.0</b>	<b>Teoretisk rammeverk.....</b>	<b>10</b>
3.1	Akademienes organisasjonsstruktur .....	10
3.1.1	Mintzbergs (1980) dimensjoner .....	10
3.1.2	Organisasjonsstrukturer i europeiske akademier .....	12
3.2	Filosofi i fotball .....	14
3.2.1	Klubbfilosofi .....	14
3.2.2	Fotballfilosofi.....	15
3.2.3	Utviklingsfilosofi .....	16
3.3	Akademiet som talentutvikler.....	17
<b>4.0</b>	<b>Metode.....</b>	<b>21</b>
4.1	Hva er metode og forskning? .....	21
4.2	Kvalitativ forskning og bruk av casestudie .....	22
4.2.1	Semi-strukturerte intervju .....	22
4.2.2	Observasjon.....	23
4.3	Fra rådata til sitat .....	24
4.4	Validitet og reliabilitet.....	25
4.5	Etiske problemstillinger .....	26
<b>5.0</b>	<b>Casebeskrivelse.....</b>	<b>27</b>
<b>6.0</b>	<b>Resultater og diskusjon .....</b>	<b>29</b>
6.1	AkerAkademiets organisasjonsstruktur.....	29
6.1.1	Beslutningsprosesser .....	30
6.2	AkerAkademiets filosofi .....	31
6.2.1	Entreprenørfilosofi .....	31
6.2.2	Utviklingsfilosofi og fotballfilosofi .....	33
6.3	AkerAkademiet som talentutvikler .....	33
6.3.1	Utvikling av enkeltspillere .....	33
6.3.2	Langsiktig utviklingsfokus.....	34
<b>7.0</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>36</b>
<b>8.0</b>	<b>Styrker og svakheter .....</b>	<b>38</b>
<b>9.0</b>	<b>Referanser .....</b>	<b>39</b>
<b>10.0</b>	<b>Vedlegg.....</b>	<b>42</b>
10.1	Vedlegg 1 - Intervjuguide .....	42
10.2	Vedlegg 2 - Oversikt over antall spillere, lag, spillere/lag og trenere .....	43

## Liste over figurer

Figur 1: Mintzbergs fem deler (Lunenberg 2012) .....	11
Figur 2: Akademistruktur i europeiske akademier (Relvas og hans kolleger 2010) .....	13
Figur 3: Akademistruktur i en svenske klubber (Relvas og hans kolleger 2010) .....	13
Figur 4: Utvikling til en klubbfilosofi (Gammelsæter og Ohr 2002) .....	15
Figur 5: Ulike typer filosofi presentert i litteratur .....	17
Figur 6: Modell for dataanalyse (Cresswell 2009) .....	24
Figur 7: Organisasjonsstruktur i AkerAkademiet (Molde FK 2016) .....	29
Figur 8: Oppsummering av studiens viktigste funn .....	36

## Liste over tabeller

Tabell 1: Kjennetegn av ved ulike organisasjonsstrukturer (Lunenberg 2012) .....	12
Tabell 2: Oversikt over informanter i AkerAkademiet .....	21
Tabell 3: Eksempel av data-analysen. Rådata - nøkkelsetninger - teori - begrunnelse .....	25
Tabell 4: Oversikt over antall spillere, grupper, lag, støtteapparat og landslagspillere (Inspirert fra Aalberg 2014 ) .....	27

## 1.0 Innledning

Et mangfold av studier med temaer som organisasjonsstruktur (Relvas og hans kolleger 2010), filosofi (Gammelsæter og Ohr 2002) og talentutvikling (Martindale, Collins og Daubney 2005) har de siste årene preget ulike idrettsforum. Spesielt talentutvikling har vært et yndet forskningsområde i fotball ettersom idrettsakademiske studier ikke har klart å enes om hvilke utviklingsvariabler som avgjør hvem som blir best til slutt. Overnevnte studier har hver for seg gitt verdifull kunnskap, men denne studien ønsker å se temaene i system og sammenheng. Dette blir gjort ved å knytte de ulike elementene (organisasjonsstruktur, filosofi og talentutvikling) til akademier i norsk toppfotball som bruker disse for å oppnå sportslig og finansiell suksess.

En studie av en norsk toppklubbs fotballakademi vil være av verdi ettersom motivasjonen for å produsere egenutviklede spillere i Norge har økt de siste årene. Spillere og lag. AkerAkademiet har de siste årene fått fram spillere som Sander Svendsen, Eirik Hestad og Tobias Svendsen. Det er også verdt å nevne Andreas Hollingen, Ole Martin Rindarøy og Eirik Haugan som har gått til henholdsvis IK Start, Lillestrøm SK og Olympique de Marseille. I tillegg har andre tippeligaklubber som Odd Grenland, Strømsgodset og Rosenborg fått frem en rekke egenutviklede i nyere tid. En casestudie av AkerAkademiet, som er en del av Molde Fotballklubb vil være sentrum for studien. Hensikten er å utforske overnevnte elementer i AkerAkademiet og bruke litteratur fra Jarosz og hans kolleger (2012) og Relvas og hans kollegers (2010) studier av suksessfulle fotballakademier i Europa som sammenligningsmateriale.

Denne studien er strukturert på følgende måte. Først en presentasjon av bakgrunn og litteratur for å gi en grunnleggende forståelse av fotballakademier. Ettersom studien tar for seg omfattende litteratur vil det være viktig å gi oppgaven et oversiktlig preg ved å vise til figurer, tabeller og punktlistor for å gi leseren forståelse av studien. Deretter vil studiens metode for datainnsamling redegjøres. Avslutningsvis vil resultatene bli presentert og diskutert før mine konklusjoner og refleksjoner blir resonnert. AkerAkademiet vil bli sett gjennom et trener-lederperspektiv og forskerens observasjoner. Studiens formål er å belyse følgende problemstilling:

*Hvor står norske fotball akademier: En komparativ studie av utvalgte områder i AkerAkademiet og utenlandske fotballakademier?*



## 2.0 Bakgrunn

I forkant av det teoretiske rammeverket må det redegjøres for hva et fotballakademi faktisk er og hvorfor motivasjonen for å drive et fotballakademi Norge har økt de siste årene.

### 2.1 En toppklubbs fotballakademi

English Premier League (2011, 5) definerer et fotballakademi som «*et lærings- eller utviklingsmiljø som drives av en profesjonell fotballklubb for utvikling av unge spillere*». Målet i de aller fleste fotballakademi er å utvikle A-lagsspillere og generere inntekter gjennom spillersalg (Relvas og hans kolleger 2010). Ved oppnåelse av beskrevne mål peker Jarosz og hans kolleger (2012) på følgende fordeler ved å drive et fotballakademi:

- Større konkurransedyktighet
- Profitt ved spillersalg
- Reduksjon av finansiell risiko
- Identitet og økt engasjement fra supportere

Saify (2014, 9) beskriver fotballakademier som klubbens fundament ettersom at egenutviklede spillere kan gi fordeler i et organisasjonsteoretisk perspektiv:

Prestisjen ved å ha egenutviklede spillere på A-laget kan skape en kultur. En kultur som betegnes som en suksessfull og effektiv utviklingskultur. Årsaken til dette er at egenutviklede spillere er lært opp i hva klubben består av, og hva det betyr å spille for klubben.

Viktigheten av norske fotballakademier blir av Sannes (2015) beskrevet som at unge norske spillere ønsker mer kunnskap, veiledning og nødvendig oppfølging. Betydningen av å trene riktig og med kvalitet, mener Sannes (2015) er sentralt for å utvikle gode spillere. Dette har støtte i Martindale, Collins og Daubney (2005, 3) som forklarer at spillere har forskjellige behov i deres utviklingssyklus og i den sammenheng «*trenger spillere andre utviklingsmiljø for å forbedre seg*».

### **3.0 Teoretisk rammeverk**

I tråd med studiens hensikt vil det teoretiske rammeverket presentere elementene som Relvas og hans kolleger (2010), Jarosz og hans kolleger (2012), Gammelsæter og Ohr (2002) og Martindale, Collins og Daubney (2005) mente var viktig for å forstå hoved-essensen i et fotballakademi. Disse forfatterne har til sammen undersøkt over 100 akademier og deres forskning viser flere elementer som kan forskes på i fotballakademiene. I denne studien har jeg valgt tre elementer som vil danne underkapitlene i det teoretiske rammeverket.

#### **3.1 Akademiernes organisasjonsstruktur**

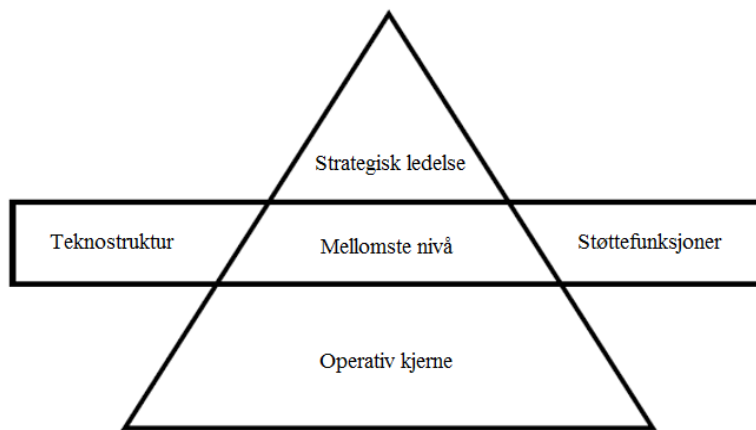
Jarosz og hans kolleger (2012, 16) skriver at et «*optimalt akademi ikke kan være bærekraftig uten god organisasjonsstruktur og i en slik sammenheng er det ingen forskjell mellom klubber fra forskjellige land, kultur eller størrelse*».

##### **3.1.1 Mintzbergs (1980) dimensjoner**

Mintzberg (1980) mener organisasjoner kan differensieres ved ulike dimensjoner: organisasjonens viktigste deler (som avgjør suksess eller nederlag) og desentralisering (hvilken grad organisasjonen involverer de ansatte i beslutningsprosesser). Selv om Mintzbergs (1980) teori har liten tilknytning til fotball, mener Relvas og hans kolleger (2010) at hans påvirkning i organisasjonsteoretisk forskning har satt et merke blant forskere som studerer organisasjoner.

I *den første dimensjonen* mener Mintzberg (1980) at hvilken som helst organisasjon er bygget opp av fem deler (se figur 2):

- Strategisk ledelse: Organisasjonens daglige leder og hans nærmeste rådgivere.
- Teknostruktur: Analytikere eller spesialister som legger til rette, vedlikeholder og tilpasser organisasjonen til omgivelsene.
- Støttefunksjoner: Gir støtte til organisasjonen. For eksempel fysioterapeuter, psykologer og utstyrsansvarlige i en idrettsorganisasjon.
- Mellomste nivå: Ledere som bindeleddet mellom strategisk ledelse og arbeidene.
- Operativ kjerne: Arbeiderne som utfører organisasjonens daglige oppgaver.



Figur 1: Mintzbergs fem deler (Lunenberg 2012)

I **den andre dimensjonen** skiller Lunenberg (2012, 3) mellom vertikal, horisontal og selektiv desentralisering. Vertikal desentralisering (strategisk ledelse og mellomste nivå) beskrives som «fordelingen av makt i nedover i organisasjonen eller delt autoritet mellom den strategiske ledelsen og de underordnede» (Lunenberg 2012, 3). Horisontal desentralisering er hvilken grad teknostruktur og støttefunksjonene deltar i beslutningsprosesser. Til slutt kan selektiv desentralisering beskrives som beslutninger delegert til organisasjonens avdelinger som fører til et større ansvar (Lunenberg 2012).

Sammenhengen mellom Mintzbergs (1980) to dimensjoner danner grunnlaget for hvilken type organisasjonsstruktur en organisasjon velger. Tabell 1 viser en overordnet sammenheng mellom de to dimensjonene.

- Enkel struktur
- Maskin byråkrati
- Profesjonelle byråkrati
- Avdelingsinndelt organisasjon
- Adhokrati

Tabell 1: Kjennetegn av ved ulike organisasjonsstrukturer (Lunenberg 2012)

Type struktur	Dimensjoner	
	Viktigste del	Desentralisering
Enkel struktur	Strategiske ledelse	Vertikal og horisontal sentralisering
Maskin byråkrati	Teknostruktur	Begrenset horisontal desentralisering
Profesjonelt byråkrati	Arbeiderne	Vertikal og horisontal desentralisering
Avdelingsinndelt organisasjon	Mellomste nivå	Begrenset vertikal desentralisering
Adhockrati	Støttefunksjoner	Selektiv desentralisering

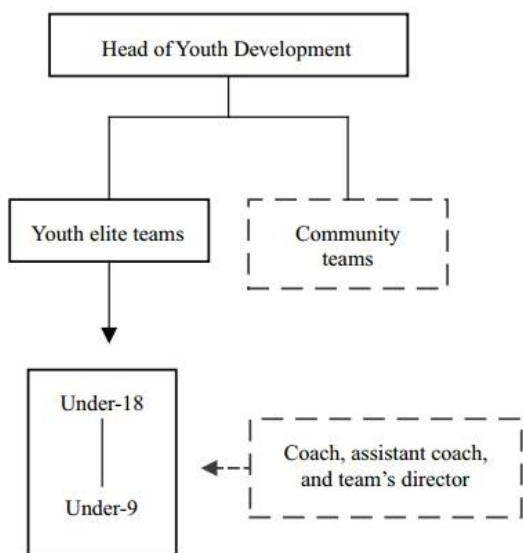
### 3.1.2 Organisasjonsstrukturer i europeiske akademier

Relvas og hans kolleger (2010) og Adonis (2011) gjorde følgende funn da de identifiserte Mintzbergs (1980) deler i organisasjonsstrukturene til europeiske fotballakademier:

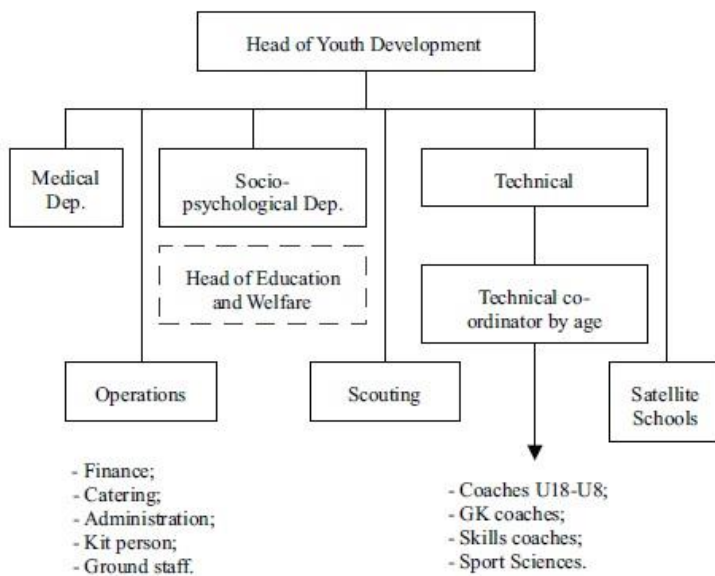
- Strategiske ledelse (leder for fotballakademiet)
- Teknostruktur (speidere og analytikere)
- Støttefunksjoner (administrasjonen, medisinsk avdeling, utdanningsdelen i akademiet)
- Mellomste nivå (trenere)
- Operativ kjerne (spillerne)

I 26 europeiske fotballakademier identifiserte Relvas og hans kolleger (2010) store likheter i akademistrukturene der samtlige kjennetegnet å være avdelingsinndelt med en tradisjonell hierarkisk organisasjonsstruktur. Dette kritiseres av tidligere AFC Ajax-ansatt Ruben Jonking (2012) som sier det er en mangel på samarbeid og kommunikasjon og stabilitet og kontinuitet i tradisjonelle strukturer. Relvas og hans kolleger (2010) resultater viste i stor grad at kulturelle forskjeller ikke hadde betydning i forskjellene mellom akademistrukturene. Allikevel, mener Gammelsæter og Senaux (2011, 77) at det er et skille mellom skandinaviske og europeiske klubber ved at den skandinaviske kulturen «*deler en*

arv av frivillighet og idealisme, og at fotballen har generelt vært knyttet til politiske sider som sosial-demokrati og likestilling». Dette støttes av Relvas og hans kollegers (2010) forskning der svenske akademier hadde årskull-baserte lag og en breddeavdeling under akademisjefens ledelse (figur 3).



Figur 2: Akademistruktur i en svenske klubber (Relvas og hans kolleger 2010)



Figur 3: Akademistruktur i europeiske akademier (Relvas og hans kolleger 2010)

## 3.2 Filosofi i fotball

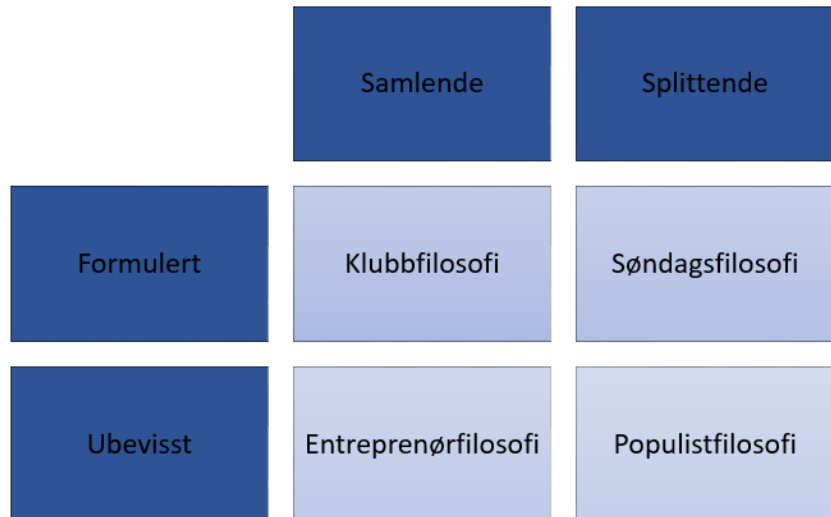
I følge Saify (2014, 10) har fotballklubber «*ulike filosofier og verdigrunnlag de bygger lagene sine rundt*», mens Nesti og Sulley (2014, 14) forklarer at «*de mest suksessfulle klubbene i Europa er de som over tid har utviklet en klar filosofi*». I Norge er det Gammelsæter og Ohr (2012) som har bidratt med betydelig forskning innen filosofi i fotball. I forhold til annen litteratur (Jarosz og hans kolleger 2012 og English Premier League 2011) ser det ut til at fotballklubber skiller mellom klubbfilosofi, fotballfilosofi og utviklingsfilosofi.

### 3.2.1 Klubbfilosofi

En klubbfilosofi er ifølge Gammelsæter og Ohr (2002, 109-135):

Resultatet av hvordan klubbens ledelse i praksis forholder seg til grunnleggende spørsmål om mennesket, konflikter, hva klubben egentlig driver med, hvem den er til for og hvordan den når sine mål. De grunnleggende antakelsene er skriftlig formulert og virker samlende på klubbens medlemmer og ansatte og styrer beslutninger og handlinger på forutsigbare måter.

Gammelsæter og Ohr (2002) har utviklet en fremgangsmåte for hvordan en klubb kan utvikle en klubbfilosofi. Denne fremgangsmåten er i utgangspunktet utviklet for fotballklubber, men kan i et organisasjonsteoretisk perspektiv anvendes i alle typer organisasjoner, med andre ord, et fotballakademi. Gammelsæter og Ohr (2002) tydeliggjør filosofitypene som søndagsfilosofi, populistfilosofi og entreprenørfilosofi for å beskrive utviklingsløpet frem til klubbfilosofi. En populistfilosofi beskrives som ubevisst og splittende ved at «*klubbens ledere ikke er seg bevisst hvilke antakelser de bygger på*», mens en søndagsfilosofi er formulert, men splittende og forklares som en «*betydelig avstand mellom de formulerte antakelsene/verdiene og den faktiske hverdagslige atferden*» (Gammelsæter og Ohr 2002, 136). Det er kun en entreprenørfilosofi som kan utvikles til en klubbfilosofi. En entreprenørfilosofi er ubevisst, samlende og sjelden formulert der «*spesielle personer, for eksempel ledere, trenere og utøvere, som har dominert klubben, har antakelser om hvordan forhold henger sammen og bør henge sammen*». I en entreprenørfilosofi vil disse antakelsene virke samlende og aksepteres av øvrige ansatte. Figur 4 viser de fire filosofiene og plasserer dem i henhold til om de er samlende eller splittende og formulert eller ubevisst.



Figur 2: Utvikling til en klubbfilosofi (Gammelsæter og Ohr 2002)

### 3.2.2 Fotballfilosofi

English Premier League (EPL) (2011, 7) definerer en fotballfilosofi som «*spillestil og taktisk tilnærming ved trenere og spillere som representerer klubben*». I følge Aalberg (2014, 54) bør et «*spillemønster gå på akkord med klubbens filosofi*» noe som kan ses sammenheng med EPL (2011) definisjon av fotballfilosofi. Barcelona FCs «La Masia» og AFC Ajax's «De Toekomst» har vist at felles spillemønster mellom A-lag og akademi har vært et suksessfullt verktøy for å utvikle spillere til profesjonell fotball. Lionel Messi, Andres Iniesta, Wesley Sneijder og Rafael van der Vaart var alle bevis på nettopp dette (Balague 2012). Som følge av de to klubbenes historiske bånd til hverandre forklarer Green (2013) deres fotballfilosofi slik:

Maintain a recognizable way of playing football all the while producing attractive, offensive-minded, creative, fast playing players who keep the ball far away from their own goal and possess the ball deep in the opponents half.

Det som skiller Barcelona FC fra andre klubber er at A-laget skal spille likt som akademilagene og ikke motsatt. Dette betyr at spillere som har gått gradene i «La Masia» er «*utdannet og trent til å prestere på seniornivå og overgangen til profesjonell fotball blir dermed mindre utfordrende*» (Jarosz og hans kolleger 2012, 34). I motsetning til «La Masia» og «De Toekomst» har uruguayiske Defensor Sportings akademi «Las Formativas» bevisst valgt å ikke ha et felles spillemønster ettersom at Saify (2014, 98) forklarer at spillerne i

Defensor Sporting «skulle trene på alt, slik at de kunne bli mest mulig allsidige, fordi de ikke kunne vite i detalj på forhånd hva kampen og motstanderen kom til å kreve av dem».

Gammelsæter og Ohr (2002) mener det er en sammenheng mellom fotballfilosofi (EPL 2011) og klubbfilosofi ved at begge filosofier har klare tanker om hvordan aktører skal oppføre seg. På samme måte som at treneren har «ideer om forsvarsspill og angrepsspill danner grunnlaget for valg av spillere, posisjoner og taktikk» vil en klubbfilosofi «ha betydning for hvordan klubbens ledere, tillitsvalgte og utøvere tenker og handler i viktige situasjoner» (Gammelsæter og Ohr 2002, 110). Dette ligner på et sitat fra Kjetil Rekdal (2016) som etter en tøff periode med Vålerenga forklarte at «Du må ha din måte å gjøre ting på. Om du får noen smeller, og i verste fall skulle rykke ned, så kommer du senere opp igjen med et lag som har en filosofi, og en stil å følge».

### 3.2.3 Utviklingsfilosofi

Olympiatoppen (2011, 2) forklarer sin generelle utviklingsfilosofi ved å liste opp følgende punkter:

- Langsiktighet
- Mestringsorienterte miljøer
- Hensiktsmessig variasjon
- Ansvar for egen utvikling
- Uorganisert og organisert aktivitet
- Helhetsorienterte miljøer
- Trenere og foreldre / foresatte

I forhold til fotballakademiens utviklingsfilosofier i Jarosz og hans kolleger (2012) var det en tydelig vekt på individuell progresjon, teknisk trening og kollektive treningsøkter samtlige akademier, mens det var nedtonet fokus på fysisk trening og lagenes resultat. Viktigheten av kollektive treningsøkter stemmer overens med Røynesdals (2015, 7) studie av overgangen fra akademi til profesjonell fotball. Her kommer frem at trenere begynner å forstå at det å være en lagspiller øker en spillers sjanse til å bli profesjonell, samt at «*spillerne må vise medmenneskelige egenskaper og være bevisst på utviklingsmiljøet rundt dem*» (Røynesdals (2015, 5).



Martindale, Collins og Daubney (2005) mener utvikling og operasjonalisering av en filosofi ikke kan skje uten langsiktig arbeid. Det langsiktige arbeidet må følges opp og når filosofien er operasjonalisert må denne veilede og integrere faktorer som kultur, talentutvikling og coaching som sikrer at spillere når sitt potensial. På denne måten blir det en rød tråd mellom filosofi, de ansatte i klubben og talentutvikling. I forhold til suksessfulle idrettsmiljø forklarer Aalberg (2014, 1) viktigheten av en filosofi ved at «*suksess kan ses som tilfeldig, eller som et resultat av en langsiktig filosofi og grundig arbeid*». Om man ser på suksess som et resultat av det sistnevnte vil det være enklere å beskrive og se tilbake på et suksessfullt idrettsmiljø. Med bakgrunn i Gammelsæter og Ohr (2002), EPL (2011) og Olympiatoppen (2011) presenterer Figur 5 filosofiene som er redegjort i dette kapitlet.



Figur 3: Ulike typer filosofi presentert i litteratur

### **3.3 Akademiet som talentutvikler**

Aalberg (2014, 1) skriver at «*arbeidet med å utvikle unge talenter har vært gjenstand for akademiske studier i over 50 år*» og dermed et yndet forskningsobjekt (Gould, Dieffenbach og Moffett 2002; Martindale, Collins og Daubney 2005 og Mills og hans kolleger 2012). Disse studiene har gitt verdifull kunnskap om generelle egenskaper som kjennetegner unge utøvere som har kommet til verdenseliten. Gould, Dieffenbach og Moffett (2002, ukjent sidenummer) identifiserte psykologiske egenskaper hos Olympiske medaljevinnere og blant disse var «*evne til å takle og kontrollere angst, fokusere og sette og oppnå mål samt selvtillit,*

*idrettsrelatert intelligens, konkurranseinstinkt, arbeidsmoral og coachability*. Mills og hans kollegers (2012) funn av psykologiske egenskaper hos akademispillere i klubber fra Premier League og Championship viste identiske funn med Gould, Dieffenbach og Moffett's (2002) forskning. Selv om denne forskningen har gitt verdifulle funn for talentutvikling blir slike innfallsvinkler kritisert for å være ensidig og individuell (Saify 2014). Martindale, Collins og Daubneys (2005) mener at denne typen forskning allerede antar at det er effektive institusjoner og utviklingsmiljø rundt utøveren som har resultert i en ensidig vinkling i forskning av talentutvikling.

I følge Sæther (2016) bør talentutvikling i fotball «*betraktes i lys av unge spilleres helhetssituasjon*». Martindale, Collins og Daubneys (2005) forskning av effektive utviklingsmiljø viser fem trekk som repeteres av utøvere som tar steget fra talent til eliteutøver. Disse er:

- Langsiktige mål og metoder
- Sammenhengende tilbakemeldinger og støtte
- Utvikling framfor tidlig suksess og resultater
- Fokus på enkeltindividet
- En systematisk fremgangsmåte for utvikling

En helhetlig metode har blitt brukt til å utforske utviklingsmiljøet i fotballakademiene til AGF Fodbold (Larsen og hans kolleger 2013), Defensor Sporting (Saify 2014) og Rosenborg Ballklub (Aalberg 2014). Resultatene i disse studiene viste at utviklingsmiljøene i disse akademiene inneholdt:

- En felles filosofi
- Miljøskapende og nivådelte treningsgrupper
- Rollemodeller
- Aksept for spillernes fokus på fotball
- Psykologisk støtte
- Langsiktig utviklingsfokus
- Koherent organisasjonskultur

Saify (2014, 10) beskriver en koherent kultur som «*en kultur med hensikt og overordnet målsetting, grunnleggende metoder, kriterier for resultatmåling, språk og begrepssystem og kriterier for å fordele status, belønning og straff*». Dette kan ses i sammenheng med Gammelsæters og Ohr's (2002) beskrivelse av en klubbfilosofi. Viktigheten av at spillere og trenere ser sammenhengen mellom klubbens uttalte filosofien og gjennomfører tilfører klubben en ny dimensjon i talentutviklingsarbeidet (Saify 2014).

I likhet med den norske grunnskolen har enkelte fotballakademier læringsmål som går ut over hvilke momenter/temaer spillerne skal lære seg i løpet av en periode (Utdanningsdirektoratet 2016 og Jarosz og hans kolleger 2012). Jarosz og hans kolleger (2012) viser at alle fotballakademiene i deres undersøkelser hadde definerte læringsmål samt at 75 % av akademiene hadde periodisert disse. Læringsmålene ble brukt for å måle fremgang hos spillerne. Flertallet av akademiene brukte også videoanalyse for å forsterke læringsmålene og evaluere spilleren.

I Defensor Sporting beskriver (Saify 2014) et samarbeid mellom koordinatorene og trenere i utarbeidelsen av en spillemodell som videre skulle gi opphav til læringsplaner som til syvende og sist skaper en balansert hverdag i klubben. Ifølge Balague (2012) mente Pep Guardiola at klubber bør eliminere overraskelsesmomentet i hverdagen for å skape god balanse i treningshverdagen. Som Saify (2014) selv skriver, kan utarbeidelsen av spillemodellen knyttes opp mot en filosofi, for eksempel Gammelsæters og Ohr's (2002) klubbfilosofi der alle ansatte i klubben er klar over de grunnleggende antakelsene.

I Jarosz og hans kollegers (2012) resultater kom det frem at akademiens trenere var en av de kritiske suksessfaktorene for et suksessfullt akademi. Tidligere har oppgaven presentert litteratur som mener at langsiktig utviklingsfokus er en viktig forutsetning for å få frem egenutviklede spillere. Martindale, Collins og Daubney (2005, 9) hevder at mange trenere styres av å produsere vinnende aldersgrupper og i den sammenheng «*styres seleksjonskriterier ut ifra hvilken grad spillerne kan hjelpe laget med å vinne, i motsetning til å gi de med langsiktig potensial et godt utviklingsløp*». I følge Martindale, Collins og Daubney (2005) må en underliggende faktor i et utviklingsmiljø være at trenere oppfordres og motiveres til å utvikle spillere gjennom et sammenhengende og langsiktig utviklingsløp. I forhold til rekruttering av trenere, viser Jarosz og hans kolleger (2012) at toppklubbenes fotballakademier har et ønske om trenere med toppspillererfaring, som kan fungere som

rollemodell for akademiets spillere. Allikevel ser flere fotballakademier verdien av trenere med akademisk bakgrunn. I sammenheng med klubbens filosofi (kapitel 3.2) er alle trenerne i FC Bayern München fra U13 og oppover nødt til å ha UEFAs høyeste utdanning, UEFA Pro-Lisens enten man er trener med akademisk bakgrunn eller tidligere spiller (Jarosz og hans kolleger 2012). I yngre aldersgrupper rekrutter Bayern München unge studenter med idrettsrelatert utdanning eller UEFA B lisens (Jarosz og hans kolleger 2012).

## 4.0 Metode

Dette kapitlet vil redegjøre casestudiens prosess for innsamling av data. Før datainnsamlingsprosessen beskrives vil denne delen starte med å presentere en oversikt av informanter i AkerAkademiet.

AkerAkademiet består av tre treningsgrupper og fire lag: G15, G16 og Molde 2/G19. Disse treningsgruppene har én hovedtrener og en eller flere trenere/spillerutviklere samt en keepertrener er tilstede under trening. Rollen som «assisterende trener» vil heretter kalles «trener». G16 og G15 var lagene jeg fulgte nærmest ettersom begge trenerne i disse gruppene var sammen med meg på SPU G11. Det gjorde det enkelt for meg å bruke de som informanter, både i intervju og ved observasjon. Trener-informantene var, etter deres samtykke, Jonas Lian Hansen og Jonas Hoem. I tillegg var AkerAkademiets daglig leder Knut Hallvard Eikrem min kontaktperson under praksisperioden og studiens leder-informant. Alle tre informantene samtykket at deres navn ble brukt i denne studien. Informantene gjorde det mulig å gi studien et trener-lederperspektiv for svare oppgavens problemstilling. Tabell 2 gir en beskrivelse av informantenes stilling i AkerAkademiet.

Tabell 2: Oversikt over informanter i AkerAkademiet

Informanter	Nåværende rolle i AkerAkademiet
Knut Hallvard Eikrem	Daglig leder. Ansatt i AkerAkademiet siden 2008
Jonas Lian Hansen	Trener G16 og SPU G11. Ansatt i AkerAkademiet siden 2008
Jonas Hoem	Trener G15 og SPU G11. Ansatt i AkerAkademiet siden 2015

### 4.1 Hva er metode og forskning?

Jacobsen (2005, 24) definerer «metode som en måte å gå fram på for å samle inn empiri/data fra virkeligheten», mens Leedy og Ormrod (2005, 3) skriver at forskning «er en systematisk prosess for å samle, analysere og tolke informasjon for å øke forståelsen av et fenomen».

## **4.2 Kvalitativ forskning og bruk av casestudie**

Kvalitativ forskning er innsamlingsmetoder som ønsker å innhente nyanserte beskrivelser av et bestemt fenomen (Jakobsen 2013). En casestudie er et kvalitativt forskningsdesign der studieobjektet er avgrenset i tid og rom, for eksempel en studie av en organisasjon (Jakobsen 2013). Data i casestudier kan innhentes fra ulike observasjonsmetoder, intervju og dokumentundersøkelser (Leedy og Ormrod 2005). Denne casestudien bruker semi-strukturerte intervju og observasjon som innsamlingsmetoder.

### **4.2.1 Semi-strukturerte intervju**

I følge Sparkes og Smith (2014) er semi-strukturerte intervju en samtale med et formål. Fordelene ved en slik type innsamlingsmetode er frihet for informantene til å uttrykke meninger, ideer, følelser og holdninger. Denne innsamlingsmetoden kan kritiseres dersom informanter tilbakeholder erfaringer og refleksjoner (Sparkes og Smith 2014). Dette kan forekomme dersom det er en barriere mellom forsker og informant. Semi-strukturerte intervju kan være vanskeligere å analysere enn for eksempel strukturerte intervju som er mer kategorisk og mindre fleksibelt (Sparkes og Smith 2014).

For å gjennomføre et godt intervju skriver Sparkes og Smith (2014) at en intervjuguide er retningsgivende, i form av oppsett, type og oppfølgingsspørsmål som formidles indirekte under selve intervjuet. Slike retningsgivende holdepunkter kan for eksempel være at spørsmålene må adressere temaet som forskes på, i tillegg til å være åpne. «*Er du enig i at fotballakademier er viktige?*» er et eksempel av lukket og ledende spørsmål der informanten kan svare med ett ord. Slike spørsmål bør derfor unngås. Et spørsmål som er åpent for informantens tanker, erfaringer og refleksjoner er for eksempel, «*Hva tenker du om fotballakademienes rolle i Norge?*» I følge Smith og Sparkes (2014) må spørsmålene utformes på en slik måte at de blir oppfattet som inviterende og intelligente samt å redusere bruk av akademisk terminologi og vanskelige uttrykk for å ikke forvirre informanten. I intervjuets første minutter foreslår Smith og Sparkes (2014) at de første spørsmålene bør rettes mot informantens bakgrunn og føre til at «isen sprekker», i tillegg som sensitive spørsmål plasseres i midten eller mot slutten av intervjuet.

I denne studien ble intervjuguiden utarbeidet sammen med min veileder. Intervjuguidens formulering gir sammenheng mellom spørsmålene og studiens forskningsområder slik

transkriberingen blir enklere og mer oversiktlig. Dette skjedde ved at min veileder og jeg delte spørsmålene inn i kategorier. Intervjuguiden vises i vedlegg 2.

#### **4.2.1.1 Gjennomføring av semi-strukturerte intervju**

I forkant av de tre gjennomførte intervjuene ble alle informantene informert om studiens hensikt. Videre spurte jeg om de ønsket anonymitet i studien, samt om det var greit å bruke båndopptaker for å ta opp intervjuet. Jacobsen (2013, 228) skriver bruk av båndopptaker hindrer unøyaktig registrering av data ettersom «*den menneskelige hjernen ikke er skapt for å lagre mengder data*». Alle informantene samtykket og var svært samarbeidsvillige og interessert i prosjektet. Intervjuene varte i gjennomsnitt ca. 30 minutter. Til sammen, i transkribert form, ble det 24 sider med rådata. På grunn av min utplassering i AkerAkademiet var det enkelt for meg å følge opp uklarhet eller stille oppfølgingsspørsmål i etterkant av intervjuene.

#### **4.2.2 Observasjon**

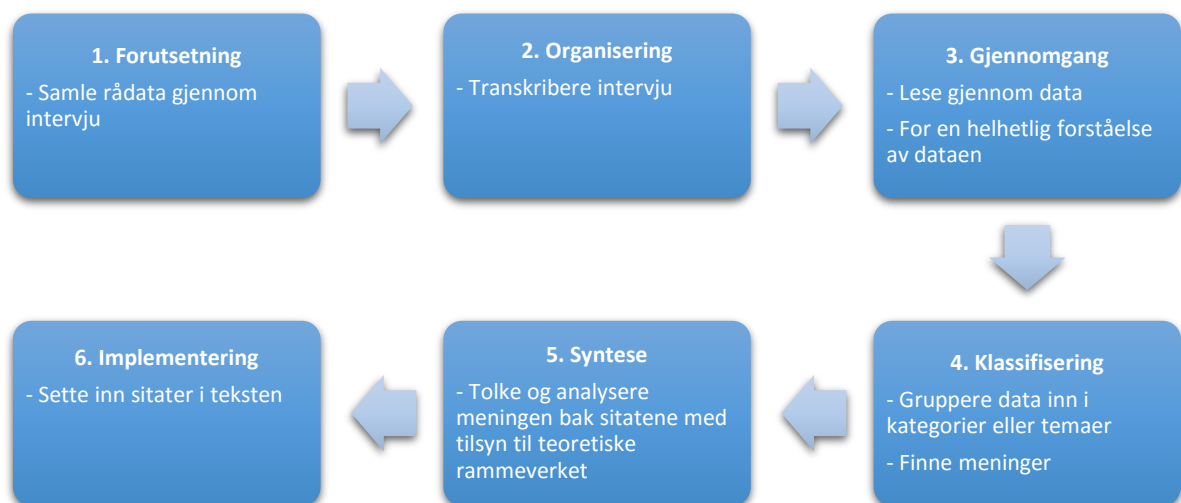
Valget av observasjon kan begrunnes med at det er en fleksibel metode ettersom at forskeren kan «*dra nytte av uforutsette datakilder samtidig som de dukker opp*» (Leedy og Ormrod 2005, 147). Observasjon kan ifølge Leedy og Ormrod (2005, 147) skilles på to måter, enten at forskeren står utenfor forskningsområdet, som en outsider, eller inne i forskningsområdet, som en «*deltaker-observatør*». Smith og Sparkes (2014) forklarer at en deltaker-observatør ofte befinner seg i et miljø, for eksempel i en sportslig gruppe i et forskningsprosjekt. Fordelene ved en slik innsamlingsmetode er at forskeren får en tettere tilknytning til informantene i gruppen samtidig som han eller hun fritt kan bevege seg i organisasjonen og se forskningsområder i større dybde og detalj (Smith og Sparkes 2014)

I denne studien var jeg deltaker-observatør i AkerAkademiet. Min praksisperiode i AkerAkademiet varte fra starten av januar 2016 til slutten av mai 2016. Min rolle som deltaker-observatør har skjedd på to måter, frivillig og bevisst. Observasjon har skjedd frivillig ved at jeg har engasjerte meg utover mine obligatoriske oppgaver. Jeg bidro med filming av U15-kamper, observerte flere treninger med U15, U16 og A-laget og hadde medieansvar på AkerAkademiets sosiale medier. Den bevisste observasjonen har vært de obligatoriske arbeidsoppgavene mine som har vært varierte og interessante, med hovedvekt på det sportslige. Jeg har vært aktivt involvert i AkerAkademiets fotballfritidsordning og

SPU G11, mens jeg på den administrative siden har jobbet med fakturering og andre administrative oppgaver. Et høydepunkt var å være medansvarlig for arrangementen av Nasjonal Turnering for G16 i Molde som foregikk 9.-10. april 2016. I tillegg har jeg vært delaktig i både formelle og formelle samtaler på kontoret og på treningsfeltet som er en viktig del av observasjonen.

### 4.3 Fra rådata til sitat

Leedy og Ormrod (2005) skriver det finnes flere måter å analysere kvalitative studier. Videre forklares det at forskeren, med utgangspunkt i rådataen, «*har svært mye informasjon og må innledningsvis sortere, kategorisere og gradvis snevre rådataen til abstrakte, underliggende sitater*» (Leedy og Ormrod 2005, 152). En slik sortering og organisering av rådata kan gjennomføres ved Cresswell's (2009) modell for data-analyse modell i kvalitative studier (se figur 6). Sitatene i studien har blitt noe pyntet på for å unngå et muntlig preg.



Figur 4: Modell for dataanalyse (Cresswell 2009)



Tabell 3: Eksempel av data-analysen. Rådata - nøkkelsetninger - teori - begrunnelse.

Informant: Jonas Lian Hansen			
Kan du fortelle meg hvem er det som utvikler og opprettholder akademiets filosofi?			
Rådata	Nøkkelsetninger	Plassering i teori	Begrunnelse
Jeg tror det har vært sånn at det har vært en forventning om hvordan vi skal være. Jeg tror det etter hvert endres utfra hvem av oss som er her. Du har jo nøkkelpersoner som Erling Moe, Are Lervik, Knut Hallvard Eikrem som har bygd og satt sitt merke på hvordan det skal være. Så vil det jo selvfølgelig endre seg ut fra hvordan det går med a-laget, økonomien i klubben. Men jeg tror det står relativt stabilt så lenge Molde er en toppklubb i Norge så tror jeg ikke mye vil endre seg i forbindelse med filosofien vår.	«Jeg tror det har vært sånn at det har vært en forventning om hvordan vi skal være» «Jeg tror det etter hvert endres utfra hvem av oss som er her» «Du har jo nøkkelpersoner som Erling Moe, Are Lervik, Knut Hallvard Eikrem som har bygd og satt sitt merke på hvordan det skal være»	Entreprenørfilosofi	- Ubevisst - Samlende - Personavhengig - Ikke formulert - Aksept av ansatte

#### 4.4 Validitet og reliabilitet

Etter å ha gjennomført datainnsamling, for eksempel et intervju, er det to krav som må reises. Det første er validiteten. Validitet går på om resultatene er oppfattet som riktig og at man måler det man ønsker å måle (Jacobsen 2013). Etersom informantene er ansatte i AkerAkademiet og ble forklart hensikten bak intervjuene og studien bør man anta at de gir fra seg riktig informasjon. Siden studiens forsker var deltaker-observatør i AkerAkademiet styrkes gyldigheten fordi forskeren kan kontrollere data og konklusjoner (Goksøyr 2015).

Det andre kravet er reliabiliteten, også kalt pålitelighet og troverdighet som går ut på om det er trekk ved innsamlingsmetoden som har skapt resultatene som studien har kommet frem til (Jacobsen 2005). Finnesand (2011) forklarer at det er en «fare for å oppnå undersøkereffekt, som betyr at undersøkerens nærvær skaper spesielle resultater. I mitt tilfelle kan det sies at informantene fra AkerAkademiet virket svært komfortable og avslappet under intervjuet. At intervjuene ble gjennomført i kjente omgivelser og i slutten

av praksisperioden var et bevisst trekk ettersom jeg gradvis kom inn i miljøet og var på innsiden i AkerAkademiet.

#### ***4.5 Etiske problemstillinger***

Jacobsen (2013) beskriver krav til riktig presentasjon av data. Det første kravet er å gjengi resultater i riktig sammenheng. Dette kan for eksempel vises når sitater får en helt annen betydning fordi de blir satt i et større bilde. Den andre kravet er at forskeren ikke skal forfalske data og resultater. Enkelte forhold kan gjøre det fristende for forskeren å forfalske data for å gjøre en studies resultater mer tilfredsstillende.

*«Den beste garantien mot juks er å si at all informasjon er tilgjengelig for andre»*  
(Jacobsen 2013, 51)

## 5.0 Casebeskrivelse

AkerAkademiet er fotballakademiet til Molde Fotballklubb. Mens klubben ble stiftet i 191, ble akademiet ble opprettet i 2007, da A-laget var på nest øverste nivå i det norske seriesystemet. Målsetningen var og er fortsatt i dag å utvikle én A-lagsspiller i året og produsere landslagsspillere (Hustad 2016). Siden stiftelsen av AkerAkademiet har det skjedd en betydelig utvikling, både resultatmessig for A-laget og utviklingsmessig for AkerAkademiet. Gjennom AkerAkademiet har Molde Fotballklubb fått frem egenutviklede spillere til A-laget, landslag (tabell 4) og klubber i Europa, sist ved Eirik Haugan som gikk til Olympique de Marseille. Da Knut Hallvard Eikrem, i starten av 2016, overtok stillingen som daglig leder i AkerAkademiet, var det tolv spillere inne på aldersbestemte landslag (Hustad 2016). Tatt i betraktning at Molde huser i underkant av 30 000 innbyggere, er det bemerkelsesverdig at klubben er så godt representert på aldersbestemte landslag. Tabell 4 viser en oversikt over antall spillere, treningsgrupper, lag, støtteapparat og spillere i AkerAkademiet som har vært tatt ut på aldersbestemte landslag

Tabell 4: Oversikt over antall spillere, grupper, lag, støtteapparat og landslagsspillere (Inspirert fra Aalberg 2014 )

AkerAkademiet	
<b>Antall spillere</b>	56 spillere på akademilagene (+ 115 spillere fra SPU)
<b>Grupper</b>	Molde 2 / G19 G16 G15 SPU G14 (spillere fra klubber i Romsdal) SPU G13 (spillere fra klubber i Romsdal) SPU G12 (spillere fra klubber i Nordmøre og Romsdal) SPU G11 (spillere fra klubber i Nordmøre og Romsdal)
<b>Lag</b>	Molde 2, 2. divisjon G19, Regional JR serie G16, Nasjonal serie G15, 1 divisjon G16 NFF Nordmøre og Romsdal
<b>Støtteapparat</b>	Daglig leder, hovedtrener Molde 2, assistenttrener Molde 2, hovedtrener G19, assistenttrener G19, spillerutvikler, hovedtrener G16, assistenttrener G16, hovedtrener G15, assistenttrener G15, fysisk trener, fysioterapeut, lege, administrativ ansatt for fotballfritidsordning og diverse og materialforvaltere.
<b>Spillere på landslag siden høsten 2015 (Hustad 2016)</b>	G21 (Sander Svendsen og Eirik Hestad) G18 (Eirik Haugan, Erlend Hustad og Ola Husby) G17 (Martin O. Roseth og Jonatan Byttingsvik) G16 (Tobias Svendsen, Leo Østigård og Emran Markovic) G15 (Andreas Uran og Herman Ræstad)

SPU er et utviklingstiltak for talentfulle spillere i Nordmøre og Romsdal med unntak av G14 og G13 som kun har spillere fra Romsdal. Dette på grunn av at NEAS Akademiet, som er en del av Kristiansund Ballklubb, har tilbud til spillere i disse årsklassene. SPU-gruppen trener sammen hver torsdag og ruller seks ganger gjennom året for å gi flere spille sjansen, samtidig som det skal sette et lite press på spillere i forhold til konsentrasjon og tilstedeværelse på feltet (Pettersen 2013). Spillere som ikke er med i SPU-gruppene har mulighet til å komme inn ved ekstrasamlinger som arrangeres i Akerhallen eller på Aker Stadion i forkant av rulleringsdatoene.

I tidligere studier av AkerAkademiet har det blitt forsket på seleksjonskriterier (Moberg 2010), coaching efficacy (Kirkevold 2012) og relativ alderssammensetning (Pettersen 2013). Relativ alderseffekt er forholdet mellom fødselsdato og utvelgelse (Pettersen 2013), mens coaching efficacy er troen en trener har på sine evner til å påvirke lag og utøveres prestasjoner og resultater (Kirkevold 2012). Seleksjon kan beskrives om hvordan trenere identifiserer et talent og hvilke typer spillere de er ute etter (Moberg 2010). Pettersens (2013) funn har vist at det ikke er en relativ alderseffekt i AkerAkademiet fordi det ikke er et ønske om å skape gode lag i sine SPU-grupper og akademilag. Kirkevold (2012, 34) fant i sin studie ut at trenere i AkerAkademiet med *«lengre erfaring innen coaching har en høyere grad av coaching efficacy innen dimensjonen motivasjon og karakterbygging»*. Avslutningsvis fant Moberg (2010) ut at AkerAkademiet selekterer spillere ut ifra følgende kriterier: fysiske (hurtighet), tekniske, taktiske og mentale ferdigheter (evne til å lære, viljen til å bli god).

## 6.0 Resultater og diskusjon

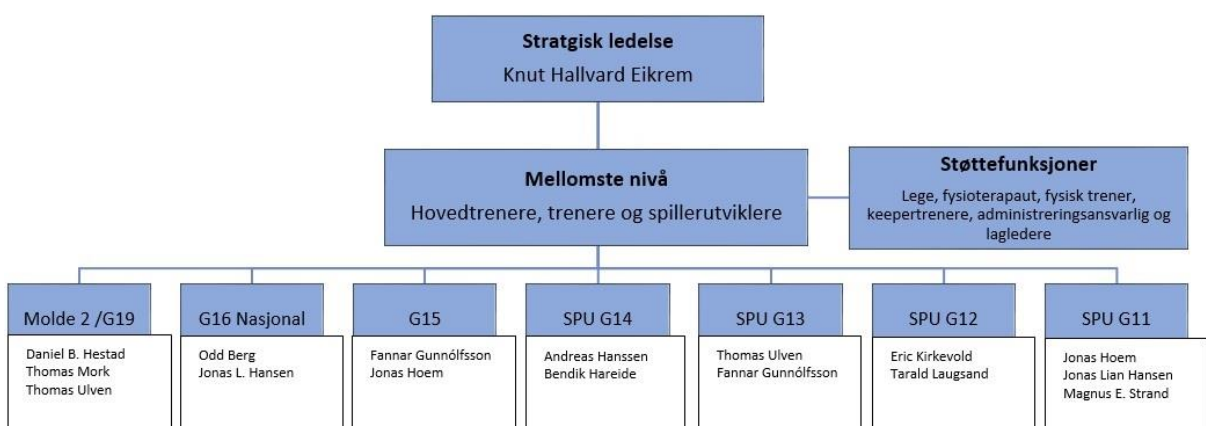
I denne delen vil jeg gå gjennom studiens viktigste funn fra datainnsamlingsmetodene og litteraturen som er presentert i det teoretiske rammeverket.

### 6.1 AkerAkademiets organisasjonsstruktur

Etter å ha gjort rede for Mintzbergs (1980) dimensjoner og organisasjonsstrukturer i toppklubbens fotballakademier (Relvas og hans kolleger 2010) er det på tide å presentere studiens funn i dette forskningsområdet. Forutsetningen for å beskrive AkerAkademiets organisasjonsstruktur vil være å avgrense akademiet fra de andre delene i Molde Fotballklubb slik det ble skrevet i casebeskrivelsen. Basert på Mintzbergs (1980) og Relvas og hans kollegers (2012) forskning kan følgende deler identifiseres i AkerAkademiet:

- Strategisk ledelse ved daglig leder
- Mellomste nivå ved trenere, spillerutviklere og keepertrenere
- Støttefunksjoner ved keepertrenere, lagledere, fysioterapeut, lege og fysisk trener
- Operative kjerne ved akademispillerne

Selve organisasjonsstrukturen identifiseres som en tradisjonell hierarkisk årskullinndelt struktur der støttefunksjonene er tilgjengelig for alle akademispillere (inkludert spillere fra SPU). Både akademilagene og SPU-gruppene har faste trenere gjennom hele året.



Figur 5: Organisasjonsstruktur i AkerAkademiet (Molde FK 2016)

Det ble ikke identifisert en teknostruktur i AkerAkademiet ettersom det verken er spidere eller analytikere ansatt i AkerAkademiet (Adonis 2011). Dersom det gjennomføres analytisk

arbeid for lag og spillere i AkerAkademiet, gjennomføres dette av trenere og fysiske trenere fra mellomste nivå eller støttefunksjonene. Samtidig som SPU-samlingene er et utviklingstiltak fungerer dette tiltaket også som et speidernetverk der AkerAkademiet kan kartlegge spillere med potensial i regionen. Det resulterer i at ansatte med ansvar og arbeidsoppgaver kjennetegnet mellomste nivå og SPU-tiltaket går inn under beskrivelsen av ansvarsområder i teknostrukturen (Mintzbergs (1980). Dette samsvarer med også med adhokratiske organisasjoner ettersom AkerAkademiet er flinke til å tilpasse seg og utnytte ressurser (Lunenberg 2012). Dette tydeliggjør forskjellen mellom AkerAkademiets deler og Relvas og hans kollegers (2010) forskning av europeiske akademier. Akademistrukturere til engelske, franske, portugisiske og spanske klubber var kjennetegnet ved store teknostrukturer med speidere og operasjonelle avdelinger (f. eks draktansvarlige, banemestere og heltidsanalytikere). I de svenske akademiene var strukturen årskullinndelt og et breddefokus, som ikke eksisterer i AkerAkademiet. I forhold til presentert litteratur (Mintzberg 1980, Relvas og hans kollegers 2010 og Adonis 2011) kan AkerAkademiet plasseres mellom de svenske og europeiske organisasjonsstrukturene (figur 3 og 4).

### **6.1.1 Beslutningsprosesser**

Relvas og hans kolleger (2010) avdekket i flere europeiske akademier at den strategiske ledelsen ofte sto alene i beslutningsprosessene. Adonis (2011) forklarte reduksjonen av demokratiske beslutningsprosesser som et tiltak fra den strategiske ledelsen for å gjøre flere effektive beslutninger. På bakgrunn av gjennomførte intervju og mine observasjoner som deltaker-observatør har AkerAkademiet beslutningsprosesser som involverer både den strategiske ledelsen (ved Knut Hallvard Eikrem) og det mellomste nivået (f. eks ved Jonas Lian Hansen og Jonas Hoem).

Vi prøver å snakke mye om ting. Det er en blanding av både formell og uformell kommunikasjon. Vi har fast fredagsmøter der vi tar opp temaer og gjør beslutninger sammen, mens lagenes daglige aktiviteter er styrt av trenerne og spillerutviklere. Vi er organisert slik at en stor del av trenerne er organisert sammen på kontor som gjør at mange uformelle ting blir besluttet [Knut Hallvard Eikrem].

Lunenberg (2012) forklarte i teorien at beslutningsprosesser fra den strategiske ledelsen til mellomste nivået kan beskrives som vertikal desentralisering. Også i større beslutninger får trenerne mulighet til å påvirke og diskutere, men det er Knut Hallvard som kvalitetssikrer beslutningene. At Akademi lagenes aktiviteter i stor grad styres av trenerne i hvert enkelt

kull samsvarer med selektiv desentralisering i adhokratiske strukturer, men i en slik struktur er det ingen klar strategisk ledelse, som i AkerAkademiet. I tillegg påpeker Knut Hallvard Eikrem at det er mye kommunikasjon og mindre beslutninger som skjer uformelt. Dette er spesielt kjennetegnet i adhokratiske strukturer (Lunenberg 2012). Selv om mye skjer uformelt har AkerAkademiet et beslutningsmønster som bærer preg av felles beslutningsansvar:

Vi som akademi er dyktige på å gjøre ting samlet. Det er veldig sjeldent at en av oss står ansvarlig for et valg som gjøres. Det er også viktig å ha noen som stiller spørsmål selv om ting går bra. Hvis alle hadde vært like hadde vi ikke kommet oss framover [Jonas Lian Hansen].

Ettersom AkerAkademiet preges av liten konkurranse fra klubber i område, bærekraftig økonomi og relativt liten utskiftning av trenere og spillere gir dette en stabilitet. Den eneste faktoren som avgjør akademiets organisasjonsstruktur organisering er dynamikken i de ulike årgangene.

Til en viss grad endres det fra år til år. I et så lite område med lite spillere vil de yngste akademilagene våre styres ut fra hvor god årgangen er. Et år kan du ha G14, G15 og G16 lag, mens neste år må kanskje G15-laget kuttes fordi vi ønsker ikke så mange lag at kvaliteten på treningene svekkes fordi vi har for mange spillere.

Å tilpasse seg en slik dynamikk sammenfaller med Slack og Parent's (2006) beskrivelse av adhokratiske strukturer som er kjennetegnet ved sin tilpasningsdyktighet i dynamiske omgivelser.

## **6.2 AkerAkademiets filosofi**

### **6.2.1 Entreprenørfilosofi**

Ifølge Knut Hallvard Eikrem finnes det dokumenter som beskriver en underliggende klubbfilosofi, men denne er ikke kjent for Jonas Hoem og Jonas Lian Hansen nevner ingen skriftlig klubbfilosofi i AkerAkademiet. Når det er sagt er det en overensstemmelse av forventinger, arbeidsmetoder og grunnleggende antakelser. Det blir forklart at AkerAkademiets grunnleggende antakelser er basert på tidligere og nåværende trenere og ledere som har vært bidragsyttere i utviklingen av akademiet:

I akademiet er det en forventning om hvordan vi skal være. Jeg tror det etterhvert endres utfra hvem av oss som er her. Du har jo nøkkelpersoner som Erling Moe, Are Lervik, og Knut Hallvard Eikrem som har bygd og satt sitt merke på hvordan det skal være [Jonas Lian Hansen].

Både Erling Moe, Are Lervik og Knut Hallvard Eikrem har vært i AkerAkademiet siden oppstarten i 2007. Jonas Hoem har en lignende forklaring:

Det er vanskelig å svare på hvorfor det ikke er en skriftlig filosofi, men det er muligens ubevisst at klubben ikke kommuniserer det til oss, men jeg er jo oppvokst her så jeg forstår veldig mye av hva denne klubben står for.

Med bakgrunn i overnevnte sitater fra informantene kan AkerAkademiets filosofi plasseres i Gammelsæthers (2002) entreprenørfilosofi som han forklarer som at personer med lederansvar i klubben setter eksempel for resten. Antakelsene vil i teorien og i praksis bli akseptert av de øvrige ansatte. Det som ser ut til å skille AkerAkademiet fra en entreprenørfilosofi er at måten akademiet ønsker å jobbe på er så tydelig og muntlig fordelt innad, at det eneste som mangler er en skriftlig nedtegnelse som gjøres kjent for de ansatte. Svakheten med en entreprenørfilosofi er at den ikke er bærekraftig dersom sentrale personer i akademier forsvinner. At ansatte i AkerAkademiet går på ett, to og treårskontrakter gjør denne filosofien risikabel med tanke på at avskjed fra betydningsfulle ansatte kan føre til endringer i entreprenørfilosofien som er svært personavhengig (Gammelsæter og Ohr 2002).

Siden filosofien ikke er skriftlig formulert er det vanskelig å tydeliggjøre akkurat hva som vektlegges. Gjennom intervjuene har det kommet tydelig frem at akademiet er opptatt av områdepolitikk, ved at AkerAkademiet er opptatt av utvikling og oppfølging av naboklubber. Dette skjer som oftest i forbindelse med trenerkurs i regi av NFF Nordmøre og Romsdal og akademiet. Som følge av dette har AkerAkademiet vært med og utdannet 300 c-lisens trenere. Knut Hallvard Eikrem forklarer at AkerAkademiet ønsker følgende forhold til resten av region:

I utgangspunktet ønsker vi å skape fotballinteresse og fotballentusiasme i regionen slik at akademiet ikke bare er for Molde Fotballklubb. Vi er dyktige på å ta vare på klubber og organisasjoner rundt oss som gjør at folks forhold til Molde Fotballklubb styrkes ytterligere.



## 6.2.2 Utviklingsfilosofi og fotballfilosofi

Fra mine observasjoner som deltaker-observatør er variablene i AkerAkademiets utviklingsfilosofi små treningsgrupper med høyt sportslig nivå, langsiktig tankegang og at spillere skal takle alle former for system. I tillegg har AkerAkademiet tre prioriteringsområder i utviklingsarbeid:

Vi prøver å være utviklendeorienterte og vi har valgt tre prioriteringsområder: Ballbesittelse, fysisk trening og dyktige en mot en (offensivt og defensivt). Dette påvirker hvordan vi arbeider gjennom året. [Knut Hallvard Eikrem].

I hvilken grad prioriteringsområdene er operasjonalisert på akademilagene kom ikke frem i intervjuene, men på SPU-gruppene er det ulike tema hver torsdagssamling som går ut over angrep, finter/vendinger, forsvar eller pasning/medtak/mottak. Disse sammenfaller med prioriteringsområdene som Knut Hallvard Eikrem nevner.

## 6.3 AkerAkademiet som talentutvikler

### 6.3.1 Utvikling av enkeltspillere

Sammenlignet med akademier i Europa består AkerAkademiet av svært få lag og spillere (sett bort i fra SPU-gruppene). I AkerAkademiet varierer treningsgruppene mellom 12 og 14 spillere, noe som skiller seg fra de fleste europeiske akademiene som varierer mellom 16-22 spillere (se Tabell 1 i vedlegg). De små treningsgruppene er i tråd med AkerAkademiets mål om å utvikle enkeltspillere til klubbens A-lag og Jonas Lian Hansen forteller at:

Hvis vi skal følge målet vårt om å få opp én må vi sørge for at han har det best mulig hele veien opp og da må gruppen hans være god nok. Vi må ta et valg om vi vil ha en stor gruppe der kvaliteten er middels, eller om vi vil ha en liten gruppe hvor kvaliteten er høy i treningshverdagen.

De små treningsgruppene fører til at akademilagene har vanskeligheter med å hevde seg i NM og i regionale og nasjonale serier. Knut Hallvard Eikrem bruker områdepolitikk for å forklare hvorfor AkerAkademiet har små treningsgrupper: *«I vårt område er ikke det bra å hente for mange av de nest-beste som bare blir her i en kort periode fordi vi skal ha et godt U16 eller U19 lag. Det blir ikke rett i forhold til naboklubbene»*.

### 6.3.2 Langsiktig utviklingsfokus

Jonas Hoem mener at AkerAkademiet prøver å se bak resultatene og forklarer at «*fokuset ligger ikke på å utvikle spillere som skal prestere her og nå. Hvis vi gir sjanser til en spiller som blir god om 2-3 år så gjør vi det riktige selv om vi kanskje taper i dag*». Dette sammenfaller med Martindale, Collins og Daubney's (2005) forskning som peker på at en effektiv overgang fra ungdom til senioridrett blant annet skyldes langsiktig utvikling, fokus på enkeltindividet og mindre fokus på prestasjonsnivå i tidlig alder. Larsen og hans kollegers (2013) studie av utviklingsmiljøet i AGF Fotbold legger vekt på tilsvarende faktorer, men tilføyer at miljøskapende og nivådelte treningsgrupper er sentrale faktorer for utvikling av unge spillere. Alle informantene mente de små gruppene tilrettela for en dypere trener-spiller relasjon. På U15 har for eksempel Jonas Hoem ansvar for å gi oppfølging til den enkelte spilleren, mens hovedtrener Fannar Berg Gunnólfsson bruker mer tid på å holde laget samlet. Jonas Lians Hansen mener det langsiktige fokuset i klubben er en konsekvens av den økonomiske nedgang i Norge under og etter finanskrisen og trendene i dagens moderne fotball.

På grunn av finanskrisen for noen år siden har lagene i Tippeligaen blitt svakere og gitt flere unge spillere muligheten på toppnivå, ikke fordi de var gode nok, men fordi lagene ikke var bedre. Derfor tror unge spillere at de må bli toppspillere som sekstenåring for å lykkes og det er det bare unntakene som kan. Når vi i tillegg får en Martin Ødegård som går til Real Madrid som sekstenåring så er det dette unge spillere tror er naturlig. Så hvis du ikke har blitt toppspiller som 19-åring så legger du opp fordi du tror det er umulig. Realiteten er ganske annerledes.

Med tanke på at AkerAkademiet befinner seg i et lite geografisk område blir det vanskelig å finne spillere som passer inn i et spesifikt system. Barcelona FC og Ajax er to klubber som har lykkes med en slik tilnærming, mens akademiet til Defensor Sporting ønsket at spillerne i forskjellige spillesystemer. I AkerAkademiet forklarer Jonas Lian Hansen en lignende tilnærming som i Defensor Sporting:

Vi prøver jo å utvikle spillere som takler alle former for system og takler flere forskjellige måter å spille fotball på. Vår tanke i klubben har bestandig vært at vi skal sette opp laget ut ifra hvilke spillere vi har. Og ikke like mye velge spillere ut ifra hvilket system vi har.

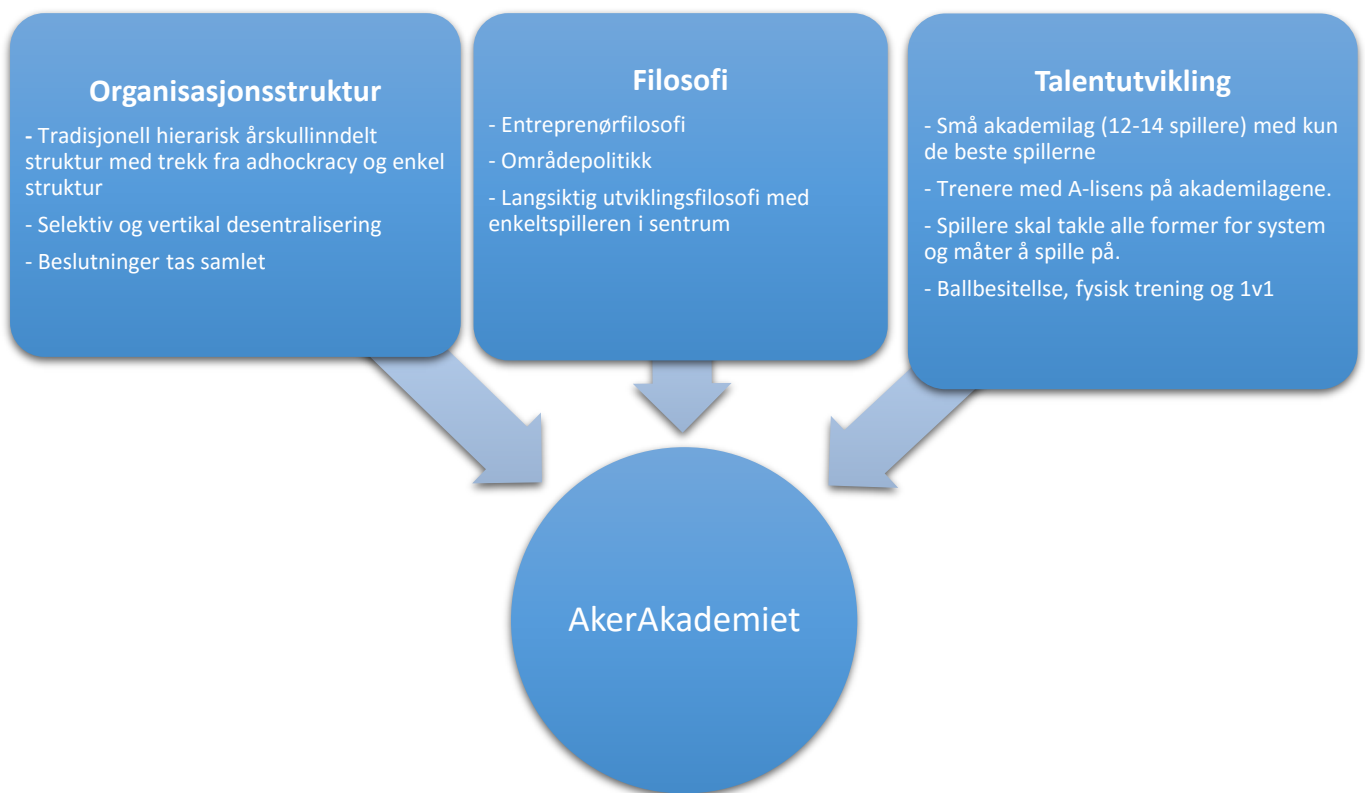
AkerAkademiet ønsker trenere som er utviklingsorienterte og som er gode til å integrere seg med andre mennesker, både trenerkolleger og spillere. I AkerAkademiet er de fleste trenerne tidligere spillere som har høy trenerutdanning gjennom NFF og UEFA. I løpet av de siste årene har det imidlertid kommet av trenere med akademisk utdanning, deriblant Jonas Lian Hansen og Jonas Hoem. Jarosz og hans kolleger (2012) avdekket i sin studie at de fleste klubbene ønsket tidligere spillere som trenere i klubbens yngre avdelinger. For Ajax og De Toekomst er den ideelle treneren en tidligere spiller, mens Bayern München har en blanding av tidligere spillere og trenere med akademisk utdanning.

Vi ønsker trenere som er utviklingsorienterte og som er sterke på utvikling av spillere, men det trenger ikke bare å være individuelt for det viktig å utvikle et godt lag og lære bort sånne deler. Vi er generelt ivrig på å få tak i trenere som er gode på fotballdelen og utvikling av den menneskelige biten så det er veldig sammensatt.

## 7.0 Konklusjon

«Hvor står norske fotballakademier? En komparativ studie av AkerAkademiet og utenlandske fotballakademier».

Denne studien har hatt som hensikt å utforske organisasjonsstruktur, filosofi og talentutvikling i et norsk fotballakademi og forklare hvor norske akademier ligger i forhold til litteratur om europeiske akademier. I denne delen vil studien gå gjennom de viktigste funnene og forklare hvordan disse stemmer og skiller seg fra tidligere forskning. Figur 8 beskriver mine viktigste funn i AkerAkademiet.



Figur 6: Oppsummering av studiens viktigste funn

### ***Funn 1 - AkerAkademiets organisasjonsstruktur og organisering***

Studien har identifisert en tradisjonell hierarkisk årskullinndelt organisasjonsstruktur i AkerAkademiet. Dette sammenfalt med Relvas og hans kollegers (2010) funn der svenske akademier nokså identisk struktur, mens andre i europeiske akademier hadde en hierarkisk avdelingsinndelt struktur. AkerAkademiets beslutningsprosesser var kjennetegnet ved vertikal og selektiv desentralisering som kjennetegner adhokratiske art og avdelingsinndelte organisasjoner. I tillegg fant studien ut at formaliseringen bestod både av uformell og formell kommunikasjon. AkerAkademiets formelle fredagsmøter så ut til å være

et viktig bidrag i å gjøre beslutninger samlet. Det er ikke funnet tidligere forskning på verken beslutningsprosesser eller grader av desentralisering i norske fotballakademier.

### ***Funn 2 - AkerAkademiets filosofi***

AkerAkademiet har en entreprenørfilosofi med retning klubbfilosofi. Sentrale personer som vedlikeholder og som har vært delaktig i å utvikle denne filosofien er Knut Hallvard Eikrem, Are Lervik, Daniel Berg Hestad og Erling Moe, men øvrige ansatte, som for eksempel Jonas Lian Hansen og Jonas Hoem har for meg vært like delaktig i forståelsen av AkerAkademiet.

Manglene fra en klubbfilosofi er at de grunnleggende antakelsene i entreprenørfilosofien må gå fra det muntlige til nedskrevne antakelser og bli anerkjent blant de ansatte i AkerAkademiet. Det er ikke gjort en slik type forskning på et norsk fotballakademi filosofi. Det nærmeste er Aalbergs (2014) studie av Rosenborg Ballklub. De viktigste antakelsene i AkerAkademiets entreprenørfilosofi er de ansattes forståelse av områdepolitikk, kunnskapsdeling samt inkludering av nye spillere og ansatte

I tillegg har AkerAkademiet en utviklingsfilosofi som samsvarer og skiller seg fra litteratur og andre europeiske akademier. Utviklingsfilosofiens viktigste momenter er små treningsgrupper, utvikling av enkeltspillere, et langsiktig utviklingsperspektiv og tre prioriteringsområder (ballbesittelse, fysisk trening og 1 mot 1) som påvirker hvordan lagene trener gjennom året.

### ***Funn 3 - AkerAkademiet som talentutvikler***

En del av utviklingsfilosofi må kategoriseres under talentutvikling. De små treningsgruppene skiller seg markant fra de europeiske akademiene (vedlegg 2) som har et snitt på 18.2 spillere per lag, mens lagene i AkerAkademiet varierer mellom 12 og 14. Akademilagene har en slik organisering på grunn av følgende, (1) det er et begrenset geografisk område med få spillere, (2) gruppen må være av høy kvalitet for utvikle enkeltspilleren, (3) AkerAkademiet ønsker ikke å skape gode aldersbestemte lag og tømme nabo-klubber for spillere for å fylle opp egne lag og (4) et tettere spiller-trenerforhold.

Det er ikke en fotballfilosofi i form formasjonskrav i AkerAkademiet, men det er en felles forståelse for hvordan AkerAkademiet ønsker at akademilagene skal spille og det er ballbesittende fotball. Europeiske akademier som «La Masia» og «De Toekomst» har lyktes

i å ha en felles fotballfilosofi mellom A-lag og akademi, men AkerAkademiet ønsker at sine spillere skal takle alle former for system og måter og spille på. Dette samsvarer med Saify's (2014) funn i Defensor Sporting der det var et ønske om allsidige spillere.

På trenersiden stiller AkerAkademiet veldig sterkt. Alle akademitrenerne holder på eller har UEFA A-lisens, mens trenere i SPU-gruppene varierer mellom A, B og C-lisens. Ettersom det ikke var noe krav å ha A-lisens for å være trener i AkerAkademiet skiller det seg fra FC Bayern Münchens akademi som kun ønsker trenere med UEFA Pro-lisens fra 13årsalderen og oppover (Townsend 2014). Denne sammenligningen må ses i lys av ressursforskjellene mellom de to akademiene.

## **8.0 Styrker og svakheter**

Denne studien danner lite grunnlag for generalisering i flere sammenhenger. For det første kan ikke denne studien gi en allmenn forståelse av norske fotballakademier ettersom forskningsområdene i denne oppgaven varierer fra klubb og klubb. For andre er det en svakhet at kun to trenere og én leder fra AkerAkademiet ble brukt som informanter, i tillegg til forskeren som deltaker-observatør. Når det er sagt har studiens art gjort at det er begrenset hvor mange informanter som kan ta del i studien. En av studiens styrker er at jeg har fått tilgang til nøkkelpersoner i AkerAkademiet samt at jeg har fått lov til å være en del av et spennende miljø i norsk fotball i nesten seks måneder. Ettersom studien tar for seg store forskningsområder kunne det vært klokere og fokusert på færre områder med hensikt å gå enda mer dybden. På den måten kunne jeg også engasjert flere informanter.

Studien gir uansett et solid fundament som kan brukes i fremtidige studier av norske fotballakademier. Ettersom det ikke finnes studier av samme type om norske akademier vil denne studien definitivt være et utgangspunkt. Aalbergs (2014) studie av utviklingsmiljøet til utviklingsavdelingen i Rosenborg Ballklub er den eneste studien i norsk sammenheng som kan sammenlignes med denne studien av AkerAkademiet.

Når alt er sagt og gjort, ser jeg det er mye som kunne blitt gjort annerledes. Mangelen på erfaring i oppgaveskriving har utvilsomt skyld i dette, men jeg føler samtidig at jeg har lært mye i skriveprosessen og føler meg til en viss grad fornøyd med sluttresultatet. Læren fra denne skriveprosessen kommer utvilsomt til å være med meg videre til høst-semesteret når jeg skal ta Master of Science i Sport Management ved Høgskolen i Molde.

## 9.0 Referanser

- Aalberg, R. R. (2014). Når talentutvikling ikke blir talentavvikling: en casestudie av utviklingsmiljøet i Rosenborg Ballklub. NTNU.
- Adonis, W. A. (2011). The management of junior football development programmes in selected professional football clubs in Gauteng (Doctoral dissertation, University of Johannesburg).
- Balague, G. (2012). Pep Guardiola. Another way of winning. London, Orions Books Ltd
- Besson, R., Poli, R., & Ravenel, L. (2015). Most profitable youth academies. Centre international d'étude du sport (CIES).
- Cresswell, J.W. (2009). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (3 ed.). Sage Publications, Thousand Oaks, USA.
- English Premier League (EPL). (2011). Elite Player Performance Plan. Lest 13.05.16. <https://www.goalreports.com/EPLPlan.pdf>
- Football-Observatory. (2016). CIES Football Observatory Digital Atlas. Lest 13.05.16. <http://www.football-observatory.com/>
- Finnesand, T. (2011). Organisering av spillerrekruttering i Tippeligaklubber. Høgskolen i Molde
- Gammelsæter, G. & Ohr, F. (2002). Kampen uten ball: Om penger, ledelse, identitet i norsk fotball. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Gammelsæter, H., & Senaux, B. (2011). The organisation and governance of top football across Europe: An institutional perspective. Routledge.
- Goksøyr, H. (2015). Strategier for medlemsvekst i idretten - Et casestudie fra et særforbund. Høgskolen i Molde.
- Gould, D., Dieffenbach, K., & Moffett, A. (2002). Psychological characteristics and their development in Olympic champions. Journal of applied sport psychology, 14(3), 172-204.
- Green, S. (2013). La Masia: A Graduate of de Toekomst. 1stTouchFutbol. Lest: 13.05.16. <https://1sttouchfutbol.wordpress.com/2013/02/16/la-masia-a-graduate-of-de-toekomst/>
- Hustad, T. (2016). Best i landet på talentutvikling. Romsdals Budstikke. Utgitt 14.01.16.
- Jacobsen, D. I. (2013). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jongkind, R. (2012). Ajax - Talent Development. Cupfinaleseminaret.
- Kirkevold, E. N. (2012). Coaching efficacy i AkerAkademiet-et metodestudie. En

- kvantitativ og kvalitativ undersøkelse av coaching efficacy blant trenere i AkerAkademiet. Høgskolen i Molde.
- Larsen, C. H., Alfermann, D., Henriksen, K., & Christensen, M. K. (2013). Successful talent development in soccer: The characteristics of the environment. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 2(3), 190.
- Leedy, P. N., & Ormrod, J. E. (2005). *Practical research*. Pearson.
- Martindale, R. J., Collins, D., & Daubney, J. (2005). Talent development: A guide for practice and research within sport. *Quest*, 57(4), 353-375.
- Mills, A., Butt, J., Maynard, I., & Harwood, C. (2012). Identifying factors perceived to influence the development of elite youth football academy players. *Journal of sports sciences*, 30(15), 1593-1604.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341.
- Moberg, J. (2010). Talent i fotball- En studie blant gutter 10–14 år i AkerAkademiet og krets lag. Høgskolen i Molde.
- Molde Fotballklubb. (2016). Trenere og ledere i AkerAkademiet. Lest 24.05.16.  
<http://www.moldefk.no/about-academy/article/1do06r1sm2dif1o0z883ag034a/title/ledere-og-trenere-i-akerakademiet>
- Nordahl, A. (2009). Fotballen er ikke rammet av finanskrisen - enda. E24. Lest: 27.05.16.  
<http://e24.no/naeringsliv/finanskrise/fotballen-er-ikke-rammet-av-finanskrise-ennaa/3105976>
- Olympiatoppen. (2011). Olympiatoppens filosofi for utvikling av Morgendagens Utøvere. Lest 25.05.16.  
<http://www.olympiatoppen.no/fagavdelinger/ungeutovere/utviklingsfilosofi/media24129.media>
- Pettersson, B. A. (2013). Relativ alderseffekt-en studie av unge talenter i Akerakademiet. Høgskolen i Molde.
- Rekdal, K. (2016). Rekdal skryter av Start: Jeg liker måten de prøver å spille fotball på. *Fedrelandsvennen*. Lest 20.05.2016.  
[http://www.fvn.no/100Sport/fotball/eliteserien/Rekdal-skryter-av-Start---Jeg-likermaten-de-prover-a-spille-fotball-pa-734884\\_1.snd](http://www.fvn.no/100Sport/fotball/eliteserien/Rekdal-skryter-av-Start---Jeg-likermaten-de-prover-a-spille-fotball-pa-734884_1.snd)
- Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2010).



- Organizational structures and working practices in elite European Professional Football Clubs: Understanding the relationship between youth and professional domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 165-187.
- Røynesdal, Ø. (2015). The transition from academy to professional football: an examination of factors influencing players' progression when encountering and adapting to a first team context.
- Saify, S. (2014). Talentutvikling i Uruguay: en casestudie av utviklingsmiljøet i Defensor Sporting Club. NTNU.
- Smidesang, S. (2013). Norges Fotballforbunds regel om lokalt utviklede spillere i et EØS-rettslig perspektiv. Universitetet i Bergen.
- Townsend, J. (2015). The Bayern Munich Academy Way. *TheseFootballTimes*. Lest 17.05.16.  
<http://thesefootballtimes.co/2015/03/18/the-bayern-munich-academy-way/>
- UEFA. (2015). UEFA rankings for club competitions. Lest 13.05.16.  
<http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/>
- Vik, M. (2009). Finanskrisen kan hjelpe norsk football. *Nettavisen*. Lest 13.05.16.  
<http://www.nettavisen.no/sport/2556940.html>

## 10.0 Vedlegg

### 10.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide

<i>Åpningspørsmål</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan du fortelle meg litt om din karriere innenfor fotball?<ul style="list-style-type: none"><li>○ Spillererfaring, utdanning etc.</li></ul></li><li>• Hva lenge har du vært involvert i AkerAkademiet?</li></ul>
<i>AkerAkademiets organisering og struktur</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan du fortelle hvordan er akademiet strukturert/organisert?</li><li>• Kan du fortelle meg hvem som styrer akademiet?<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Hvem tar de avgjørende beslutningene i akademiet?</li><li>▪ Hvordan kommuniserer dere?</li><li>▪ Er det avdelinger eller roller i akademiet som skiller seg ut?</li></ul></li><li>• Støtter strukturen/organisering målsetningen om å utvikle enkeltspillere?</li></ul>
<i>AkerAkademiets filosofi</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan du fortelle meg hva AkerAkademiet handler om?</li><li>• Har AkerAkademiet en nedskrevet filosofi? Hvis ja, hva er det? Hvis nei, hvorfor har dere ikke en filosofi?<ul style="list-style-type: none"><li>○ Kan du fortelle meg hvorfor akademiets filosofi er viktig?</li><li>○ Kan du fortelle meg hvordan filosofien hjelper å oppnå deres mål?</li><li>○ Kan du fortelle meg hvem er det som utvikler og opprettholder akademiets filosofi?</li><li>○ Kan du fortelle meg hvordan dere deler filosofien innenfor og utenfor akademiet?</li><li>○ I forhold til treningsmetoder, spillemønster og spillerutvikling, har dere noen utviklingsfilosofi eller fotballfilosofi i akademilagene?</li></ul></li></ul>
<i>Akademiet som talentutvikler</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kan du fortelle meg hvorfor dere har små treningsgrupper?</li><li>• Har dere læringsmål på de forskjellige lagene?</li><li>• Bruker dere noen verktøy/programvarer i akademiet?<ul style="list-style-type: none"><li>○ Video, treningsprogrammer, analyse verktøy etc.</li><li>○ Hva er deres tanker rundt bruken av dette?</li></ul></li><li>• Kan du fortelle meg om det er noe spesielt dere legger vekt på i utviklingen av spillere i akademiet?</li><li>• Hvilke trenertyper kjennetegner og ønsker AkerAkademiet?<ul style="list-style-type: none"><li>○ Karakteristikk</li><li>○ Ønskede egenskaper</li><li>○ Utdanning vs erfaring</li></ul></li></ul>

## 10.2 Vedlegg 2 - Oversikt over antall spillere, lag, spillere/lag og trenere

Klubb	Land	UEFA Ranking	Antall spillere	Antall lag	Spillere per lag	Antall trenere
Molde FK	NOR	97	+/- 56	4	12-14	8
AFC Ajax	NED	30	+/- 200	12	16-17	13
Arsenal FC	ENG	10	+/- 180	10	18	18
FC Barcelona	SPA	3	+/- 250	16	15-16	36
FC Bayern München	TYS	2	+/- 185	12	15-16	26
FC Internazionale	ITA	31	+/- 230	11	20-21	26
NK Dinamo Zagrep	KRO	82	+/- 200	12	16-17	11
R. Standard de Liege	BEL	78	+/- 250	14	17-18	21
Sporting Lisboa	POR	40	+/- 340	17	20	21
Beşiktaş JK	TYR	62	+/- 200	9	21-22	30
FC Honka	FIN	354	+/- 184	9	20-21	34
FC Schalke 04	TYS	13	+/- 190	10	19	34
FC Shakhtar Donetsk	UKR	21	+/- 180	11	16-17	23
Heart of Midlothian FC	SCO	221	+/- 109	7	15-16	20
Helsingborgs IF	SVE	184	+/- 134	7	19-20	16
Panathinaikos FC	GRE	123	+/- 142	8	17-18	8
<b>Gjennomsnitt</b>			<b>191.4</b>	<b>10.4</b>	<b>18.2</b>	

