



Bacheloroppgave

IDR600 Sport Management

Hvordan bærekraftsatsingen påvirker norske fotballklubber og ledere?

Kandidatnummer: 1 og 19

Totalt antall sider inkludert forsiden: 56

Molde, 31.05.2023



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">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<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. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§16 og 36.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert, jf. høgskolens regler og konsekvenser for fusk og plagiat	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Personvern

Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht. Personopplysningsloven skal meldes til Sikt for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av Sikt?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 551071

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Hallgeir Gammelsæter

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 godkjennelse.

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

Dato: 31.05.2023

Antall ord: 12 844

Forord

Med dette bacheloroppgaven avslutter vi et spennende, lærerikt og interessant bachelorløp i Sport Management ved Høgskolen i Molde. Disse tre årene har vært både krevende, lærerikt, vi har knyttet mange kontakter og fått oss enorm kunnskap i ulike fagområder. Det er essensielt å presisere at vi har utviklet oss i større grad etter dette studiet.

Disse tre årene har bestått av ulike situasjoner, slik som verdenskjente Covid-19. De årene med pandemien utfordret vår studie tilværelse, arbeidslivet, og satte store preg i hverdagen til de aller fleste individer i samfunnet. Likevel, har vi orientert oss gjennom ulike spennende fagområder og temaer. Bærekraft er en attraktiv tematikk, som blir stadig viktigere. Problemstillingen vår og temaet for denne oppgaven er blitt formet på bakgrunn av idrett i tråd med bærekraft. Vi mener denne oppgaven er relevant forskning. Etter dette ønsker vi at våre funn kan benyttes til videre forskning.

Arbeidet med denne oppgaven har vært spennende og utrolig lærerikt. Vi mener våre funn og erfaringer vi besitter nå har gitt oss et nytt perspektiv i realiteten. Vi ble inspirert i å skrive denne oppgaven etter hvor viktig bærekraften er blitt og det vi brenner for, nettopp idrett.

Vi ønsker spesielt å takke informantene som bidro til å besvare spørsmålene våre. Dette gav oss verdifull informasjon, og det ble spennende etter å ha innhentet personlige preferanser. Vi ønsker også å takke de som har hjulpet oss underveis. De har rådet, motivert og gjort oss engasjert i å arbeide med dette. Vi er utrolig takknemlige, og håper denne oppgaven vil være interessant for leseren.

Høgskolen i Molde.

God lesing!

Sammendrag

Det er en økende forventning fra omgivelsene knyttet til idrettens samfunnsansvar. Dette skyldes at aktiviteter knyttet til idrettens kjerneaktivitet belaster miljøet og dermed oppfordrer NIF til at alle idrettsaktører skal ta ansvar for sitt miljøavtrykk. Blant annet er idretten ansett for å være et virkemiddel som benyttes for å løse sosiale utfordringer samfunnet står overfor. Det er derfor en økende tendens for at idrettsklubber engasjerer seg innenfor bærekraftssatsingen.

Vi har innsamlet kvalitative data gjennom å bruke nettbasert spørreskjema bestående av både åpne og lukkede spørsmål. Ledere fra fotballklubber fylte ut det nettbaserte spørreskjemaet. Vi har kombinert en kvalitativ metode med en kvantitativ metode.

Fotballklubber føler seg forpliktet til å ta mer samfunnsansvar. Dette skyldes at de har et stort rekkevidde, og antas for å være en av de største samfunnsaktørene i det norske samfunnet. Basert på ledernes synspunkter er det helt klart at nøkkelinstitusjoner og logikker påvirker idrettens klimapolitikk. For å imøtekomme bærekrafts kravene må fotballklubber inngå samarbeid med næringslivet. Det har avgjørende betydning for fotballklubbens kommersielle muligheter i markedet, og for øvrig påvirker dette legitimiteten til fotballklubbene. Fotballklubben er mer eller mindre nødt til å bidra dersom de ønsker å overleve og tiltrekke seg gode sponsoravtaler. Lederne fra fotballklubbene mener at de helst ønsker å gjøre mer, men de har behov for mer ressurser og ekspertise for å bidra ytterligere i en bærekraftig sammenheng. Denne satsingen fremmer grunnlag for økonomiske utfordringer for fotballklubber spesielt når det gjelder gummigranulat problematikken. Fotballklubbene har iverksatt en rekke tiltak for å begrense miljøavtrykket som blir påført av deres aktiviteter. De ønsker å gjøre enda mer ved å bevege seg mot grønn teknologi, men ikke på bekostning av idrettens aktivitetslogikk.

Det er mulig å se at ulike typer logikker knyttet til staten og markedet påvirker fotballens klubbens prioriteringer knyttet til bærekraftssatsingen. Dette fører til at de største fotballklubben opplever en form for press om at de må ta ansvar og framstå som et godt forbilde for de mindre klubbene. Generelt sett har bevissthet med hensyn til bærekraft og samfunnsansvar økt mye i de siste årene at selve medlemmene stiller krav om at klubbene

skal ta dette alvor. Dette har medført at bærekraft er blitt til en sentral del av strategien til fotballklubber, og det er noe de kommer til å arbeide stadig mer med framover. Klubber opplever utfordringer med tanke på at idrettens aktivitetslogikk blir utfordret av andre logikker.

INNHALDSFORTEGNELSE

Forord	6
Sammendrag	7
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2 Bakgrunn for valgt tema.....	2
2.0 Problemstilling og avgrensning	3
3.0 Tidligere forskning	3
4.0 Teoretisk fundament	5
4.1 Ny-institusjonell teori	5
4.2 Isomorfisme	6
4.3 Institusjonelle logikker og press fra omgivelsene	7
4.3.1 Nøkkelinstitusjoner knyttet til idrettens møte med bærekraft.....	8
4.4 Overgangen fra lineær økonomi til sirkulær økonomi	10
4.5 Økologisk modernisering	11
4.6 Omdømmebygging.....	12
5.0 Metode	14
5.1 Metodisk tilnærming	14
5.2 Undersøkellesdesign	15
5.3 Respondenter, populasjon og utvalg	16
5.4 Frafall	17
5.5 Forming av nettbasert spørreundersøkelse.....	17
5.6 Analyse og kategorisering.....	18
5.7 Informert samtykke og anonymitet	19
5.8 Pålitelighet	20
5.9 Ekstern gyldighet (overførbarhet)	20
5.10 Kritikk til egen forskning.....	20
6.0 Framstilling av funn	21
6.1 Bevissthet knyttet til bærekraftsutviklingen	22
6.2 Samfunnsansvar	23
6.3 Strategi	23
6.4 Tiltak	24
6.5 Fotballklubbens miljøavtrykk	25

6.6	Næringslivet og kommersielle markeder	25
6.7	Progress og måloppnåelse	26
6.8	Grønnvasking	26
6.9	Fremtidige tanker knyttet til bærekraft	26
7.0	Diskusjon.....	28
7.1	Institusjonelle logikker.....	28
7.2	Press fra omgivelser og fokus på omdømmebygging	29
7.3	Tilnærming til bærekraftsutfordringene	30
8.0	Oppsummering.....	32
8.1	Oppsummering av hovedfunn	32
9.0	Avslutning	33
9.1	Forslag til veien videre.....	33
9.2	Forslag til fremtidig fokus	34
10.0	Litteraturliste.....	35
11.0	Informasjonsskriv	39
12.0	Nettbasert spørreskjema	43

1.0 Innledning

Ifølge Olerud, Tjernshaugen & Andersen (2023) kan bærekraftig utvikling defineres som en utvikling som sørger for at man ikke utnytter ressursene til de kommende generasjoner og ikke ødelegger deres muligheter for vekst, samtidig som man tilfredsstiller behovene til den nåværende generasjonen på en gunstig måte. Bærekraft er et tema som er blitt stadig viktigere i verdenssamfunnet i løpet av de siste årene. Slik har det blitt spesielt etter at FNs medlemsland vedtok bærekraftsmålene i 2015 (FN, u.å.). Dette er fullt forståelig da bærekraft vil i større eller mindre grad prege livet til alle individer i verden uavhengig av rase, etnisitet, kjønn eller økonomisk bakgrunn. Grunnen for framveksten av bærekraft kan forstås, dersom man retter fokuset mot miljøet.

Alle aktiviteter som vi gjennomfører vil ha en eller annen form for belastning på miljøet, og alle aktiviteter har en karakter som er mer eller mindre miljøskadelig. Det vil derfor tvinge oss til å tenke nøye over hvilke aktiviteter vi engasjerer oss innenfor, og hvilke konsekvenser det har for klimaet. Formålet med en tilsvarende satsing rettet mot miljø og klima innebærer at vi skal i størst mulig grad redusere miljøavtrykket som påføres av våre hverdagslige aktiviteter. En bærekraftig satsing vil blant annet skape grunnlag for nye handlemåter og væremåter som ulike styreledd i samfunnet må forholde seg til, og tilegne seg. Det vil skape større variasjon med hensyn til organisering og utførelse av ting innenfor ulike samfunnsområder. Bærekraft vil ha en viktig betydning med tanke på den måten verden skal utvikle seg på i de kommende årene.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for å skrive denne oppgaven innebærer at det er mulig å se at det er en økende forventning om at idretten skal engasjere seg i bærekraftsatsingen, fordi de blir ansett for å være en viktig samfunnsaktør i det norske samfunnet (Carson & Skauge 2019; Tryantafillidis & Mallen 2022). Dette bidrar til at idretten må forholde seg til flere aktører kontra før. NIF har utviklet et kunnskapsgrunnlag som viser hvordan idretten skal forholde seg til bærekraft, og har nylig lansert en bærekraftsstrategi i 2022 desember (Norges idrettsforbund, 2022). Det at dette er blitt en del av strategien til NIF peker i retning av at

NIF tar dette på alvor. Noen mener også at idretten kan engasjere seg innenfor en bærekraftig utvikling for å legitimere sin virksomhet, og dette vil skape grunnlag for grønnvasking (Carsen & Skauge, 2019; Handstad et al., 2021).

Samtidig finnes det forskning som hevder at idretten kan bidra med hensyn til den sosiale dimensjonen av bærekraft (Lund & Nilssen, 2022). Det er slik at idretten kan bidra med å bringe fordeler med hensyn til den fysiske og mentale helsen til befolkningen, fremme gode sosiale bånd mellom individer uavhengig av kjønn, rase, etnisitet og religion (Handstad et al 2021; Gammelsæter 2016). Det er blant annet slik at idretten er klar over at de har et samfunnsansvar på bakgrunn av at idretten har en sterk posisjon i samfunnet (Breivik et al 2011). Idrettsorganisasjoner og aktører er bevisste da de er godt egnet til å nå ut til store mengder av individer, og videre påvirke dem i større eller mindre grad (Karpuz, 2021). Grunnet den sterke posisjonen idrett har i samfunnet, blir idretten benyttet som et virkemiddel for å adressere sosiale og miljørelaterte utfordringer som befinner seg i samfunnet (Hasselgård 2008).

1.2 Bakgrunn for valgt tema

Valg av tematikk stammer av to sentrale grunner. Den ene grunnen baserer seg på at bærekraft er et ganske sentralt tema innen idretten i de siste årene og har blitt til et satsingsområde blant idretten. Det andre dreier seg om at vi har studert emner som omhandler bærekraft, og vi besitter en del kunnskaper knyttet til dette som vi kan bygge videre på. Vi kan blant annet anvende disse kunnskapene i forbindelse med å belyse problemstillingen i denne oppgaven.

Hensikten med dette prosjektet er å finne ut hvordan fotballklubber blir påvirket av bærekraftssatsingen og hvilke tiltak de må foreta for å kunne være i stand til å forholde seg til denne satsingen. Vi har derfor interessen for å gå nærmere inn på noen utvalgte fotballklubber. Dette skal gjøres ved å gå i dialog med ledere fra disse fotballklubbene. Vi vil mest sannsynlig sette søkelys mot de største klubbene som har tilgang på økonomiske midler for å iverksette tiltak i forbindelse med bærekraftssatsingen. Formålet er å ta utgangspunkt i erfaringene, oppfatningene og preferansene til ledere. Ved å legge vekt på dette, vil vi gjøre et forsøk på å tolke hvordan fotballklubber kan være i stand til å imøtekomme krav som blir stilt av den økende bærekraftssatsingen.

2.0 Problemstilling og avgrensning

Problemstillingen til oppgaven vil se følgende ut:

«Hvordan bærekraftsatsingen påvirker norske fotballklubber og deres ledere?».

Vi tar sikte på hvordan bærekraftssatsingen påvirker fotballklubbers væremåter, handlemåter og målsettingsprosesser. Hvordan vil norske fotballklubbene forholde seg til bærekraft og hvilke tilnærming vil disse klubbene og lederne ha, dersom de prøver å begrense det negative miljøavtrykket til idretten? Vi skal i denne studien kun legge vekt på toppklubber fra de to øverste divisjonene i norsk fotball, og det er Eliteserien og OBOS-ligaen. Alle dimensjoner knyttet til bærekraft vil være relevant for problemstillingen. Altså, den miljømessige, den sosiale og økonomiske dimensjonen.

3.0 Tidligere forskning

Vi har funnet noen artikler og publiseringer om bærekraft knyttet til idrett. Med dette som grunnlag, skal det rettes fokus i retning av disse studiene: Kavli (2022), Gammelsæter & Loland (2022) og Hanstad et al (2021).

Handstad et al., 2021 – Idrett og bærekraft: Perspektiver på miljø og samfunnsansvar i idrettens organisasjoner

Dette er en publisering i form av en fagbok som er knyttet til et emne innenfor *Sport Management* studium i Norge, som omtales «idrett og bærekraft». Dette emnet tar utgangspunkt i bærekraft knyttet til idrettslig sammenheng. Denne publiseringen har et essensiell og stort bidrag når det gjelder forskning på dette feltet. Boken er rik på innhold. De har tatt sikte på hvilken grad den norske idretten er blitt påvirket av bærekraft-trendene, hvordan norske idrettslige aktører forholder seg til bærekraft satsingen innad alle tre dimensjonene av bærekraft, og i hvor stor utstrekning tiltak har blitt iverksatt.

Denne boka gir oss en grundig beskrivelse av hvilke tiltak som er blitt implementert og hvordan disse tiltakene vil bidra til å fremme en idrett som er i tråd med bærekraft-kravene som blir stilt av eksterne aktører som staten og internasjonale stiftelser som FN. Hanstad et al (2021) tar blant annet utgangspunkt i konsepter som økologisk modernisering.

Konseptet om økologisk moderifisering gir oss innsyn knyttet til hvordan man skal være i stand til å oppnå vekst på en hensiktsmessig måte uten å føre til ytterligere miljøskader. Vi skal senere i besvarelsen, i teoridelen, komme tilbake til økologisk modernisering.

I denne boka kommer det tydelig frem at NIF har utviklet en kunnskapsgrunnlag for bærekraft som gir oss tegn på at det norske idrettsforbundet har en lang vei å gå før de kan være i stand til å tilfredsstillende bærekraft-kravene på en gunstig måte. For øvrig er det mulig å se at det formidles en god del kunnskap om hvordan idretten spiller en primær rolle med hensyn til den sosiale dimensjonen ved at idretten har evnen til å fremme god livskvalitet, hvordan idrett kan virke helseforebyggende og redusere gapet mellom de rike og fattige. Denne studien hevder at dette er noe som kan realiseres gjennom at idretten tar ansvar ved å legge opp kurs og diverse for kvinner som har interesse for en profesjonell karriere innenfor idretten. Dette vil forutsette at flere kvinner får muligheten til å delta på den organiserte idretten i ulike kapasiteter som utøver, trener eller i en administrativ rolle.

For å redusere utfordringer relatert til sult kan idrettsorganisasjoner som toppklubber implementere tidsavgrensede prosjekter/satsinger som tilrettelegger for fysisk aktivitet for rusavhengige individer. På denne måten kan man være i stand til å fremme likestilling i en idrettslig/sportslig sammenheng, og gjøre noe for individer som er preget av økonomiske utfordringer og dårlige levekår. Ansvarlig forbruk av ressurser er et annet viktig område som blir lagt mye oppmerksomhet i denne boka. Dette området omfatter temaer som overgangen fra lineær økonomi til sirkulær økonomi, unødvendig benyttelse av arealer knyttet til konstruksjon av idrettsanlegg, matsvinn og forsøpling ved idrettsarrangementer, problemstillinger knyttet til gummigranulat på kunstgresset og gunstig snøproduksjon relatert til ski-virksomheten.

Kavli (2022) – Idrett og klima

I denne masterstudien har Kavli (2022) gjort et forsøk på å belyse hvordan, og hvorvidt norske idrettsforbund og norske ledere handler i tråd med bærekraft-kravene. Hvordan har bærekraft påvirket målsettingen til disse idrettsforbundene? Forskeren prøver å belyse disse spørsmålene gjennom å ta utgangspunkt i tankene og oppfatningene til ledere som arbeider innenfor disse særforbundene. Dette er en kvalitativ studie og forskeren har intervjuet ledere knyttet til særforbundene for å innhente data. På bakgrunn av funn som i forbindelse med å intervjuer ledere i særforbundene, kom forskeren fram til at særforbundene har iverksatt en god del tiltak og spesifikke bærekraft strategier som er en

vesentlig del av målsettingsprosessen til de ulike særforbundene. De har likevel en lang vei å gå før de er i mål. En annen essensiell oppfatning forskeren dannet baserer seg på at ledere hadde en antakelse om at det er viktig å benytte teknologi og innovasjon for å løse miljørelaterte utfordringer som skapes av idrettslig aktivitet. Idrettslige aktører som beveger seg i en tilsvarende retning vil ha bedre forutsetninger for å oppnå konkurransefortrinn i det kommersielle markedet.

Gammelsæter & Loland (2022) – Code Red for elite sport. A critique of sustainability in elite sport and a tentative reform programme

I denne studien er formålet å finne ut hvordan toppidretten kan være i stand til å begrense den negative belastningen som toppidretten fremmer, og hvordan klimaavtrykk til toppidretten bidrar til å påvirke klimaet. Forskerne går blant annet nærmere inn på hvordan elite sporten er i samsvar med de kravene som stilles av miljømessige aspektet av bærekraft. Funnene som ble gjort i denne studien peker i retning av at den moderne og profilerte idretten bidrar til ytterligere å fremme negative konsekvenser for klimaet. Kommersielle aktører og overordnede aktører som stat benytter toppidretten som et mulig middel for formål som kan knyttes opp mot prestisje, vekst og profitt. Dette resulterer i at idrettens egenverdi og interne verdier blir truet, samtidig som det bidrar til å øke de miljørelaterte utfordringene. Toppidretten prioriterer sine kommersielle interesser og profitt på bekostning av svekkelse av idrettens egenverdi og miljøskader. Forskerne konkluderer med at det kreves en reform med hensyn måten toppidretten organiseres på. Toppidretten må selv sette begrensninger som medfører at idretten blir mer miljøvennlig, kompatibel i henhold til den moderne konteksten og at idretten fremmer en utvikling som tar utgangspunkt i avvekst. På språket engelsk kalles dette for *degrowth*.

4.0 Teoretisk fundament

I dette kapittelet skal vi trekke inn teorier som er relevante for å belyse forskningsspørsmålet.

4.1 Ny-institusjonell teori

Fotballklubber har ikke helt samme funksjon og formål som vanlige organisasjoner. Men fremdeles vil samme prinsipper og handlemønstre til dels finne sted innenfor

fotballklubber. Dette skyldes at fotballklubber må også forholde seg til forventinger fra sine omgivelser, og dominerende strukturer knyttet til omgivelsene (Hoel, 2010). Organisasjoner vil oftest handle på bakgrunn av noen bestemte atferdsmønstre som er sosialt akseptable i de omgivelsene organisasjoner er knyttet til. Dette forutsetter større sjanse for at de oppnår legitimitet og sikrer overlevelse (Hoel, 2010). Det som er akseptert i omgivelsene vil mer eller mindre styre organisasjoners prioriteringer, handlemåter og vaner. Organisasjoner vil forsøke å organisere seg etter disse forholdene. Tanken om å bli godtatt av omgivelsene står sentralt blant idrettsklubbene (Bonkerud, 2019). Dette er spesielt relevant med hensyn til idrettsklubbers forhold til bærekraftsatsing og samfunnsansvar. Dette kan forklares ved at det er nå essensielt å rette søkelyset mot bærekraft dersom idrettsklubber skal være i stand til å innhente gunstige avtaler fra sponsorer og oppnå konkurransefortrinn i det kommersielle markedet (Kavli, 2022). Dermed vil det å lene seg mot bærekraft være en trend som alle idrettsklubber til dels vil bevege seg mot.

Ny institusjonell teori retter fokus mot hvordan organisasjoner handler i forhold til sine omgivelser og tar utgangspunkt i det omfattende forholdet mellom organisasjoner og de omgivelsene organisasjoner befinner seg i (Errikson-zetterquist et al, 2014). Denne teorien forsøker blant annet å tolke hvordan kulturelle aspekter spiller en avgjørende rolle med tanke på utviklingsprosessen til organisasjoner (Czarniawska-Joerges & Sevon 1996, gjengitt i Errikson-zetterquist et al, 2014). En annen nødvendig faktor som blir vektlagt av ny-institusjonell teori er organisasjoners homogenitet (Henriksen & Ramstad 2016). Det vil si hva som medfører at organisasjoner innenfor samme organisasjonfelt er så identiske i karakter. Når det gjelder fotballklubber er det forventningene fra medlemmene, og andre aktører i omgivelsene som fører til at de blir så identiske i karakter.

4.2 Isomorfisme

Vi ønsker nå å rette oppmerksomheten i retning av isomorfisme begrepet i en organisatorisk sammenheng. Dette er også relevant for fotballklubber da man kan se en tendens til at klubber imiterer hverandre for å kunne bli oppfattet som legitime i sine omgivelser. Det er vanlig å se at mindre klubber prøver å etterligne de største fotballklubbene i den grad det er mulig. De vil derfor være mer eller mindre like hverandre. Powell & DiMaggio (1983) har kommet fram til at det finnes tre typer isomorfisme i en organisatorisk sammenheng. Vi mener at to av disse variantene er

relevante for norske fotballklubber. Her refererer vi til imiterende isomorfisme og tvingende isomorfisme. Imidlertid skal vi utelate den tredje varianten av isomorfisme som er kjent som normativ isomorfisme, da det ikke er særlig relevant for fotballklubber.

Det er også mulig å finne forskning som viser til hvordan lik struktur eller lik form av institusjoner i omgivelsene er en viktig forutsetning for at organisasjoner skal kunne oppleve suksess og overleve (Meyer & Rowan, 1977). Den første varianten av isomorfisme begrepet omtales som tvingende isomorfisme. Dette dreier seg om at man setter press på mindre organisasjoner til å bli mer like de største organisasjonene som blir ansett for å være legitime i sine omgivelser (Powell og Di Maggio, 1983). Små organisasjoner må tilpasse seg de store virksomhetene. Den andre varianten av isomorfisme er bedre kjent som imiterende isomorfisme. Denne varianten av isomorfisme omfatter etterlikning og imitering. Her vil organisasjoner forsøke å kopiere andre organisasjoner som presterer godt og er fremgangsrike (Powell & Di Maggio 1983; Meyer & Rowan 1977; Errikson-zetterquist et al 2014, referert i Henriksen & Ramstad, 2016). Hensikten bak en tilsvarende tilnærming er forankret i tanken om å vinne legitimitet og framstå som fremgangsrik.

4.3 Institusjonelle logikker og press fra omgivelsene

Logikker kan oppfattes som basis for grunnleggende og selvfølgeliggjøre oppfatninger som former både mål i organisasjoner og menneskers handlinger. Logikker har en tendens for å organisere aktiviteter i rom og tid, og er i stand til å reprodusere (Kavli, 2022). Ifølge Thornton & Ocasio (2008) er det slik at institusjonelle logikker kan defineres som samfunnsmessig konstruerte, historisk konstruerte mønstre av praksis, antakelser, verdier og oppfatninger som fremmer grunnlaget for mening i virksomheten til et felt. Logikker vil spille en avgjørende rolle med tanke på hvordan aktører fortolker situasjoner, hvordan de forholder seg til omgivelsene og responderer på impulser. I denne besvarelsen står bærekrafts-logikken om å ivareta ressurser slik at kommende generasjoner skal ha et godt utgangspunkt sentralt.

Bærekraftsmålene muliggjør det å redusere eller helst løse klima- og miljøutfordringene som samfunnet står overfor (Handstad et al 2021). Idrettsklubber møter på utfordringer grunnet idrettens kjerneaktiviteter bidrar til å belaste miljøet. Klimaet vil dermed bli påvirket av aktiviteter gjennomført av idrettslige organisasjoner. Idrettens aktivitetslogikk blir utfordret av bærekraftslogikken og medlemmers individuelle logikker. Det økende

presset fra samfunnet knyttet til å redusere sitt miljøavtrykk, vil føre til at idrettsklubber er nødt til å revurdere målsettingen sin og tilpasse sine måter å gjennomføre ting på. Idretten kan ikke overse eller ignorere disse problemene. Dette skyldes at det vil både ha noe å si for idrettens muligheter til å drive sin kjernevirksomhet, deres legitimitet i omgivelsene og kommersielle muligheter i markedet (Kavli, 2022; Gammelsæter & Loland, 2022; Handstad et al., 2021).

Det er altså slik at klubbens medlemmer, andre aktører og interessenter som spiller en avgjørende rolle i forbindelse med at klubben skal kunne funksjonere på en optimal måte vil stille krav. Disse kravene innebærer at klubben handler i tråd med logikker knyttet bærekraftig samfunnsutvikling. Disse aktørene omfatter sponsorer, aksjeselskaper, andre samarbeidspartnere og selve medlemmer assosiert med idrettsorganisasjonen. For å kunne oppnå, og videre opprettholde legitimitet i omgivelsene sine vil idrettsklubber være nødt til å ta ønskene til relevante aktører på alvor (Kavli, 2022).

Andre institusjoner i omgivelsene vil også påvirke idrettsklubber (Gammelsæter, 2016). Det er derfor viktig å rette oppmerksomheten i retning av noe som er bedre kjent som institusjonelle omgivelser. Powell & Di Maggio (1991) påstår at institusjonelle omgivelser dreier seg om institusjoners forventninger knyttet til hvordan ulike typer organisasjoner og virksomheter skal ledes, koordineres og organiseres. Det er flere institusjoner i omgivelsene som vil påvirke idrettens logikk, og måten idretten organiseres på. Eksempler på institusjoner som påvirker idrettens organisering og prioritering er staten, markedet og samfunnet.

4.3.1 Nøkkelinstitusjoner knyttet til idrettens møte med bærekraft

Vi ønsker videre å belyse hvilke nøkkelinstitusjoner som er relevante i idrettsklubbens møte med bærekraftssatsingen. Thornton et al., (2012) har identifisert syv sentrale institusjoner i det vestlige samfunnet som er relevant for idrettsklubber når man retter fokus mot en bærekraftig satsing. De syv ulike institusjonene som kommer til uttrykk gjennom denne studien er familie, religion, staten, markedet, lokalsamfunn, foretak og profesjonen. Vi kommer kun til å sette fokuset på staten, markedet og samfunnet.

I tillegg til dette skal det også rettes fokus mot forskning gjennomført av Gammelsæter (2016). I boken «*Poeng, politikk og penger: Et institusjonelt perspektiv på idrettsledelse*», har vedkommende utviklet en modell der idrett blir betraktet som en egen institusjon. Det er blitt gjort et forsøk på å konstruere idrett som en egen institusjon som kommer i møte

med andre sosiale institusjoner i samfunnet. Vi vil dermed benytte denne modellen for å ytterligere utdype hvordan idretten responderer i forhold til virkninger påført av andre institusjoner i samfunnet.

Vi ønsker hovedsakelig å vektlegge hvordan både idrettsklubber blir påvirket av logikker knyttet til andre institusjoner i samfunnet. Med dette som grunnlag er det naturlig at vi retter fokuset mot tre hovedområder som er mest relevant for å belyse forskningsspørsmålet og forholde oss til en rekke avgrensninger. Vi skal vektlegge idretten som en egen institusjon, markedet og staten.

Når man uttaler om idrett som en institusjon er det essensielt å rette fokuset i retning av idrettens egenverdi. Den underliggende meningen knyttet til idrettens egenverdi dreier seg om å ha muligheten til å drive idrett på et frivillig grunnlag. Idrett tilbyr muligheter for alle uavhengig av etnisitet, rase, religion og kjønn (Idrettsforbundet, u.å.). Idrett har en verdi i seg selv, og dette er noe alle som driver med idrett er i stand til å forstå og sette pris på. Individer engasjerer seg i idrett da det fremmer glede, og en rekke andre gunstige verdier som glede, trivsel, vennskap, samarbeid og solidaritet (Gammelsæter 2016; Idrettsforbundet, u.å.). Den organiserte idretten arrangeres på demokratiske prinsipper og er i stor grad avhengig av frivilligheten (Gammelsæter 2016).

Velferd er et fenomen som vil stå i sentrum og bli antatt for å være den viktigste institusjonelle logikken med hensyn til staten. Dette kan ytterligere begrunnes på bakgrunn av tanken om at idrettsorganisasjoner oppfattes som samfunnsnyttige og det er en forventning om at det skal ta mer eller mindre samfunnsansvar (Giroux et al 2012, referert i Barbu et al, 2022). Både staten og samfunnet har en sterk antakelse som går ut på at idrett har en karakter eller evne som kan bidra til å bringe nytte for samfunnet på ulike måter. Idretten har en karakter som er godt egnet for å støtte staten ved å framstå som helsefremmende, kan blant annet bidra til å fremme integrering og bringe inn disiplin i samfunnet (Handstad et al., 2021; Gammelsæter 2016). Staten vil indirekte bidra til å påvirke den norske idretten. Staten har denne makten på bakgrunn av de har riktige forutsetningene for å kunne bistå idrettsorganisasjoner med økonomiske midler og lovgivninger (Gammelsæter, 2016).

Økonomisk fortjeneste blir antatt for å være den dominerende institusjonelle logikken når det gjelder markedet. Markedslogikken innebærer å tillegge verdi til et produkt gjennom promotjon, forsøke å få produktet til å se ut mest mulig attraktivt for målgruppen og

derne selge produktet (Gammelsæter, 2016). På bakgrunn av dette er det riktig å påstå at alle som handler i tråd med markedslogikken vil ha et ønske om å tjene mest mulig penger gjennom å drive sin virksomhet. Dette gjelder også næringslivet og idrettsorganisasjoner som er villig til å investere siden de forventer at det er mulig å tjene noe tilbake i form av økonomisk fortjeneste. På en tilsvarende måte blir idrett sett for å være en produkt man utvikler og selger videre (Gammelsæter, 2016).

Dette er med på å forklare hvordan fotballens aktivitetslogikk vil bli utfordret av andre logikker knyttet til andre nøkkelinstitusjoner (Silva et al., 2016)

4.4 Overgangen fra lineær økonomi til sirkulær økonomi

Her vil ansvarlig forbruk og gjenbruk i en idrettslig sammenheng vektlegges. Når det gjelder måten idretten tar i bruk ressurser, så vil man rette oppmerksomheten i retning av lineær økonomi og sirkulær økonomi som gir oss en utfyllende beskrivelse av idrettsaktørers handlemåter og prioriteringer knyttet til forbruk av ressurser (Hanstad et al., 2021).

Grunnen til at gjenbruk og ansvarlig forbruk er svært relevante for idretten innebærer at idretten omfatter aktiviteter som aktivt benytter seg av utstyr og ressurser i et stort omfang. Aktiviteter av samme karakter blir gjennomført på en kontinuerlig basis. Basert på dette har idrettslige aktiviteter en tendens til å forsøple, sløse vekk ressurser og benytte ressursene på en uansvarlig eller unødvendig måte (Handstad et al., 2021).

Ifølge nettsiden Svanemerket er lineær økonomi en type økonomi som har en tilbøyelighet for at man beveger seg mot en tilnærming hvor man anvender mindre gjenbruk av produkter og dette medfører at gjenstander eller utstyr vil ha kortere levetid. En lineær økonomi kan sammenlignes med en rett linje, hvor produksjon og forbruk av varer fungerer som en rett linje. Dette kan ytterligere forklares ved at råstoff blir tatt ut fra naturen, i neste steg produseres det til varer, blir konsumert og forbrukt og til slutt vil hele eller deler av produktet gå ut som avfall (Nilsen, 2023). Det at avfallet har ingen økonomisk verdi og ikke kan benyttes igjen er noe som kan antas å være en av de største kjennetegnene for en lineær økonomi. I en lineær økonomi er det liten rom for gjenbruk eller resirkulering av avfall (Nygaard, 2019, gjengitt i Kristensen, 2020; Hanstad et al., 2021).

I motsetning til en lineær økonomi vil en sirkulær økonomi vektlegge en annen type forbruksmønster. En sirkulær økonomi kan defineres som en prosess hvor industrielle sammenfatninger danner grunnlaget for et økosystem som har en tendens til å fornye seg selv (Preston 2012, gjengitt i Puntervold & Hanssen 2018). Det er riktig å påstå at en sirkulær økonomi innebærer en tilnærming som vil betydelig øke tendensen for å benytte seg av materiale som er resirkulerbare og gjenvinnbare (Hanstad et al 2021). Noe annet som er nevneverdig i forbindelse med en sirkulær økonomi, er tanken om at maksimal utnyttelse av ressurser vil stå i sentrum (Nilsen, 2023). Dette betyr at ressurser vil holde seg innenfor gjenbruk sykluser så lenge de er i en brukelig tilstand, og vil kun forlate syklusen som avfall ettersom det sistnevnte vilkåret er oppfylt.

Overgangen mot en sirkulær økonomi har medført positive effekter ved at flere idrettsklubber tenderer for å benytte seg av mindre engangsplass knyttet til sine idrettslige aktiviteter som arrangementer. Det er blitt normalt å handle i samsvar med kravet om anvendelse av resirkulerbart materiale og de tenker nøyaktig med hensyn til beslutninger knyttet til kjøp av sportslig utstyr (Handstal et al., 2021). Nå legger idrettsklubber til rette for salg eller leie av brukt-utstyr slik at ressurser varer i gjenbrukssyklusen lengst mulig (Hylland, 2020). De forsøker blant annet å framstå som mer miljøbevisste ved å redusere omfanget av gassutslipp forårsaket av transport og reising knyttet til idrettslige formål.

4.5 Økologisk modernisering

Ettersom bærekraft-kravene er blitt gjeldende for idretten, må også idretten fortsette å utvikle nye måter å gjennomføre sin daglige drift og kjernevirksomhet på. I den forstand er det svært relevant å snakke om konseptet knyttet til økologisk modernisering. I hovedsak er det slik at denne teorien oppfordrer alle til å engasjere seg i satsing som tar utgangspunkt i teknologi og innovasjon (Jannicke 2007, gjengitt i Einarsen, 2021). Det blir satt føringer på oss ved å innføre en klimapolitikk som bidrar til at samfunnet beveger seg i en retning hvor vi benytter oss av mer miljøvennlig teknologi som mer eller mindre tilbyr løsninger på nåværende og fremtidige problemer. Det er imidlertid viktig å nevne at økologisk moderniseringsteori fokuserer ikke bare på miljøet, men står for at vi skal opprettholde balansen mellom miljøhensyn, sosiale hensyn og økonomiske hensyn (Jannicke 2007, gjengitt i Einarsen, 2021). Det er slik at denne teorien peker i retning av at samfunnet må ha et formål om å hindre miljøproblemer og fremme løsninger knyttet til utfordringene, men også ta hensyn til å gi miljøet et forrang framfor andre hensyn. På

bakgrunn av dette vil det ikke være feil å påstå at tanken om å opprettholde balansen mellom miljømessige, sosiale og økonomiske hensyn, er kjernen i denne teorien (Hanstad et al., 2021).

Det er fire sentrale antakelser som til sammen hjelper oss med å tolke denne teorien, og det er: grønn vekst, grønn teknologi, institusjonell læring, formell og uformell regulering (Lidskog & Sundqvist, 2013; Mol & Spaargaren, 2000, gjengitt i Hanstad et al., 2021). Når det gjelder grønn vekst er det nødvendig å egne seg en atferd som medfører at man ikke overser viktigheten av økonomisk vekst og materiell velferd. Grønn vekst innebærer at man bringer nytte for samfunnet ved hjelp av effektivisering (Stoknes, 2019). Fokuset rettes mot å utvikle ren energi og mindre ressurskrevende teknologi. Formålet med grønn vekst er at dette skal fremme redusert forbruk av naturressurser samtidig som man bidrar til å skape grunnlag for mindre miljøskadelig utslipp. Institusjonell læring inngår også som en sentral del av denne økologisk modernisering. En mulig forklaring på dette går ut på at organisasjoner har en tendens til å lære av samfunn industriens tidligere erfaringer, prøve å etterligne andre for å oppnå legitimitet og reagerer i henhold til miljøbevegelsens kritikk (Hanstad et al., 2021). Når det gjelder formell og uformell regulering er det slik at aktører i næringslivet og organisasjoner må forholde seg til et lovverk som er utviklet av staten. Staten regulerer ved å stille krav som alle må forholde seg til. På bakgrunn av dette vil organisasjoner og næringslivet ha en tilnærming som medfører at de tar incentiver og setter i gang prosessen med å utvikle frivillige reguleringer (Hanstad et al., 2021). Et relevant eksempel i dette tilfellet er sertifiseringsordninger.

4.6 Omdømmebygging

Et omdømme dreier seg om hvordan en organisasjon eller en aktør blir oppfattet av den målgruppen eller de målgruppene som de forholder seg til og arbeider for (Kleppe, 2017). Det finnes ulike typer omdømmer som aktører kan bygge. Hvilke omdømme man ønsker å bygge avhenger av hva man ønsker å oppnå og hvilke omgivelser man opererer i. Omdømme er noe som blir formet av flere komponenter (Sønderland, 2012). Det er mulig å tenke seg at komponenter knyttet til geografi/lokasjon, infrastruktur, innbyggernes eller medlemmens verdier, identitet, tjenester man kan tilby og tidligere historikk vil sammenlagt danne grunnlaget for omdømme til en organisasjon.

Omdømmebygging kan defineres som arbeidet som legger grunnlaget for å forme et omdømme (Sønderland, 2012). Et godt omdømme er noe alle ønsker å oppnå, da dette vil

mest sannsynlig medføre flere fordeler enn ulemper, og resultere i nytte på ulike måter. Idrettsklubber som operer innad den norske konteksten er ingen unntak, og vil dermed også tenke på lik måte med hensyn til oppbyggelse av et positivt omdømme i omgivelsene. De vil også oppleve store fordeler dersom de er i stand til å bygge et sterkt omdømme eller *image* i samfunnet og mediene.

Hovedkonseptet innenfor omdømmearbeidet innebærer at det først skal gjøres et forsøk på å bygge relasjoner med interessenter, og dernest skal fokuset rettes mot å opprettholde sitt forhold til relevante interessenter (Apeland, 2010 gjengitt i Sønnerland, 2012). På bakgrunn av dette er det essensielt at idrettsklubber engasjerer seg innenfor markedsføring som videre har en tett sammenheng knyttet til omdømmebygging. Organisasjoner er nødt til å markedsføre seg selv, slik at man blir synlig for offentligheten (Sønnerland, 2012).

For idrettsklubber generelt og fotballklubber, vil en veldig viktig forutsetning for å kunne bygge et omdømme som oppfattes som positivt av offentligheten basere seg på det å rette fokuset mot bærekraftssatsingen, og bidra mer eller mindre i henhold til kravene som samfunnet stiller knyttet til klimautfordringene. Her vil det igjen være aktuelt å nevne legitimitetsprinsippet som tidligere nevnt. Legitimitet kommer inn i bildet og spiller en viktig rolle på bakgrunn av tanken om at idrettsklubber er bevisste med hensyn til hvordan de blir oppfattet av sentrale interessenter i sine omgivelser. Dette vil ha avgjørende betydning for deres muligheter til progress, framgang og overlevelse. De vil dermed ha et sterkt ønske om å tilegne seg en tilsvarende tilnærming og engasjere seg innenfor aktiviteter som sørger for at de blir ansett som legitime. Det er en viktig forutsetning for å bygge et godt omdømme.

Et godt omdømme vil føre til at idrettsklubber får bedre kommersielle muligheter i markedet og dette forutsetter at de kan ha god vekst. Et godt omdømme vil også øke sannsynligheten for at flere aktører med ulike formål vil i en stadig større grad være villige til å inngå samarbeid eller assosiere seg med idrettsklubber. Sponsorere og næringslivet kan vise større vilje til å samarbeide med klubben, idrettsklubber kan både oppleve en økning i antall medlemmer og økonomiske midler som de har til sin rådighet. Vi kan derfor anta at det er noe som er positivt og fordelaktig for idrettsklubber på flere måter. Et sterkt omdømme medfører at andre interessenter omgivelsene oppfatter organisasjonen lojale og får større tillit til dem (Sønnerland, 2012).

5.0 Metode

I denne delen av oppgaven skal vi vise hvordan vi har gått fram for å samle inn informasjon.

5.1 Metodisk tilnærming

For å belyse problemstillingen på en mest mulig detaljert eller presis måte har vi benyttet induktiv metode. Det vil si at vi går ut fra empiri som vi har samlet inn fra informantene i dette forskningsprosjektet, og på bakgrunn av denne empirien vil det oppstå muligheter for dannelse av ny teori (Grønmo, 2016). En begrunnelse knyttet til hvorfor vi anvender en induktiv tilnærming går ut på at vi ønsker å dykke dypt og gå inn i detaljer. Dette ble gjort for å tilby gode forklaringer knyttet til forskningsspørsmålet. Vi har gått frem for å samle data ved hjelp av en tilnærming som både omfatter kvalitativ og kvantitativ metode. Det er mulig at en og samme undersøkelse kan være en blanding av kvalitativ og kvantitativ metode (Jacobsen, 2015). Disse metodene kan utfylle hverandre og benyttes samtidig. Det vi har gjort er at vi har utformet et nettbasert skriftlig spørreskjema som består av åpne spørsmål. Informantene har mulighet til å uttrykke seg med egne ord. Dermed samles det inn kvantitative data gjennom å benytte et åpent spørsmål spørreskjema.

Vi benyttet en tilsvarende tilnærming da det kan forklares ved at vi hadde fra før en del kunnskap om bærekraft og klimautfordringer i en idrettslig sammenheng. Dette bidro til at vi utviklet en oppfatning om at dette ville hjelpe oss med hensyn til å belyse problemstillingen på en utfyllende måte. Vi visste at det var gunstig for oss, men vi ønsket imidlertid å dykke enda dypere inn i denne tematikken. Dermed ble en tilsvarende tilnærming relevant for vår del, og vi klarte å anse at dette kunne være nyttig for vår del med hensyn til å forklare problemstillingen ytterligere. Jacobsen (2015) hevder at det å kombinere begge metodene medfører at man eksplorerer i større grad, og det skaper grunnlag for å undersøke på en mer presis eller konkret måte.

Det er noen årsaker som forklarer hvorfor både kvalitativ og kvantitativ metode egner seg godt for å belyse problemstillingen i dette forskningsprosjektet. Vi benyttet kvalitativ metode da vi ønsket å gå i dybden på forskningsspørsmålet. Hensikten bak å anvende kvalitativ metode baserer seg på tanken om at man er interessert i å forstå hvordan individer oppfatter en gitt situasjon innenfor en bestemt kontekst. Denne metoden egner

seg godt dersom man ønsker å fremme nyanserte beskrivelser og forklaringer på et tema (Jacobsen, 2015). Problemstillingen i prosjektet er «*Hvordan bærekraftsatsingen påvirker norske fotballklubber og deres ledere?*». Det er en eksplorerende problemstilling. Vi forsøker å innhente mest mulig detaljert beskrivelse av hvilke forhold og faktorer som forekommer i bildet ved fotballklubbers møte med bærekraftsatsingen. Det blir tatt utgangspunkt i dette, da det ikke eksisterer særlig mye forskning som belyser den overnevnte problemstillingen. Det er noe vi kan få innsikt i bare ved å høre idrettslederne sine personlige oppfatninger knyttet til bærekraft i en idrettslig sammenheng. Vi mener derfor at det er hensiktsmessig at vi får vite noe om hvordan ledere og fotballklubber handler og hva som ligger til grunn bak deres handlinger, tenkemåter og atferd. Vi ønsker å forstå ledernes oppfatninger gjennom deres preferanser. Det betyr at man ikke legger føringer på respondentene og de har større frihet i forbindelse med hvordan de ønsker å formulere seg. Den informasjonen som samles inn kan ha høy relevans til tross for at vi benytter oss av en skriftlig åpen spørsmål spørreundersøkelse. Slik er det fordi kvalitative data har en tendens til å legge føringer på respondentene i en svært lav grad, og begrenser ikke friheten deres knyttet til det å komme opp med sine egne meninger (Jacobsen, 2015).

5.2 Undersøkellesdesign

Designet som var mest velegnet i henhold til det vi ønsket å finne ut i dette prosjektet, var små N-Studier. Når vi skulle identifisere hvilke undersøkelsesdesign som ville passe best for å prosjektet, idémlydret vi på hva problemstillingen i dette prosjektet dreide seg om. Den viktigste grunnen som forklarer valget vårt knyttet til valget av små N-studier innebærer at vi hadde formulert en ganske klar problemstilling, vi hadde en del forhåndskunnskaper om det problemstillingen omhandler og hadde et ønske om å gå i dybden på et relativt klart fenomen. Det var en av grunnene bak hvorfor vi foretok en tilsvarende design. Ifølge Jacobsen (2015) vil N-studier innebære at de tilbyr en detaljert beskrivelse av et fenomen og har en tendens til å fange opp informasjon eller belyse et fenomen fra mange ulike ståsteder. Dette er noe som kan kobles opp med vårt forskningsprosjekt med tanke på at vi ønsker å gi en helhetlig forståelse av hvordan idrettsklubber og idrettsledere forholder seg til bærekraft.

Utgangspunktet er å fremme eller legge grunnlaget for å fremme ulike forståelser og synspunkter av det samme fenomenet. Vi har tolket den forståelsen gjennom synet til ulike enheter. Enhetene er idrettsledere fra ulike idrettsklubber som er assosiert med de to

øverste divisjonene i norsk fotball. Alle ledere har tilhørighet til ulike klubber er det naturlig at måten de tolket denne tematikken på vil variere, og dette er noe som passer godt sammen med hva som er typisk for små N-studier.

Når man retter tankene mot opplegg er det riktig å påstå at vi har anvendt et intensivt opplegg. Vi hadde valget om å gå for enten intensivt opplegg, og den andre muligheten som vi hadde til vår rådighet var å gå for et ekstensivt opplegg. Dette kan oppfattes som et intensivt opplegg med tanke på at vi har samlet inn data fra svært få enheter (Grønmo, 2016).

5.3 Respondenter, populasjon og utvalg

Når det gjelder utvalg av klubber som vi skulle ta utgangspunkt i, er det slik at vi foretok et tilfeldig utvalg fra populasjonen. Populasjonen i dette prosjektet var alle fotballklubber som er en del av Eliteserien og OBOS-ligaen som representerer de to øverste divisjonene i norsk fotball. Det at alle fotballklubber i de to største divisjonene i norsk fotball prøver å etterligne hverandre for å oppnå legitimitet og har en atferd som er mer eller mindre identisk, er en årsak til at alle disse klubbene representerer den *faktiske* populasjonen i dette prosjektet. Vi bestemte oss for å velge ut seks klubber som var aktuelle for å belyse problemstillingen i oppgaven. Vi valgte tilfeldig ut tre klubber fra både eliteserien og Obos-ligaen, slik at vi fikk resultater som var representative for hele populasjonen. Hensikten for at vi anvendte et sannsynlighetsutvalg i form av tilfeldig utvalg baserer seg på tanken at vi ønsket å forsikre oss et tilnærmet representativt utvalg av populasjonen. Et tilfeldig utvalg vil medføre at man med stor sannsynlighet forsikrer seg at utvalget blir svært lik populasjonen (Jacobsen, 2015). Det var slik at vi benyttet telefoni for utring og sendte e-post til samtlige klubber fra både eliteserien og OBOS-ligaen. De tre første klubbene fra begge divisjonene som ga sitt samtykke for å være med på dette prosjektet ble valgt.

Med hensyn til utvelgelse av respondenter fra de utvalgte klubbene som skulle delta på spørreundersøkelsen, var det noen spesielle kriterier som ble tatt høyde for. Vi ønsket å velge ut individer knyttet til disse klubbene som hadde den tilstrekkelige kunnskapen som var nødvendig for å belyse problemstillingen vår. Problemstillingen er begrenset til kun fotballedere, og dette førte til at individer som ikke hadde lederstillinger i disse utvalgte klubbene, ble fullstendig utelukket. Med dette som grunnlag ble kun toppledere og administrative ledere innen disse seks utvalgte klubbene antatt for å være potensielle

respondenter som skulle delta i spørreundersøkelsen. I dette tilfellet benyttet vi oss av et variant av et ikke-sannsynlighetsutvalg. Den varianten vi brukte omtales som et skjønnsmessig utvalg. En tilsvarende utvalgsform innebærer at forskeren velger ut de personene som de mener er representative (Jacobsen, 2015) og har kjennskap til det fenomenet som skal undersøkes. I helhet, gjennomførte vi seks intervjuer. Vi har gjennomført et intervju av en informant fra hver av de seks utvalgte fotballklubbene.

5.4 Frafall

I denne undersøkelsen har vi opplevd frafall av enheter i en høy grad. Vi tok først en avgrensning i populasjon ved at alle idrettsklubber som ikke var assosiert med de to øverste divisjonene i norsk fotball ble utelatt. På bakgrunn av dette er det slik at idrettsklubber i de to øverste divisjonene i norsk fotball ble regnet for å være den teoretiske populasjonen i dette forskningsprosjektet. Den teoretiske populasjonen viser til at alle forskere forsøker å uttale seg om (Grønmo, 2016). Vi hadde som mål å intervjuje toppledere fra seks ulike klubber, men på tross av dette sendte vi ut invitasjoner om å delta til mer enn 10 toppledere fra 10 ulike toppklubber. Vi var klar over at vi kunne regne med at noen av klubbene ville nekte å delta. Det vil si at disse 10 utvalgte klubbene ble antatt for å være den faktiske populasjonen (Jacobsen, 2015).

En av de mest vanlige grunnene som hindret flere av klubbene og lederne fra å delta innebar at de hadde ikke nok tid av praktiske årsaker, eller det at de hadde ikke kapasitet til å delta på flere studieprosjekter i år. En stor andel av dem viste liten interesse, og nektet å delta på dette prosjektet grunnet ulike årsaker. Til slutt var det bare seks klubber som deltok. Dette var ikke overraskende og noe vi var oppmerksomme på. Dette var forventet, da det er et betydelig større frafall for undersøkelser med åpne spørsmål sammenlignet med undersøkelser med lukket svaralternativer. (Schollz & Zuell 2012, gjengitt i Jacobsen, 2015, s. 307). Dette skyldes at det å besvare på åpne spørsmål er mye mer tidskrevende.

5.5 Forming av nettbasert spørreundersøkelse

Vi kombinerte en kvalitativ metode med en kvantitativ metode. Basert på dette har vi anvendt et kvantitativ spørreskjema for å fange opp kvalitative data. Vi kombinerer begge metodiske tilnærmingene. Det web-baserte skriftlige spørreskjemaet omfatter for det meste åpne spørsmål, men det finnes også noen få lukkede spørsmål med svaralternativer. I helheten er det 12 spørsmål som utgjør spørreskjemaet, hvorav de 10 er åpne spørsmål og to er lukkede spørsmål med svaralternativer. En grunn for å inkludere flere åpne spørsmål

dreier seg om at det ikke er mulig å fange opp detaljerte data ved bruk av lukkede spørsmål. Imidlertid vil åpne spørsmål gi oss en detaljert beskrivelse av fenomenet vi forsker på, og informantene får muligheten til å uttrykke seg med sine egne ord. Dette forutsetter at det samles større mengder av data enn det vi kunne ha innsamlet ved å bruke lukkede spørsmål.

5.6 Analyse og kategorisering

Et veldig stort antall av spørsmål i spørreskjemaet vårt bestod av åpne spørsmål, hvor respondentene måtte gi lange og omfattende svar. Dette medførte at det oppsto utfordringer i henhold til kategorisering av data. Noe som ytterligere begrunner komplikasjonene, er at vi kombinerte en kvalitativ metode med en kvantitativ metode ved å bruke et skriftlig åpent svar spørreskjema for å samle inn kvalitative data fra respondentene. En slik tilnærming som dette kan skape komplikasjoner med hensyn til analyse av datamateriale (Jacobsen, 2015).

På bakgrunn av dette måtte vi omgjøre de åpne svarene om til faste svaralternativer. Det er vanligvis slik at man koder dem med et tall som datamaskinen kan lese (Jacobsen, 2015). Dette er noe som ikke var nødvendig i vårt tilfellet. Dette kan forklares ved at vanligvis er det mange enheter det samles inn data fra, ved bruk av spørreskjemaer. Men vi samlet inn data fra veldig få enheter, bare fire-seks enheter.

Dette ble gjort ved at hvert svar ble omgjort til en kategori som var i samsvar med innholdet i svaret. Vi omdannet de åpne spørsmålene til faste svaralternativer og inndelte dem i temaer. Vi skal nedenfor i en tabell vise hva slags temaer/kategorier som kom til uttrykk på grunnlag av svarene til respondentene på hvert spørsmål i spørreskjemaet.

SPØRSMÅL	KATEGORIER DANNET PÅ BAKGRUNN AV INFORMASJONEN I SVARENE
SPM-1 (åpen spørsmål)	Bevissthet (4), klima-ansvar (2) og forpliktelse (1)

SPM-2 (åpen spørsmål)	Samfunnsansvar (3), idrettens som virkemiddel(2), talerør (1)
SPM-3 (åpen spørsmål)	Felles samarbeid (2), daglig leder (3), egne stiftelser knyttet til samfunnsansvar (1) og annet (1)
SPM-4 (åpen spørsmål)	Kildesortering og avfallshåndtering (2), samkjøring (2), bærekraftige samarbeidspartnere (1) og sosial bærekraft (1)
SPM-5 (åpen spørsmål)	Forurensing forårsaket av kjøring (3), sløs av ressurser (1), gummigranulat (1) og annet (1)
SPM-6 (åpen spørsmål)	Mangel på verktøy (3), lav kontrol (1) og annet (2)
SPM-7 (åpen spørsmål)	Ingen forhold (4) og etisk ansvar (2)
SPM-8 (åpen spørsmål)	Sponsorer (4) og medlemmer (2)
SPM-9 (åpen spørsmål)	Forsterket omdømme (3), bedre muligheter i det kommersielle markedet (2) og annet (1)
SPM-10 (lukket spørsmål)	Svært stor grad (1), stor grad (3) og middels grad (2)
SPM-11 (lukket spørsmål)	Høy grad (2), middels grad (3) og lav grad (1)
SPM-12 (åpen spørsmål)	Gummigranulat (3), økonomiske konsekvenser for klubbene (2) og faglig grunnlag (1)

5.7 Informert samtykke og anonymitet

Vi bearbeidet et informasjonsskriv som vi sendte ut til alle mulige deltakere.

Informasjonsskrivet inkluderte informasjon om hva dette forskningsprosjektet omhandlet, hva formålet til dette prosjektet er og hva deltakelse innebar for deres del. Vi informerte dem og tydeliggjorde at deres navn og klubbens navn kommer til å bli anonymisert, slik at

ingen skal være i stand til å gjenkjenne dem. Samtidig fikk de også vite at den informasjonen vi har samlet inn fra dem vil bli slettet, når prosjektet er ferdigstilt.

5.8 Pålitelighet

Den måten undersøkelsen ble gjennomført vil også påvirke undersøkelsens pålitelighet. Det vil si at undersøkelsesopplegget kan påvirke hvordan respondentene svarer og hvilke respons de bestemmer seg for å utgi. Utformingen av spørreskjemaet og konteksten respondentene befinner seg i kan spille en primær rolle i den sammenheng (Jacobsen, 2015). Noen av de åpne spørsmålene i skjemaet vårt var svært lange og respondentene hadde ikke mulighet til å stille spørsmål, dersom noe var uklart. Vi hadde ikke oversikt over hvilken kontekst respondentene befant seg i under den perioden de gjennomførte den web-baserte spørreundersøkelsen.

5.9 Ekstern gyldighet (overførbarhet)

Det er samtidig viktig å nevne at vi ikke kan generalisere til noe mer enn den populasjonen vi trekker utvalget i. Det vil i vårt tilfelle bety at vi kan kun generalisere til andre fotballklubber i de to øverste divisjonene i norsk fotball, da det er de som er populasjonen i denne undersøkelsen. Resultatene på dette forskningsprosjektet er ikke gyldige for andre populasjoner og kan ikke i særlig stor grad overføres til andre sammenhenger. Blant annet er generalisering begrenset i tid og rom (Jacobsen, 2015). På bakgrunn av dette er det mulig å si at de antakelsene som gjelder for norske fotballklubber i henhold til bærekraftssatsingen nå, vil kanskje ikke gjelde i fremtiden. Det gjaldt muligens heller ikke fortiden. Det er noe som kan variere mer eller mindre, grunnet endringer i omgivelsene.

Det at vi har trukket utvalget gjennom å benytte oss av sannsynlighetsutvalg medfører økt sjans for at utvalget ikke blir systematisk skjevt. Med dette som grunnlag vil man også få bedre forutsetninger for å generalisere fra utvalg til populasjon (Jacobsen, 2015). På tross av dette kan vi fortsatt ikke med full sikkerhet meddele at det utvalget vi samler inn informasjon fra, er 100 prosent representativt for populasjonen.

5.10 Kritikk til egen forskning

Når man retter fokuset mot svakheter ved framgangsmåten vi benyttet for å samle inn data, mener vi at det er en del ting som kunne ha bli gjennomført på en mer gunstig måte. Vi har en oppfatning om at en ren kvalitativ metode ville ha vært den tilnærmingen som var best egnet for å samle inn informasjon som er rik på detaljer. En skriftlig spørreundersøkelse

bestående av åpne spørsmål var også en god måte som bidro til å samle inn kvalitative data, men denne tilnærmingen hadde sine svakheter. Når man benytter en tilsvarende metode som vi har brukt, kan det oppstå utfordringer med hensyn til å kategorisere og i neste steg analysere den innsamlede dataen. Det medfører økt kompleksitet (Jacobsen, 2015). Det ville derfor ha vært bedre å bestemme seg for kun å benytte en metode, enten kvalitativ eller kvantitativ, kontra å kombinere begge metodene.

Ved å benytte seg av et spørreskjema har man ikke mulighet til å interagere med respondenten og vedkommende kan ikke stille spørsmål dersom noe er uklart (Jacobsen, 2015). Det kan dermed oppstå situasjoner hvor respondenten ikke forstår spørsmålet fullstendig, mistolker spørsmålet og dermed øker sannsynligheten for at vi ikke får svar som er besvart på en utfyllende måte. Dette fører til at man ikke er i stand til å samle inn de detaljene man hadde forventet å få inn og kan gå glipp av noen nødvendige detaljer. En annen mulig svakhet ved dette forskningsprosjektet er faktumet at vi har samlet inn informasjon fra få enheter. Det blir utfordrende å generalisere fra utvalg til populasjon, når man innhenter data fra et lavt antall enheter (Jacobsen, 2015).

Imidlertid er det essensielt å understreke at fotballklubber vil mer eller mindre handle på samme måte, da de handler innenfor de samme logikkene og prøver å etterligne hverandre for å oppnå legitimitet i omgivelsene. Dermed tenker vi at det som gjelder for de enhetene vi har samlet inn informasjon fra, vil til dels også gjelde for resten av populasjonen. Alle vil prøve å etterligne hverandre siden bærekraft står sentralt i samfunnet og det forventes at idretten skal ta samfunnsansvar. Dermed kan vi anta at de fleste fotballklubber, i de to øverste divisjonene i norsk fotball, vil bevege seg i samme retning.

6.0 Framstilling av funn

Vi vil presentere noen utvalgte svar, som bidrar til å belyse forskningsspørsmålet. Vi har anonymisert lederne som besvarte undersøkelsen slik at verken de eller deres klubb skal kunne gjenkjennes på bakgrunn av den innsamlede informasjonen.

Leder A	Eliteserien
---------	-------------

Leder B	Eliteserien
Leder C	OBOS ligaen
Leder D	OBOS ligaen
Leder E	Eliteserien
Leder F	OBOS Ligaen

6.1 Bevissthet knyttet til bærekraftsutviklingen

Alle mener at det er svært viktig at man i størst mulig grad prøver å formidle dette budskapet videre til individer som er assosiert med klubben. Det kan være tale om medlemmer av klubben eller andre personer i lokalsamfunnet som følger klubben. Leder A hadde følgende å si om dette; *«Det er helt klart viktig å være bevisst og dernest prøve å bevisstgjøre andre gjennom ulike tiltak. Klima er viktig i forhold til at det påvirker alle og dermed er det ganske viktig at man må prøve å ivareta det på en best mulig måte, og jeg mener også at det er viktig med bærekraft i forhold til sosiale forskjeller og tilsvarende ting som man må jobbe med. Jeg synes at det kan være bra og nyttig å ha fokus på det. Det er derfor viktig å engasjere seg fordi verdenspopulasjonen øker, det blir bare flere og flere mennesker og dette skaper grunnlag for større forskjeller blant menneskene. Så det er viktig at man har disse bærekraftsmålene som sørger for å redusere disse ulikhetene. Klimautfordringene er noe alle må løse sammen.»*

Leder B har også en oppfatning som omfatter mye av det samme. Vedkommende mener at klimaendringene er menneskeskapt, og derfor er det menneskene som må ta ansvar for å begrense de negative konsekvensene av de klimautfordringene som verden står overfor. Det pekes blant annet på at det kreves en økt bevissthet fra alle; det private næringsliv, det offentlige og frivilligheten.

Leder C har en antakelse som innebærer at tett samarbeid vil forutsette at vi skal kunne være i stand til å bevisstgjøre flest mulig individer. Vedkommende mener blant annet det å ikke ta bærekraft på alvor, kan gi negative konsekvenser for hele samfunnet og frykter at vi kommer til å ligge på etterskudd dersom man ikke tar bærekraft på alvor nå.

6.2 Samfunnsansvar

Når det gjelder samfunnsansvar eller idrettens rolle i forbindelse med å løse samfunnsrelaterte utfordringer, mente alle ledere at idretten har en primær rolle å spille og kan bidra i høy grad. Dette skyldes at idretten har evnen til å nå fram et stort antall individer og har en slags kraft til å påvirke den måten mennesker tenker på gjennom å aktivt samarbeide med andre partnere som bistå dem i forbindelse med iverksettelsen av tiltak. Leder C meddeler at; *«Idrettslige aktører er jo de som tar størst samfunnsansvar generelt i landet i dag. Det er ikke så mange andre steder man finner at andre har såpass stort samfunnsansvar. Spesielt toppklubber som fotballklubber tar jo enormt stort ansvar. Når det gjelder klimaet så har vi en viktig funksjon i form av å være et talerør. Med dette mener jeg at store toppklubber som har kapasiteten til å nå ut store mengder mennesker blir et talerør både for klimaet og andre kraftmål. Det er viktig fordi man har jo et fotavtrykk og så har vi et håndavtrykk. Håndtrykket er jo det man kan bidra med for at andre skal endre seg og bidra. Det håndtrykket er nok viktigere enn det fotavtrykket, fordi den er jo ikke så stor i en idrettsorganisasjon. Vi kan absolutt bidra og det gjør vi gjennom å samarbeide med sponsorer, prøve å iverksette bærekraftige tiltak, vi bidrar med å være bevisst selv. Vi gjennomfører diskusjoner med kommunen angående hvordan vi kan få ut flere bærekraftsmål og klimatiltak ut til folk som bor i kommunen.»*

Imidlertid er det mulig å se at noen av ledere mener at idretten tar stort ansvar, spesielt når det gjelder sosial bærekraft. Men kan ta større ansvar knyttet til andre områder av bærekraft. Tankene til ledere peker i retning av at idrettslag er gode på sosial bærekraft og det at vi kan også bli flinkere på det meste for å gjøre det vi kan for å bidra til å nå FNs bærekraftsmål. Det er nødvendig at klubber viser at de har fokus på dette, og derfor bør fotballklubber fokusere på å lage en god strategi på dette.

6.3 Strategi

Funn knyttet til mål og strategi varierer. Det viser seg at flertallet av klubbene har formet ingen spesielle avdelinger som spesifikt er tildelt ansvar knyttet til bærekraftsarbeidet i klubben. Det er derimot slik at flere personer og avdelinger i bedriften fordeler dette ansvaret i mellom seg og samarbeider tett for å iverksette bærekraftsmålene i størst mulig grad.

Leder C hevder at de har ingen spesielle avdelinger i klubben som arbeider spesifikt med bærekraft. Vedkommende hevder videre at; *«Vi har utviklet ingen spesiell avdeling i*

klubben som har ansvar for å arbeide med bærekraft, men det er slik at flere i klubben jobber sammen for å bidra på dette området. Det er sånn at dette ansvaret faller hos og går gjennom markedsavdelingen fordi dette dreier seg jo om å samarbeide med partnere.»

Det er derimot mulig å se at noen av klubbene har opprettet egne avdelinger eller stiftelser som har ansvar knyttet til samfunnsansvar. Leder B påstår følgende i tilknytning til dette; *«Klubben har en egen stiftelse som jobber konkret med samfunnsansvar.»*

Når det gjelder hvorvidt bærekraft er en del av klubbenes strategi finner man klare tegn på at bærekraft er blitt nedfelt i strategien til alle klubber, og det jobbes aktivt for å iverksette bærekraftsmål i så høy grad som mulig. På bakgrunn av funne er det helt klart at samfunnsansvar og bærekraft er et bærende element av deres strategi. Det blir oftest lagt vekt på disse seks bærekraftsmålene: BK-mål 3-God helse, BK-Mål 5- Likestilling mellom kjønnene, BK-mål 11- Bærekraftige byer og samfunn, BK-mål 12- Ansvarlig forbruk og produksjon, BK-mål 13- Stoppe klimaendringene og BK-mål 17- samarbeid for å oppnå målene. Det eksisterer ikke store ulikheter mellom klubbene når det gjelder hvilket bærekraftsmål klubben skal prioritere.

6.4 Tiltak

Majoriteten av klubbene har iverksatt ulike tiltak for å redusere sin miljøbelastning og sørger for å ta ansvar for deres eget miljøavtrykk. De fleste tiltakene som er blitt iverksatt har tilknytning til sosial bærekraft. Imidlertid har ikke klubbene bidratt i like stor grad med hensyn til miljømessige tiltak.

Her vil vi presentere de vanligste tiltakene som kom fram blant de klubbene som deltok på dette prosjektet. 1- Fokus på utvikling av gode løsninger knyttet til avfallshåndtering og kildesortering, 2- erstatte tradisjonelle lyskilder med LED, 3- installasjon av solceller på taket, 4- tiltak knyttet til økt anvendelse av samkjøring og kollektivtransport, 4- Redusere bruk av undervarme, 5- vanne banen mindre, 6- velge bærekraftige produkter og stille krav om at andre samarbeidspartnere også følger samme spor.

Noen andre interessante funn som kom til uttrykk i den forbindelse dreier seg om at klubber inngår samtaler med andre aktører som bistår klubbene med å redusere idrettens miljøavtrykk. Funnene viser til at flere av klubbene samarbeider med ragnsells, eller legger opp får aktiviteter som bidrar til sosial bærekraft som for eksempel: gatefotball for å

forebygge rusavhengighet, legger opp for andre fotballrelaterte aktiviteter for å integrere flyktninger i det norske samfunnet. En rekke andre tiltak innebærer at klubber prøver å elektrifisere bilparkering der det er mulig, noen klubber sørger for å kjøre barn fra skolen til treninger slik at foreldrene unngår å kjøre og klubber prøver å benytte seg av elektriske biler i en størst mulig grad.

6.5 Fotballklubbens miljøavtrykk

Når det gjelder hva som er kildene for den negative miljøbelastningen til idretten er det synlig, på bakgrunn av funnene, kjøring eller transport i forbindelse med idrettslige aktiviteter som kamper og treninger er den viktigste kilden. Det er snakk om både reise av fly og kjøretøy som medfører forurensing. Noe annet som bidrar til å øke miljøavtrykket til fotballen kan kobles opp mot unøyaktig bruk av utstyr. *Eksempelvis*; tøy og fotballscho. Noen klubber mener også at det er viktig at man benytter seg av allerede eksisterende idrettsanlegg heller enn å satse på å bygge nye anlegg. Det at granulatet fra kunstgresset havner i havet er noe som knyttes opp mot idretten negative miljøavtrykk og regnes for å være en av de mest alvorlige klimamessige problemstillingene som fotballen står overfor.

En rekke andre nevneverdige funn som ble gjort ved å undersøke lederne; Noen klubber benytter fremdeles dieselpumper i forbindelse med avmerking av baner.

I tilknytning til kontroll og regnskap over sitt eget miljøavtrykk mener lederne at de for øyeblikket ikke har noen måte eller verktøy for å måle sitt eget miljøavtrykk. Det vil si at klubbene har ingen verktøy for klimaregnskap eller noe liknende. Det eneste de kan gjøre er å benytte seg den kunnskapen de har til å begrense sitt miljøavtrykk. Lederne hevder at det jobbes sammen med norsk toppfotball for å få til noe som skal bidra til å måle miljøavtrykket. Men for øyeblikket har de ingenting og er nødt til å vente.

6.6 Næringslivet og kommersielle markeder

Alle fotballklubber deler en felles oppfatning om at et det å bygge et godt omdømme og har tilgang til gode avtaler med næringslivet er noe som henger tett sammen. Ledere mener at de er avhengige av sponsorer og samarbeidspartnere for å bidra med bærekraftsarbeidet. Det å aktivt engasjere seg i bærekraft vil ha mye å si for hvilke avtaler klubber har tilgang til og hvordan de oppfattes av andre aktører i omgivelsene. Det vil videre føre til at forsterker omdømmet sitt og det øker sjansen for at man inngår gunstige avtaler med sponsorer. Ledere har en oppfatning om at det eksisterer en form for press fra omgivelsene

om at de største klubbene skal bidra for samfunnet. Dersom dette ikke gjøres, vil dette gå utover klubbens omdømme og kommersielle muligheter. Alle lederne har ganske entydige oppfatninger knyttet til at næringslivet vil selge på bærekraft, og dermed vil også deres samarbeidspartnere bli presset til å ha samme type tilnærming.

6.7 Progress og måloppnåelse

Hvorvidt fotballklubbene er fornøyde med sin utvikling i forbindelse med implementering av bærekraftsmålene varierer. Noen klubber har en god posisjon og har bidratt mye, og imidlertid er det andre klubber som har en lang vei å gå. Det er mange ledere som påstår at fotballklubber gjør sitt beste for å iverksette bærekraftige tiltak og begrense sitt eget miljøavtrykk. Men for å kunne lykkes er det behov for flere ressurser. Mangel på ressurser og kompetanse fører til at klubbene ikke er i stand til å bidra ytterligere og ta nye skritt i forbindelse med denne satsingen. Det å ikke ha tilstrekkelig kompetanse fører til at klubbene ikke vet helt hvordan de skal skal få til denne satsingen på en mer effektiv måte.

De fleste ledere oppgir at det nå fokuseres på bærekraft i mye større grad når klubber utformer deres strategi enn det ble gjort tidligere, da det var mindre fokus rettet mot bærekraftig utvikling. Flertallet av lederne svarer at deres klubb er fornøyd med det de har fått til, men det er likevel rom for forbedring og de håper at de kan gjøre mer i fremtiden.

Når det gjelder hvorvidt klubbene har klart å iverksette de tiltakene de hadde planlagt å iverksette, var det to ledere som responderte høy grad, tre ledere formildet middels grad og en leder besvare lav grad.

6.8 Grønnvasking

Alle fotballklubbene tar sterk avstand grønnvasking og mener at de ikke engasjerer seg innenfor noe liknende. De har ingen forhold til grønnvasking og formålet med å engasjere seg innenfor bærekraft innebærer at de ønsker samfunnets beste. Det kommer blant annet fram at de har et indre ønske for å redusere klimaavtrykket sitt. Noen ledere påstår at fotballklubber som engasjerer seg innenfor grønnvasking må realisere at de har etiske ansvar som bør forholde seg til.

6.9 Fremtidige tanker knyttet til bærekraft

Alle idrettslederne tolker framtidig idrett i en bærekraftig sammenheng på samme måte og deler tanker som peker i retning av at idrettsklubber må forholde seg til påvirkninger fra

denne satsingen. De mener blant annet at moderne idrett er mer positivt for miljøet, men blir mer omfattende med tanke på at man må forholde seg til flere aktører og krever høyere kompetanse for å imøtekomme disse kravene. Leder D har følgende å si om forventninger knyttet til moderne idrett; *«Påvirkning vil være større de kommende årene, skal man være en moderne idrettsklubb så må man henge med i å være bevisst og gjennomføre bærekraftstiltak. Vi må jobbe med holdninger, ledelse og kulturen vår - samt å bygge et finansielt grunnlag for å overkomme dette.»*

Når det gjelder framtidige konsekvenser knyttet til et stadig økende fokus på bærekraft tenker noen ledere at det vil medføre negative konsekvenser for fotballklubber, og ikke kun positive konsekvenser. Leder B peker på en rekke negative konsekvenser forbundet med denne satsingen. Det innebærer tanken om at det er et populistisk område og politikere har alt for stor makt til å ta beslutninger. I noen tilfeller kan dette påvirke fotballklubber på en negativ måte, når det tas avgjørelser hvor man egentlig ikke har anelse på hvilke fordeler og ulemper det vil skape grunnlag for.

Leder B nevner gummigranulat problematikken og fjerning av parkeringsplasser ved idrettsanlegg som to gode eksempler. Leder B sier følgende; *«Det kan bli vanskelig å tilrettelegge sportslige aktiviteter, for eksempel, tanken om at man ikke skal kunne fly til kamper vil kreve en helt annen belastning for spillerne som de ikke er vant til. Det vil ha en negativt effekt. Jeg mener også at alt fokuset på bil og parkering er feilslått. I stedet for å rette fokuset mot å redusere bilbruket kan man heller gå over til økt bruk av elektroniske biler som forurenses i en veldig lav grad sammenlignet diesel- og bensinbiler. Dette kan resultere i at vi får færre folk som går på kamper og minst at engasjerte foreldre slutter å følge opp barna sine fordi de ikke får muligheten til å kjøre bil og parkere i nærheten av idrettsanleggene som gjør at de sender barna på egen hånd.»*

Flere av lederne mener at et forbud mot gummigranulat vil gi alvorlige konsekvenser for fotballklubbene og det er noe som kan fremme økonomiske konsekvenser. Leder C sier følgende; *«For å konkretisere konsekvenser for idretten med hensyn til klima så tror jeg at for fotballen sin del handler dette mye om fremtidens anleggsutvikling og potensielle EU restriksjoner på blant annet kunstgressbaner og innfyll som kan brukes på disse. Blir det forbud mot SBR (gummi) granulat, vil dette få store økonomiske konsekvenser for fotballen siden majoriteten av anleggene i Norge er privateid.»*

7.0 Diskusjon

7.1 Institusjonelle logikker

Ifølge Gammelsæter (2016) er det slik at nøkkelinstitusjoner i samfunnet har en tendens til å påvirke hverandre. De institusjonene som vil være mest relevant for norske fotballklubber er nok markedet, staten og idretten som en egen institusjon. Disse institusjonene er avgjørende for hvordan den norske fotballen er organisert og gjennomfører sine aktiviteter. Bærekraftsprinsippene dreier seg om at alle må ta ansvar for å begrense sin negative miljøbelastning og skape et godt utgangspunkt for kommende generasjoner (Jerkø, 2009), vil være relevant for fotballklubber.

Alle lederne er klare over at klubbene deres har en viktig ansvar på deres skulderet med hensyn til bærekraftutviklingen. Leder D har en oppfatning om at fotballklubber har et vidt rekkevidde og mennesker er forbundet med klubber på ulike måter. Fotballklubber er dermed godt egnet til å spre et viktig budskap til et stort antall individer. Blant annet er det viktig å nevne at Leder F sier følgende; «*Det er godt at vi kan legge inn vårt positive bidrag i denne positive satsingen.*» Leder B anerkjenner at norske fotballklubber er en viktig samfunnsaktør, og føler at de er forpliktet til å bidra med hensyn til bærekraftsutfordringene.

Det er mulig å se at lederne støttet opp antakelser om at institusjonelle logikker vil bidra til å påvirke idrettsklubber. Noe som videre fører til at klubber må ta ansvar utover deres eget spesialiseringsområde. Den institusjonelle logikken innenfor idretten som en institusjon baserer seg på det å drive idrett (Gammelsæter, 2016). Fotballklubbers viktigste oppgave er å legge opp for fotball og da det er kjerneaktiviteten deres. Leder B støtter dette ved å påstå at; «*Det første vi retter fokus mot er kjerneaktiviteten vår som er å organisere fotball*». Dette viser til at lederne har en antakelse om at ingenting bør prioriteres over fotballens kjerneaktivitet, da det er dette som er eksistensgrunnlaget for fotballklubber. Men samtidig er de klare over at samfunnet som en institusjon stiller en rekke krav som de er forpliktet til å ta hensyn til. Ifølge idrettslederne i dette forskningsprosjektet, er bærekraftssatsingen et slikt krav.

På bakgrunn av ledernes synspunkter får vi en ide om at markedet påvirker fotballklubbenes bærekraftspolitik i en stor grad. Det er sponsorer og næringslivet som setter en slags press på fotballklubber og dermed påvirker hvordan fotballklubber forholder

seg til bærekraft, mener Leder A. Leder C støtter dette med tanke på at individer anser fotballen som noe kommersielt og dette legger grunnlaget for at man blir nødt til å handle i samsvar med det som oppfattes som legitimt i samfunnet. Leder E forklarer dette ytterligere og har følgende å si: «*Omgivelsene stiller krav til næringslivet som skaper forventninger om at de skal levere på bærekraft, og dette vil videre føre til at idretten også må bevege seg i samme retning fordi vi er deres samarbeidspartnere.*» For idretten betyr dette økt fokus rettet mot bærekraft, og at det forventes at man iverksetter bærekraftige tiltak som er synlige (Handstad et al., 2021).

Det er også store forventninger fra fotballklubbens egne medlemmer som fotballklubbene må forholde seg til. Dette kan forklares ved å ta utgangspunkt i idrettens logikk knyttet til at idrettsorganisasjonene er demokratiske medlemsorganisasjoner. Det vil si at de er formet av demokratiske prinsipper og medlemmene har makten til å påvirke valg knyttet til hvem som skal styre organisasjonen (Gammelsæter 2016; Kavli 2022). Denne logikken handler om at man skal ivareta ønskene og interessene til sine egne medlemmer. Flertallet av lederne oppgir at ønskene til medlemmene påvirker hva slags avgjørelser som klubben tar og setter en slags press på dem. Det finnes forskning som understøtter at idrettens egne logikker kan bli utfordret av medlemmenes individuelle logikker (Thornton & Ocasio 1999, gjengitt i Kavli 2022). Lederne påstår at tanken om at medlemmene verdsetter bærekraft i en stor grad, fører til at viktigheten av å rette fokus mot bærekraftssatsingen øker betydelig.

7.2 Press fra omgivelser og fokus på omdømmebygging

Idretten antas også for å være en egen institusjon som har sine måter den baserer sin atferd på (Gammelsæter 2016; Kavli 2022). Dette vil gi fotballklubber en grunnlag som de handler ut ifra og det vil bidra til å styre deres atferd. Leder C har en oppfatning som viser hvordan strategier innført av idrettsforbund kan ha påvirkning overfor fotballklubbens atferd og prioriteringer. Leder C påstår at et godt eksempel på dette, er når bærekraftsutviklingen ble innlemmet i NIF strategi. Dette førte til at idrettsklubber, uavhengig av deres egen vilje, måtte i større eller mindre grad rette oppmerksomheten mot dette området.

Press fra omgivelsene som bidrar til å styre hvilken retning idrettsklubber beveger seg i, kan både skape fordeler og ulemper. Lederne ser for seg at det er mulig for å engasjere seg innenfor noe som kalles for grønnvasking. Grønnvasking innebærer at man sier noe som

man egentlig ikke gjør (Rand & Windlund, 2021). Det er noe man sier bare på grunn av man vet at det oppfattes som positivt eller legitimitet i omgivelsene. De fleste lederne mener at grønnvasking er noe deres klubb tar avstand fra, og har ingen forhold til noe tilsvarende. Imidlertid har Leder D følgende å si angående grønnvasking i tilknytning til idrett; *«Det er jo slik at det alltid eksisterer en fare for at klubber, bevisst eller ubevisst, engasjerer seg innenfor grønnvasking, men det klubbene kan gjøre er jo det å alltid evaluere hvordan de ligger an i forhold til sine egne mål knyttet til bærekraft og klubbene har en etisk ansvar som de må handle i tråd med.»* På den andre siden hevder noen av lederne at grunnen for at klubber kan engasjere seg innenfor noe liknende går ut på å skape symbolske effekter. Med symbolske effekter menes det at man later som at man gjør noe på grunn av dette øker sjansen for at en blir ansett som moderne eller legitimt i omgivelsene (Jacobsen, 2018).

I motsetning til det sistnevnte er det mulig å se at press fra omgivelser også kan medbringe en rekke fordeler. Et godt eksempel på dette er et begrep som er kjent som miljømessig dør feier. Hovedprinsippet i «idrettslaget som miljømessig dør feier» innebærer at idrettslag skal ta ansvar for sitt eget miljøavtrykk (Handstal et al., 2021). Flertallet av lederne tror at press fra omgivelsene har tvunget mange fotballklubber til å ta ansvar for sitt eget miljøavtrykk. Leder B støtter dette ved å si; *«På tross av at klubber blir presset til å ta ansvar for sitt miljøavtrykk synes jeg at det er slags positiv press, siden dette leder til positive konsekvenser for samfunnet og selve klubben.»*

Det kan være positivt for klubbene med hensyn til deres omdømme. Omdømme handler om hvordan en blir oppfattet i offentligheten (Arntsen & Rokkan, 2019). Leder E påstår; *«En tilsvarende press fra omgivelsene presser klubber mer eller mindre til å satse på bærekraft, men når klubber forholder seg til disse kravene vil dette føre til at de sikrer seg et sterkere omdømmet og får bedre kommersielle muligheter i markedet».* Påstanden til den sistnevnte lederen understøtter tanken om at satsing mot noe som er akseptabelt i omgivelsene vil øke legitimiteten til aktører, og som videre kan føre til at organisasjoner oppnår konkurransefortrinn.

7.3 Tilnærming til bærekraftsutfordringene

Fotballklubber tilnærmer seg på en måte som tar basis i sirkulær økonomi og grønn teknologi. En sirkulær økonomi betyr at man vektlegger gjenbruk av utstyr i en størst mulig grad, samtidig som man sørger for at ressurser blir anvendt på ansvarlig og

hensiktsmessig måte (Handstad et al., 2021). Ifølge Leder A vil tanken om at idrettsklubber handler i samsvar med sirkulær økonomi føre til at andre mennesker i lokalsamfunnet også lærer av det. Vedkommende påstår at *«når idrettsklubber begrenser forbruket sitt vil dette sende signal til andre mennesker i samfunnet at de også må anvende en liknende tilnærming når det gjelder forbruk.»* Andre ledere tenker at når de største klubbene tar ansvar vil også mindre klubber prøve å etterlikne de største klubbene. Dette er noe som er i samsvar med Di Maggio og Powell (1983) sine tanker knyttet til imiterende og tvingende isomorfisme. Ifølge Robert H. Frank referert i Handstad et al., (2021) er det slik at vi har evnen til å smitte andre og bidra til atferdsendring. Tankegangen til vedkommende baserer seg på at når gruppepress og atferdsmite kan fungere som effektiv driver for miljøproblemer, er det også mulig at det kan brukes som en driver for gunstige eller effektive problemløsninger.

Når det gjelder hvordan det økende kravet knyttet til bærekraft vil påvirke den norske fotballen i framtiden, har lederne litt ulike meninger. Det er stor enighet blant lederne om at klubber må tilnærme seg på en måte som er i tråd med grønteknologi og økologisk modernisering. Leder B kommer med en påstand som forteller oss hvordan denne satsingen vil bringe nytte for alle i den kommende tiden. Vedkommende sier følgende; *«Denne satsingen fører til at fotballklubber prøver å benytte mer miljøvennlig løsninger både i tilknytning til sin kjerneaktivitet, og andre aktiviteter som henger sammen med fotballens kjerneaktivitet (som for eksempel: kjøring/transport i forbindelse med fotballkamper og gummigranulat knyttet til kunstgresset).»* Imidlertid mente en av lederne at økende fokus rettet mot bærekraft vanskeliggjør at fotballen skal klare å gjennomføre sin kjerneaktivitet på en optimal måte som den gjorde tidligere. Leder C påstår; *«En slik satsing setter alt for mange begrensinger og kan føre til at det blir omfattende å holde på med vår kjerneaktivitet.»* Et godt eksempel, som vedkommende kom opp med, omhandler de strenge kravene som denne satsingen stiller i forbindelse med kjøring til kamper og idrettsarrangementer. Dette kan resultere i lavere tilskuertall med hensyn til fotballkamper. Når folk ikke får muligheten til å kjøre, er det mulig at de lar være å møte opp til kamper og foreldre slutter å kjøre sine barn til treninger. Ledere viser tegn på at de ønsker å tilnærme seg på en måte som er i samsvar med økologisk modernismeperspektivet, men ikke på bekostning av aktivitetslogikken til fotballen. Leder B sier; *«Vi skal prøve å legge til rette for aktivitet i et like stort omfang som vi har alltid gjort, men samtidig skal vi passe på at vi belaster miljøet minst mulig ved å benytte oss av mer miljøvennlige metoder.»*

8.0 Oppsummering

Dette kapittelet markerer slutten på denne besvarelsen. Her skal vi presentere en kort oppsummering av hovedfunn i dette forskningsprosjektet, og dernest skal vi presist svare på forskningsspørsmålet; «*Hvordan bærekraft satsingen påvirker norske fotballklubber og deres ledere?*».

8.1 Oppsummering av hovedfunn

1. Bærekraftsmålene er en viktig del av strategien til de største fotballklubbene i Norge og de jobber aktivt med å ta samfunnsansvar i forhold til de ressursene de har til sin rådighet. Formålet er å ta ansvar for sitt eget miljøavtrykk og påvirke andre mennesker til å gjøre det samme. Det er snakk om å påvirke andre individer i lokalsamfunnet og mindre klubber som har en tendens til å etterligne de største idrettsklubbene.
2. En viktig forutsetning for å lykkes ytterligere er at klubbene har mer ressurser tilgjengelig. For å kunne være i stand til å gjøre dette må klubber samarbeide i større grad med sponsorer fra næringslivet og andre samarbeidspartnere som kan bistå med økonomiske midler, ekspertise og fagkunnskap.
3. De største kildene for idrettens miljøavtrykk er klimagassutslipp knyttet til transport/reising i forbindelse med idrettsarrangementer, gummigranulatet som havner i havet, uansvarlig forbruk knyttet til sportsutstyr og unødvendig arealbruk i forbindelse konstruksjon av idrettsanlegg.
4. Det er en økende press på fotballklubber om å handle i tråd med prinsipper knyttet til en bærekraftig utvikling, bevege seg i retning av en sirkulær økonomi, komme opp med miljøvennlige og innovative løsninger. Det har store påvirkninger overfor klubbens omdømme og kommersielle muligheter i markedet.
5. Nå som fotballklubbene jobber aktivt sammen med næringslivet og samarbeidspartnere har de iverksatt en rekke tiltak for å belaste miljøet minst mulig. De bidrar mye med hensyn til sosial bærekraft fordi idrettens aktivitets logikk er godt egnet for å bidra med hensyn til sosial bærekraft. Men ved å bevege

seg mot grønn teknologi og sirkulær økonomi har fotballklubber også bidratt med hensyn til den miljømessige og økonomiske dimensjonen.

Funnene i dette forskningsprosjektet signaliserer at et stadig økende fokus på bærekraftsutviklingen vil definitivt påvirke norske fotballklubber med hensyn til deres strategi, prioriteringer og hvem de inngår samarbeid med. Dette er noe som spesielt gjelder store fotballklubber som opererer på de øverste divisjonene (Eliteserien og OBOS-ligaen) i norsk fotball. Dette kan forklares ved at de største fotballklubbene har et bredt rekkevidde som forutsetter at de er i stand til å nå ut til et stort antall individer, og kan framstå som et godt forbilde både for individer i lokalsamfunnet og mindre fotballklubber. Dette fører til at de største fotballklubbene blir antatt for å være en viktig samfunnsaktør i det norske samfunnet, og er dermed forpliktet til å bidra med hensyn til løsning av bærekraftsutfordringene. De riktige forutsetningene for å handle på en bærekraftig måte er tilstede. Det er blant annet nødvendig at de forholder seg til bærekraftsutviklingen da fotballens kjerneaktivitet og andre aktiviteter knyttet til fotballklubbens kjerneaktivitet bidrar til å belaste miljøet i større eller mindre grad. Dette fører til at fotballklubbene må ta ansvar for sitt eget miljøavtrykk.

Det at fotballklubber avviker fra denne satsingen, og deres strategi ikke er i tråd med bærekraftskravene og kan fremme negative konsekvenser for klubbene. Det kan lede til et svekket omdømme, og ha en avgjørende betydning for klubbenes evne til å inngå avtaler med næringslivet. Klubbene har gjort en del for å ta samfunnsansvar, men vil bli presset til å gjøre enda mer i de kommende årene. Den eneste løsningen for øyeblikket, er å satse på grønn samfunns transformasjon og prøve å implementere flere bærekraftstiltak ved å samarbeide med andre aktører som har ekspertise og kan bistå med ressurser. Slik kan fotballen redusere miljøavtrykket sitt og også ta nye skritt i forbindelse med sosial og økonomisk bærekraft.

9.0 Avslutning

9.1 Forslag til veien videre

Slik det er blitt omtalt, har bærekraftssatsingen en betydelig innvirkning på norske fotballklubber på ulike måter. Bevisstgjøring og utdanning er en faktor.

Bærekraftssatsingen kan begynne med bevisstgjøring og utdanning av idrettsklubber og idrettsledere. Det er essensielt å øke kunnskapen om bærekraftige prinsipper og beste praksis innenfor idretten. Dette kan gjøres ved å iverksette workshops, kurs eller veiledning fra eksperter på området.

Idrettsledere sammen med idrettsklubbene kan implementere gode avfallshåndteringsrutiner og fokusere på ressursbruk. Dette vil omfatte kildesortering, gjenvinning og reduksjon av engangsprodukter. Klubbene kan vurdere å resirkulere eller gjenbruk av materialer, slik som donasjon av brukte idrettsutstyr til lokale samfunn eller idrettslag. Det er svært viktig å kommunisere og spre bevissthet om bærekraftige tiltak som implementeres i idrettsklubber. Dette kan inspirere andre og bidra til en større bærekraftig bevegelse.

9.2 Forslag til fremtidig fokus

Idrettsklubber bør utarbeide klare og målrettede bærekraftsstrategier som integrerer bærekraftige prinsipper i alle aspekter av klubbens drift. Dette inkluderer utarbeiding av handlingsplaner med konkrete mål og tidsrammer for å redusere miljøpåvirkningen og fremme et sosialt ansvar. Idrettsarrangementer kan være ressurskrevende og også ha en betydelig innvirkning på miljøet. Dermed kan idrettsklubber fokusere på å gjøre arrangementene sine mer bærekraftige ved å implementere tiltak som å redusere energiforbruk og vannforbruk. Det kan også vurderes å involvere lokale produsenter og leverandører for å fremme lokal økonomi og redusere transportavstander.

Bærekraftssatsing bør også inkludere fokuset på sosialt ansvar og inkludering i idrettsklubber. Dette kan inkludere tiltak som fremmer mangfold, likestilling, inkludering i klubbens aktiviteter og ledelse. Idrettsklubber og idrettsledere kan også engasjere seg i samfunnsprosjekter og bidra til å løse lokale samfunnsutfordringer gjennom idrettsrelaterte initiativer.

10.0 Litteraturliste

Arntsen, G. B., & Rokkan, H. (2019). *Hva er et dårlig omdømme godt for? NTNU og NAV-topp og bunn i omdømmemåling for offentlig sektor. Hvorfor?* (Master's thesis, UiT Norges arktiske universitet).

Barbu, M. C. R., Popescu, M. C., Burcea, G. B., Costin, D. E., Popa, M. G., Păsărin, L. D., & Turcu, I. (2022). Sustainability and social responsibility of Romanian sport organizations. *Sustainability*, 14(2), 643.

Bonkerud, S. (2019). *Daglig ledelse av idrettslag: Prioritering av arbeidsoppgaver og underliggende logikker* (Master's thesis).

Breivik, G., Sisjord, M. K., & Skaset, H. B. (2011). *Norsk idrett: indre spenning og ytre press*. Akilles.

Carson, S. G. & Skauge, T. (2019). *Etikk for beslutningstakere. Virksomheters bærekraft og samfunnsansvar*. Cappelen Damm.

DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* 48(2): 147-160.

Einarsen, S. D. (2021). *Bærekraftig utvikling i lærebøker på ungdomsskolen* (Bachelor's thesis, NTNU).

Eriksson-Zetterquist, U., et al. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo, Cappelen Damm akademisk.

FN. (u.å.). *FNS Historie*. Retrieved January 15, 2023, from <https://www.fn.no/om-fn/fns-historie#:~:text=I%202015%20vedtok%20FNs%20medlemsland,17%20m%C3%A51%20og%20169%20delm%C3%A51>

Gammelsæter, Hallgeir (2016). *Poeng, penger og politikk*. Cappelen og Dam akademisk
Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget

Hallgeir Gammelsæter & Sigmund Loland (2022): *Code Red for Elite Sport. A critique of sustainability in elite sport and a tentative reform programme, European Sport Management Quarterly*, DOI: 10.1080/16184742.2022.2096661

Hanstad, Dag Vidar; Sandvik, Morten; Strittmatter, Anna-Maria (2021). *Idrett og bærekraft*. Fagbokforlaget

Hasselgård, A. (2008). *Norges Fotballforbund i norsk utviklings-og utenrikspolitikk: Den norske fotballmodellen* (Master's thesis).

Henriksen, L. M., & Ramstad, K. (2016). *Hvilken påvirkning og betydning har rådmannen?*.

Hoel, E. U. (2010). *Rollen som daglig leder i et idrettslag. Hvilke utfordringer og forventninger kan man møte?* (Bachelor's thesis, Høgskolen i Molde).

Hylland. M. (2020). *Idrettslag i innlandet setter fokus på gjenbruk av utstyr*. Idrettsforbundet.

<https://www.idrettsforbundet.no/idrettskrets/innlandet/nyheter/2020/idrettslag-i-innlandet-gode-til-a-senke-kostnader-knyttet-til-aktivitet/>

Idrettsforbundet. (u.å.). *Hvem er vi ?* . <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/hvem-er-vi/>

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utgave. utg.). Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.

Jerkø, M. (2009). Det norske formålet «bærekraftig utvikling». *Tidsskrift for rettsvitenskap*, 122(3), 354-387.

Karpuz, E. R. (2021). *Fotball har vært min matematikk. Fotball har vært mitt naturfag. Min engelsk. Et språk og et fag jeg faktisk behersket* (Master's thesis, NTNU).

Kavli, S. (2022). *Idrett og klima* (Master's thesis, Høgskolen i Molde-Vitenskapelig høgskole i logistikk).

Kleppe, R. R. (2017, 19. oktober). Omdømme. NDLA. <https://ndla.no/article/9313>

Kristensen, M. (2020). *Hvordan kan små bedrifter jobbe mot bærekraftig utvikling?* (Master's thesis, UiT Norges arktiske universitet).

Lund, A. K., & Nilssen, M. (2022). 1. Bærekraft i idrett og friluftsliv. *Bærekraft i idrett og friluftsliv*, 17-32.

Meyer, J. W. and B. Rowan (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology* 83(2): 340.

Nilsen, Heidi Rapp: *sirkulær økonomi i Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 28. april 2023 fra https://snl.no/sirkul%C3%A6r_%C3%B8konomi

Norges idrettsforbund. (2022). *Norges Idrettsforbund Lanserer Bærekraftsstrategi*. Retrieved January 15, 2023, from <https://www.idrettsforbundet.no/tema/idrett-og-barekraft/artikler/norges-idrettsforbund-lanserer-ny-barekraftsstrategi/>

Olerud, Kåre; Tjernshaugen, Andreas; Andersen, Gisle. (2023). *bærekraftig utvikling* i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 15. januar 2023 fra http://snl.no/b%C3%A6rekraftig_utvikling

Punternvold, W., & Hanssen, R. (2018). *Hvordan kan avfallsbransjen bidra mer i den sirkulære økonomien?* (Master's thesis, Nord universitet).

Rand, V. U., & Widlund, S. (2021). *Nudging og bærekraftig klesforbruk* (Master's thesis, Norwegian University of Life Sciences, Ås).

Silva, Minelle E., and Marina D. Figueiredo. 2017. "Sustainability as Practice: Reflections on the Creation of an Institutional Logic" *Sustainability* 9, no. 10: 1839.

<https://doi.org/10.3390/su9101839>

Stoknes, P. E. (2019). Hvordan måle ekte grønn vekst og unngå grønnvaskingsfellen.

Swanemerket. (u.å.). <https://svanemerket.no/miljo/sirkulaer-okonomi/#:~:text=Hva%20er%20line%C3%A6r%20%C3%B8konomi%3F,og%20hele%20prosessen%20gjentar%20seg>.

Sønderland, E. (2012). *Gull og grønne skoger?: omdømmebygging i teori og praksis* (Master's thesis, Universitetet i Nordland).

Thornton, P. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 99–129). Los Angeles: SAGE.

Thornton, P.H. og Ocasio, W. og Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective. A new approach to culture, structure, and process*. Oxford: Oxford University Press.

Triantafyllidis, S. & Mallen, C. (2022). *Sport and sustainable development*. Routledge.

11.0 Informasjonsskriv

VIL DU DELTA I FORSKNINGSPROSJEKTET « Hvordan bærekraftsatsingen påvirker norske fotballklubber og ledere»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningprosjekt som skal inngå i vår bacheloroppgave ved Høgskolen i Molde våren 2023. Formålet med dette forskningsprosjektet er å innhente kunnskap om hvordan norske fotballklubber blir påvirket og forholder seg til bærekraftsatsingen. Dette skrivet tilbyr deg informasjon om hva prosjektet dreier seg om og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi ønsker gå nærmere inn på hvordan bærekraftsatsningen påvirker fotballklubber og ledere. Hva slags effekter har det overfor målsettingprosessen til fotballklubber, og hva slags aktører må klubber forholde seg til grunnet denne satsingen. Er det noe spesielt klubbene eller lederne i klubben må forholde seg til ? Hvorvidt vil handlingsmønsteret til fotballklubber endre seg ? Når det gjelder avgrensninger knyttet til problemstillingen, har vi bestemt oss for å kun fokusere på fotballklubber fra de to største divisjonene i norsk fotball : Eliteserien og OBOS ligaen.

Problemstillingen i forskningsprosjektet « Hvordan bærekraftsatsingen påvirker norske fotballklubber og deres ledere».

Vi ønsker å belyse dette forskningsspørsmålet gjennom å ta utgangspunkt i ledernes tanker, opplevelser og preferanser knyttet til bærekraft.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet

Høgskolen i Molde er det instituttet som er ansvarlig for prosjektet

Innsamling av data

For å belyse forskningsspørsmålet anvender vi en kvalitativ metode i form av en nettbasert spørreundersøkelse som omfatter 18 åpne spørsmål. Vi vil tilfeldig velge ut 6 toppklubber fra de 2 øverste divisjonene i norsk fotball. Tre fra hver av dem. Vi skal henvende oss til seks personer som er ansatt på lederstillinger blant eliteserie og OBOS-liga klubber. 3 toppledere fra begge divisjonene skal delta på spørreundersøkelsen. I helheten skal 6

ledere delta på dette opplegget, og alle deltakerne skal ha tilhørighet til forskjellige klubber.

Hvorfor får du spørsmål om å delta

Utvalget er personer med ledelseposisjoner i de 6 utvalgte klubbene. Vi ønsker dermed at en leder fra hver klubb deltar på en spørreundersøkelse. Dette vil bidra til å gi oss en god forståelse knyttet til hvordan ulike klubber forholder seg til bærekraft.

Frivillig deltakelse

Det er helt frivillig å delta som en informant på dette prosjektet. Du har når som helst muligheten til å trekke deg ut av dette prosjektet, uten å oppgi noen grunn.

Hva innebærer det å delta på dette prosjektet

Du deltar på dette prosjektet ved å gi ditt samtykke til å delta på en nettbasert spørreundersøkelse, og besvare en rekke åpne spørsmål. Du får tilsendt en lenke til spørreundersøkelsen på e-post, og denne undersøkelsen må gjennomføres innen 20. April. Dere kan regne med at det tar ca opptil 1 time eller kanskje litt lenger å gjennomføre dette opplegget. Det er kun forskeren som vil kunne se hva dere har svart. Det innsamlede datamaterialet oppbevares på en sikker/beskyttet sted helt fram til prosjektslutt, slik at ingen utenom oss har tilgang til det. Vi kommer til å erstatte navnet og kontaktopplysningene dine med en kode som vil lagres på en egen navneliste adskilt fra annet data. Under transkriberingen vil personopplysninger og sensitiv informasjon anonymiseres, og slettes når prosjektet er ferdigstilt. Vi kan forsikre deg at det skal ikke være mulig å gjenkjenne deg, når oppgaven publiseres. Både idrettsklubb og leder blir anonymisert i oppgaven ved publikasjon. Den innsamlede dataen skal ikke brukes for noen andre formål utenom formålet om å belyse forskningsspørsmålet.

Når det gjelder spørreundersøkelsen vil vi hovedsakelig stille deg spørsmål angående

- Hva slags forhold du har til bærekraft
- Hva slags tanker du har om bærekraft
- Hvordan har klubben du er ansatt i jobbet med bærekraft
- Hvordan har dette påvirket målsettingen og handlingsmønsteret til klubben
- Hvilket aktører er det klubben må forholde seg til for å imøtekomme bærekraftskravene
- Hvilke bærekraftige tiltak er blitt iverksatt av klubben

- Hva mer kan gjøres for å fremme mer bærekraftige tiltak i framtiden
- Hvorfor vil klubben engasjere seg i bærekraftsatsingen
- Er det noe som presser klubben til å engasjere seg innenfor en tilsvarende satsing

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra [Høgskolen i Molde](#) har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

KONTAKTINFORMASJON

I tilfelle du har noen spørsmål knyttet til dette forskningsprosjektet eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, kan du ta kontakt med:

Haroon Ashraf (forsker) – mail: har00n1996@hotmail.com
mobil: 458 01 467

Vidusan Yoganathan (forsker) - mail: vidusan.yoganathan@himolde.no
mobil : 976 06 953

Merete Ludviksen (vårt personvernombud) – mail : Merete.Ludviksen@himolde.no
mobil: 712 14 118

Det er også mulig å kontakte veilederen vår :
Hallgeir Gammelsæter – mail: Hallgeir.Gammelsater@hiMolde.no
mobil : 915 53 738

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Vidusan Yoganathan og Haroon Ashraf
Forskere

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Bærekraftsastingen påvirker idretten*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta på spørreundersøkelsen
- At det samles inn en del personopplysninger

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

12.0 Nettbasert spørreskjema

«Hvordan bærekraftsatsingen påvirker norske fotballklubber og deres ledere»

Navn

Hviken idrettsklubb er du assosiert med, og hva er din stilling i klubben ?

Personlige tanker knyttet til FNs bærekraftsmål

1- Hva er dine personlige tanker knyttet til FNs bærekraftsmål ?

Hva slags personlig forhold har du til bærekraft, mener du at det er viktig å engasjere seg innenfor bærekraftarbeidet og være bevisst rundt dette, og hvorfor er det viktig ifølge deg å ta FNs bærekraftsmål på alvor ?

2- Hvilken tanker har du som leder om idrettens rolle i forbindelse med å løse eller redusere klima/bærekraft utfordringene. Hvordan kan idretten bidra (må idretten ta samfunnsansvar) ?

Organisasjonsforhold

3- Hvordan jobber din klubb med bærekraftsatsingen (har dere utviklet noen spesielle strategier knyttet til bærekraft, og er det utviklet spesielle avdelinger i klubben som arbeider spesifikt med bærekraft og klimautfordringene) ?

(prøv gjerne å gi et utfyllende og detaljert svar)

4- Hvordan har din klubb bidratt til å belaste miljøet ytterligere og medført negative påvirkninger overfor miljøet (eks: skadelig utslipp, uansvarlig forbruk, forsøpling ved idrettsarrangementer eller noe liknende) ?

(prøv gjerne å gi et utfyllende og detaljert svar)

5- Hvilket spesifikke tiltak har dere iverksatt for å redusere omfanget av det negative avtrykket som din klubb påfører miljøet, og hva har dere gjort for at idretten blir mer miljøvennlig/bærekraftig ?

(prøv gjerne å gi et utfyllende og detaljert svar)

6- Hvor god oversikt har dere over klimavtrykket til idretten deres? (f.eks: klimaregnskap eller noe tilsvarende)

7- Hva slags tanker har du knyttet til faktumet at idrettsklubber kan engasjere seg innenfor grønnvasking. Mener du at din klubb er med på eller tidligere har vært med på noe tilsvarende, og hvor lett er det å unngå at tiltakene bare blir grønnvasking ?

8- Hvilken aktører mener du at påvirker din organisasjon mest knyttet til bærekraftig politikk (f.eks: stat, idrettsforbund, medlemmer, aksjeselskap, medier, sponsorer eller andre samarbeidspartnere), og hvordan påvirker dem dere ?

(prøv gjerne å gi et utfyllende og detaljert svar)

9- Vil bærekraftsatsingen ha en positiv påvirkning overfor omdømme til klubben, og vil dette ha noe å si for klubbens kommersielle muligheter i markedet ?

10- I hvor stor grad har bærekraftsatsingen hatt virkning på målsettingen til klubben. Har målsettingen til klubben endret seg nå, sammenlignet med før, når det var mindre fokus rettet mot bærekraft og klima ?

Du må velge minst ett svaralternativ.

Svært stor grad

Stor grad

Middels grad

Liten grad

Svært liten grad

11- I hvor stor grad har dere lykket med å iverksette de planlagte bærekraftstrategiene ?
Du må velge minst ett svaralternativ.

Svært stor grad

Stor grad

Middels grad

Liten grad

Svært liten grad

Framtidige tanker og forventninger knyttet til bærekraft

12- Hvordan forventer du at bærekraftsatsingen vil påvirke idretten i framtiden (i de neste 5-10 årene). Hva slags konsekvenser vil økende fokus relatert til bærekraftsatsingen medføre for din klubb og andre idrettsklubber. Hva må klubben din gjøre for å være i stand til å overkomme dette ?

