



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2024 30 stp**  
Handelshøyskolen

# **Innovasjon i breddeidrettslag**

## **En aksjonsstudie om klubb utvikling**

**Innovation in Grassroots Sports Clubs**  
An Action Study on Club Development

**Adrianna Berg og Eirin Losvik**

Master i Økonomi og Administrasjon (entreprenørskap og forretningsutvikling)  
Master i Entreprenørskap og Innovasjon

## **Forord**

Denne studien er en markør for hvordan to masterstudenter samarbeidet og kombinert interesse med den erfaring og kunnskap som de har lært under masterprogrammet i entreprenørskap og innovasjon. Det å skjønne et fagfelt på dybden for å så applisere teorien fra fagfeltet på en helt annen kontekst, i dette fall idrett, markerer avslutningen på to år som masterstudenter og all læring underveis.

Vi føler oss heldige som har fått støtte gjennom arbeidet av vår erfarne og kunnskapsrike mentor, Gro Ladegård. Takk for at du har hatt troen på oss og for at vi fått ta del av din kunnskap. Det har vært verdifullt og kommer til å huskes som en god siste erfaring på masterprogrammet.

Vi ønsker også å rette et stort takk til lærerne på masterprogrammet i entreprenørskap og innovasjon: Elin Kubberød, Matthew Lynch, Nils Sanne og Amalie Henriette Finrud Jøsendal. Dere har laget et inspirerende og lærerikt masterprogram og støttet oss fra helt i starten av masterprosessen, med master kick off og samlinger hvor vi også fra dere har fått veiledning og gode tilbakemeldinger om hvordan å komme i gang med masteroppgaven.

Uten samarbeidet med Oslo Idrettskrets hadde denne oppgaven ikke sett ut som den gjør i dag. Oslo Idrettskrets som vi hatt tettest samarbeid med har under hele prosessen vært meget imøtekommende og bidratt med innsikt, åpenhet for sin organisasjon og kontakter som vi har fått benytte oss av. Stor takk for at dere trodde på oss fra start og var villige til å bli med på denne reisen.

Til slutt takk til familie, venner, og personer rundt om i norsk idrett som vi har snakket med om oppgaven og som har delt sine tanker og engasjement. Vi er også glade for å hatt klassen vår i entreprenørskap og innovasjon ved vår side, og for å ha gått gjennom denne prosessen sammen med dere. Vi setter stor pris på dere!

*Adrianna Berg & Eirin Losvik,  
mai 2024*

## Sammendrag

Idretten utgjør en viktig del av det norske samfunnet, både kulturelt og for folkehelsen, og står jevnlig overfor utfordringer knyttet til utvikling for å møte stadig skiftende behov og forventninger fra medlemmer, aktivitetsutøvere og samfunnet generelt. Oslo Idrettskrets fungerer som et støtteapparat for alle idrettslagene i Oslo kommune, og blant deres oppgaver er gjennomføring av utviklingsprosesser sammen med klubbene for å utarbeide konkrete fremtidsplaner.

Hensikten med denne studien har vært å se nærmere på utviklingsprosessene fra et innovasjonsperspektiv og undersøke effekten av implementering av innovasjonsmodellen designtenkning (DT) i utviklingen av breddeidrettslag. For å finne svar innenfor dette tema ble følgende problemstilling satt opp: *Hvordan kan innovasjonsmodeller brukes i utviklingen av breddeidrettslag, og kan disse ha betydning for innovasjonsgraden i idrettslagene?*

Gjennom aksjonsforskning og bruk av observasjon og dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetoder ble eksisterende praksis analysert, og deretter ble en workshop gjennomført med et idrettslag for å teste inkludering av faser fra DT-metoden som en ny tilnærming. Resultatene viste at implementering av DT-fasene tre (idémyldring) og fire (prototyping) økte engasjementet blant deltakerne og skapte bredt eierskap til prosessen og resultatene.

Videre viste studien at tilgjengelige ressurser, spesielt frivilliges engasjement, var essensielle for innovasjonsprosessene til idrettslagene, og inkludering av ulike frivillige bidro til å frambringe et mangfold av perspektiver og ideer. Implikasjonene av studien tyder på at implementeringen av innovasjonsmodeller som DT kan øke innovasjonsgraden i idrettslagene ved å transformere abstrakte ideer til konkrete løsninger og fremme en kontinuerlig innovasjonskultur innen breddeidretten.

## **Abstract**

Sports constitute a significant part of Norwegian society, both culturally and in terms of public health, and regularly face challenges related to development to meet ever-changing needs and expectations from members, athletes, and society at large. Oslo Sports Association serves as a support structure for all sports clubs in Oslo municipality, and among their tasks is the execution of developmental processes in collaboration with the clubs to formulate concrete plans.

This study aimed to scrutinize developmental processes from an innovation perspective and investigate the effect of implementing the Design Thinking (DT) innovation model in the development of grassroots sports clubs. To address this issue, the following research question was formulated: *How can innovation models be implemented in the development of grassroots sports clubs, and can these have significance for the level of innovation in the clubs?*

Through action research and the use of observation and in-depth interviews as data collection methods, existing practices were analyzed, followed by the implementation of a workshop with a sports club to test the incorporation of phases from the DT method as a novel approach. The results showed that integrating DT phases three (ideation) and four (prototyping) increased engagement among participants and fostered broad ownership of the process and its outcomes.

Furthermore, the study showed that available resources, especially the engagement of volunteers, were essential for the innovation processes of sports clubs, and the inclusion of diverse volunteers contributed to generating a variety of perspectives and ideas. The implications of the study suggest that implementing innovation models like DT can enhance the level of innovation in sports clubs by transforming abstract ideas into concrete solutions and fostering a continuous culture of innovation within grassroots sports.

# Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon .....	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2 Formålet med oppgaven.....	2
1.3 Relevans.....	3
1.4 Problemstilling .....	4
1.5 Oppbygging av oppgaven .....	4
2. Teoretisk rammeverk .....	4
2.1 Hva er innovasjon?.....	4
2.2 Åpen innovasjon .....	5
2.3 Den norske idrettsmodellen.....	7
2.4 Sosialt entreprenørskap.....	8
2.5 Motivasjon og frivillighet .....	9
2.6 Organisatorisk endring for innovasjon .....	10
2.7 Designtenkning som innovasjonsmodell.....	12
2.8 Bærekraftige forretningsmodeller gjennom designtenkning .....	15
2.9 Oppsummering og forskningsspørsmål .....	15
3. Metode.....	16
3.1 Kvalitativ metode .....	16
3.2 Aksjonsforskning .....	17
3.3 Studien og aksjonsforskningens faser.....	18
3.4 Observasjon og intervjuer som datainnsamlingsmetoder.....	20
3.5 Test.....	21
3.6 Utvalg og rekruttering.....	24
3.7 Gjennomføring av metoden.....	26
3.8 Gjennomgang av data og koding.....	27
3.9 Studiens validitet og reliabilitet .....	27
3.10 Etske avveininger .....	28
3.11 Kunstig intelligens som verktøy.....	29
4. Analyse og diskusjon .....	30
4.1 Åpen innovasjon og samarbeid .....	30
4.1.1 Kultur for å tenke nytt .....	31
4.1.2 Teknisk versus administrativ innovasjon.....	32
4.1.3 Forskjeller mellom IL1 og IL2 .....	33
4.1.4 Anvendelse av åpen innovasjon .....	33

4.1.5 Innovasjon gjennom samarbeid illustrert med caset “Idrettens hus” .....	35
4.2 Samfunnsansvar .....	37
4.3 Ressurser og frivillighet .....	38
4.3.1 Et kommersielt tankesett? .....	38
4.3.2 Frivillige i ansvarsroller.....	40
4.3.3 Idrettslagenes syn på frivillighet.....	40
4.4 Aktivitetstilbud og medlemskap .....	41
4.5 Utviklingsprosessen.....	42
4.5.1 Utviklingsprosessens struktur og veilederens rolle.....	42
4.5.2 Utviklingsprosess i samarbeid.....	43
4.5.3 Mangler i utviklingsprosessen.....	43
4.6 Organisatorisk endring.....	44
4.7 Viktigste funn fra observasjoner og intervjuer .....	45
4.8 Analyse av test .....	46
4.8.1 Frivillighet - en utfordring som går igjen .....	46
4.8.2 En bredde av deltakere .....	47
4.8.3 Praktiske øvelser og et konkret resultat .....	47
4.8.4 Forventninger og fremtidstro .....	48
4.8.5 Vekten av en ekstern leder for workshopen.....	48
4.9 Viktigste funn fra intervjuer etter test.....	48
5. Konklusjon.....	49
5.1 Teoretiske implikasjoner.....	51
5.2 Praktiske implikasjoner.....	52
5.3 Avgrensninger ved studien og anbefalinger til videre forskning .....	52
Referanseliste.....	54

# 1. Introduksjon

I løpet av masterstudiene i entreprenørskap og innovasjon har vi lært at entreprenørskap er en kontinuerlig prosess som omfatter mye mer enn bedrifters streben etter vekst og profitt. Vår felles interesse for idrett har dype røtter fra barndommen, hvor begge har vært aktive utøvere og trenere innenfor våre respektive idretter. Et spørsmål som dukket opp mellom oss under det forberedende arbeidet for masteroppgaven høsten 2023, og som ledet til temaet for oppgaven var: "Drives det med innovasjon og utvikling i idrettslag på samme måte som i bedrifter, og hvordan påvirkes evnen til innovasjon av tilgangen på ressurser og det faktum at så mange jobber frivillig?". Med utgangspunkt i dette gikk startskuddet for oppgaven. Arbeidet startet med å innhente innsikt om klubb utvikling gjennom samtaler med en ansatt fra Oslo idrettskrets og en fra Norges Idrettsforbund for å ramme in oppgavens fokusområde.

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

I Norge utgjør idretten en essensiell del av både kulturen og folkehelsen. I Folkehelsemeldingen "Gode liv i eit trygt samfunn" (Meld.st. 19 (2018-2019)) understrekes det betydningsfulle forholdet mellom folkehelse og oppnåelsen av FNs bærekraftsmål, spesielt mål 3 om god helse. Regjeringen mener at dette må gjøres på tvers av alle sektorer i samfunnet, deriblant løftes frivillig sektor, ideelle organisasjoner, næringslivet og offentlige myndigheter. Folkehelse omfatter gode levevilkår, helse, livskvalitet og trivsel, og alle disse er henger sammen. Målet med folkehelsearbeidet er å fremme god helse for alle, uavhengig av alder, samtidig som man reduserer sosiale forskjeller i forhold til helse. Selv om arbeidet tar hele livssyklusen i betraktning, ligger innsatser for barn og ungdommer i prioritet for å sikre en trygg og sunn oppvekst (Meld.st. 19 (2018-2019)).

Lokale idrettslag er viktige aktører for å fremme folkehelsen, særlig breddeidrettslag. De tilbyr aktivitet for alle helt fra nybegynnere til toppidrett, med særlig fokus på fritids- og mosjonsidrett, og aktiviteter med mål om skapt glede og god helse (Strømmeutvalget, 2023). Idrettslag fungerer som organisasjoner med formål om å være en samlingsplass og et støttesystem for alle idrettsutøvere i samfunnet, uansett sosial, kulturell eller økonomisk bakgrunn. Med hele 9 454 idrettslag i Norge representerer de et imponerende nettverk av

muligheter for folk i alle deler av landet (Norges Idrettsforbund, u.å.–b). Dette viser tydelig at idrettslagene ikke bare er steder for konkurranse og trening, men også viktige arenaer for sosialt samvær, fellesskap og helsefremmende aktiviteter.

Oslo Idrettskrets (heretter nevnt som OIK) spiller en avgjørende rolle som en del av Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (heretter nevnt som NIF) og har ansvar for alle idrettslagene i Oslo kommune. Innenfor sitt fylke er kretsen et “fellesorgan for all idrett” (Norges Idrettsforbund, u.å.–b). Alle idrettslag innenfor dette geografiske området, som er medlem av NIF, er automatisk også medlemmer av OIK, som beskrevet i Kapittel 5 i NIFs lov (Norges Idrettsforbund, 2024). Med 553 ordinære idrettslag og 163 bedriftslag (per 31.12.2022) (Norges Idrettsforbund, u.å.–c), tar Idrettskretsen på seg en rekke oppgaver som bidrar til å styrke idretten på flere nivåer. Dette inkluderer håndtering av lovpålagte saker, påvirkning av idrettspolitiske beslutninger, tilbud av service og støtte til ulike aktører i idrettsmiljøet, samt å fremme informasjon om idrettens verdier. En av de viktige oppgavene til Idrettskretsen er å sikre et mangfoldig idrettstilbud og etableringen av idrettsråd i kommunene, for å fremme en sunn og inkluderende idrettskultur (Norges Idrettsforbund, 2024).

Oslo Idrettskrets tilbyr omfattende støtte til idrettsklubber i Oslo kommune i alle deler av deres virksomhet, tilpasset deres individuelle behov. En utviklingsprosess er et utviklingsprosjekt som Oslo Idrettskrets har utarbeidet i samarbeid med en idrettsklubb, med formål om å utvikle en konkret fremtidsplan og strategi for klubben. Disse prosessene, som strekker seg over flere måneder, innebærer møter hvor en veileder fra OIK, med utdanning i klubbutvikling fra NIF, leder aktivitetene, skreddersydd etter klubbens behov og ønsker. Selv om rammene for utviklingsprosessene er definert av Norges Idrettsforbund, tilpasses hver prosess individuelt til den aktuelle klubben. (Norges Idrettsforbund, u.å. –a).

## 1.2 Formålet med oppgaven

Hensikten med denne studien er å, gjennom aksjonsforskning, undersøke om verktøy fra forskningsfeltet innenfor innovasjon, så som designtenkning eller Design Thinking som metoden heter på engelsk (forkortet DT), med fordel kan brukes for å støtte utviklingen av breddeidrettslag. Studiens mål er å oppnå dypere innsikt i hvordan man kan opprettholde et levende idrettslag gjennom kontinuerlig utvikling og innovasjon som igjen kan fremme



folkehelsen og livskvaliteten for mennesker i alle aldre. Idretten spiller også en viktig rolle fra et samfunnsperspektiv, spesielt i områder med begrensede ressurser, hvor den ikke bare bidrar til å motivere til fysisk aktivitet og forbedret helse, men også kan forebygge kriminalitet, spesielt blant ungdom (Norges Idrettsforbund, 2023). Ved å tilby en aktivitetsarena om kveldene, hvor ungdom med felles interesser kan finne en trygg møteplass, har idrettslagene en viktig samfunnsmessig funksjon. For at idrettslagene skal kunne fortsette å eksistere og være attraktive for både frivillige som ønsker å engasjere seg og for de som ønsker å delta i aktivitet, er det nødvendig at de, som alle andre organisasjoner, utvikler seg og tilpasser seg sin omgivelse og samfunnet. Denne studien undersøker hvordan dette kan oppnås, selv med begrensede ressurser, og hvordan en innovasjonsmodell som DT kan implementeres for å optimalisere arbeidet til idrettslagene.

### 1.3 Relevans

Samfunnet sliter i dag med både fysisk og psykisk helse. Staten jobber med formål om å skape en bærekraftig folkehelse hvor aktivitet spiller en stor rolle (Meld. St. 19 (2018–2019)). I områder med begrensede økonomiske ressurser, der integrering er et viktig tema, kan idrettslag spille en ekstra viktig rolle (NOU, 2020). Lokale idrettsklubber tilbyr fritidsaktiviteter og fellesskap, noe som gagnar både individer og lokalsamfunnet. Klubb utvikling er også gunstig for klubbens egen virksomhet, ettersom tilpasning til samfunnets hyppige endringer vil være sentralt for å kunne følge med i et moderne idrettssamfunn. Tilbud og etterspørsel, økonomisk situasjon i samfunnet, trender og andre omstendigheter det er vanskelig å kontrollere kan påvirke frivillighetsgraden, medlemsantall og bruk av fasiliteter. Ved å ha tilgang til effektive verktøy for å håndtere disse endringene, kan idrettslagene være klare for eventuelle endringer i samfunnet, og fortsette sitt samfunnsoppdrag om å få mennesker i aktivitet.

Denne studien kan bidra til ny teori innenfor temaet gjennom å belyse innovasjonens rolle i idretten og i forlengning forskningen på idrett og folkehelse. For å føre idretten videre og oppnå den bærekraftige folkehelse som regjeringen ønsker er det viktig å synliggjøre trender i klubb utvikling, vanlige fallgruver og nøkler til fremgang. Denne studien bidrar til akkurat dette, samt løfter frem noen nye perspektiver og forslag til ny praksis. Vi håper at vår studie vil kunne hjelpe idrettskretser, lokale idrettslag og andre interessenter i å drive med effektiv klubb utvikling.

## 1.4 Problemstilling

For å nærme oss temaet på en systematisk måte, kommer studien ta utgangspunkt i følgende problemstilling: *Hvordan kan innovasjonsmodeller brukes i utviklingen av breddeidrettslag, og kan disse ha betydning for innovasjonsgraden i idrettslagene?*

## 1.5 Oppbygging av oppgaven

Innledningsvis kommer tidligere forskning på feltet presenteres for å vise hvor denne studien posisjonerer seg. Videre vil nøkkelbegreper som benyttes, samt teorier som vil inngå i utformingen av deler av metoden og analysen, belyses og forklares. Deretter presenteres metoden for oppgaven. Valget av aksjonsforskning som metode for studien begrunnes, og metoden forklares i dybden. Her belyses også hvordan studien forholdt seg til aksjonsforskningens faser. Datainnsamlingsmetodene vil deretter motiveres, og utvalg, validitet, reliabilitet og etiske avveininger bli løftet frem. Videre analyseres innsamlet data, og testen for ny praksis analyseres med hjelp av det teoretiske rammeverket i et analysekapittel. Parallelt med analysen diskuteres resultatene, igjen opp mot noe av det teoretiske rammeverket, for å svare på studiens forskningsspørsmål, som til sist bygger opp til et svar på den overordnede problemstillingen. Avslutningsvis samles studiens resultat, svar på problemstillingen og anbefalinger både til ny praksis og videre forskning i en konklusjon som knytter sammen studien.

## 2. Teoretisk rammeverk

### 2.1 Hva er innovasjon?

*“En innovasjon er et nytt eller forbedret produkt eller prosess (eller en kombinasjon av disse) som avviker betydelig fra enhetens tidligere produkter eller prosesser og som har blitt gjort tilgjengelig for potensielle brukere (produkt) eller tatt i bruk av enheten (prosess).”* (Utvikling- og innovasjonsbegrepet i Frascati- & Oslo-manualene, Gault, 2020, s.49). En innovasjon er

ikke bare en ny tanke eller idé, men noe som faktisk blir iverksatt. Hvis en ny prosess skal regnes som innovasjon, må den bli tatt i bruk først, og hvis det er et nytt produkt må det ut på markedet (Gault, 2020).

Kahn (2018) forklarer innovasjon som et tredelt konsept: et resultat, en prosess, og en tankegang. Som resultat fokuserer innovasjon på å skape nye produkter, tjenester, eller forretningsmodeller. Som prosess handler det om måten innovasjon organiseres på for å oppnå disse resultatene. Tankegangen rundt innovasjon involverer å legge til rette for en kultur og holdning internt i organisasjonen som støtter og fremmer innovativ aktivitet. Dette helhetlige synet på innovasjon tilsier at man må tenke på alle tre aspektene ved innovasjon for å oppnå fremgang.

Innovasjon innen non-profit sport organisasjoner (NPSO) er et eksempel på hvordan både tekniske og administrative aspekter kan utvikles for å fremme organisasjonens effektivitet og tjenestetilbud. NPSO er idrettslag som ikke drives med målet om å gå på gevinst, uten drives for å tilby sportsaktiviteter til idrettsinteresserte i nærheten (Winand & Hoeber, 2017). Disse driver med innovasjon på to måter: teknisk innovasjon og administrativ innovasjon. Teknisk innovasjon går på å utvikle aktivitetene i klubben og er tett knyttet til virksomhetens kjerneaktiviteter, mens administrativ innovasjon handler om å effektivisere organisasjonsstrukturen og administrative oppgaver som må til for å drive kjerneaktiviteten.

## 2.2 Åpen innovasjon

Åpen innovasjon i idrettslag defineres som kunnskaps- og erfaringsdeling både internt i et idrettslag og eksternt mellom idrettslag og er en viktig faktor for fremgang (Delshab, Winand, Sadeghi Boroujerdi, Hoeber, & Mahmoudian, 2022; Wemmer, Emrich & Koenigstorfer, 2016). Innovasjonsevne og åpen innovasjon har vist seg å utgjøre en betydningsfull forbindelse mellom kompetanse og resultater (Delshab et al., 2022). Det vil si at idrettsklubber som aktivt arbeider for å forsterke sin kunnskapsbase, bygge kompetanse og dyrke en kultur for innovasjon, står i god stand til å forbedre sine resultater på flere områder.

Samarbeid på tvers av klubber, selv om det kan være konkurranse mellom dem, har vist seg å være en nøkkel til positiv utvikling for de involverte. Forskning har identifisert to

hovedsakelige innvirkninger på organisatorisk ytelse gjennom ekstern erfaringsdeling: kunnskapsbygging ved hjelp av ekstern kunnskap og implementering av innovasjon (Wemmer & Koenigstorfer, 2016). Videre har Wemmer & Koenigstorfer (2016) utformet et rammeverk for åpen innovasjon for idrettslag hvor man har tatt utgangspunkt i vanlige fellestrekk for ideelle idrettslag. Rammeverket inkluderer fire dimensjoner. La oss se nærmere på hva de forskjellige dimensjonene representerer og hva studien fra 2016 fant om hver av dem.

1: Grensepermeabilitet omhandler hvordan idrettsklubber interagerer med og forholder seg til sin omverden, som andre klubber, skoler, og kommuner. Wemmer & Koenigstorfer (2016) finner at klubber med høy grensepermeabilitet er mer åpne for innovasjon gjennom strategiske partnerskap og medlemsengasjement, som kan føre til nye tjenester og aktiviteter. Oppfatningen fra representanter fra klubbene varierte i stor grad ut fra størrelsen på klubben og geografisk plassering. Det var mye høyere konkurranse mellom klubbene i urbane områder ifølge samme studie.

2: Bruk og implementering av åpne innovasjonspraksiser skildrer betydningen av å involvere klubbens medlemmer i utviklingsprosessene for å skape nye tjenester og verdier. Få klubber jobber aktivt med å skaffe innsikt fra medlemmene, slik at de kan medvirke i tjenesteutviklingen. De fleste klubbrepresentantene hadde ikke vurdert muligheten for medlemsintegrering i verdiskapningen. Dette kan sees på som en barriere mot innovasjon. Imidlertid anerkjente de fleste klubbrepresentantene i studien viktigheten av nye ideer når dette blir diskutert, men noen er bare åpne for ideer som kan implementeres uten større anstrengelser fra klubbens side.

3: Lederkompetanse: Det tredje punktet i rammeverket, lederkompetanse, legger vekt på styrets engasjement og kvalifikasjoner i idrettsklubber. Engasjement fra ledere vises gjennom aktiv deltakelse i klubbaktiviteter og strategiutvikling, mens kvalifikasjoner inkluderer både ledelses- og sosiale ferdigheter, samt å sette seg inn i de idretter klubben tilbyr for å forstå hvert enkelt sitt behov. Dette legger til rette for innovasjon ved å sikre at klubben ledes av personer med evnen til å forstå og møte behovene til medlemmene, samtidig som de samarbeider med eksterne partnere og navigerer klubbens strategiske retning på en effektiv måte.

4: Miljø- og organisatoriske faktorer i artikkelen legger vekt på hvordan omgivelser og organisasjonsstruktur påvirker innovasjonsaktiviteter i ideelle idrettsklubber. Et enkelt og

forståelig organisasjonsdesign og tilstrekkelig organisasjonskapasitet er avgjørende for innovativ suksess. Å involvere nøkkelpartnere i innovasjonsprosessen er en viktig del av dette. For å fremme innovasjon, bør klubbene utnytte sine unike egenskaper som frivillig arbeid og kooperativt konkurransemiljø. Det hjelper dem med å utvikle nye tjenester og aktiviteter som møter behov og tiltrekker nye medlemmer.

## 2.3 Den norske idrettsmodellen

I Meld. St. nr. 26 (2011–2012) “Den norske idrettsmodellen” står det “En framtidrettet statlig idrettspolitikkk skal legge til rette for at befolkningen har mulighet til å delta i idrett og fysisk aktivitet på alle nivåer.” (s. 7). I meldingen legges det vekt på hvor viktig del idrett er av den norske kulturen og den positive effekten idrett har på folkehelsen gjennom sine fysiske, psykiske og sosiale gevinster. Idretten har forandret seg over årene og med den voksende interessen for idrett i samfunnet har det også blitt mer og mer kommersialisert på idretten. Derfor ville man i denne meldingen fornye rammene for idrettspolitikkk på statlig nivå.

Barn og ungdom utgjør størst andel av de som trener i organisert idrett, det vil si at man er medlem av et idrettslag. NIF er Norges største frivillige organisasjon med over to millioner medlemskap og spiller dermed en nøkkelrolle når det gjelder å tilrettelegge for idrettsaktiviteter for barn og unge (Meld. St. nr. 26 (2011–2012)). Den norske idrettsmodellen utfordres av flere faktorer såsom (1) befolkningsvekst, hvilket vil kreve flere idrettsanlegg og et større tilbud av idretts- og fritidsaktiviteter, (2) en alt høyere alder blant innbyggerne, som fører til at det trenges flere aktivitetstilbud tilpasset den aldersgruppen, og (3) en økt grad av innbyggere med utenlandsk bakgrunn, hvilket påvirker typen aktiviteter som er attraktive og krever en diversifisert oppsetning aktivitetstilbud for å dekke menneskers ønsker og behov. (Meld. St. nr. 26 (2011–2012)).

Målet for idrettspolitikken ifølge meldingen er sammenfattet: “fysisk aktivitet for alle” (Meld. St. nr. 26 (2011–2012), s. 13). Med dette menes at staten skal ta ansvar for å tilrettelegge for at absolutt alle som har lyst skal gis mulighet til å utøve fysisk aktivitet gjennom utvikling av anlegg og aktivitetstilbud med fokus på inkludering. Fysisk aktivitet er en viktig faktor også

for å nå mål innen helsepolitikken og derfor er idretten ikke bare betydningsfull i seg selv, men også en nøkkelfaktor i løsningen av flere samfunnsproblemer.

## 2.4 Sosialt entreprenørskap

Ingstad & Loga (2016) definerer sosialt entreprenørskap som utviklingen, organiseringen og skaleringen av innovative løsninger på samfunnsproblemer, ved å kombinere sosiale mål med forretningsmessige mål og metoder. Målet med sosialt entreprenørskap er å skape sosial endring og verdi, i motsetning til kommersielt entreprenørskap, som har å skape pengeverdier som sitt hovedmål (Tidd & Bessant, 2020).

Sosial innovasjon er prosessen med å utvikle og gjennomføre nye ideer for å løse sosiale problemer for individer, grupper eller samfunn. Forskning viser at det ikke finnes én enkeltstående metode for å designe en innovasjonsprosess som fører til sosial innovasjon, ettersom fremgangsrike implementeringer alltid inneholder flere elementer fra innovasjonsprosessen (Oeij, van der Torre, Vaas, & Dhondt, 2019). De siste femten årene har sosialt entreprenørskap blitt større, spesielt i Skandinavia (Ingstad & Loga, 2016). Sosialt entreprenørskap omhandler innovative løsninger på samfunnsutfordringer ved å kombinere sosiale og forretningsmessige mål. Dette har ført til hybride organisasjoner som opererer mellom privat, offentlig og frivillig sektor. Feltet er mangfoldig og preget av uklare definisjoner, og forskning viser en økende politisk og akademisk interesse.

Norge opplever en økende bevissthet rundt sosialt entreprenørskap, med vekst i antall aktører og støtte fra både offentlig og privat sektor (Ingstad & Loga, 2016). Sosialt entreprenørskap markerer en utvidelse av entreprenørskapets domene, som tradisjonelt har vært assosiert med økonomiske innovatører, til også å anerkjenne individer og grupper dedikert til å skape sosial endring gjennom innovative løsninger. Sosialt entreprenørskap omhandler samarbeid og kollektive handlinger fremfor individuell gevinst, og representerer en viktig kraft i utviklingen av både private og offentlige institusjoner innenfor moderne velferdssamfunn. Det viser også til et skifte i hvordan vi forstår og verdsetter entreprenørskapets rolle i samfunnet. (Ingstad & Loga, 2016).

## 2.5 Motivasjon og frivillighet

Hva er egentlig frivillighet og hva motiverer til frivillighet? Ryan & Deci (2000) beskriver motivasjon som å bli dyttet til å gjøre noe. I Selvbestemmelsesteorien (SDT) skilles det mellom ulike motivasjonstyper basert på årsakene som leder til en handling (Deci & Ryan, 1985). Det grunnleggende skillet er mellom indre motivasjon, som handler om å gjøre noe fordi det er naturlig interessant eller gøy, og ytre motivasjon, som er å gjøre noe for å oppnå et resultat utenfor selve aktiviteten. Forskning viser at kvaliteten på opplevelsen og ytelsen kan variere mye mellom handlinger drevet av indre versus ytre årsaker. Indre motivasjon er viktig for læring og kreativitet, da den resulterer i høykvalitetslæring. Ytre motivasjon betyr at om du liker eller ser nytten av det du gjør, kan du bli mer motivert til å gjøre det (Ryan & Deci, 2000).

Haivas, Hofmans & Pepermans (2012) viser at styremedlemmers motiverende stil i frivillige organisasjoner spiller en kritisk rolle for frivilliges motivasjon og følelse av gruppesamhold, ved å anvende SDT. Det fremheves hvordan en støttende stil kan øke frivilliges autonome motivasjon og styrke gruppesamhold gjennom behovstilfredsstillelse, mens en kontrollerende stil kan føre til demotivasjon ved at de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi og tilhørighet ikke blir møtt. En studie av De Clerck, Willem, Aelterman, & Haerens (2021) utforsket hvordan styremedlemmers motiverende eller demotiverende stil i ideelle sportsklubber påvirker frivilliges motivasjon og opplevelse av gruppesamhold. Ved å bruke SDT fant forskerne at en motiverende stil fra styremedlemmer fremmer frivilliges autonomi og gruppesamhold gjennom tilfredsstillelse av grunnleggende psykologiske behov. Omvendt førte en demotiverende stil til kontrollert motivasjon og mangel på motivasjon blant frivillige, på grunn av frustrasjon av disse behovene. Autonomi handler om å være fri til å løse oppgaver slik en selv ønsker, og ta egne avgjørelser (Ryan & Deci, 2000).

På samme måte som Ryan & Deci (2000), er Schoug (2021) enig i at frivillige må føle ansvar, mestring og autonomi for å være motivert til å engasjere seg. Schoug (2021) markerer indre motivasjon som den kanskje viktigste motivasjonskilden for frivillig arbeid, men løfter også frem riktig lederskap som avgjørende for bygging av indre motivasjon, liksom Haivas, Hofmans, & Pepermans (2012). Lederskap kan virke skremmende for ideelle organisasjoner, siden frivillige trenger autonomi (Schoug 2021). Premissene for å lede frivillige skiller seg fra de i vanlig arbeidsliv, siden betingelsene for frivillig arbeid er forskjellige fra de ved ansettelse. Lederskap som begrep handler om påvirkning, men måten på hvilken man som leder påvirker

andre må vurderes når det gjelder lederskap i ideelle organisasjoner, mener Schoug (2021), og belyser det å være et forbilde fremom å dele ut oppgaver som en fremgangsrik måte å gjøre det på.

Tradisjonell forskning på frivillighet benytter Volunteer Functions Inventory (VFI) for å utforske motivasjonen bak frivillig arbeid, og identifiserer seks motivasjonskategorier: sosiale, arbeidsmarkedsrelaterte, læringsorienterte, verdibaserte, selvaktelsesfremmende, og beskyttende motiver (Jensen, 2022). Forskning viser at motivasjon for frivillig arbeid varierer. Episodisk frivillighet drives ofte av verdimotiver, mens regelmessig innsats er knyttet til sosiale og selvaktelsesgrunner (Jensen, 2022). Frivillighetsarbeid er en mulighet til å bygge bro over forskjeller, fremme samhold i samfunnet, og jobbe sammen mot felles utfordringer. Det gir individuelle fordeler som ferdighetsutvikling, karriereutforskning, nettverksbygging og bidrar til personlig og profesjonell vekst (Petreanu & Pureanu, 2010).

## 2.6 Organisatorisk endring for innovasjon

Begrepet organisasjonsinnovasjon handler om innføringen av nye administrative, organisatoriske og ledelsesmessige aktiviteter. Det finnes to typer organisasjonsinnovasjoner som ofte er relaterte til hverandre: strukturelle innovasjoner, som endrer organisatorisk oppsett og arbeidsdeling, og ledelsesmessige innovasjoner, som omhandler måten en bedrift organiserer sine aktiviteter eller sine ansatte på (Hervás-Oliver & Peris-Ortiz, 2014).

Når ledelse sees i sammenheng med tenking og utvikling av nye ideer, finner man essensen av pluralistisk lederskap. Dette konseptet, er forklart i Flocco, Canterino, & Cagliano (2021), og ser på hvordan effektiv innovasjon nesten alltid krever en fordeling eller deling av ledelsesansvar blant flere nøkkelpersoner. Videre legges det vekt på viktigheten av ansatt-drevet innovasjon (Employee-Driven Innovation, forkortet EDI). Et sentralt poeng er å dra inn ansatte fra alle nivåer i organisasjonen som aktive deltakere i innovasjonsarbeidet. Dette representerer et skifte mot nye ledelsesmetoder hvor samarbeid og felles ansvar for innovasjon står sentralt (Flocco et al., 2021).

Forskningen viser at ledelse i konteksten av EDI ofte flyter mellom individene, avhengig av deres spesifikke kunnskap, arbeidsbelastning, personlighet og behovet til prosjektets ulike



faser. Dette dynamiske lederskapet visker ut de tradisjonelle grensene mellom formelle og uformelle ledere, hvor begge grupper spiller kritiske roller i innovasjonsprosessen. (Flocco et al., 2021). I lys av diskusjonen rundt innovasjonens natur, understreker artikkelen et kritisk poeng om nødvendigheten av å finne den rette balansen mellom å utforske nye horisonter og å maksimere potensialet i det en allerede har til rådighet. Dette tette samspillet mellom prosessorientert og innholdsorientert lederskap åpner for en mer dynamisk tilnærming til innovasjon, hvor man både kan navigere gjennom etablerte prosesser med effektivitet og åpne for utforsking av uprøvde ideer. Slik blir veien til innovasjon ikke bare en jakt på det som ennå ikke er oppdaget, men også en verdsettelse og videreutvikling av de ressursene og kapabilitetene man allerede besitter (Flocco et al., 2021).

Ifølge Johannessen & Stokvik (2018), er begrepet "kreative energifelt" essensielt. Det handler om miljøer innad i organisasjoner der banebrytere, de som tør å utfordre det etablerte og tenke nytt, får leke fritt. Disse individenes vilje til å bryte normer kan uten tvil skape friksjon, men er også uunnværlig for å fostre innovasjon. For å videreutvikle disse kreative sjelene, er det avgjørende at ledelsen vår gir disse banebryterne både rom og aksept til å operere fritt innenfor organisasjonens rammer. Til tross for at dette kan skape bølger og utfordringer i de eksisterende strukturene, er det nettopp dette som er nødvendig for at nye kreative ideer skal kunne se dagens lys og utforskes til det fulle. Kjernen i arbeidet mot innovasjon er et ønske om å skape noe unikt som virkelig gjør en forskjell, både for organisasjonen og dens kunder. Dette krever en balanse mellom å utforske nye ideer og å ha et fokus på kundens behov og ønsker. Å identifisere og engasjere de riktige personene, de som er drevet av en klar hensikt og som holder en unik ekspertise for relevante felt, er essensielt. Disse personene må også ha viljen til å lære og evnen til å samarbeide på tvers av organisasjonens grenser. Fremgang vil avhenge av vår evne til å skape et miljø der kreativitet, risikovilje, og eksperimentering ikke bare er akseptert, men oppmuntret, alt sammen understøttet av en ledelse som er aktivt engasjert i å spre disse kreative impulsene gjennom hele organisasjonen. (Johannessen & Stokvik, 2018).

En av utfordringene med å drive med innovasjon i en organisasjon, er at innovasjon tilsier at en må drive med endringer, og det er ikke sikkert at alle vil være med på endringen. For å takle endringsmotstand er det viktig med god kommunikasjon, involvering og motivasjon før endringer gjennomføres (Hennestad & Revang, 2017). Dette reduserer motstand ved å skape trygghet og forutsigbarhet. Å aktivt lytte til og forstå medarbeidernes bekymringer er essensielt, spesielt for dem som viser sterk motstand. Ved å anerkjenne deres følelser og

perspektiver, og ved å holde dem informert, kan man dempe frykten for det ukjente. I tillegg bør man forberede seg på mulige utfall, både positive og negative, og ha planer klare for å håndtere disse. Om nødvendig, søk ekstern rådgivning for å håndtere motstanden mer effektivt. (Hennestad & Revang, 2017).

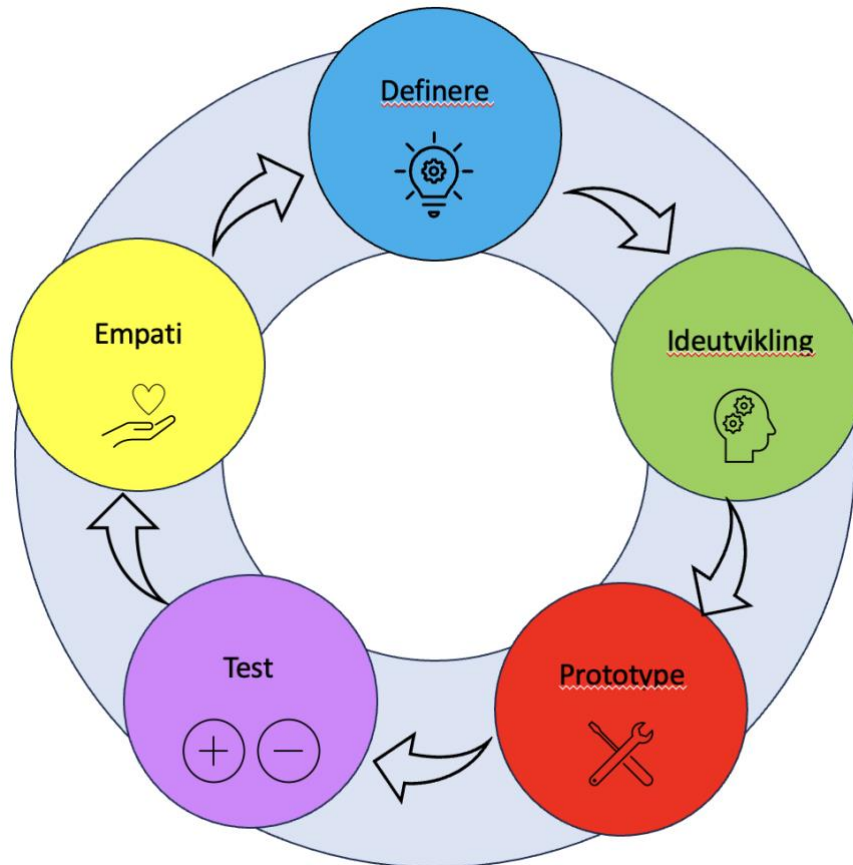
## 2.7 Designtenkning som innovasjonsmodell

DT er en innovasjonsmetodikk som kombinerer kreativitet og analyse for å løse problem med innovative løsninger (Razzouk & Shute, 2012). Metoden fokuserer på å forstå brukerens behov og utforske ulike perspektiver på et problem (Owen, 2007). DT har vært gjenstand for betydelig interesse i forskningslitteraturen de siste årene og har blitt utforsket i ulike sammenhenger (Jaskyte & Liedtka, 2021). Ifølge Jaskyte & Liedtka (2021) har metoden spesielt vist seg å være effektiv i å håndtere utfordringer som vanligvis oppstår i ideelle organisasjoner.

En sentral del av DT er å behandle både problemet og løsningen som hypoteser. Dette innebærer å eksperimentere, samle inn tilbakemeldinger, utforme prototyper og teste disse for å iterere, det vil si gjenta prosessen flere ganger for å forbedre løsningen kontinuerlig (Razzouk & Shute, 2012). Derfor passer metoden særlig godt å bruke når man står overfor komplekse og diffuse problemer som kan føles vanskelige å finne en direkte løsning på (Owen, 2007).

En viktig egenskap ved DT er evnen til å ta hensyn til både brukernes emosjonelle og funksjonelle behov (Jaskyte & Liedtka, 2021). Dette innebærer å forstå hvordan brukerne føler og opplever et produkt eller en tjeneste, i tillegg til å adressere deres praktiske behov. Gjennom å bruke DT, kan man redusere risikoen for innovasjonssvikt ved å fokusere på tidlige oppdagelsesprosesser (Jaskyte & Liedtka, 2021). Dette innebærer å undersøke og forstå brukernes behov og utfordringer på et tidlig stadium av innovasjonsprosessen.

Det har blitt utformet forskjellige versjoner av DT, men denne oppgaven tar utgangspunkt i versjonen fra Stanford D. School (2022) som deler inn innovasjonsprosessen i fem deler: empatifasen, defineringsfasen, idéutviklingsfasen, prototypingfasen og testfasen. Som illustrert i modellen under, er DT en sirkulær prosess som innebærer gjentatte stadier av testing og læring for å forbedre og finpusse ideer (Razzouk & Shute, 2012).



Figur 1: DT metodens fem faser.

#### Empatifasen:

Empatifasen utgjør grunnen til DT prosessen. I denne fasen skal man bli kjent med brukerens verdier gjennom å observere brukeren, interagere med brukeren i form av møter og intervjuer og til sist fordype seg i virkeligheten til brukeren, det vil si å prøve å gå i brukerens sko for å på dybden skjønne brukerens behov. Målet med empatifasen er å samle så mye innsikt om brukeren som mulig for å forstå hvilke problemer produktet eller tjenesten skal løse. (Stanford D. School, 2022).

#### Defineringsfasen:

I defineringsfasen er det dags å finne mønstre i de innsikter som blitt samlet i empatifasen og definere et problem ut fra disse. Man starter ofte en prosess med en hypotese om hvilket problem man ønsker å løse, og det er her i defineringsfasen det som blitt lært i empatifasen blir koblet på hypotesen for å formulere en konkret problemstilling som tilsvarer brukerens faktiske opplevelse av problem og behov. (Stanford D. School, 2022).

### Idéutviklingsfasen:

Det er i idéutviklingsfasen som man begynner å skissere på mulige kreative løsninger til problemstillingen. Her skal man tenke vidt og bredt og ikke la seg begrense i sin idémyndringsprosess. Det foretrekkes at man tenker stort og til og med urealistisk i starten og heller snevrer ned sine alternativer etter hvert. Målet i denne fasen er å komme opp med så mange diverse løsningsalternativer som mulig for å skape en stor diversifisert idébank. I idéutviklingsfasen kommer styrken av et tverrfaglig team særlig frem da man tenker i forskjellige baner basert på individuelle erfaringer og kunnskaper. Ifølge Stanford D. School (2022) skal denne fase gjøres i flere omganger av idégenerering, hvor man utforsker alle løsningsmuligheter bredt og eksplorativt, og vurdering og utvalg hvor man velger ut de beste idéene med et mer snevert fokus. (Stanford D. School, 2022).

### Prototypingsfasen:

Når idéutviklingsfasen har resultert i en løsning som man ønsker å gå for, er det dags å føre den til liv gjennom prototypingsfasen. En prototype, det vil si en modell for en løsning, kan gjøres veldig enkel for å få en første forståelse av hva løsningen er og hvordan den skal fungere. Ikke bare medfører prototypen forståelse for produktets funksjonalitet, men gjennom å la brukere teste den allerede tidlig i prototypingsfasen kan man bekrefte funksjoner eller lære om ting som må endres for at den skal avdekke brukerens behov. I denne fasen fortsetter man å lære mye om brukeren gjennom interaktiv testing av prototypen. Det kan også være hensiktsmessig å prototype flere løsningsalternativer parallelt for å så finne ut hvilken av prototypene som får best respons ved testing. (Stanford D. School, 2022).

### Testfasen:

I testfasen utvikles prototypen til et fungerende produkt som brukere kan teste videre og gi tilbakemeldinger på. Her er produktet ganske langt kommet, men man lærer fortsatt kontinuerlig om hvilke ting som må endres for å forbedre produktet. (Stanford D. School, 2022).

## 2.8 Bærekraftige forretningsmodeller gjennom designtenkning

DT brukes ikke bare for utvikling av produkter og tjenester, det har også vist seg tilføre verdi i utviklingen av bærekraftige organisasjonsmodeller (Geissdoerfer, Bocken & Hulting, 2016). Sustainable business model innovation, eller bærekraftig forretningsmodell innovasjon som det heter på norsk, er et kraftig voksende tema innen forskning og forretningspraksis og handler om utvikling av forretningsmodeller med fokus på forbedring av organisasjonens sosiale, miljømessige og økonomiske ytelse (Evans, Vladimirova, Holgado, Van Fossen, Yang, Silva & Barlow, 2017). Noen viktige fordeler som har blitt identifisert ved bruk av DT i denne typen innovasjonsprosess er at metoden tilrettelegger for inkludering av forskjellige interessenter og balansering av motstridende meninger. Videre bidrar også metoden til dypere forståelse for bedriftens verdiforslag, forbedret kommunikasjon og felles forståelse i teamet, identifisering av brister og økt idérikdom, samt konkretisering av idéer ved verdikartlegging gjennom prototyping (Geissdoerfer, Bocken & Hulting, 2016).

## 2.9 Oppsummering og forskningsspørsmål

Det finnes omfattende forskning innenfor områdene idrettsledelse (sports management), innovasjonsledelse i idrett (sports innovation management) og innovasjon innenfor sport og sportsadministrasjon. Store deler av litteraturen fokuserer dog på kommersiell og profesjonell idrett hvor både utøvere og de som arbeider administrativt får lønn (Ratten, 2016). Dugnad og frivillighet er også områder som det er forsket mye på, men det er lite å finne om en sammenheng mellom disse og innovasjon i idretten. For å utforske innovasjonsprosesser i forhold til frivillighet og idrett, med fokus på langsiktig utvikling kommer problemstillingen *“Hvordan kan innovasjonsmodeller brukes i utviklingen av breddeidrettslag, og kan disse ha betydning for innovasjonsgraden i idrettslagene?”* støttes opp av følgende forskningsspørsmål:

### 1. Hvilken rolle spiller frivilliges engasjement i en innovasjonsprosess?

Spørsmålet skal å utforske hvordan frivilliges bidrag påvirker innovasjonsprosesser i idrettslag. En forståelse av dette kan avdekke frivillighets innvirkning på idrettslagenes evne til innovasjon.

### 2. Hvilke tilgjengelige ressurser påvirker idrettslagenes innovasjonsprosesser?

Dette spørsmålet fokuserer på ressursene som er tilgjengelige for idrettslagene og hvordan disse påvirker deres evne til å innovere. Ved å undersøke dette kan det identifiseres hvilke ressurser som er nødvendige for å fremme innovasjon i et idrettslag.

*3. I hvilken grad kan bruk av designtenkning som innovasjonsmodell øke innovasjonsgraden i lagene?*

Dette spørsmålet søker å evaluere effekten av å bygge en utviklingsprosess i et idrettslag på en teoribasert innovasjonsmodell. Ved å svare på dette spørsmålet kan mulige strategier for å øke innovasjonen i idrettsmiljøet identifiseres.

Den norske idrettsmodellen danner grunnlaget for all organisert idrettsvirksomhet i Norge, og er dermed en svært viktig del av utviklingen av idrettslag og breddeidretten. Et hvert utviklingstiltak må vurderes i henhold til denne modellen, som er sentral for både Oslo og resten av Norge. Med utgangspunkt i innovasjonskonseptets tre deler: resultat, prosess og tankegang, har studien identifisert tidligere innovasjoner og sett på hvordan vi kan realisere og utvikle potensialet for fremtidig innovasjon i idrettslagene som deltok i undersøkelsen. Studien analyserte utviklingsprosessene til OIK ved å bruke designtenkning som et analytisk verktøy for å identifisere forskjeller og deretter teste hvordan designtenkning kunne forbedre og komplementere dagens praksis. DT er en spesielt relevant metode for dagens idrettslag, ettersom de må tilpasse seg raskt skiftende samfunns- og markedsforhold.

Studien har kombinert teori om frivillighet, motivasjon og den norske idrettsmodellen med teori om innovasjon for å skape en samlet oversikt over delene som spiller inn i en utviklingsprosess og plukke med seg nyttige verktøy for analysen.

## 3. Metode

### 3.1 Kvalitativ metode

I studien ble en kvalitativ metodetilnærming benyttet da dette var hensiktsmessig for å lære mest mulig om utviklingsprosessene til OIK, som gjennom studien har blitt undersøkt i dybden. I kvalitativ forskning er målet å forstå situasjonen slik deltakerne i studien opplever den, og det

legges stor vekt på forståelse av beskrivelser og kontekst (Bell, Bryman & Harley, 2022). Siden utviklingsprosessene er et system med flere deler som samarbeider og påvirker hverandre, var det viktig at vi i studien tok hensyn til konteksten og bygget forståelse for de vesentlige delene så som både administrative og organisatoriske. Det vil si opplegget for prosessene, men også de involvertes opplevelser og følelser knyttet til det.

## 3.2 Aksjonsforskning

Aksjonsforskning er en tilnærming som brukes til å lære om et område, skape forståelse for det, og deretter teste ut en ny praksis med mål om å fremme positiv endring (Coughlan & Coglans, 2002). De to hovedmålene bak aksjonsforskning er problemløsning og forskningsbidrag. I dette forskningsdesignet samarbeider forskeren med det miljøet der forskningen utføres, med det formål å forbedre en situasjon (Coughlan & Coglans, 2002). Praktisk aksjonsforskning, også kjent som deltakende aksjonsforskning, fokuserer på å utvikle gruppeforståelse og styrke faglig utvikling. Forskeren stiller kritiske spørsmål for å utforske deltakernes forståelse av problemene (Zuber-Skerritt, 2012).

Forskningsmetoden består av flere trinn for å innhente informasjon om situasjonen og forbedre praksisen i gruppen forskningen gjennomføres i: (1) Innsamling av data om nåsituasjonen og konteksten for tidligere brukte praksiser for å opplyse gruppe medlemmene: (2) Generering av teori om situasjonen og konteksten: (3) Drøfting av den fremvoksende teorien i forhold til tidligere teori: (4) Deling av teorien slik at andre kan benytte seg av den (Melrose, 2001). Disse fire trinnene reflekterer formålet i studien på en svært passende måte, og derfor var dette en egnet metode for oss å benytte for å finne svar på studiens problemstilling.

Aksjonsforskningens faser involverer aktiviteter som inspirerer til å analysere nåsituasjonen, det vil si hvordan innovasjon i idrettslag drives i dag. Ut ifra dette kan ny utviklingspraksis testes ut, med mål om å skape ytterligere verdi og bærekraftige endringer for fremtiden som resultat av dette. Dette ble gjennomført i nært samarbeid med OIK og idrettslagene som ble observert i sine utviklingsprosesser. Det var essensielt å samarbeide tett med både idrettslagene og OIK for å sikre at studien ble gjennomført på best mulig måte og for å frembringe resultater som kunne imøtekomme deres reelle behov. Gjennom dette samarbeidet skaptes verdifull innsikt og forståelse for deres arbeid og situasjon. Med utgangspunkt i denne kunnskapen

arbeidet vi for å bidra til å berike innovasjonsforskningen ved å knytte den til breddeidrettssektoren. Aksjonsforskning som metode er praktisk, syklisk og problemløsende, og er derfor godt egnet for bruk i en studie som denne som omhandler DT, ettersom både metoden og DT deler disse karakteristikene.

### 3.3 Studien og aksjonsforskningens faser

Aksjonsforskning er en loop-prosess hvor man fortløpende reflekterer over kjerneaktiviteten og prosessen gjennom flere faser (Hyrkäs, 1997). Antall faser varierer til viss del i forskningen og forskere bruker forskjellige begreper for de forskjellige fasene, men alle følger en felles linje som innbefatter å planlegge, handle, vurdere og reflektere (Hyrkäs, 1997; Coughlan & Coglán, 2002; Melrose, 2001). I denne studien har Susman (1983) sin modell blitt brukt som utgangspunkt. Modellen innbefatter 5 faser: diagnostisere, planlegge, handle, evaluere og lære (Hyrkäs, 1997). Syklusen gjentas to ganger hvor man i den første syklusen lærer for å korrigere fremgangsmåten i neste syklus for å skape fremdrift og utvikling (Melrose, 2001). Hver syklus kretser rundt handling og refleksjon. I refleksjonsfasen inngår en helhetlig såkalt "metarefleksjon" over avsluttet syklus, men en viktig del av denne fasen er også planlegging av neste syklus. Planlegging er derfor definert som en egen fase, men også en aktivitet som er tett sammenknyttet med refleksjonsfasen (Melrose, 2001). I denne studien har fasene blitt gått igjennom i en til to hele sykluser. Det har vært avgjørende for å kontinuerlig samle innsikt og knytte praksis til teori.

#### Fase 1 - Diagnostisering

I diagnostiseringsfasen er målet å tydeliggjøre problemet som skal undersøkes og løses. Ifølge Coughlan & Coughlan (2002, s. 231) dreier denne fasen seg om et sentralt spørsmål: 'Hva er begrunnelsen for handlingen?' Det handler om å forankre prosjektet ved å definere hvorfor prosjektet er nødvendig og hvilke omstendigheter som påvirker konteksten og gjør det nødvendig med handling akkurat nå. I denne fasen ble datainnsamlingsmetodene observasjon og dybdeintervjuer brukt for å samle inn kvalitative data (Coughlan & Coglán, 2002). Gjennom denne studiens datainnsamling og analyse av dataen skaptes dypere forståelse for de reelle problemene til klubbene knyttet til innovasjon og hvordan nøkkelpersonene i klubbene opplevde utviklingsprosessene. Med den innsikten ble det mulig å spesifiseres hva som var hensiktsmessig å fokusere på i videre faser.



## Fase 2- Planlegging

Med utgangspunkt i innsamlet data og innsikter fra diagnostiseringsfasen kan en plan legges for hvordan handlingsfasen skal gjennomføres. I planleggingsfasen ser man på de reelle behovene som vist seg i tidligere fase og setter opp en plan for hvilke aktiviteter som er hensiktsmessige å teste ut i handlingsfasen for å skape en ny praksis som medfører forbedring. Her vurderer man forskjellige alternativer for hvordan problemet man står overfor kan løses. (Susman, 1983). I denne studien ble analysen av innsamlet data brukt for å finne fellestrekk i dataen og understreke de viktigste behovene som flere av intervjuobjektene var enige i. Deretter ble det klart at visse aspekter av DT-metoden ikke er aktivt implementert i dagens utviklingsprosesser, men at de virket svært hensiktsmessige for å støtte idrettslagenes utvikling. Derfor ble det besluttet å integrere disse elementene i handlingsfasen. Basert på disse ble det utformet en workshop som skulle bli gjennomført i samarbeid med et idrettslag.

## Fase 3- Handling

I handlingsfasen gjennomføres en test av den nye praksisen for å evaluere dens effektivitet (Susman, 1983). Et alternativ som tidligere ble identifisert som lovende, er valgt for implementering. For å unngå forstyrrelser i eksisterende utviklingsprosesser, ble et tredje idrettslag, som ikke tidligere har vært involvert med OIK, valgt for testing av workshopen. Dette tillot en ren evaluering av metoden i en ny kontekst, uten påvirkning fra tidligere aktiviteter.

## Fase 4 - Evaluering

Evalueringsfasen er til for å få tilbakemelding på testen av ny praksis. Det er her man reflekterer over hva som skjedde i handlingsfasen og hvorvidt resultatet stemmer overens med hypotesen man hadde fra start eller ikke (Susman, 1983). Dette ble gjort i denne studien gjennom å intervju deltakerne i workshopen i handlingsfasen. Tilbakemeldingene var viktige for å forstå opplevelsen til deltakerne.

## Fase 5 - Læring

Etter å ha evaluert handlingen er det viktig å lære fra refleksjonene. I denne fasen identifiserer man funn og spesifiserer lærdommer som man tar med seg videre (Susman, 1983). Det er her som loopen overgår i ny loop og man definerer konkret og lager en plan for hva som kan gjøres annerledes neste gang for å skape forandring. Dette ble gjort gjennom diskusjon av resultatene

opp mot problemstillingen og endte opp i en konklusjon hvor konkrete anbefalinger for ny praksis for klubb utvikling ble presentert.

### 3.4 Observasjon og intervjuer som datainnsamlingsmetoder

I definisjonsfasen var målet å utforske dagens situasjon og få innsikt i utviklingsprosessen slik den blir gjennomført av OIK i dag. For å få et bilde av hvordan utviklingsprosessen er strukturert og stemningen under treffene, ble datainnsamlingsmetoden ikke-deltakende observasjon benyttet under tre tilfeller som OIK hadde satt opp med to forskjellige idrettslag. Ikke-deltakende observasjon betyr at forskeren er fysisk til stede i situasjonen som de ønsker å observere, men gruppen som blir observert trenger ikke å ta hensyn til forskeren (Bell et al., 2022). Forskeren inntar en posisjon hvor de kan se og høre hva som skjer, men forblir en stille observatør som ikke forstyrrer. Målet for forskeren er å være som en flue på veggen, og få innsikt i det som skjer i rommet.

Denne metoden ble etterfulgt av semistrukturerte dybdeintervjuer med nøkkelpersoner som deltok i treffene, både fra idrettskretsen og idrettslagene. Semistrukturert intervju metode innebærer at forskeren følger en intervjuguide, men spørsmålene kan brukes mer som retningslinjer for intervjuet enn at det er viktig å stille alle spørsmålene akkurat slik de står i guiden (Bell et al., 2022). Metoden gir derfor forskeren mulighet til å være fleksibel i gjennomføringen av intervjuene og forholde seg åpen til deltakernes svar. Det blir dermed i stor grad deltakerne som styrer intervjuet og forteller forskeren om det de synes er viktig, fremfor at forskeren styrer og spør om spesifikke ting som begrenser bredden av dataene.

Under observasjonene ble det tatt notater fortløpende på pc for å dokumentere. Det ble ikke tatt lydopptak under observasjonene da dette ikke var hensiktsmessig siden treffene foregikk i store rom med mange deltakere og dermed en hel del forstyrrende lyd og bevegelse som trolig hadde resultert i ubrukelig lydopptak. Under intervjuene ble det tatt både lydopptak og notater på pc. Lydopptak var mer hensiktsmessig i disse situasjonene. Ved å ta lydopptak var det mulig å gå tilbake å lytte til intervjuene igjen og gjennom transkribering bruke fargekoding til å trekke ut funn. Notatene var en god måte å støtte opp lydopptakene på. Hvis det var noe i lydopptakene som ikke hørtes godt nok, så gikk det an å finne i notatene. Det var også et verktøy for å skrive ned funn, mønstre og tanker som viste seg direkte i intervjuet for å ikke glemme dem.

Disse to datainnsamlingsmetodene var også hensiktsmessige for studien da det ikke var helt klart fra start hvor fokuset ville ligge. Ikke-deltakende observasjon og semistrukturerte intervjuer er metoder der forskeren ikke binder seg til å observere eller stille spørsmål om spesifikke ting. I stedet har forskeren et åpent sinn og lar dataene som skapes i observasjonene og intervjuene vise hva som er interessant å sette søkelys på. (Bell et al., 2022).

### 3.5 Test

En test ble gjennomført i et tredje idrettslag i form av en workshop for å teste hvordan forslagene til ny praksis ble mottatt. Dette laget var ikke en nabolagsklubb under OIK, men likevel en breddeklubb som hører til under NIF. Medlemmene har forskjellig bakgrunn, etnisitet og økonomiske muligheter, faktorer som klubben legger stor vekt på i arbeidet med å tilrettelegge for god integrering i klubben og samfunnsansvar i bydelen sin.

For å lage testen ble det tatt utgangspunkt i resultatene fra dataanalysen etter observasjoner og intervjuer. Fra denne første runde av datainnsamling ble det lært at det er mulig å gjenkjenne trekk fra DT-metoden i utviklingsprosessene slik de er satt opp i dag, men fokus ligger på metodens første to faser: empati og definering. Følgende faser som er mer praktiske, idéutvikling, prototype og test er ikke inkludert. I intervjuene kom det frem at intervjuobjektene fra idrettslag opplevde utviklingsprosessene som en god grunn for utvikling, men til stor del hypotetiske og lite direkte effektfulle. Basert på dette var det hensiktsmessig å undersøke om inkludering av flere aktiviteter fra de praktiske fasene av designtenkning ville gjøre utviklingsprosessene mer effektive, og øke implementeringsgraden av nye konsepter og idéer i den daglige virksomheten og driften av klubben. Det viste seg også i intervjuene at oppmøte under utviklingsprosess-treffene opplevdes ha stor påvirkning på hvor effektiv man opplevde prosessen. Dermed fantes en hypotese om at mer praktiske innslag i prosessene ville kunne skape større engasjement blant flere og øke deltakelse på treffene.

Testen ble lagt opp som en tredelt workshop: del 1: Empati og definisjon: del 2: idémyldring, del 3: prototyping. Alle spørsmål, gjennomføringsmetode og deltakervalg ble basert på resultater fra kapittel 4. Analyse og resultat. I samme kapittel kan det leses mer om hvordan prosessen med utformingen av testen ble utført.

Utstyr for workshopen: penner, ark, post-it-lapper, utprint av prototype-ark, pc, tv-skjerm.

### **Fase 1: Etablere en forståelse av klubbens situasjon**

Deltakerne skulle rangere sitt inntrykk av klubben og hva de mente var viktigst for den ved å fylle ut et digitalt spørreskjema og stemme på noen punkter som representerte verdier for klubben. Hvert punkt ble først gjennomgått og forklart i plenum, deretter gjorde alle øvelsen individuelt på hver enkelt sin digitale enhet (som mobiltelefon). Svarene ble anonymiserte og dukket deretter opp på en felles skjerm som kunne sees av alle i rommet. Denne øvelsen skulle hjelpe deltakerne å definere deres tanker om klubben og deres nåværende ståsted, samt hvor de ønsker å ta klubben videre. Alles mening telte like mye på resultatet. Punktene som de tok stilling til, og stemte på på en skala fra 1-5, der 5 var høyest score, var følgende:

Kultur (*Hvordan er kulturen innad i klubben, er det ønske om utvikling?*)

Frivillighet (*Er det mange som stiller opp, er det frivillige til å dekke behov*)

Breddeidrett (*Er det mange nok lag, jevnt på gutte-/jentesiden, tilbud for alle*)

Toppidrett (*I et breddeperspektiv, er toppidrett viktig for klubben, er vi gode, har klubben lokale utøvere?*)

Ressurser (*Hall, halltid, økonomi, trenere, styre og fasiliteter*)

Bidrag til lokalsamfunnet (*Hva gir klubben tilbake til samfunnet, SFO-tilbud, åpen hall osv.*)

Fremtid (*Klarer klubben å beholde spillere over tid, har styret en langsiktig plan og strategi?*)

Punktene var tilpasset den spesifikke klubben hvor testen ble gjennomført, som følge av resultatene fra analysene. Hvis det hadde vært en klubb som ikke har toppidrett, ville dette for eksempel ikke være et punkt. Slik kunne de identifisere hvilke verdier som var viktigst for dem, samt hva som bør fokuseres på fremover. Samtidig fikk de et inntrykk av hva de mestrer godt, og hva de har behov for å forbedre.

Deretter fikk de spørsmål de skal svare på individuelt som deretter diskuteres i plenum. Først får de spørsmålet: *Hva er de største utfordringene til deres klubb akkurat nå?* Deretter: *Hva kan være fremtidige utfordringer hvis ting ikke blir gjort annerledes fremover?* Og til slutt: *Hva er dere gode på?* Ved hjelp av å svare på disse spørsmålene og gå gjennom resultatene i

plenum, dannes et grunnlag for at alle har et inntrykk av hvor klubben står i dag, hvor de vil og hva de må endre på. Ved å ha etablert dette går man videre til fase 2.

## **Fase 2: Idémyldring**

Idémyldringsfasen ble gjennomført på følgende vis:

1. Alle fikk lapper, under et minutt skrev alle så mange lapper de kunne. Her trengte det ikke være klare ideer. Det kunne være et løst konsept, en tanke, en farge eller et problem. Hva som helst.
2. Deltakerne festet lappene sine på en overflate.
3. Alle gikk en runde og plukket opp 2-3 lapper som de likte og følte de ville jobbe videre med. De kunne velge en de skrevet selv, men helst ikke. Deltakerne ble påminnet om hva som ble gjort i forrige fase: Hvilke utfordringer har klubben? Hva er viktig for dere?
4. Deltakerne skrev ned konsepter til lappene sine. Eksempelvis: en deltaker så en lapp med ordet "frukt" på. Hun har sett at mange av barna kjøper poser sjokolade på trening og velger derfor å skrive et konsept om at alle som har med seg frukt på trening i stedet for sjokolade får et lodd, hvor det trekkes en vinner etter en måned. Vinneren får ny ball og en t-skjorte.
5. Deltakerne ble deretter plassert i grupper to og to der de presenterte sine idéer for hverandre. Gruppen valgte den idéen de likte best. Det var lov å blande idéer til et konsept.
6. Videre skulle de lage noe visuelt for å presentere idéen til resten av deltakerne. Dette ble presentert foran alle. Det kunne være en tegning, et skuespill, en fortelling eller noe annet utover å bare forklare hva konseptet var.
7. Grupper ble til sist slått sammen to og to, slik at det ble grupper på fire. Etter at alle hadde presentert sine konsepter for hverandre valgte hver gruppe et konsept som de ønsket å jobbe videre med i neste øvelse som var å lage prototyper.

Etter gjennomført fase var hensikten at gruppene forhåpentligvis satt igjen med noen ideer de likte og hadde lyst til å bygge videre på. Fortsatt var ideene bare konsepter og tanker uten en konkret plan. Dette ble det gjort noe med i neste steg, som var den siste fasen for deltakerne.

### **Fase 3: Prototype**

Prototyping er, som nevnt tidligere, en prosess som brukes i design og utvikling for å utforske ideer og konsepter før de iverksettes i full skala. I denne workshopen ble et skriftlig skjema brukt som verktøy. Prototypen, eller skjemaet som i dette fall ble brukt, var en plan for hvordan idéen deres kunne gjennomføres. Den inneholdte følgende punkter:

1. En identifikasjon av faktorer som teamet ønsker å forbedre.
2. Forslag til tiltak for å forbedre disse faktorene.
3. Definisjon av målgruppen for tiltaket.
4. Hvem som er ansvarlig for oppgavens gjennomføring.
5. Suksessfaktorer og mulige fallgruver.
6. Planer for ressursanskaffelse.
7. Forklaring på hvorfor tiltaket er viktig, og når det skal iverksettes.
8. Mulige ytterligere fordeler av tiltaket.

Målet med denne fasen var at de skulle sitte igjen med noe konkret etter workshopen, en faktisk plan for hvordan de kan gjennomføre ideen, og derfor ha færre unnskyldninger til å ikke gjennomføre.

## **3.6 Utvalg og rekruttering**

I denne studien ble utvalget av observasjonstilfeller basert på avtalene Oslo Idrettskrets allerede hadde inngått for utviklingsprosesser med to klubber i begynnelsen av 2024. Etter disse observasjon under utviklingsprosess-treffene ble det etablert kontakt med personer fra klubbene som hadde en nøkkelrolle i den aktuelle utviklingsprosessen, inkludert daglig leder og styreleder, og de ble tilspurt om de var interessert i å delta i intervju. På denne måten ble det bygget en base av intervjuobjekter. Nøkkelpersonene som ble valgt ut, var personer som var dypt engasjerte i utviklingsprosessen til deres klubb, hvilket var til fordel for studien da målet med intervjuene var å ha fokus på spørsmålene og få detaljerte svar fra enkeltpersoner med omfattende innsikt og forståelse for prosessen. Denne formen for målrettet utvalg, også kjent som formålsbasert utvalg, egner seg spesielt godt når man søker innsikt på dybden fremfor generelle resultater (Bell et al. 2022).

Det første observasjonstilfellet fant sted hos en klubb med et høyt nivå av toppidrett. Klubben hadde ansatte som jobbet heltid med lønn, samt betydelige økonomiske ressurser. Medlemmene hadde generelt sett god personlig økonomi og hadde muligheten til å betale for deltakelse i aktiviteter og andre tilbud fra klubben. Den andre klubben som ble observert i sin prosess, var i større grad drevet av frivillige. Den hadde færre økonomiske ressurser, og medlemmene hadde generelt mer begrenset økonomi. Virksomheten måtte derfor tilpasse seg disse forholdene.

Siden formålet med studien var å undersøke sammenhengen mellom innovasjonsarbeid i klubber og ressurser, frivillighet og deltakelse, var det verdifullt å undersøke disse to svært forskjellige klubbene. Selv om de delte noen fellestrekk, hadde de også betydelige forskjeller når det gjaldt ressurser og deltakelse. Våre viktigste kriterier for intervjuobjektene var at de hadde en relevant tilknytning til Oslo Idrettskrets og at de på en eller annen måte var involvert i utviklingsarbeid, enten i klubben eller i idrettskretsen.

Utvalg	Observasjon 1	Observasjon 2	Observasjon 3	Intervjurunde 1	Test	Intervjurunde 2
Idrettslag 1 (IL1)	Ca 30-50 pers			1 pers (Intervjuobjekt 1)		
Idrettslag 2 (IL2)		ca 15 pers	4 pers	2 pers (Intervjuobjekt 2 & 3)		
OIK	2 pers	2 pers	1 pers (Samme som i observasjon 2)	3 pers (Intervjuobjekt 4, 5 & 6)		
Idrettslag 3 (IL3)					8 pers	3 pers (Intervjuobjekt 7,8 & 9)

Tabell 1: Oversikt over utvalg.

For å gjennomføre testen ble det tatt kontakt med et helt nytt idrettslag (IL3). Denne klubben ble valgt fordi den ikke hadde vært gjennom en utviklingsprosess med Oslo Idrettskrets nylig, og derfor ikke hadde lignende erfaring med utviklingsprosesser som de andre klubbene. En av

de mest markante forskjellene mellom denne klubben (IL3) og de som ble observert tidligere (IL1 og IL2), var at den ikke har noen betalte stillinger. Dette betyr at organisasjonen er drevet utelukkende på frivillig basis. Klubben hadde også nylig fått et nytt styre før testen, så det rådde en kultur som fortsatt ikke var fullstendig etablert. Hvilket kan ha betydning for studien, grunnet risiko for mangel på erfaring fra styrets side, men kan også være positivt, i det at dette nye styret bestod av engasjerte individer som var klare til å påta seg nye roller og oppgaver.

### 3.7 Gjennomføring av metoden

I studien benyttet vi oss av ikke-deltakende observasjoner for å samle data, hvor forskerne var til stede uten å delta i aktivitetene som ble observert. Dette tillot oss å observere uten å påvirke situasjonen, med kontinuerlig notatføring for å sikre nøyaktighet. Forberedelsene til observasjonene omfattet en semistrukturert plan som definerte fokusområder og identifiserte kritiske temaer, slik som struktur av utviklingsprosessen og tilgang til ressurser.

Etter observasjonene ble nøkkelpersoner fra idrettslagene og OIK kontaktet for dybdeintervjuer. Intervjuene ble gjennomført både fysisk og digitalt etter deltakernes tilgjengelighet. Alle intervjudeltakere mottok og signerte samtykkeskjemaer før intervjuene, noe som sikret etisk forsvarlighet i datainnsamlingen. To tilpassede intervjuguider ble utviklet for å sikre relevans og dybde i spørsmålene som ble stilt til to forskjellige respondentgrupper: veiledere fra OIK og nøkkelpersoner fra idrettslagene.

I henhold til Susmans (1983) modell for aksjonsforskning har studien gått gjennom alle fasene i modellen. Det var ikke mulighet for å gjennomgå hele syklusen flere ganger, men likevel har det, ved å praktisere loop-learning og gjennomføre aktiviteter som tilsvarer hver fase i en enkelt del av modellen, har syklusen blitt brukt et flertall ganger. For eksempel, i definisjonsfasen, da data ble samlet inn, ble det først definert hva som skulle observeres og hvilke temaer som var relevante for å sikre at dataene som ble samlet inn var relevante for problemstillingen. Deretter ble det lagt en plan for hvordan datainnsamlingen skulle gjennomføres ved å utarbeide observasjons- og intervjuguider, noe som tilsvarer planleggingsfasen. Gjennomføringen av disse datainnsamlingene representerer handlingsfasen, mens analysen av dataene utgjorde en form for evalueringsfase. Lærdommene som ble trukket fra evalueringsfasen ble deretter brukt som utgangspunkt for å utforme testen av ny praksis, som svarer til læringsfasen. Tilsvarende



fremgangsmåte ble fulgt ved testingen av ny praksis. Studien utgjør dermed en komplett runde i aksjonsforskningssyklusen samtidig som syklusen også ble gjennomgått separat i både definisjonsfasen og i handlingsfasen.

### 3.8 Gjennomgang av data og koding

Dybdeintervjuene dykket ned i kjernen av innovasjon i idretten, støttet av en metodisk tilnærming som fremhevet personlige erfaringer og innsikt. Studien har samlet primærdata gjennom en blanding av direkte observasjoner og seks grundige intervjuer for å samle primærdata, supplert med en håndfull nøye utvalgte kilder i form av vitenskapelige artikler for å gi dybde og kontekst til forståelsen av temaet.

Gjennomgangen av transkripsjonene fra intervjuene ble ledet av de fire hovedtemaene som danner ryggraden i intervjustrukturen: oppfatninger rundt innovasjon, utviklingsprosessen, tilgjengelige ressurser og utfordringer, samt frivillighetens rolle og fremtiden for innovasjon i idretten. Funnene ble fargekodet og ordnet i en oversiktlig tabell, noe som ga oss et klarere bilde av de gjentakende mønstrene som trådte frem - både de konvergerende og de divergerende erfaringene relatert til innovasjonsprosessen. Denne metoden avdekket ikke bare de individuelle historiene, men også de kollektive tendensene som kunne fortelle oss noe om idrettens innovasjonslandskap som helhet. Ved å legge vekt på dybde fremfor bredde i datainnsamlingen, var det mulig å dykke ned i den rike konteksten som hvert enkelt intervjuobjekt hadde å tilby. Dette gjorde det mulig å fange opp detaljer som ellers risikerer å gå tapt i mer overfladiske analyser.

### 3.9 Studiens validitet og reliabilitet

Kritikk mot kvalitativ metode er at kvalitative studier lett blir for subjektive og for lite objektive, at de er vanskelige å replisere og at resultatene fra slike studier ikke er generaliserbare. Det vil si at de resultater man finner gjennom intervjuer og observasjoner ikke kan sikres at de er generaliserbare utover studiens kontekst. (Bell, Bryman & Harley, 2022).

Reliabilitet deles opp i ekstern og intern reliabilitet, hvor ekstern reliabilitet handler om hvorvidt studien kan gjenskapes med samme resultater og intern reliabilitet går på hvor enige

forskere er enige om det de observerer, i fall hvor det er flere forskere som samarbeider i studien (Bell, Bryman & Harley, 2022). Også validitet deles opp i ekstern og intern validitet. Når man ser på hvis forskerens observasjoner stemmer med den teori som de utformer handler det om intern validitet, mens ekstern validitet innebærer hvorvidt studiens resultater generaliserbare også på andre kontekster (Bell, Bryman & Harley, 2022).

For å sikre validitet og reliabilitet i denne studien, har flere tiltak blitt gjennomført. Først og fremst har det blitt utviklet grundige observasjonsguider for observasjonstilfellene og intervjuguider tilpasset for hver gruppe og intervjuobjekt. Intervjuguidene har fungert som rammeverk for intervjuene. Begge forfatterne har deltatt i både observasjonene og intervjuene, og har nøye fulgt den samme intervjuguiden for å sikre ensartede datainnsamlingsprosesser. Dette bidro til å opprettholde fokus og relevans gjennom hele forskningsprosessen, og sikre at data som ble samlet inn var relevante i forhold til studiens forskningsspørsmål. Videre har lydopptak blitt benyttet under intervjuene, som deretter ble transkribert nøyaktig. Dette bidro til å sikre at ingen informasjon gikk tapt og at det var mulig å gå tilbake til intervjuene ved behov for ytterligere analyse.

### 3.10 Etske avveininger

I en studie som denne, hvor data samles gjennom både observasjon av andre og intervjuer med flere personer, er det avgjørende å vurdere de etiske aspektene knyttet til både datainnsamling og håndtering av dataen. Tillatelse til å delta i observasjonen av utviklingsprosessene hos idrettslagene ble gitt av idrettskretsen via e-post etter at de i sin tur hørt med lederne for idrettslagene. Før intervjuene ble gjennomført, ble det sendt ut et skriftlig samtykkedokument til alle intervjuobjekt som de signerte. I dette dokumentet ga intervjuobjektene ikke bare samtykke til å delta på intervju, men også godkjenning til opptak av lyd og måten dataen ville bli lagret på. Dokumentet inneholdt også et avsnitt om formålet med studien og informasjon om at intervjuobjektet når som helst kunne avbryte deltakelsen.

For å ivareta deltakernes personvern, er alle deltakere og idrettsklubber i studien anonymisert. Dette ble gjort for å sikre at ingen deltakers identitet eller klubbtilhørighet vil bli avslørt gjennom resultatene av studien. Lydopptakene og transkripsjonene er lagret i Nettskjema, et program ved Universitetet i Oslo, bak en innloggingsmur for sikkerhet. Observasjonsnotater er

skrevet i Microsoft Word-dokumenter på en pc. Ingen data fra innsamlingen er lagret i skytjenester. Denne fremgangsmåten sikrer ikke bare overholdelse av de etiske retningslinjene, men også at personvernet til deltakerne blir ivaretatt på best mulig måte, og at deres rettigheter og valg respekteres gjennom hele studien.

### 3.11 Kunstig intelligens som verktøy

I 2024 har kunstig intelligens blitt en større del av hverdagen til de aller fleste enn noen gang tidligere. Kunstig intelligens har også vært en del av å utvikle denne masteroppgaven. Typiske “prompts” som har blitt brukt i oppgaven er: “Kan du omformulere dette?”, “Se etter særskrivningsfeil i følgende tekst:”, “Er denne teksten relevant for problemstillingen?”, “Denne setningen er litt kronglete formulert. Har du noen forslag til hvordan jeg kan få frem poenget mitt tydeligere?”. ChatGPT var spesielt nyttig mens vi leste gjennom og lette etter relevante artikler til oppgaven. Ved å laste opp artiklene der, kunne vi få enkle oppsummeringer og stille spørsmål til innholdet uten å måtte lese gjennom hele artikkelen.

Eksempler på hvordan ChatGPT har blitt brukt til å finne relevante artikler er følgende: Først fant vi en artikkel som virket relevant for oppgaven. Vi ga deretter artikkelen til ChatGPT, hvor vi beskrev temaene vi leter etter til den. Noen eksempler var “Er denne studien relevant for å beskrive åpen innovasjon?”. Hvis vi fikk positiv respons, spurte vi “Kan du gi en tre avsnitts oppsummering av artikkelen?”. Om denne oppsummeringen var relevant, gikk vi inn og leste artikkelen, og brukte stikkordssøking for å finne de mest relevante delene av studien. Ved å bruke denne metoden ble det mulig å komme gjennom mange flere artikler på mye kortere tid enn hvis vi hadde gjort arbeide uten kunstig intelligens som hjelpemiddel. Det ga også frihet til å være åpne for flere artikler som kanskje ikke så like relevante ut ved første øyekast. Det å kunne be om en kort og enkel oppsummering gjorde det også mindre slitsomt da det å lese mange tunge akademiske tekster kan være veldig mentalt krevende.

ChatGPT har også blitt brukt som en sparringspartner i flere tilfeller i oppgaven. Å gi KI et avsnitt og stille spørsmål om hvordan den forstår hva som er skrevet og om budskapet kommer tydelig frem har blitt flittig brukt. I tillegg til dette har den vært til stor hjelp som generell språkvask. Det har gjort det lettere å unngå slurvete språk og skrivefeil, og når en av oss ikke

har norsk som morsmål, har KI vært en god hjelper for å skape språklig flyt i oppgaven. Samme KI har også blitt brukt for å oversette tekster fra engelsk, siden vi har møtt på spesielt mange nye og vanskelige ord på leting etter spennende artikler.

Til struktur, og sørge for at det er så lett som mulig å lese oppgaven uten at det hoppes for mye frem og tilbake, har ChatGPT også blitt brukt. Et eksempel er å ha limt inn førsteutkastet til delen om ressurser og frivillighet i analysedelen. Da bruktes følgende prompt “Henger dette sammen? Gir det mening, eller burde jeg strukturere det annerledes?” Hvor AI gir forslag til hvordan oppgaven av struktureres annerledes for å gi mer forståelse til leseren, med følgende respons: “Din strukturering av sammenhengen mellom ressurser, frivillighet, og anvendt teori gir mening og følger en logisk rekkefølge, men det kan være rom for å strømlinjeforme argumentasjonen for å øke klarheten og fokusere på de mest sentrale poengene. Her er noen forslag til hvordan du kan optimalisere strukturen:”

## 4. Analyse og diskusjon

I kapittelet kommer innsamlet data analyseres og parallelt drøftes opp mot det teoretiske rammeverket. Dette er hensiktsmessig i relasjon til aksjonsforskningens natur og dermed studiens fremgangsmåte.

### 4.1 Åpen innovasjon og samarbeid

Innovasjon spiller en avgjørende rolle i utviklingen av idrettslag, og denne analysen utforsker hvordan to idrettslag forholder seg til innovasjon, spesielt åpen innovasjon. Begge idrettslagene og OIK veiledere har vist seg enige i at innovasjon er en måte å tenke nytt på, det er mye fokus på at det er en tankegang og en prosess, to deler av Kahn (2018) sin tredelte definisjon av konseptet. Til viss del fremkommer også en forståelse for at det også innebærer innføring av et nytt konsept, det vil si implementering eller et resultat, hvilket utgjør den tredje delen av Kahn (2018) sin definisjon. Denne forståelse har vist seg ved at når deltakerne ble bedt om å fortelle om tidligere innovasjonstiltak som de vet om at har blitt gjort i klubben, så fortalte de oss om aktiviteter og konsepter som blitt testet ut, noen med større suksess enn andre. “En ting jeg har

nabolagsklubben som et konsept, er jo en gigantisk innovasjon i Oslo.” (intervjuobjekt 5, OIK). “I barneidrettsbestemmelsen står det at vi skal få lov til å følge med på barn når de driver aktivitet, men det har vi ikke lagt opp til. Så da sitter de i garderoben, eller i bilen, eller på sommerstid så står de ute og venter. Der må vi tilpasse at de kan få kjøpe seg kaffe. Vi har ikke råd til å drive en kafé, men da må vi tenke annerledes med hyggelige vendingmaskiner og lage et hyggelig område hvor folk kan kjøpe kaffe eller hva de vil.” (Intervjuobjekt 1, IL1).

#### 4.1.1 Kultur for å tenke nytt

Fra intervjuene kommer det fram at "man trenger en kultur for å tenke nytt" (Intervjuobjekt 1, IL1), et utsagn om å kultivere et miljø hvor innovasjon ikke bare er ønsket, men forventet og støttet. Dette gjenspeiles også i følgende sitat fra en veileder fra OIK, som antyder en forståelse av at ekte innovasjon krever både fleksibilitet og et solid fundament: “Innovasjon handler om å klare å beholde grunnmuren selv om omstendighetene forandres.” (Intervjuobjekt 4, OIK). Innovasjon står frem som hjørnesteinen i idrettslagenes vekst og fornyelse. Samtalene med både idrettslag og Oslo Idrettskrets avslører at suksess for et idrettslag krever en dypt forankret kultur for innovasjon og en trang til utvikling. "Først må vi samle alle, man må bli enige om en vei, en retning og et mål. Vi som er i den daglige ledelsen, må også forstå hva dette dreier seg om. Vi må være samsnakket, vi må ha kultur for å tenke nytt, vi må ha kultur for at det er lov å gjøre feil, vi må ha kultur for å tenke det gode vertskapet." (Intervjuobjekt 1, IL1) viser nødvendigheten av et miljø der medlemmer og frivillige føler seg drevet og støttet til å bidra med nye tanker og perspektiver.

Betydningen av tilpasningsevne og fleksibilitet som respons på samfunnsendringer vises i praksis av disse klubbene. Her tolkes innovasjon ikke kun som utvikling av nye produkter eller tjenester, men også som måten klubben opererer på, hvordan den organiserer aktiviteter og engasjerer seg med sitt lokalsamfunn. Vi må hele tiden følge med på samfunnsutviklingen,» sier intervjuobjekt 1 fra IL1, noe som peker på nødvendigheten av å være i kontinuerlig dialog med og reagere på samfunnets dynamikk. Å bygge en slik kultur krever dedikasjon fra alle lagets strukturer, fra ledelsen til de frivillige. Dette inkluderer en klar forpliktelse til innovasjonens verdi og utvikling av strategier som fremmer dette. Idrettslagene angriper dette ved å engasjere både styret og medlemmene i prosesser som klart viser at "Styret må være med,

eller så faller alt" (Intervjuobjekt 1, IL1), peker mot ledelsens avgjørende rolle i å fostre kulturelle endringer.

Det legges også stor vekt på betydningen av gjennomsiktighet og samarbeid internt i klubbene. Å anerkjenne og sette pris på hvert enkelt medlems innsats er fundamentalt for å vedlikeholde en kultur som fremmer innovasjon. OIK spiller en viktig rolle her ved å tilby en struktur og støtte som hjelper idrettslagene gjennom deres innovasjonsreiser, der veilederne anvender en "felles verktøykasse på selvvalgt måte" (Intervjuobjekt 4, OIK) for å tilpasse støtten til lagets unike behov og situasjon.

#### 4.1.2 Teknisk versus administrativ innovasjon

Under observasjonene la vi merke til at utviklingsprosessene i stor grad fokuserte på aktiviteter, både teknisk innovasjon (utvikling av aktiviteter) og i noen grad administrativ innovasjon. I intervjuene ble det imidlertid avdekket aspekter som ikke var synlige under observasjonene, deriblant diskusjonene om motivasjonen bak utviklingsprosessene. Minst én av klubbene viste en tendens til å vektlegge administrative endringer. Diskusjoner om teknisk innovasjon var en naturlig del av utviklingsprosessen, og det ble tydelig at tiltakene for teknisk innovasjon ikke bare medførte kortsiktige fordeler, men også fremmet administrative endringer på lang sikt. Disse endringene fant sted ikke på det høyeste nivået i klubben, men på gruppenivå blant de forskjellige særvidrettene og deres ledergrupper.

Vi observerte også at utviklingsprosessene hovedsakelig dreide seg om utvikling av aktiviteter, som beskrevet av Winand & Hoeber (2017) under betegnelsen teknisk innovasjon, og til en viss grad administrativ innovasjon. Intervjuene belyste grunner bak utviklingsprosessene, og minst én av klubbene hadde et særlig fokus på administrative endringer. Disse øvelsene for teknisk innovasjon hadde ikke bare kortvarige effekter, men styrket også administrative endringer over tid, primært på gruppenivå innenfor de forskjellige særvidrettene og deres styrer.

Når det gjelder samarbeid, viste intervjuene at OIK spiller en kritisk rolle som bindeledd mellom NIF og idrettslagene i fremme av åpen innovasjon. OIK fungerer som en kobling mellom NIF og idrettslagene, og bruker sine erfaringer fra arbeid med andre idrettslag til å gi råd som kan inspirere og drive utviklingsprosesser videre.

### 4.1.3 Forskjeller mellom IL1 og IL2

Det vi sett i observasjonene var at IL1 mente de var gode på samarbeid, men ikke gjorde det i merkbart grad. De var åpne for å samarbeide mer, men i diskusjonene virket det som at det ikke var helt naturlig å få til i det nærmeste. På andre siden, IL2, som er laget som holder til på østkanten i Oslo, hadde allerede gjort mange typer samarbeid for å få til finansieringsløsninger for eksempel sin hall. De snakket aktivt og direkte om at de burde kommunisere med andre lag i bydelen for å slå seg sammen og benytte hverandres anlegg optimalt sammen og dermed skape enda bedre aktivitetstilbud på en enkel måte til beboere i bydelen. I IL2 virket det derfor som at veien til å inngå samarbeid var kortere og enklere enn i IL1.

Kulturen for nytenkning gjennom samarbeid fremstod større i IL2 enn IL1 og påstanden til Delshab et al. (2022) som sier at åpen innovasjon er en brobygger mellom kompetanse og resultater, hvilket vi kan se i IL2 ved at klubben har vokst og utviklet seg veldig gjennom samarbeid med andre gjennom hvilke de har for eksempel fått mulighet å bygge et nytt klubbhus med anlegg for flere nye sporter. IL1 som ikke har samme bakgrunn med samarbeid, uten eier egen hall og samarbeid de har i dag ser ut på den måten at de leier ut hallen sin til noen andre idrettslag hvis de finnes halltid og kapasitet i hallen for det. Siden denne klubben befinner seg i en bydel hvor medlemmer i større grad har økonomisk mulighet å betale mer i medlemsavgifter og halleie. Dermed har utviklingskreativitet gjennom samarbeid eventuelt ikke hver like avgjørende for denne klubben, hvilket kan være en anledning til at IL1 sine diskusjoner om samarbeid ga et inntrykk av å være med hypotetiske enn håndfaste aktiviteter som forventes bli gjennomført innen en snar fremtid.

### 4.1.4 Anvendelse av åpen innovasjon

Med utgangspunkt i Wemmer & Koenigstorfer (2016) sitt rammeverk for åpen innovasjon som inkluderer fire dimensjoner kan vi analysere hvordan de to idrettslagene arbeider med denne typen innovasjon.

1. IL2 har høyere grensepermeabilitet enn IL1, der ser man hvordan klubben tenker i baner som hva de kan gjøre med andre klubber i bydelen, hvordan deres bydel forholder seg til andre deler av Oslo, skoler, biblioteker osv. De er også den klubb som vi opplever at var med åpne

for innovasjon gjennom partnerskap - dette går hånd i hånd med Wemmer & Koenigstorfer (2016) sin teori om de fire dimensjonene.

2. I motsetning til Wemmer & Koenigstorfer (2016) sin studie fant vi i vår studie ut at begge idrettslagene var positive til å innlemme medlemmene i sine utviklingsprosesser og innovasjonstiltak for å utforme de riktige aktivitetstilbudene som medlemmene ønsker. I IL1 viste dette seg ved at så mange medlemmer og utøvere deltok i utviklingsprosessen som vi observerte og ble oppmuntret til å komme med innspill. I IL2 ble det tydelig i intervjuene at klubben lytter til idrettsinteresserte, medlemmer og trenere i bydelen for å lære om hvilke aktiviteter som folk i bydelen ønsker å drive med. Et eksempel som IL2 for tidligere tiltak det gjort som viser på dette var når de bygget bordtennishall i idrettshuset sitt, og en annen gang når de utviklet en gruppe som drev med e-sport. Det som ikke kom frem gjennom observasjoner eller intervjuer var hvor ofte klubbene sender ut medlemsundersøkelser i klubben for å lære om medlemmenes meninger og ønsker. Men det som i stedet kom frem i en diskusjon som førte inn på dette med medlemsundersøkelser var at selv om man sender ut en undersøkelse til alle medlemmene i klubben, er det veldig få som tar seg tid til å svare.

3. Det at begge klubbene har en ansatt daglig leder med god arbeidserfaring fra tidligere lederstillinger viser på at klubbene har satset på lederkompetanse og gjennom intervjuene med disse to fra begge klubbene, viste det seg at det legges mye vekt ved organisasjonsstruktur og systemer. De var begge aktive drivere i utviklingsprosessene, hvilket viste at de er engasjerte for strategiutvikling og aktiviteter som gjennomføres i klubben. I IL1 var det mange trenere og andre type leder fra særiddrettene med under utviklingsprosessen, hvilket viste på engasjement på gruppenivå også, mens engasjementet blant personer i samme posisjoner i IL2 var mye lavere. I IL2 var omtrent 15 personer med på første utviklingsprosess-treff, hvorav omtrent 10 var trenere og ledere for sine særiddrettgrupper, mens på neste treff, observasjonstilfelle 2, var det kun fire deltakere på møtet. Disse var daglig leder, styre leder og to aktive fra særiddrettsgrupper. Her kunne vi observere hvordan engasjementet for strategiutvikling og klubbaktivitet var lavt i denne klubben.

4. Nøkkelpartnere og kooperativt konkurransemiljø løfter Wemmer & Koenigstorfer (2016) frem som særlig viktig for innovativ suksess. I IL1 var dette mer vanskelig å se under observasjonene. Her løfter Wemmer & Koenigstorfer (2016) også frem en enkel organisasjonsdesign og tilstrekkelig organisasjonskapasitet. IL1 viste tegn på at de trenger å



forenkle sin organisasjonsdesign for å styre opp de forskjellige særiddrettsgruppene for å få en bedre helhet i klubben hvor man kan fordele ressurser jevnt og løfte klubben i stort fremfor å satse på noen av de største idrettene. Derimot virket det som organisasjonskapasiteten var høyere i IL1 enn IL2. IL2 virket som at de hadde litt enklere organisasjonsdesign, men i stedet slet mer med organisasjonskapasitet og dermed fokuserte mye av sine diskusjoner på hvordan de kunne rekruttere flere frivillige, få flere til å ville være på klubben og skape et godt miljø for felleskap for å få folk til å føle tilhørighet og vilje til å være der og hjelpe til frivillig.

Begge klubbene jobbet med nøkkelpartnere på ulike måter, det var klarere hos IL2 enn IL1 da IL2 i intervjuer fortalte om flere samarbeider de gjort tidligere og hvilke aktører i bydelen og kommunene de aktivt er partnere med for å få til forskjellige utviklingstiltak, mens IL1 understreket at den viktigste inntektskilden for dem er medlemsinntekter og inntekter fra utleie av anlegget. Fra dette perspektivet kan vi særlig se hvordan klubbene skiller seg fra hverandre med grunn i deres geografiske plassering og omgivelser som fører til at de har veldig forskjellige mål, den ene (IL1) om fornyelser og omorganisering for forbedret system og strukturer og den andre (IL2) om å få ned medlemskostnadene, samfunnsansvar ved å få med alle i bydelen i aktivitet og utvide klubben gjennom å slå seg sammen med flere klubber i bydelen og dermed utvide aktivitetstilbudet og skape et hyggelig miljø med felleskap for å få flere til å “henge” på bygget i stedet for ute på gaten.

#### 4.1.5 Innovasjon gjennom samarbeid illustrert med caset “Idrettens hus”

Ved å observere idrettslagene ble det tydelig at mens IL1 hevdet å være dyktige på samarbeid, var dette ikke direkte like synlig i praksis ut fra det vi observerte. Selv om de var åpne for økt samarbeid, virket det ikke å være en naturlig del av deres tilnærming til utvikling i dag. På den andre siden hadde IL2 allerede samarbeidet med andre aktører for blant annet å løse finansieringsutfordringer knyttet til bygging av deres idrettshall. De var også engasjerte i å, innen en snar framtid, inngå aktive diskusjoner om å samarbeide med andre idrettslag i bydelen for å maksimere anleggsbruken og forbedre aktivitetstilbudet for lokalbefolkningen.

Intervjuobjekt 2 (IL2) fortalte om prosessen med å utvikle idrettshuset fra en gammel fabrikk, hvilket illustrerer en pragmatisk og mulighetsorientert tilnærming til utvikling. Denne fortellingen brukes som case for å vise på innovasjonsbakgrunnen til klubben.

## Case 1 “Idrettens hus”.

“Bakgrunnen til at jeg kom inn i styrelsen er fordi vi, handball og turn, hadde ingen hjemmearena. (...) Så leder for turn, og jeg gikk sammen, og begynte å tenke på hvordan vi kunne klare å kombinere å skaffe turn og håndball i en arena. Så kom vi og vi begynte å lete rundt omkring, og vi så litt med nye øyne, innovasjonsøyne, og så jeg hvordan er det vi kan få til dette på en rimelig kort sikt. (...) Så dette var den tiden hvor Oslo vurderte om det skulle søke OL 2022. Så er det noen år tilbake. Så vi leder for turn, og jeg gikk der rundt og så sjekket på å få bygget et nytt bygg i Oslo. En ny arena. Det er utopi, det er nesten umulig. Så vi begynte å se på andre muligheter, vi så på nedlagte eller andre eiendommer, sånn som logistikkeiendommer, lager, bygg, som kanskje ikke var i full drift.

Så kom vi over en kar som hadde gamle Jordan fabrikker nede på rommet, de hadde jo blitt kjøpt av ORKLA og selvfølgelig alle produksjonen ble sendt rett ut av Norge. Så der sto det en del ledige lokaler, lagerlokaler. Han hadde jo utgangspunkt i lyst til å gjøre om hele det området til deltakerlandsby. Det var det hans målsetning var for OL 2022. Fordi de på lang sikt så at området der nede kunne bli et attraktivt boligområde og utviklingsområde. Så han ville komme seg inn og få et godt renommé da, når han skulle søke videre om utviklingsbygninger. Han syns den ideen vi kom med da, vi sa at oi, dette kan vi bruke til det på kort sikt nå. Her kan vi bygge om litt, da skal vi få inn tur, så kan vi gjøre litt. Så han kastet seg rundt, vi ryddet lokalene på dugnad, masse søppel og drit og møkk var det der selvfølgelig, men vi fikk da inn turn på ganske kort tid, fordi vi leide det lokalet til en veldig rimelig sum, mens vi vurderte ideen videre.

Så begynte vi å labbe med politikere, med Oslo idrettskrets, fikk hjelp fra juridisk hold på kretsen (...). Så gikk vi på politikerne nede på rådhuset og sa at vi har en kjempeide. Dette bygget kan bygges om til å bli et idrettens hus, et svært attraktivt bygg med masse forskjellige idretter samtidig. Vi gikk sammen med en videregående skole på idrettslinja der, laget en oppgave til tredjeklassingene hvor vi spurte dem at hva ville dere gjort hvis dere fikk disse lokalene omgjort, og hva slags idretter vil dere ha her, hvordan vil dere innrede dette. (...) Så ga de innspill, de holdt foredrag for oss, og så fikk vi med politikerne til å være med og høre på resultatet.

Vi fikk med to stykker fra rådhuset (...) og så er det et par til. Så begynte vi å bearbeide, og de synes dette var en god idé, så ble det tegninger vi fikk, arkitekter vi fikk, kostnadsført dette, eller kost å bygge om og gjøre hele pakka. Og la frem et budsjett til Oslo kommune, som de syntes var interessant. (...) Da fikk vi til slutt flertall, både med at alle partiene på kommunen i Oslo stemte for. Så startet vi byggetrinn 1 med å bygge om den ene hallen, skille ut alle søyler og alt sånt, og bygge en flerbrukshall og en turnhall. Det var det første vi gjorde. Vi fikk bymiljøetaten som fikk oppdraget til å legge til rette og få ord om det skulle være, vi fikk tippemidler og alt sånt, men det var bymiljøetaten som fikk sørget for at utbygging skjedde i samarbeid med vår eier. Vi startet med 2000 kvadratmeter på den lokalen der. Det ble da, som sagt, turnhall, flerbrukshall, sosiale sone og kampsport. Nå er vi oppe i 8000 kvadratmeter, så vi har utvidet dette.”

Gjennom denne casen kan vi se hvordan klubben i praksis har jobbet med innovasjon tidligere. IL2 sin målsetning, som vi tok del av under observasjonene, er at de ønsker å være en fremtidsrettet klubb som kontinuerlig søker nye aktiviteter. Dette viser på deres motivasjon å utvikle sitt aktivitetstilbud og gjerne ønsker å følge med i trender i bydelen sin. Fra caset med "Idrettens hus" lærer vi verdien av kreativ problemløsning og samarbeid i idrettsledelse. Det demonstrerer hvordan en kritisk mangel på fasiliteter kan overvinnes gjennom innovativ tenkning og partnerskap på tvers av ulike sektorer, inkludert privat og offentlig. Ved å samarbeide med lokale aktører og benytte seg av eksisterende bygninger på nye måter, kunne Idrettslag 2 transformere en nedlagt fabrikk til en arena der for lokale til å drive med idrett. Dette prosjektet viser også hvor viktig det er å være fleksibel og evnen til å handle raskt når muligheter oppstår.

## 4.2 Samfunnsansvar

Når vi ser nærmere på IL2 sammenlignet med IL1, kommer det frem at IL2 tar et sterkt grep om sitt samfunnsengasjement, med en klar målsetning om at alle, uansett bakgrunn og økonomi, skal kunne engasjere seg i aktivitetene de ønsker. Gjennom utvikling og bruk av nyskapende løsninger for å møte samfunnsutfordringer, kan vi se at IL2 går i dybden av sosialt entreprenørskap, ved å forsøke å bryte sosiale og økonomiske hindringer, slik Ingstad og Loga (2016) definerer det. IL2 bruker idrett som et middel for sosial endring og samhørighet, og

dette kommer frem i ambisjonen om "fysisk aktivitet for alle" som fremheves i Meld. St. nr. 26 (2011–2012).

Det at de viser så tydelig at de ønsker å inkludere barn fra familier med strammere økonomi, og diskusjoner rundt idrettens kapasitet til å motvirke kriminalitet, viser IL2 hvordan idrett kan brukes som mye mer enn bare trening. Det er en drivkraft for positiv sosial transformasjon, som går hånd i hånd med Tidd & Bessant (2020) sin mening om at målet med sosialt entreprenørskap er å skape sosial endring og verdi fremfor kommersielt entreprenørskap. Dette er også i samsvar med Oeijs et al. (2019) sin observasjon om at vellykket sosial innovasjon innlemmer ulike aspekter av innovasjonsprosessen, som er kritisk for å adressere og løse sosiale dilemmaer. IL2s initiativer og synspunkter viser til hvordan idrettslag kan operere som hybridorganisasjoner, i tråd med det Ingstad og Loga (2016) fremhever, ved å kombinere sosiale ambisjoner med forretningsstrategier for å frembringe sosial verdi på lang sikt.

### 4.3 Ressurser og frivillighet

Med et fokus på frivillighet og ressurser kan vi se et tydelig skille mellom idrettslagene som er med i studien, da ressursene deres ser svært annerledes ut. Det ene idrettslaget eier sin egen hall, og får de meste av inntektene sine gjennom medlemsavgift, mens det andre har mål om å sette kostnadene så lave som mulig for medlemmene. Dette skaper en ulik fordeling av ressurser, som gjør at idrettslagene blir drevet på forskjellig vis. Når idrettslagene snakker om sine ressurser, nevner de hovedsakelig to typer: pengeverdier og frivillige. Spesielt fra OIK blir ressursbegrensinger kommentert som et "stort problem". Selv om OIK og idrettslagene ser på de samme utfordringene rundt ressurser, legger OIK mer vekt på kompetanse innad i klubben som en faktor for god drift og utvikling, der idrettslagene ikke nevner dette i samme grad.

#### 4.3.1 Et kommersielt tankesett?

Siden idrettslagene ikke drives for gevinst og ofte med mange som stiller opp og gjennomfører oppgaver på frivillig basis for klubben, drives denne typen organisasjon ofte ikke av et kommersielt tankesett på samme måte som bedrifter. Kommersielle bedrifter har mer rom for innovasjon, kapital nok for å ta noen risikoer med håp om vekst i fremtiden og råd å til og med ansette noen til å jobbe kun med innovasjon og utvikling. I et idrettslag som drives til stor del

av frivillige som ikke får betalt og bare har tid å bruke noen timer i uken på sin stilling i idrettslaget ved siden om den primære jobstillingen, kan det oppleves vanskelig å finne tid, interesse og ressurser for å drive innovasjon. Det å kommersialisere idrett kunde eventuelt løse en del utfordringer knyttet til ressurser mener et intervjuobjekt fra OIK, men det skaper også problemer, og spørsmålet blir hvis man oppnår den forendring som man ønsker, eller hvis man egentlig skaper nye problemer:

“En måte for idretten enkelt å bli mer innovative, er å tillate at vi blir litt mer kommersielle. Men det er veldig mange konsekvenser av å tillate det. Og det er veldig mot den stilen vi er i nå, og jeg selv også er komfortabel med. Så helt, helt enkelt sagt, det er den letteste måten å bli innovative på. Men det koster såpass mye at jeg vet ikke om det er verdt det. For når det en gang blir mer kommers, så er det mer penger inni bildet. Når det er mer penger inni bildet, så er det lettere å stimulere for mer, fordi at du har åpnet en ressurs som du har løsnet litt på. Og penger har en tendens til å løsne de fleste ressursproblemer. Ofte. Så det er en del som man kan se på. Men det er ikke gitt at det gjør det likevel. Det er ikke sånn at ... det er jo sånn, more money, more problems.” (Intervjuobjekt 4, OIK). Denne påstanden løfter frem hvor viktig holdbarhet og det å tenke langsiktig er i utvikling av idrettslag, og at det å kommersialisere idretten til høyere grad ikke trenger være en holdbar løsning. Dette sitatet fører oss videre inn på analyse av frivillige som ressurs og ytre mot indre motivasjon.

Begge idrettslagenes strategier rundt frivillige resonnerer med Ryan og Decis (2000) selvbestemmelsesteori ved å legge vekt på betydningen av indre motivasjon for læring og kreativitet. Ved å skape et inkluderende miljø som møter de frivilliges behov for autonomi og tilhørighet, viser idrettslagene hvordan de kan fremme engasjement og styrke fellesskapet. Ved å sette i gang enkle tiltak som å endre terminologi fra "styre" til "aktivitetsutvalg" for å gjøre det mindre avskrekkende og mer tiltalende å delta som frivillig, eller under en dugnad i idrettshallen, da det ble lagt vekt på det sosiale med mat, kaffe og hygge og det kom flere frivillige enn forventet. “Folk syntes det var hyggelig” (Intervjuobjekt 1, IL1). Dette bidrar til en sterkere klubbkultur, som ikke bare legger vekt på på sportslige prestasjoner, men også på å bygge sosial kapital og generelt fremme samfunnets velvære.

### 4.3.2 Frivillige i ansvarsroller

Det har skjedd en endring i hva og hvordan man bruker frivillige over de siste årene. Fra at idrettsklubbene hovedsakelig har vært styrt av frivillige, sier OIK at det nå er så høye krav til hva idrettslagene må gjennomføre, at flere får daglige ledere i betalte stillinger. Det har også blitt vanskelig å få frivillige i ansvarsroller lenger fra aktiviteten å bli over tid. Det er vanskelig å få folk til å sitte i styre med ansvarsrolle. Dette beror nok på manglende følelse av mestring på grunn av brist på kompetanse og at det er skremmende med mye forventninger til rollene som frivillig med ansvar. (Intervjuobjekt 5, OIK). "Det er for mye krav til frivillige i dag, man må nærmest ha en mastergrad for å være frivillig ... Det tror jeg er den største hindringen" (Intervjuobjekt 1, IL1), denne påstanden fra et intervjuobjekt underbygger at det ikke bare er idrettskretsen som ser denne endringen, men også idrettsklubbene selv. "Det å stå på sidelinjen når håndballkampen foregår, være i kiosken og få masse skryt for verdens beste vafler. Selv for direktører så er det noe som gir energi." (Intervjuobjekt 3, IL2) "Så er det mye frivillig, men mindre enn for 30 år siden. Her må vi se på innovasjon. Når vi skal ha frivillige, må vi tenke på hva vi gjør for å få frivillige med, og hva de skal gjøre." (Intervjuobjekt 2, IL2).

Idrettslagene snakker om frivillighet i en daglig sammenheng, og hvordan de frivillige påvirker hverdagen i klubben. "Man trenger kompetanse og trygghet. Alle vil jo mestre. Gjennom å rydde i organisasjonen kan man få på plass et inkluderingsapparat som gjør at de får med flere" (Intervjuobjekt 4, OIK). "Rekruttering og kontakten med frivillige går mye gjennom idrettsgruppene. På forhånd må det være definert hva din rolle er: vi skal gjøre dette, hvorfor det og hvordan. Sånn at det er gruppe 12 år, foreldre, der dere skal gjøre dette, oppmøte klokken da, den og den dagen. Velkommen og servering. Det er sånn vi arbeider med det." (Intervjuobjekt 4, OIK) Det blir gjennom dette tydelig hvordan idrettslagene fokuserer på å gi sine frivillige høy grad av autonomi og støtte. Haivas et al. sitt fokus på ledelsesstiler i frivillige organisasjoner understreker viktigheten av hvordan idrettslagene og OIK leder og støtter sine frivillige. Ledelse som fremmer autonomi og anerkjenner frivilliges bidrag er viktig for å opprettholde frivillighet og bygge sterke fellesskap.

### 4.3.3 Idrettslagenes syn på frivillighet

Mens idrettslagene beskriver frivillighetens rolle i operasjonelle og sosiale sammenhenger, tenderer Oslo Idrettskrets (OIK) til å diskutere frivillighet i mer generelle termer, med fokus

på utfordringer og strategier for engasjement og mestringsfølelse. OIK har et mer overordnet syn på frivillighet og snakker mer om systematiske utfordringer idrettslagene står overfor. "Å investere i kompetanseutvikling for alle nivåer av organisasjonen er nøkkelen til å bygge en sterk, fremtidsrettet idrettsbevegelse," sier OIK. Ifølge Schoug (2021) trenger frivillige ledere som selv bidrar i direkte aktiviteter og som fungerer som forbilder, i stedet for bare å være noen som deler ut oppgaver. OIK er delvis enig i dette, med tanke på kompetanse og mestringsfølelse, men hvordan man leder frivillige på en god måte er et område som kan utvikles videre. I observasjoner og intervjuer har vi identifisert at alle, både veiledere fra OIK og nøkkelpersoner fra idrettslag, snakker om viktigheten av konkrete oppgaver, kompetanseutvikling og fellesskap for frivillige. Men det har ikke blitt diskutert hvordan de som leder de frivillige bør vise dem oppgavene eller gi dem den kompetansen de trenger.

Sammenligningen av ressurs håndtering og frivillighetsstrategier mellom idrettslagene og Oslo Idrettskrets avslører innsikter i hvordan varierte ressurser former tilnærminger til klubbdrift og frivillig engasjement. Mens ressurstilgangen bestemmer driftsmodellene, er en fellesnevner blant alle aktørene viktigheten av å kultivere et støttende og inkluderende miljø for frivillige. Dette miljøet, som stimulerer indre motivasjon og gir frivillige en følelse av tilhørighet og autonomi, er essensielt for å fremme et bærekraftig frivillighetssamfunn innen idretten.

#### 4.4 Aktivitetstilbud og medlemskap

I betraktningene fra IL1 og IL2 blir det tydeligere at veien til et aktivt medlemskap og et dynamisk aktivitetstilbud er en viktig del av klubbens identitet og verdigrunnlag. IL1 utmerker seg med sitt brede utvalg av underidretter, forankret i verdier som mestring, glede og samhold. Dette viser klubbens vilje til å samarbeide på tvers av idretter for å maksimere ressursutnyttelse. De ser ikke bare verdien i et mangfoldig tilbud, men anerkjenner også betydningen av kvalitet og inkludering i sitt medlemskap. Noe som tydelig kommer frem i observasjonene, er IL1s forpliktelse til å tilby noe for enhver smak, og dermed styrke klubbens appell og medlemsengasjement.

På den annen side viser IL2, som synes å slite med ressursrelaterte utfordringer som begrenset økonomi og lav medlemskontingent, likevel en iver etter å skape et inkluderende miljø. Deres dialog om inkludering og en sterkere vektlegging på folkehelse tyder på et ønske om å utvide

sitt aktivitetstilbud for å favne bredt i lokalsamfunnet. Denne innsatsen for å identifisere og imøtekomme både eksisterende og mulige medlemmers behov viser en klubb som er villig til å gå ekstra langt for sitt fellesskap, til tross for begrensningene. Begge klubbene, hver på sin unike måte, viser en felles forståelse: Aktivitetstilbudet og medlemskapets vekst er knyttet til hvordan en klubb responderer på og reflekterer over sine medlemmers interesser og behov. Dette gir oss et inntrykk av hvordan selv klubber som kan se like ut ved første øyekast, i idretter og medlemsmasse, kan fungere helt forskjellig på innsiden, noe som igjen speiler hvor viktig det er å tilrettelegge for hver enkelt klubb og situasjon.

## 4.5 Utviklingsprosessen

### 4.5.1 Utviklingsprosessens struktur og veilederens rolle

Utviklingsprosessene var for begge idrettslagene utformet med stort fokus på verdier, visjoner og målsetninger, noe som reflekterte lignende trinn som i designtenkningens empati- og definisjonsfaser. Øvelsene var utformet for å skape en felles forståelse av klubbens nåværende tilstand, ønsket fremtid og de utfordringer som lå foran dem. Mot slutten av sesjonen oppmuntret veilederne til diskusjon om fremtidige løsninger basert på denne kollektive innsikten. I denne delen av sesjonen kunne trekk fra idéutviklingsfasen identifiseres, selv om det ikke ble gjennomført noen andre øvelser enn gruppediskusjoner for å stimulere til nytenkning.

Det var samtidig noen forskjeller i tilnærmingen mellom IL1 og IL2 i hvordan prosessene ble gjennomført. I IL1 var sesjonen som ble observert delt slik at ungdommene samarbeidet i et rom, voksne i et annet, og ansatte i et eget rom, mens IL2 var alle deltakere samlet i ett rom, men gruppert i mindre enheter for øvelser. Videre inkluderte IL1 både voksne og ungdommer og barn, mens IL2 kun involverte voksne, hvorav en eneste var ansatt. Alle andre deltok aktivt i sine idrettsgrupper eller i styret på frivillig basis. Disse variasjonene viste tydelig at prosessene hadde forskjellige metoder, og at veilederne fra OIK skreddersydde oppleggene for hver enkelt idrettsklubb

Veilederne fra OIK fungerte som eksterne moderatorer gjennom hele prosessen, ledet øvelser og modererte diskusjonene uten å påvirke resultatene. Deres rolle som eksterne veiledere tillot



dem å utfordre deltakernes tenkemåter uten å skape interne konflikter. Dette bidro til en åpen og reflekterende atmosfære der deltakerne kunne utforske og utvikle sine tanker sammen med hverandre.

#### 4.5.2 Utviklingsprosess i samarbeid

I lys av samtaler med både idrettslagene og Oslo Idrettskrets, tegner det seg et komplekst bilde av utviklingsprosessene som finner sted innad i idrettsforeninger. Disse prosessene, preget av både strukturell nødvendighet og behov for tilpasningsevne, belyser idrettslagenes navigasjon gjennom innovasjonens utfordringer. Et gjennomgående tema er behovet for å balansere faste rammer med tilpasningsdyktighet. Som belyst av en deltaker: "Selv om vi kunne håndtert utviklingen på egen hånd, gir samarbeidet med OIK et lag ekstra troverdighet" (Intervjuobjekt 1, IL1). Med dette kan vi se hvor viktig det er med eksterne perspektiver og støtte, samtidig som det poengterer viktigheten av skreddersydde løsninger for hvert unike idrettslag. En slik fleksibel tilnærming er avgjørende for å skape endringer som både er relevante og langvarige.

Det viste seg at sentralt i vellykkede utviklingsprosesser står engasjement og deltakelse fra alle involverte parter. "Uten styrets involvering faller alt sammen," (intervjuobjekt 1, IL1) deler et intervjuobjekt, noe som kaster lys over den kritiske rollen lederskap og aktiv deltakelse spiller. Det er essensielt å kultivere et miljø der hver enkelt føler at deres innsats er verdifull og at de er del av en felles streben mot forbedring og nyskaping. Utviklingsprosessen styrkes gjennom samarbeid mellom idrettslag, idrettskretser, og andre eksterne aktører: "Samarbeidet med kommunen, idrettskretsen og næringslivet spiller en sentral rolle i realiseringen av innovasjonsprosjekter," (Intervjuobjekt 3, IL2). Allianser med kommunen, idrettskretsen og næringslivet spiller en vesentlig rolle i å realisere innovasjonsprosjekter, og illustrerer hvordan bredt samarbeid kan akselerere utvikling ved å tilføre ressurser, ekspertise og perspektiver.

#### 4.5.3 Mangler i utviklingsprosessen

Flere intervjuobjekter har påpekt en kritisk mangel i interne strukturer innad i idrettslagene som hindrer en smidig og effektiv utviklingsprosess. For eksempel, fra intervjuobjekt 3 (IL 2): "Idretten må våkne og tilpasse seg nye metoder for organisasjon og drift." Dette gir et tydelig inntrykk av at idrettslagene mener måten norsk idrett er organisert på er komplisert og

vanskelig å forholde seg til. Fra intervjuobjekt 3 (IL2) og intervjuobjekt 6 (OIK) nevnes det også hvordan tungroddede godkjenningsprosesser og kortsiktige finansieringsmodeller setter begrensninger på hva de kan gjennomføre av utviklingsprosjekter. Dette hindrer ikke bare gjennomføringen av innovative prosjekter, men demper også motivasjonen for å initiere dem.

I betraktning av de utfordringene som har blitt belyst gjennom tilbakemeldinger fra intervjuobjektene, fremstår det tydelig at kritiske mangler i interne strukturer ofte står i veien for en smidig og effektiv utviklingsprosess innad i idrettslagene. Spesifikt pekes det på hvordan byråkratiske hindringer og rigide finansieringsmodeller begrenser muligheten for å iverksette nødvendige innovasjonsprosjekter. Dette resonnerer med teoriene om organisasjonsinnovasjon, som definerer innovasjon som innføringen av nye administrative, organisatoriske og ledelsesmessige aktiviteter (Hervás-Oliver & Peris-Ortiz, 2014). Ytterligere ser man i praksis viktigheten av pluralistisk lederskap og ansatt-drevet innovasjon (EDI) som sentrale faktorer for å navigere gjennom usikkerheten som innovasjonsprosesser ofte medfører, slik det er framstilt av Flocco, N., Canterino, F., & Cagliano, R. (2021).

## 4.6 Organisatorisk endring

Innovasjon og engasjement av unge i klubb utvikling representerer både en utfordring og mulighet for organisasjoner som jobber mot å være dynamiske og fremtidsrettede. Et sentralt tema som kommer fram gjennom intervjuene med nøkkelpersoner i idrettslagene, er behovet for lederskap som resonnerer med ungdommen. Dette pekes det spesifikt på i sitatet: "Men da må det være en yngre leder som allerede har gløden og initiativ til å drive med det." (Intervjuobjekt 1, IL1) Her ser vi et eksempel på pluralistisk lederskap, som ble diskutert av Flocco et al. (2021), hvor effektiv innovasjon krever at ledelsesansvar deles blant individer som kan speile målgruppen – i dette tilfellet, ungdommen. Ungdommer kan oftere identifisere seg og engasjere seg gjennom ledere som de oppfatter som lik dem selv, både i alder og energinivå.

Det er også viktig å tilrettelegge for engasjement på en måte som er relevant og interessant for de unge. Dette blir tydelig når man ser på utfordringene fra følgende sitat: "Vi har prøvd å dra i gang med å få inn ungdomsrepresentanter i styret. Så skjønner jeg at det er dritkjedelig å høre på masse tall og tull og tøys. Så det gikk ikke ok." (Intervjuobjekt 2, IL2). For å holde

ungdommene engasjerte, virker det som et godt alternativ å reformere møter og diskusjoner slik at de blir mer interaktive og engasjerende. Dette kan inkludere teknikker som organisasjonsinnovasjon hvor nye administrative prosesser introduseres for å gjøre møtene mer involverende, som foreslått i Oslo-manualen (OECD, 2005).

Videre er bygging av en kultur som inviterer til og verdsetter innovasjon blant ungdom et sentralt punkt. "Så vi trenger nye unge, eller ungdom, som ønsker å bidra. Som ønsker å tenke litt annerledes, som ser endringene og mulighetene." (Intervjuobjekt 2, IL2). Dette krever en organisasjonskultur som ikke bare tolererer, men fremmer kreative ideer og perspektiver fra alle medlemmer, og spesielt ungdommer. En slik kultur støtter ideen om ansatt-drevet innovasjon (EDI), hvor ansatte på alle nivåer, inkludert de yngste, er nøkkeldeltakere i innovasjonsprosessen (Flocco et al., 2021).

Motstanden mot endring er en naturlig del av enhver organisasjonsdynamikk som også må adresseres effektivt. Som intervjuobjekt 2, IL2, reflekterer, kan unge finne tradisjonelle møter fylt med "tall og tull og tøys" avskrekkende. Her er det viktig med god kommunikasjon og aktiv involvering av ungdom i endringsprosessene. Dette vil hjelpe å redusere motstand ved å skape en følelse av eierskap og forutsigbarhet, og er i tråd med beste praksiser for endringsledelse som anbefalt av Hennestad et al. (2017).

## 4.7 Viktigste funn fra observasjoner og intervjuer

I analysen av observasjoner og intervjuer fremkommer det at utviklingsprosessen, som den ser ut i dag, har en del fellestrekk med DT-metoden, men den gjennomgår ikke metodens alle faser. Idrettslagene oppfatter til viss grad prosessen som overfladisk, noe som antyder en manglende dybde i tilnærmingen til innovasjon. Til tross for at klubbene under prosessene bruker en strukturert tilnærming for å frambringe og utvikle ideer, opplever idrettslagene fortsatt noen vanskeligheter med å utforske og realisere disse ideene fullstendig.

Frivillige har vist seg å spille en avgjørende rolle i idrettslagene, men de er vanskelige å rekruttere og engasjere. Dette utfordrer idrettslagene i deres utviklingsarbeid, da frivillige er en viktig ressurs for å drive klubben videre. Mangel på tilstrekkelig engasjement fra frivillige

kan bremse utviklingen og begrense idrettslagets evne til å gjennomføre planlagte initiativer og tiltak, særlig i klubber med få ansatte og mange frivillige verv.

Finansiering fremstår som en betydelig utfordring for utviklingen av idrettslagene, men den fungerer også som en faktor som kan motivere til nytenkning. Mangel på midler kan tvinge klubber til å finne kreative løsninger og tenke utenfor boksen for å oppnå sine mål. Denne utfordringen, selv om den er formidabel, kan også fungere som en drivkraft for innovasjon og effektiv ressursutnyttelse.

Det blir klart at en standardisert tilnærming til utviklingsprosessen ikke er tilstrekkelig, da hver klubb har sin unike situasjon og behov. Dermed må prosessen tilpasses individuelt til hver klubb for å sikre en effektiv og målrettet utvikling. Ved å tilpasse innovasjonsprosessen til den spesifikke konteksten til hver klubb, kan man bedre adressere utfordringene de står overfor og maksimere mulighetene for suksess.

## 4.8 Analyse av test

I dette avsnittet kommer testen som ble gjennomført i form av en workshop samt etterfølgende dybdeintervjuer analyseres. Det viste seg være utfordrende å samle frivillige til å gjennomføre testen i IL3 og spikre en dato som passet for flest. Da testen skulle holdes, rådde usikkerhet for hvor mange som ville møte opp, men til slutt møtte åtte personer opp. Til tross for vanskeligheter med å rekruttere deltakere, var gruppen som møtte opp svært engasjert i oppgaven. Ideene, som først var vage, ble til slutt utviklet til konkrete planer som kunne videreføres. Det var stor interesse rundt disse planene, og flere deltakere tok bilder av og ønsket å jobbe videre med dem. Alle intervjuobjekter var positive til opplegget i ettertid.

### 4.8.1 Frivillighet - en utfordring som går igjen

I intervjuene med personer fra IL3 som omhandlet testen ble en hel del ting som også vist seg i tidligere analyse av data bekreftet samtidig som nye ting i direkte relasjon til den nye praksisen ble tatt frem i lyset. Intervjuobjektene fra IL3 opplevde samme utfordringer med å få frivillige til å stille til dugnader og ta seg an oppgaver for klubben som kom frem hos IL1 og særlig IL2. Dette tema ble en av de hovedsakelige problemene som ble fokusert på under workshopen:

“Det vet jeg i første hand at det er helt utrolig vanskelig å få folk til å stille opp. Det sa jo også styrelederen nå at han har sittet i utvalgskommittéen i tre år, og det er et helvete å få folk til å stille.” (Intervjuobjekt 8, IL3). Samme intervjuobjektene viste også på at slik problemidentifisering motiverte til videre arbeid med løsninger: “Når man får identifisert et problem så tydelig hadde det vært bra å fortsette å jobbe for eksempel med det hvordan å øke frivilligheten.”.

#### 4.8.2 En bredde av deltakere

Testen ble gjennomført med medlemmer fra flere deler av klubben. Intervjuobjekt 7 (IL 3) understreket hvor nyttig de synes det var at det var folk med fra bredden i workshopen og ikke bare styret. Det samme nevnte også intervjuobjekt 8 (IL3): “Veldig gøy, for du får flere innspill som du ellers ikke hadde fått”. Intervjuobjekt 7 (IL3) nevner det med at det tidligere har vært nøkkelpersoner og ildsjeler som engasjert seg for å gjennomføre innovative tiltak eller forandringer. Det at så mange fra forskjellige deler av klubben i forskjellige roller viste interesse i denne workshopen og engasjerte seg i klubbens fremtid og utviklingen av klubben, særlig noen yngre medlemmer, opplevde intervjuobjekt 2 (IL3) svært positivt: “Det fikk meg faktisk til å se litt lyst på fremtiden”.

#### 4.8.3 Praktiske øvelser og et konkret resultat

At det hadde vært forsøk på innovasjon tidligere bekreftet intervjuobjekt 1 (IL3), men dessverre var det tiltaket uten suksess, i det at det ikke ble gjennomført. Det å jobbe praktisk sammen og gå fra workshopen med en konkret prototype opplevde samtlige intervjuobjekt som meget positivt, særlig med tanke på å lykkes med implementeringen av et nytt konsept eller idé i virksomheten framover: “Jeg vil tro det er mye enklere å få en idé gjennom når du har en vei mot målet” (Intervjuobjekt 8, IL3). Det kom frem at det tidligere opplevdes som vanskelig å få ting til når man bare har snakket overfladisk om hva man burde få gjort og så gitt den oppgaven til noen som deretter sliter med å gjennomføre oppgaven. I relasjon til det samme temaet belyste intervjuobjekt 9 (IL3) hvordan de opplevde at alle som deltok i workshopen fikk eierskap til resultatet: “Jeg så at mange nesten fikk eierskap til arkene vi lagde”.

#### 4.8.4 Forventninger og fremtidstro

Forventningene til workshopen viste seg være andre enn hva opplevelsene av den ble til slutt. “Det var mye mer spennende enn jeg tenkte, jeg bare tenkte vi skulle sitte og prate” (Intervjuobjekt 7, IL3), “jeg ble overrasket, veldig positivt overrasket over hvor mye det fikk meg til å tenke” (Intervjuobjekt 8, IL3), “det fikk en virkelig til å tenke, og gå virkelig i dybden på hvordan de endringene jeg ville ha skulle komme til live” (Intervjuobjekt 8 IL3). De praktiske øvelsene og særlig den for idemyldring viste seg fungere godt for å motivere deltakerne til nytenkning: “Jeg tenkte ikke at jeg liksom kan komme med ting jeg gjorde” (Intervjuobjekt 7, IL3). Det var også enighet blant intervjuobjektene i det at de var fornøyde og håpefulle innfor fremtiden med grunn i at det gikk ut av workshopen med konkrete idéer de kunne jobbe videre med: “Det var mange ideer som kan egentlig brukes videre” (Intervjuobjekt 7, IL3).

#### 4.8.5 Vekten av en ekstern leder for workshopen

Også i denne testen fikk lederen for workshopen gode tilbakemeldinger, liksom veilederne fra OIK. Dette med grunn i at det opplevdes som nyttig å ha en ekstern person på plass som kunne forklare øvelsene og stille kritiske spørsmål for å utfordre diskusjonene og deltakernes måte å formulere seg på for å stimulere til så effektiv og nyttig prosess og etterfølgende resultat som mulig. Flere av intervjuobjektene forklarte at de stilte seg positive til å gjennomføre en lignende workshop igjen, men synes det var av stor vekt å ha en ekstern leder for workshopen. Noen som kunne forklare spørsmålene og aktivitetene på en god måte.

### 4.9 Viktigste funn fra intervjuer etter test

I dette kapittelet ser vi på de viktigste funnene fra testen som ble gjennomført. Det var enighet i at prosjekter som dette er noe som må settes av god tid til, men det er begrenset hvor mye kapasitet og energi hver enkelt stiller med. Derfor er det viktig at utviklingsprosessene som gjennomføres ikke oppfattes som tungt og kjedelig arbeid, men som gøy og lek. Spesielt siden det ble tydelig hvor positivt det er å ha med flere deler av klubben i disse møtene, også fra yngre lag, kom dette særlig tydelig frem. Tilstedeværelsen av en ekstern veileder ble også betraktet som en stor fordel, da det hjalp til med å holde diskusjonene målrettede og objektive ifølge intervjuobjektene. De opplevde det som positivt for å unngå interessekonflikter og sikre

at prosessen gikk smidig. Den eksterne lederens rolle i å formulere og forklare aktivitetene mente de bidro til å gjøre workshopen mer forståelig og engasjerende for alle deltakere.

Det praktiske arbeidet i workshopen og det å ende opp med konkrete planer ble sett på som meget positivt. Dette er noe som både inspirerer og engasjerer medlemmene til videre innsats. Fra intervjuene ble det også fremhevet hvor viktig det er at flere deler av klubben, også de som ikke sitter i styret, er inkludert. Dette sikrer bredde i perspektivene og større engasjement rundt de ideene som blir utviklet. Slik kan man sikre at flere står bak en beslutning og at implementeringen av nye ideer blir mer effektiv.

Samarbeid og fellesskap ble nevnt som nøkkelord av deltakerne. Ved å jobbe sammen i grupper på tvers av aldersgrupper og roller, ble nye og kreative løsninger lettere oppnådd. Dette samarbeidet hjalp til med å bygge bro mellom generasjonene i klubben og skaper et sterkere og mer enhetlig idrettslag.

## 5. Konklusjon

Formålet har vært å bli bedre kjent med innovasjonspraksis i idrettslag i Oslo og dens betydning for idrettslagenes utvikling og på lang sikt forbedring av folkehelsen i Norge. Målet har vært å bidra til å, hvis det viste seg å være behov for det, styrke lagenes innovasjonsevne. Dette ble adressert ved å ta utgangspunkt i studiens problemstilling: *Hvordan kan innovasjonsmodeller implementeres i utviklingen av breddeidrettslag, og kan disse ha betydning for innovasjonsgraden i idrettslagene?* Problemstillingen er omfattende og vanskelig å besvare med en gang, derfor har det blitt brukt tre forskningsspørsmål som, ved å ta faste på noen spesifikke deler av problemstillingen, samlet kan bidra til å finne svar på den overordnede problemstillingen.

### **Forskningsspørsmål 1: Hvilken rolle spiller frivilliges engasjement i en innovasjonsprosess/utviklingsprosess?**

Studien viser at frivilliges engasjement, som observeres tydelig gjennom intervjuer og observasjoner, er essensielt for innovasjons- og utviklingsprosesser innen idrettslag. Når frivillige er aktivt engasjerte rapporteres det om høy deltakelse og engasjerte diskusjoner som bidrar til en vellykket sesjon. Dette engasjementet fra frivillige skaper et sterkere eierskap og

forståelse for utfordringene, som bidrar til at flere tiltak blir gjennomført. Derimot, når frivillige viser lavt engasjement, har det vist seg å resultere det i at færre føler eierskap til prosessen og de tiltakene som utvikles. Det blir vanskeligere å få gjennom prosjekter med lavt engasjement. Det blir ingen der til å gjøre jobben, verken komme med nye ideer eller gjennomføre dem. Forskningen viser tydelig at engasjerte frivillige er en kritisk faktor for klubb utvikling som er vanskelig eller umulig å erstatte.

### **Forskningsspørsmål 2: Hvilke tilgjengelige ressurser påvirker idrettslagenes innovasjonsprosesser?**

Studien har funnet at det er fire hovedressurser som påvirker idrettslagenes innovasjonsprosesser er frivillige, ledelse, økonomi og fysiske ressurser. Frivillige er identifisert som den mest betydningsfulle ressursen ettersom de direkte engasjerer seg i utvikling og implementering av nye ideer, og vi kan lese i foregående problemstilling om hvor avgjørende disse menneskene er. Ledelsens rolle er kritisk fordi de ikke bare koordinerer og leder innovasjonsprosessen, men også inspirerer og motiverer frivillige og medlemmer til aktiv deltagelse. Økonomiske ressurser er inkludert siden de avgjør klubbens evne til å realisere og skalere opp innovative prosjekter. Dette er den ressursen som klubbene oftest peker ut mangel på, og at det legger lokk på utvikling. Fysiske ressurser som anlegg og utstyr skaper de faktiske forholdene for innovasjon og tilrettelegger for nye aktiviteter. Disse fire ressursene sammen skaper en struktur som støtter bærekraftig innovasjon og utvikling i idrettslag.

### **Forskningsspørsmål 3: I hvilken grad kan innovasjonsmodeller øke innovasjonsgraden i lagene?**

Vi har funnet at innovasjonsmodellen DT er et effektivt verktøy for å heve innovasjonsnivået i idrettslag, ved å lede laget gjennom en strukturert prosess fra start til gjennomføring av et prosjekt. Det viktigste fordelene som bruk av modellen medfører i en innovasjonsprosess, i følge studien, er struktur, teaminnsats, at flere føler eierskap til prosessen og etterfølgende resultat og aller mest tydelig stimulering til kreativ tenkning. Med hjelp av en DT-modellen som ikke bare er systematisk, men også inkluderende, kan maksimalt engasjement og kreativ kapasitet trekkes ut av idrettslaget. Dermed mener vi at det vil øke innovasjonsgraden i lagene merkbart.

**Problemstillingen:** *Hvordan kan innovasjonsmodeller brukes i utviklingen av breddeidrettslag, og kan disse ha betydning for innovasjonsgraden i idrettslagene?*



DT har gjennom studien vist seg være en effektiv modell for å fremme innovasjonsgraden i breddeidrettslag ved å tilby en strukturert prosess fra start til gjennomføring. Denne metoden hjelper til med å systematisere innovasjonsprosessen, øker forståelsen for brukernes behov og muliggjør utvikling av målrettede, innovative løsninger. Spesielt det å gjennomføre prosessen så langt som prototyping, viser studien at styrker engasjementet, eierskapsfølelsen blant medlemmene og motivasjon for veien videre etter prosessen, hvilket viser en økt innovasjonsgrad. Tilgjengelige ressurser, som frivilliges engasjement, og kreative tilpasninger, er essensielle for å realisere og gjennomføre innovasjoner innen idrettslagene. Selv om økonomiske ressurser kan være begrensede, kan idrettslag dra nytte av det frivillige engasjementet og kreativiteten til å drive innovasjon. Ved å innlemme DT i klubbens virksomhet kan det argumenteres for at det støtter bærekraftig utvikling og styrker klubbens evne til å tilpasse seg fremtidige endringer, samtidig som det øker idrettslagets innovative kapasitet og bidrar til større involvering i lokalsamfunnet.

Basert på funnene som er presentert i studien, er konklusjonen av studiens resultat at innovasjonsmodellen DT har en innvirkning på utviklingen av breddeidrettslag. Videre viser studien at tilgjengelige ressurser som tid, penger og menneskelige ressurser, spesielt frivilliges engasjement, er avgjørende faktorer i innovasjonsprosessene til idrettslagene. Til slutt bekrefter funnene at implementeringen av innovasjonsmodeller som DT kan bidra til å øke innovasjonsgraden i idrettslagene. Aktiviteter som idémyldring og prototyping spiller en viktig rolle i å transformere abstrakte ideer til konkrete løsninger. Ved å skape økt eierskap til prosessen og resultatene, stimulerer dette til en kontinuerlig innovasjonskultur innen breddeidretten. Dette understreker fordelene ved å benytte seg av innovasjonsmodeller for å fremme og opprettholde en innovativ tilnærming i idrettslagene.

## 5.1 Teoretiske implikasjoner

Studien har bidratt til teori ved å belyse relasjonene mellom drift av idrettslag, tilgjengelige ressurser og frivillighetsarbeid, og viktigheten av å betrakte disse faktorene som sammenkoblede i innovasjonsarbeidet innen idretten, spesielt innen breddeidretten. Dermed tilbyr vår studie et nytt perspektiv som kan hjelpe både forskere og praktikere innen idrettsmiljøet med å fremme innovasjon og utvikling.

## 5.2 Praktiske implikasjoner

Studien anbefaler at OIK og idrettslagene optimaliserer utviklingsprosessene ved å inkludere øvelser for idémyldring og prototyping (fase 3 og 4 i DT). Det er av betydelig verdi å opprettholde en grundig tilnærming i de innledende fasene av designtenking metoden, spesielt ved å fokusere på empati- og definisjonsfasene (fase 1 og 2 i DT), helt i enighet med utformingen av dagens utviklingsprosesser. Disse stadiene muliggjør etablering av en solid forståelse av idrettslagets behov, utfordringer og kontekstuelle faktorer. Det er derfor ikke hensiktsfullt å redusere viktigheten av disse tidlige fasene, men heller å supplere dem ved å integrere fase 3 og 4 i større grad. Ved å inkludere idémyldring og prototyping tidligere i prosessen, kan idrettslagene dra nytte av en mer helhetlig tilnærming som muliggjør både emosjonell forankring og praktisk utforskning av løsninger.

Videre kan workshopen som ble brukt i studiens testfase med fordel brukes som inspirasjon ved planlegging av en utviklingsprosess, og gi konkrete tips på øvelser som kan inkluderes i hver fase. Denne kan gi veiledning og struktur til veiledere av en slik prosess, og bidra til å sikre at de ulike fasene utføres effektivt og målrettet, hvilket kan føre til at idrettslaget i enda større grad opplever at de oppnådd vellykkede resultater ved avsluttet prosess.

## 5.3 Avgrensninger ved studien og anbefalinger til videre forskning

Studien har avdekket noen viktige funn, men er også avgrenset for å forholde seg til prosjektets tidsramme og tilgjengelige ressurser. Det ble kun brukt kvalitative datainnsamlingsmetoder, noe som ga detaljerte men ikke nødvendigvis generaliserbare funn. I tillegg var utvalget av idrettslag begrenset på grunn av få utviklingsprosesser i OIK under datainnsamlingsperioden og den stramme tidsrammen for oppgaven. Det at studien utelukkende så på idrettslag i Oslo gjør det viktig å erkjenne at situasjonen og utfordringene kan være forskjellige i idrettslag i andre geografiske områder, med ulike kulturelle, økonomiske og sosiale forhold. Derfor bør resultatene tolkes med forsiktighet når de vurderes i en bredere kontekst og overføres til andre idrettslag og geografiske regioner. Avgrensningene peker på behovet for ytterligere forskning som for eksempel å inkludere et større og mer variert utvalg. Man kunne også benytte seg av en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder, og inkludere idrettslag fra forskjellige geografiske områder for å få et mer fullstendig bilde av temaet.

I lys av studiens funn, står det klart at det er flere vesentlige spørsmål og områder innenfor forskningsfeltet innovasjon og idrett med behov for ytterligere oppmerksomhet og forskning. Vår forskning har kastet lys over implementeringen av etablerte innovasjonsprosesser og modeller i breddeidrettens utvikling, og har avdekket en rekke utfordringer og muligheter på dette området. Likevel er det tydelig at det kun har berørt overflaten av et dypt og komplekst felt. I dette avsnittet presenteres derfor noen anbefalinger for videre forskning.

For det første, ville en grundig utforskning av sammenhengen mellom et levende idrettsmiljø og forebygging av ungdomskriminalitet være verdifullt. Ved å studere hvordan deltakelse i idrettslag kan bidra til å redusere risikoen for ungdomskriminalitet, kan det identifiseres mulige tiltak og strategier som kan brukes i utviklingen av idrettslag for å styrke denne sammenhengen. Videre kunne det gjennomføres studier som ser nærmere på effekten av utviklingen av idrettslag på folkehelsen. Dette inkluderer å undersøke barrierer og muligheter for deltakelse i idrettsaktiviteter, samt evaluere effektiviteten til ulike tiltak som fremmer økt aktivitetsnivå blant ulike grupper i samfunnet. I tillegg ville også utforskning av forskjellene i innovasjonsevne mellom idrettslag lokalisert på landsbygda kontra i byene være interessant. Dette kunne gi innsikt i hvilke faktorer som påvirker innovasjonsevnen i ulike miljøer, og hvordan idrettslagene tilpasser seg og responderer på lokale forhold og utfordringer.

Ved å utforske disse områdene dypere, kan forhåpentligvis en mer helhetlig forståelse av idrettens rolle i samfunnet bygges på og videreutvikle grunnlaget for utvikling av mer effektive tiltak for å fremme helse og aktivitet.

## Referanseliste

Bell, E., Harley, B., & Bryman, A. (2022). *Business research methods* (6. Utg.). Oxford University Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

De Clerck, T., Willem, A., Aelterman, N., & Haerens, L. (2021). *Volunteers Managing Volunteers: The Role of Volunteer Board Members' Motivating and Demotivating Style in Relation to Volunteers' Motives to Stay Volunteer*. *Voluntas* (Manchester, England), 32(6), 1271–1284. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00177-6>

Delshab, V., Winand, M., Sadeghi Boroujerdi, S., Hoeber, L., & Mahmoudian, A. (2022). The impact of knowledge management on performance in nonprofit sports clubs: the mediating role of attitude toward innovation, open innovation, and innovativeness. *European Sport Management Quarterly*, 22(2), 139–160. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1768572>

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597–608. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>

Flocco, N., Canterino, F., & Cagliano, R. (2021). Leading innovation through employees' participation: Plural leadership in employee-driven innovation practices. *Leadership (London, England)*, 17(5), 499–518. <https://doi.org/10.1177/1742715020987928>

Gault, F. (2020). *Measuring Innovation Everywhere: The Challenge of Better Policy, Learning, Evaluation and Monitoring* (1. Utg.). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789904567>

Geissdoerfer, M., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process.

*Journal of Cleaner Production*, 135, 1218–1232.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.020>

Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2012). Self-Determination Theory as a Framework for Exploring the Impact of the Organizational Context on Volunteer Motivation: A Study of Romanian Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1195–1214. <https://doi.org/10.1177/0899764011433041>

Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis*. Universitetsforlaget.

Hervás-Oliver, J.-L., & Peris-Ortiz, M. (2014). *Management Innovation: Antecedents, Complementarities and Performance Consequences* (2014. ed.). Springer International Publishing AG. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-03134-7>

Hyrkas, K. (1997). Can action research be applied in developing clinical teaching? *Journal of Advanced Nursing*, 25(4), 801–808. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1997.1997025801.x>

Ingstad, E. S. L., & Loga, J. (2016). Sosialt entreprenørskap i Norge: en introduksjon til feltet. *Praktisk økonomi og finans*, 32(1), 21–33. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2016-01-04>

Jaskyte, K., & Liedtka, J. (2022). Design thinking for innovation: Practices and intermediate outcomes. *Nonprofit Management & Leadership*, 32(4), 555–575. <https://doi.org/10.1002/nml.21498>

Jensen, A. (2022). *Hvorfor gidder de? Motiver for frivillig innsats i studentidrettslag*. NTNU.

Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453–460. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.011>

Meld. St. 19 (2018-2019). *Folkehelsemeldinga – gode liv i eit trygt samfunn*. Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-19-20182019/id2639770/>

Meld. St. 26 (2011-2012). *Den norske idrettsmodellen*. Kultur- og likestillingsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-26-20112012/id684356/>

Norges idrettsforbund. (10, november 2023). *Gi ungene idrett, før utenforskapet tar dem*.  
Hentet 7, mai 2024.

<https://www.idrettsforbundet.no/nyheter/2023/gi-ungene-idrett-for-utenforskapet-tar-dem/>

Norges idrettsforbund. (1, januar 2024). NIFs lov, Kapittel 5: Idrettskretser. Hentet  
31.1.2024. [https://www.idrettsforbundet.no/tema/juss/nifs-lov/kapittel-5-  
idrettskretser/#%C2%A75-2](https://www.idrettsforbundet.no/tema/juss/nifs-lov/kapittel-5-idrettskretser/#%C2%A75-2)

Norges idrettsforbund. (6, september 2021). *Om Oslo Idrettskrets*. Hentet 31, januar 2024.  
[https://www.idrettsforbundet.no/idrettskrets/Oslo/om-idrettskretsen/om-oslo-idrettskrets/om-  
oslo-  
idrettskrets/#:~:text=Oslo%20Idrettskrets%20\(OIK\)%20er%20et,for%20ordin%C3%A6re%20  
0idrettslag%20og%20bedriftsidrettslag](https://www.idrettsforbundet.no/idrettskrets/Oslo/om-idrettskretsen/om-oslo-idrettskrets/om-oslo-idrettskrets/#:~:text=Oslo%20Idrettskrets%20(OIK)%20er%20et,for%20ordin%C3%A6re%20idrettslag%20og%20bedriftsidrettslag)).

Norges Idrettsforbund. (u.å.–a). *Klubbutvikling*. Hentet 7, mai 2024.

<https://www.idrettsforbundet.no/idrettskrets/Oslo/kurs-/klubbutviklingsprosesser/>

Norges idrettsforbund. (u.å.–b). *Organisering*. Hentet 31, januar 2024.

[https://www.idrettsforbundet.no/om-  
nif/organisering/#:~:text=Norges%20idrettsforbund%20og%20olympiske%20og,og%20avho  
ldes%20hvert%20andre%20%C3%A5r](https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/organisering/#:~:text=Norges%20idrettsforbund%20og%20olympiske%20og,og%20avholdes%20hvert%20andre%20%C3%A5r).)

Norges idrettsforbund. (u.å.–c). *Statistikk*. Hentet 31, januar 2024.

[https://www.idrettsforbundet.no/idrettskrets/Oslo/om-idrettskretsen/om-oslo-  
idrettskrets/statistikk/](https://www.idrettsforbundet.no/idrettskrets/Oslo/om-idrettskretsen/om-oslo-idrettskrets/statistikk/)

Norges idrettsforbund. (23, januar 2023). *Utdanner 23 nye klubbveiledere*. Norges  
Idrettsforbund [https://www.idrettsforbundet.no/nyheter/2023/utdanner-23-nye-  
klubbveiledere/](https://www.idrettsforbundet.no/nyheter/2023/utdanner-23-nye-klubbveiledere/)

NOU 2020: 16. (2020). *Levekår i byer: Gode lokalsamfunn for alle*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/ccc978f8e2184980b4597ba59796e7e3/no/pdfs/nou202020200016000dddpdfs.pdf>

Oeij, P. R. A., van der Torre, W., Vaas, F., & Dhondt, S. (2019). Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model. *Journal of Business Research*, 101, 243–254. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.028>

Owen, C. (2007). Design thinking: Notes on its nature and use. *Design research quarterly*, 2(1), 16-27.

Pruneanu, M., & Petreanu, A. (2010). Volunteering in Sport. *Gymnasium – Journal of Physical Education and Sport*, 11(1), s. 35-43.

Razzouk, R., & Shute, V. (2012). What Is Design Thinking and Why Is It Important? *Review of Educational Research*, 82(3), 330–348. <https://doi.org/10.3102/0034654312457429>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.  
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Schoug, A. (2021). *Motivera ideella: om ledarskap, människors behov och drivkrafter*. (3. Utg.). Idealistas.

Stanford Design School. (2022). *Design Thinking Bootleg* (Brosjyre). Hasso Plattner Institute of Design at Stanford.  
[https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/5b19b2f2aa4a99e99b26b6bb/1528410876119/dschool\\_bootleg\\_deck\\_2018\\_final\\_sm+%282%29.pdf](https://static1.squarespace.com/static/57c6b79629687fde090a0fdd/t/5b19b2f2aa4a99e99b26b6bb/1528410876119/dschool_bootleg_deck_2018_final_sm+%282%29.pdf)

Susman, G. (1983) Action Research: A Sociotechnical Systems Perspective. I G. Morgan (Red.), *Beyond Method: Strategies for Social Research* (s. 95-113). Sage Publications.

Strømmeutvalget (2023). *Strømming i norsk idrett*. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité.

<https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/1c7f912ba06a4ce2ba09e528e94842c7/strommeutvalg-rapport---ferdig-10.11-lr.pdf>

Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational change*. John Wiley & Sons.

Winand, M., & Hoerber, L. (2017). Innovation Capability of Non-profit Sport Organizations. I V. Ratten & J.J. Ferreira (Red.), *Sport Entrepreneurship and Innovation* (s. 13-30). Routledge.

Zuber-Skerritt, O. (2012). *Professional Development in Higher Education: A Theoretical Framework for Action Research* (3. Utg.). Routledge.



# Vedlegg

1. Prototype fra test
2. Samtykkeskjema for intervju, IL1 & IL2
3. Samtykkeskjema for intervju, OIK
4. Samtykkeskjema for intervju IL3

## Prototype

Vi ønsker å forbedre (velg faktor) \_\_\_\_\_

ved hjelp av (tiltak) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_. Målgruppen vi retter oss

mot med dette tiltaket er \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_. Oppgaven skal

gjennomføres av \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

Suksessfaktorer er \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_. Fallgruver vi vil unngå er

\_\_\_\_\_, For

å skaffe ressurser tenker vi å \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_.

Dette tiltaket er viktig fordi \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_. Dette

tiltaket kommer vi til å starte opp (tid, eks nå direkte / i fremtiden -

når?) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_. Tiltaket kan, hvis gjennomført

riktig, også gjøre at \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# Vil du delta i forskningsprosjektet

## *”Innovasjonsprosesser i idrettslag”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan innovasjon og innovasjonsprosesser brukes i idrettslag for utvikling av laget og i stort breddeidretten. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

*Formålet med prosjektet er å lære mer om innovasjonens rolle i idretten og hvordan det kan brukes for å utvikle idrettslag og i forlenging folkehelsen hos barn, unge og voksne gjennom en engasjerende aktivitet. Prosjektet er et masterprosjekt som kommer bli en studie på ca 60 sider som kommer gjennomføres som en aksjonsstudie hvor cirka 30 personer kommer til å observeres og intervjues.*

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

*Gro Ladegård er ansvarlig for prosjektet.*

*Masterstudentene som gjennomfører prosjektet er Adrianna Berg og Eirin Losvik*

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

*Vi spør deg om å delta fordi du er en nøkkelperson i et idrettslag som gjennomgår en utviklingsprosess med veiledning av personer fra Oslo Idrettskrets.*

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

*Du kommer til å bli spurt om å delta i et intervju grunnet din rolle som aktiv i idrettslaget. Opplysningene dine kommer til å samles inn og registreres i form av elektroniske notater og lydopptak.*

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Ved behandlingsansvarlig institusjon kommer studenter og veileder ha tilgang til informasjonen.*
- *Personlig informasjon kommer til å ligge bak en låst vegg som krever kode.*

*Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon, eventuelt kan stilling / jobb skrives ut. All annen informasjon anonymiseres.*

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes (15.6.2024). Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres og lydopptak slettes.

### Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Norges Miljø- og biovitenskapelige universitet* har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### 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

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, handelshøyskolen, ved Gro Ladegård, [gro.ladegard@nmbu.no](mailto:gro.ladegard@nmbu.no), 92408441.*
- Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen, 40281558,

[personvernombud@nmbu.no](mailto:personvernombud@nmbu.no)

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

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

*Gro Ladegård*  
(veileder)

*Adrianna Berg & Eirin Losvik (Studenter)*

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Innovasjon i idrettslag*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Vil du delta i forskningsprosjektet

## *”Innovasjonsprosesser i idrettslag”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan innovasjon og innovasjonsprosesser brukes i idrettslag for utvikling av laget og i stort i breddeidretten. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

*Formålet med prosjektet er å lære mer om innovasjonens rolle i idretten og hvordan det kan brukes for å utvikle idrettslag og i forlenging folkehelsen hos barn, unge og voksne gjennom en engasjerende aktivitet. Prosjektet er et masterprosjekt som kommer bli en studie på ca 60 sider som kommer gjennomføres som en aksjonsstudie hvor cirka 30 personer kommer til å observeres og intervjues.*

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

*Gro Ladegård er ansvarlig for prosjektet.*

*Masterstudentene som gjennomfører prosjektet er Adrianna Berg og Eirin Losvik*

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

*Vi spør deg om å delta fordi du er en nøkkelperson når det gjelder å veilede idrettslag som kommer til Oslo Idrettskrets med ønske om å gjennomføre en utviklingsprosess.*

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

*Du kommer til å bli spurt om å delta i et intervju og å bli observert i ditt arbeid som veileder. Opplysningene dine kommer til å samles inn og registreres i form av elektroniske notater og lydopptak.*

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Ved behandlingsansvarlig institusjon kommer studenter og veileder ha tilgang til informasjonen.*
- *Personlig informasjon kommer til å ligge bak en låst vegg som krever kode.*

*Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon, eventuelt kan stilling / jobb skrives ut. All annen informasjon anonymiseres.*

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes (15.6.2024). Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres og lydopptak slettes.

### Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Norges Miljø- og biovitenskapelige universitet* har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### 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

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, handelshøyskolen, ved Gro Ladegård, [gro.ladegard@nmbu.no](mailto:gro.ladegard@nmbu.no), 92408441.*
- Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen, 40281558,

[personvernombud@nmbu.no](mailto:personvernombud@nmbu.no)

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

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

*Gro Ladegård*  
(veileder)

*Adrianna Berg & Eirin Losvik (Studenter)*

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Innovasjon i idrettslag*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Vil du delta i forskningsprosjektet

## *”Innovasjonsprosesser i idrettslag”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan innovasjon og innovasjonsprosesser brukes i idrettslag for utvikling av laget og i stort breddeidretten. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

*Formålet med prosjektet er å lære mer om innovasjonens rolle i idretten og hvordan det kan brukes for å utvikle idrettslag og i forlenging folkehelsen hos barn, unge og voksne gjennom en engasjerende aktivitet. Prosjektet er et masterprosjekt som kommer bli en studie på ca 60 sider som kommer gjennomføres som en aksjonsstudie hvor cirka 30 personer kommer til å observeres og intervjues.*

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

*Gro Ladegård er ansvarlig for prosjektet.*

*Masterstudentene som gjennomfører prosjektet er Adrianna Berg og Eirin Losvik*

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

*Vi spør deg om å delta fordi du er en nøkkelperson i et idrettslag som deltatt i test av ny praksis for innovasjonsprosesser i idrettslag.*

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

*Du kommer til å bli spurt om å delta i et intervju grunnet din rolle som aktiv i idrettslaget. Opplysningene dine kommer til å samles inn og registreres i form av elektroniske notater og lydopptak.*

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Ved behandlingsansvarlig institusjon kommer studenter og veileder ha tilgang til informasjonen.*
- *Personlig informasjon kommer til å ligge bak en låst vegg som krever kode.*

*Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon, eventuelt kan stilling / jobb skrives ut. All annen informasjon anonymiseres.*

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes (15.6.2024). Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres og lydopptak slettes.

### Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Norges Miljø- og biovitenskapelige universitet* har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### 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

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, handelshøyskolen, ved Gro Ladegård, [gro.ladegard@nmbu.no](mailto:gro.ladegard@nmbu.no), 92408441.*
- Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen, 40281558,

[personvernombud@nmbu.no](mailto:personvernombud@nmbu.no)

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

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

*Gro Ladegård*  
(veileder)

*Adrianna Berg & Eirin Losvik (Studenter)*

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Innovasjon i idrettslag*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)





**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet**  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway