

Ole Johan Aas

Hvilken rolle spiller de, herr sportsdirektør?

En kvalitativ analyse av sportsdirektørrollen i tre norske toppfotballklubber

Masteroppgave i idrettsvitenskap

Seksjon for kultur og samfunn
Norges idrettshøgskole, 2010

Forord

Jeg husker fortsatt første gangen jeg gikk inn dørene ved Norges idrettshøgskole. Det var nytt, og det var spennende. Nytt og spennende ble med tiden til 5 herlige år. Når jeg ser tilbake på denne perioden bringes enormt mange gode minner frem, minner jeg er heldig å ha for resten av livet. En epoke i mitt liv er nå over, og jeg vil takke NIH og alle mine gode venner på institusjonen for en fantastisk tid.

Fantastisk er også et ord som kan beskrive følelsen det er å levere en masteroppgave. Jeg vil takke hovedveileder Hallgeir Gammelsæter og biveileder Berit Skirstad for deres hjelp med å gjøre denne oppgaven til et bedre produkt. Jeg må også få takke informantene for sin velvillighet til å bidra i dette prosjektet, og samtidig ønske dere lykke til med resten av sesongen 2010.

En spesiell takk rettes til min nærmeste familie som i løpet av disse 5 årene har støttet meg både moralsk og økonomisk. Mine nærmeste venner gis en stor takk for å ha hjulpet meg til å tenke på helt andre ting enn denne oppgaven.

Da håper jeg verket faller i smak!

Ole Johan Aas

Oslo, mai 2010.

Sammendrag

Studiens formål har vært å kartlegge sportsdirektørstillingen i norske toppfotballklubber. For å kunne gi fullstendige beskrivelser av en omfattende stilling har jeg benyttet meg av Lotsbergs (2005) og Strands (2007) tolkning av PAIE – funksjonene. Samtidig har jeg brukt Tsuis (1984) modell for å analysere ledereffektivitet, og rolleteori utviklet av Aubert (1980) og Strand (2007) for å komplettere den teoretiske tilnærmingen. Studiens forskningsspørsmål er:

1. *Hva kjennetegner sportsdirektørrollen i en fotballklubb?*
2. *Hvilken grad av stabilitet innebærer rollen, både i den enkelte klubb og på tvers av klubber?*

Rollebegrepet bidrar til å skape en sammenheng mellom sportsdirektøren som innehaver av en formell stilling, selve sportsdirektørrollen, samt klubben og omgivelsene. Da sportsdirektøren har ulike arbeidsområder, samt interagerer med mange forskjellige aktører både internt og eksternt, hjelper rolleteorien til som et bredt teoretisk utgangspunkt for å beskrive alle aspektene omkring stillingen.

Oppgaven er gjennomført som en kvalitativ casestudie, der datainnsamlingen besto i å intervjuere sportsdirektører, samt daglige ledere og trenere i tre utvalgte klubber.

Funnene viser at sportsdirektøren først og fremst ansettes på grunnlag av en tidligere karriere som toppspiller. Etter arbeidsforholdets opprettelse blir sportsdirektørens ansvarsområder tydeliggjort, og internt i klubben sees det på som nødvendig å avklare sportsdirektørrollen opp mot spesielt trener og daglig leder. Læring og utforming av rollen ser deretter ut til og preges av en høy grad av autonomi for sportsdirektøren. Samtidig er sportsdirektørene sammen med trenerne ansvarlige for den daglige driften av klubbens sportsavdeling, og det er tydelig at spesielt trenerne også er med og bidrar i utformingen av sportsdirektørrollen. Sportsdirektørenes arbeidsoppgaver er mange og varierte, men først og fremst ivaretar de det overordnede administrative ansvar i sportsavdelingen, og utøver fortrinnsvis en administratorrolle i klubbene. Rollen preges internt av en liten grad av stabilitet på tvers av stillingsinnehavere, men samtidig finner man flere likheter angående hvordan rollen utøves, og ivaretas, blant klubbene.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	4
Innholdsfortegnelse	5
1.0 Introduksjon	7
1.1 Oppgavens formål.....	8
1.2 Struktur	9
1.3 Tidligere forskning	9
2.0 Kontekstuell bakgrunn	11
2.1 Ledelse av toppfotballklubber	12
2.2 Sportsdirektøren	13
3.0 Teoretisk tilnærming	15
3.1 Rolle og stilling	15
3.1.1 Stillingsinnehaver, rolleklarhet, rolleutforming og rollelæring	17
3.1.2 Rollesett og rollepar.....	18
3.2 PAIE.....	20
3.2.1 PAIE – funksjonenes nytte for min forskning	21
3.3 Tsuis modell.....	24
3.3.1 Modellens nytte for min forskning	25
4.0 Metode og design	29
4.1 Casestudie	30
4.2 Metodevalg – Det kvalitative intervju.....	31
4.3 Utvalg	33
4.4 Gjennomføringen av intervjuene.....	35
4.5 Analyse.....	37
4.5.1 Koding og kategorisering	37
4.6 Kvalitetsvurderinger	39
4.6.1 Reliabilitet	39
4.6.2 Validitet	39
4.7 Etisk refleksjon	41

5.0	Empiriske funn og diskusjon.....	43
5.1	Hva skal til for å kunne bli sportsdirektør?	43
5.2	Sportsdirektørens rolle.....	46
5.2.1	Sportsdirektøren som produsent	46
5.2.2	Sportsdirektøren som administrator.....	48
5.2.3	Sportsdirektøren som integrator	49
5.2.4	Sportsdirektøren som entreprenør.....	51
5.2.5	Hvilken rolle spiller de, herr sportsdirektør?	53
5.3	Sportsdirektøren og rollesettet, et komplekst samspill?.....	56
5.3.1	Tilstanden internt i klubbene	56
5.3.2	Samspillet med de eksterne normsendere	65
5.3.3	Samspillet mellom sportsdirektøren og hans rollesett	67
6.0	Konklusjon.....	75
6.1	Hva kjennetegner sportsdirektørrollen i en fotballklubb?	75
6.2	Hvilken grad av stabilitet innebærer rollen, både i den enkelte klubb og på tvers av klubber?	77
6.3	Studiens styrker og svakheter.....	78
6.4	Forslag til videre forskning	79
	Referanser.....	81
	Vedlegg	86
	Vedlegg 1 – Intervjuguide sportsdirektør	86
	Vedlegg 2 – Intervjuguide daglig leder.....	91
	Vedlegg 3 – Intervjuguide trener	95
	Vedlegg 4 – Informasjonsskriv til prosjektets deltagere	98
	Vedlegg 5 – Samtykkeerklæring	100
	Vedlegg 6 - Intervjufakta	101
	Vedlegg 7 - Tematisk koding.....	102
	Vedlegg 8 – Analyseeksempel: Tematisk koding	103
	Vedlegg 9 - Teoretisk koding.....	104
	Vedlegg 10 – Analyseeksempel: Teoretisk koding	105
	Vedlegg 11 – Godkjent søknad NSD	107

1.0 Introduksjon

Den mest populære idretten på verdensbasis er i dag fotball. Idretten er profesjonalisert i mange land verden over, noe som blant annet innebærer heltidsansatt spillerstall, trenerapparat og administrasjon. Etter den endelige innføringen av profesjonell fotball i Norge i 1991 har man sett en eksplosiv vekst i omsetningen takket være sponsorer, kringkastingsrettigheter, spillersalg til utlandet, samt investorer som ofte betegnes som ”rike onkler” (Gammelsæter & Jakobsen, 2008).

Dagens toppfotball bærer preg av sterk profesjonalisering og kommersialisering. Disse faktorenes påvirkning på fotballen har blitt diskutert siden 1880 – årene da striden sto omkring innføring av profesjonell fotball i England, mens man i Norge kan nevne innføringen av reklame på klubbens drakter på 1970 – tallet som en av flere viktige hendelser (Hjelseth, 2006). Her til lands skjøt omsetningen fart på 1990 – tallet. Selv om pengestrømmene allerede hadde vært tilstedeværende via blant annet tilskuer – og sponsorinntekter, var det etter innføringen av den profesjonelle fotballen i 1991 idretten virkelig kunne kalles et marked. Fokuset på å hente spillere fra utlandet økte, noe som førte til en svekket lokaltilhørighet i de enkelte klubbens spillerstaller. Imidlertid har tilskuertallene økt enormt, og det kan se ut til at denne internasjonaliseringen dermed ikke påvirker klubbens oppslutning i lokalmiljøet. Sponsorer og medier har samtidig viet feltet stadig mer oppmerksomhet etter innføringen av den profesjonelle fotballen. Eksempelvis kan man nevne Stabæk Fotballs hjemmebane Telenor Arena, og fotballherrenes øverste divisjon Tippeligaen, noe som begge henspiller på de to kjente selskapenes sponsorvirksomhet i norsk toppfotball ved kjøp av navnerettigheter. Den siste ”fotballavtalen” som omhandler kjøp av medierettigheter ble inngått i 2008, og gav 1,2 – 1,4 milliarder kroner fordelt over fire år til den norske toppfotballen (Hanstad, 2008). Selskapene¹ som betaler denne summen kjøper seg ikke bare rettigheten til å kringkaste kampene, men samtidig beslutningsmyndighet i forhold til stadionfasiliteter, kamptidspunkter og tilgjengelighet på klubbens ansatte.

¹ Kjøp av TV – rettigheter: NRK, Lyse, TV2. Kjøp av internett - rettigheter: VG, Media Norge, Adresseavisen, Harstad Tidende – gruppen, TV2 og Nettavisen (Sonstad, 2008).

Profesjonaliseringen og kommersialiseringen førte til etableringen av en rekke nye stillinger i norske toppfotballklubber. Vi kan se en rivende utvikling illustrert ved SK Brann, som ikke før i 1988 ansatte en daglig leder for første gang, og da kun i midlertidig stilling (Dahm, 1996). Med tiden er det ikke bare daglige ledere som har gjengangere, da klubbene har bygget seg opp store administrasjoner med heltidsansatte (Gammelsæter & Ohr, 2002). Eksempelvis har Aalesund FK, som sportslig sett er en middels presterende eliteserieklasser, 10 ansatte i administrasjonen under den daglige lederen Henrik Hoff (Mauren, 2009). I denne oppgaven skal vi ta for oss en av disse nyopprettede stillingene, nemlig sportsdirektøren.

1.1 Oppgavens formål

I min fordypningsoppgave (Aas, 2008) spurte jeg hvorfor flertallet av sportsdirektørene er tidligere toppfotballspillere uten noen form for teoretisk kompetanse. Her så jeg en tendens til at stillingen kan være uklar og lite definert. Norges Fotballforbund (NFF) mente eksempelvis at sportsdirektørene skulle arbeide mot langsiktige målsettinger og kontinuitet, mens en av sportsdirektørene selv mente hans viktigste arbeidsområder var å bidra til oppnåelse av kortsiktige resultatmål på banen og en tilfredsstillende budsjettering fra år til år. I tillegg diskuterte jeg grunnlaget for hvordan man kunne forsvare å ansette personer uten en adekvat utdanning i en stilling som ser ut til å inneholde både lederansvar og mye administrativt arbeid. Her så man en tendens til at tidligere toppspillers nettverk og kjennskap til fotballkulturen var viktigere enn administrative ferdigheter. Nå ønsker jeg å forstå sportsdirektørstillingen ut fra et bredere perspektiv. I denne oppgaven stiller jeg dermed følgende spørsmål:

Hva kjennetegner sportsdirektørrollen i en fotballklubb?

Hvilken grad av stabilitet innebærer rollen, både i den enkelte klubb og på tvers av klubber?

Ambisjonen med oppgaven er å gi beskrivelser av sportsdirektøren i ulike klubber, både med bakgrunn i vedkommendes egne betraktninger, men også med bakgrunn i betraktningene til sportsdirektørens nærmeste kolleger. Sportsdirektørstillingen er en stilling som har kommet i mange av klubbene de siste 10 – 20 årene. Den ser ut til å være løst ulikt i klubbene, men felles er det at sportsdirektørene ofte fronter klubben i

media, er meget synlige utad og arbeider i klubbens sportslige avdelinger som et bindeledd til administrasjonen. Samtidig preges stillingen av et formidabelt antall utskiftninger.

For å kunne beskrive hva som kjennetegner sportsdirektøren velger jeg ikke kun å se på den formelle delen av stillingen, men også rollen som stillingen representerer. Jeg vil studere tre ulike sportsdirektører for å belyse hvordan deres arbeidsforhold har blitt opprettet, behandlet og utviklet. Sportsdirektør i Brann, Roald Bruun – Hansen, mener det å sitte i sportsdirektørstillingen vil fortone seg ulikt avhengig av hvilken klubb man er ansatt i (Vik, 2007). Jeg vil se nærmere på hvilke likheter og forskjeller man finner i klubbene, herunder hvordan rollen har blitt endret over tid i den enkelte klubb, og hvordan sportsdirektørene har utviklet og definert sin egen rolle.

1.2 Struktur

I kapittel 2 vil jeg gå dypere inn på den kontekstuelle bakgrunnen og fortelle om dagens tilstand i norsk fotball, ledelse av toppfotballklubber generelt og sportsdirektørstillingen spesielt. I kapittel 3 vil jeg presentere studiens teoretiske forankring, som er rolleteori og ledelsesfunksjoner. I kapittel 4 beskrives metoden jeg brukte for å hente inn data, analysere funnene og besvare min problemstilling. I kapittel 5 presenterer og diskuterer jeg de empiriske funn. Sitater vil bli brukt for å understreke respondentenes meninger og funnene vil diskuteres med bakgrunn i den teoretiske tilnærmingen. I kapittel 6 vil jeg oppsummere og konkludere ved å svare på oppgavens forskningsspørsmål.

1.3 Tidligere forskning

Forskningsfrekvensen på organiseringen og ledelsen av norsk toppfotball er fra før av forholdsvis lav. Hallgeir Gammelsæter er den viktigste bidragsyteren hva angår organisasjonsforskning på feltet. Sammen med medarbeidere har han blant annet forsket på den norske dualmodellen (e.g., Gammelsæter & Jakobsen, 2008), og den generelle organiseringen av toppfotballfeltet både i Skandinavia generelt (e.g., Gammelsæter, 2009b), og i Norge spesielt (e.g., Gammelsæter & Ohr, 2002). Av forskning på enkeltklubber finner vi Claus Dahms (1996) hovedfagsoppgave avlagt ved Norges idrettshøgskole. Dahm tar her for seg Brann, og analyserer utviklingen av klubben fra 1970 – 1990 med fokus på ledelsens rolle. Instefjord (1988) analyserte lederskapsfunksjoner relatert til trenerrollen i fotball, mens Kelly (2008) har studert

managerens rolle i britisk og irsk toppfotball. Han konkluderte med at managerrollen kjennetegnes ved vage stillingsbeskrivelser, og preges av en "learning by doing" – tankegang der tidligere meritter som spiller er viktigere enn trenerutdanning når en ny manager skal ansettes. Videre preges ansettelsesprosessen av nettverk fremfor vekt på kandidatens CV, hva gjelder både selve managerrollen i seg selv, samt det faktum at vedkommende som oftest får frie tøyler når hans egen stab skal ansettes. Dette er syn som støttes av Perry (2000) som også beskriver den britiske manageren som sentral i klubbens organisasjonsstruktur, men selve rollen som uformell, vag og ulikt håndtert fra klubb til klubb. Managerens rolle beskrives som urokkelig, og han har det overordnede sportslige ansvaret både med tanke på langsiktighet og kortsiktighet, i motsetning til i for eksempel Nederland. Der har man en "director of football" som skal følge opp de langsiktige målsettingene, mens det er hovedtreneren som skal sørge for at de kortsiktige resultatmålene oppnås på banen (Murphy, 2002). Dette vises blant annet ved at treneren gir instruksjoner om en spillertype han vil hente, mens det er direktøren med sitt støtteapparat som velger ut den aktuelle spilleren. Tanken bak modellen er dermed at selv om treneren skiftes ut, så skal fundamentet bestå i form av for eksempel spillere og støtteapparat.

Det er ikke gjennomført eksplisitt forskning på høyere nivå av sportsdirektørstillingen.

2.0 Kontekstuell bakgrunn

På 1990 – tallet hadde norsk toppfotball stor suksess med landslagsdeltagelse i 3 av de 4 store mesterskapene fra 1994 til 2000, mens Rosenborg BK var en gjenganger i Champions League. Selv om både landslag og klubblag har levert dårligere på den internasjonale arena det siste tiåret, er den norske toppfotballen i dag et felt av betydelig størrelse, både hva angår interesse blant befolkningen, samt den økonomiske omsetningen. Fra 1993 til 2000 økte eliteserieklubbenes omsetning fra 160 til 577 millioner kroner (Gammelsæter & Ohr, 2002). I 2003 hadde de 14 norske eliteserielagene en samlet inntekt på 558 millioner kroner. Milliarden ble passert i 2006, og før finanskrisen slo til for fullt, siktet administrerende direktør i Norsk Toppfotball (NTF), Niels Røine, mot en omsetning på 5 milliarder i 2018 (Farschian, 2008). Seersnittet på de 19 første TV2 – sendte kampene i sesongen 2008 var på 540 000 seere (Sletvold, 2008), mens publikumssnittet for hele sesongen endte på 9793 tilskuere pr. kamp (NTB, 2009). Samtidig er mediene daglig spekket av fotballstoff med tilhørende uttalelser fra spillere, trenere og ledere, noe som gjør at vi alle kan få en viss grad av kjennskap til de ulike aktørene utover hva vi ser av de i kampsituasjoner.

Den nevnte tv – avtalen er et av flere bevis på at toppfotballens pengestrømmer har økt betraktelig i nyere tid, men økt omsetning betyr ikke nødvendigvis at årsregnskapene går i pluss. Gammelsæter og Ohr (2002) omtaler dette som norsk fotballs trampolineøkonomi. Etter innføringen av profesjonell fotball her til lands har økonomien i norske toppklubber gått i en berg – og dalbane, som kjennetegnes ved at økonomisk vekst stadig avløses av økonomisk krise. Ved utgangen av 2009 – sesongen slet mange klubber økonomisk, og spesielt FC Lyn Oslo (nå FK Lyn) var på randen av konkurs. Klubben ble i første omgang reddet ut sesongen av ekstraordinær økonomisk støtte (Hjelseth, 2009). Lyn var likevel ikke alene om å styre mot minus ved utgangen av 2009, og mediene var spekket av stoff om underskudd i millionsklassen hos henholdsvis Tromsø IL, Brann, Rosenborg, Fredrikstad FK, FK Bodø/Glimt og Strømsgodset IF (e.g., Kvatningen, 2009). Det skyldes gjerne på finanskrisen når man denne gang skal forklare økonomiske nedgangstider i norsk fotball. Kanskje er realiteten i stedet en bølgedal i den omtalte trampolineøkonomien, med en finanskriser som forsterker situasjonen (Gammelsæter, 2009a)? Forvaltningen av pengestrømmene i

norske klubber er det uansett klubbenes ledelse som står for, og det bringer oss inn på neste kapittel.

2.1 Ledelse av toppfotballklubber

Toppfotballen som forretning har klare særegenheter i forhold til det regulære næringsliv. Først og fremst har man en potensiell spenning mellom klubbenes aksjeselskaper og den sportslige elitedelen på den ene siden, samt frivilligheten og bredden på den andre siden (Gammelsæter & Ohr, 2002). Om den sportslige eliten vil kunne fungere uten frivillighet, er et av flere hyppig stilte spørsmål og diskusjonstemaer i topp – og breddebatten. Samtidig preges toppfotballen av store omveltninger i rammebetingelser og regelverk fra spesielt det internasjonale (FIFA) og det europeiske (UEFA) fotballforbundet, samt fra EU. Den mest omtalte saken på dette feltet er Bosman – dommen, som førte til at spillere kunne forflytte seg gratis når kontrakten hadde gått ut hos deres nåværende klubb (McGillivray, Fearn & McIntosh, 2005).

Medienes inntog har også bidratt til å endre fotballens rammebetingelser. Utviklingen har gått i retning av at man dekker en rekke hendelser i fotballsamfunnet over både radio og tv, så vel som på internett og i papiraviser. Mye av arbeidet i klubbene er i dag synlig for store deler av befolkningen. Alt spillere og trenere gjør i kampsituasjon analyseres av media, så vel som supportere. Med opptil flere kamper i uken fører dette til en konstant resultatevaluering som skiller seg fra annen forretning (Gammelsæter & Ohr, 2002).

Gammelsæter og Ohr (2002) peker også på at klubbene er tilstedeværende for hverandre, og ikke som konkurrenter, når toppfotball som forretning skal skilles fra næringslivet. En enkelt fotballklubb alene er ikke interessant før den får motstandere. Fotballen preges av opprykk og nedrykk, og realiteten i den norske eliteserien er per dags dato at kun et lag kan vinne, et fåtall kvalifiserer seg for europacupspill, mens to - tre lag årlig skal ned i Adeccoligaen. Likevel er det ingen som budsjetterer med verken nedrykk eller har målsettinger om dårligere prestasjoner enn året før, og forfatterne konkluderer med at fotballklubbene disponerer deretter. Utfordringene man møter som leder i toppfotballen skiller seg også markant fra næringslivet. En fotballeder tjener som oftest mye mindre enn et flertall av spillerne, og eksterne interessenter som sponsorer og publikum bryr seg ikke i første rekke om regnskapene, men om hvordan laget

presterer på banen. En fotballeder har ingen mulighet til å påvirke resultatene direkte via å delta på banen, men vil likevel bli stilt til veggs i media både hva angår spørsmål rundt sportslige, så vel som økonomiske resultater. Dette fører til at lederne utenfra vil bli evaluert delvis med bakgrunn i resultater de ikke har noen direkte påvirkningskraft på.

Fotball er i prinsippet en enkel idrett hvor lagene en til to ganger i uken har en kamp på 90 minutter mellom 22 spillere, der målet er å sette ballen flest ganger i motstanderens mål. Samtidig ser vi av eksemplene ovenfor at idretten har en kompleks kontekst som innebærer mye mer enn disse ukentlige 90-180 minuttene. For å eksemplifisere denne konteksten kan man ta utgangspunkt i en enkelt klubb, der man internt vil ha en administrasjon, et (-to) styre(r), trener – og hjelpeapparat og en spillerstall, mens man eksternt har påvirkning fra blant annet media, publikum, samt nasjonale og internasjonale forbund. Bak resultatene ligger det en rekke faktorer, og ledelsen av klubbene er en av disse. Selv om en ansatt i administrasjonen ikke kan påvirke resultatene direkte vil vedkommende være involvert i den daglige driften av klubben som helhet. Gammelsæter og Ohr (2002) trekker også inn ledelsen og kunnskapen utenfor banen som kanskje det viktigste stedet der norsk toppfotball kan hevde, og utvikle seg i forhold til andre nasjoner, da man må erkjenne at folketallet gjør at det vil være færre talenter å velge mellom, samt færre tilskuere å hente inntekter fra.

2.2 Sportsdirektøren

I løpet av ca. de siste 15 årene har en ny stilling i norske toppfotballklubber vokst frem, en stilling som i de forskjellige klubbene har hatt ulike navn som eksempelvis sportslig leder, sportssjef, sportsdirektør og manager. For enkelthetens skyld vil jeg benytte meg kun av betegnelsen sportsdirektør i denne oppgaven. I 1983 ser vi for første gang stillingen omtalt i landets aviser, der Lillestrøm SKs Svein Skoglunn tituleres som sportsdirektør (e.g., Andersen, 1983; Løkken, 1983). Siden den gang er idretten kraftig profesjonalisert, og det er nærliggende å tro at stillingens innhold er endret blant annet som følge av dette. Klubbene har løst stillingen ulikt, men generelt kan man si at dette er en lederstilling i den sportslige avdelingen, side – eller overordnet treneren.

Kontinuitet er et hyppig brukt begrep når det kommer til ledelsen av norske toppklubber, og spesielt Rosenborgs storhetsperiode på 1990 – og starten av 2000 – tallet ble begrunnet med nettopp dette (Dæhli, 2007). Mens trenere og spillere bytter

arbeidsgiver relativt ofte, er målet fra NFF sin side at ledelsen skal arbeide med å bygge langsiktige sportslige strukturer for å skape kontinuitet (Aas, 2008). Faktum er at det i de 10 mest stabile eliteseriekubbene totalt var 34 utskiftninger av daglige ledere i perioden 1996 – 2006, mens de tre siste årene har man sett ytterligere 10 – 12 utskiftninger (Mauren, 2009). Sportsdirektørstillingen har også vært preget av utskiftninger, og 9 av 17 toppklubber i Norge² hadde en annen person i stillingen før inngangen til 2009 – sesongen³, enn de hadde før 2008 – sesongen (Vik, 2007).

Et av oppgavens formål er å beskrive hvorvidt stabilitet er til stede i, og på tvers av de tre utvalgte klubbene. Rollens stabilitet kan kjennetegnes ved hvor lenge en person sitter i stillingen. Et stort gjennomtrekk av sportsdirektører vil vise til en lav grad av stabilitet og motsatt. For det andre kjennetegnes også stabilitet ved hvorvidt sportsdirektøren får forme rollen ut fra sine egne ønsker og behov, eller at rollen er forholdsvis lik uavhengig av innehaveren. I sistnevnte tilfelle er det naturlig at det først og fremst er klubbens ønsker og behov som bidrar til at rollen formes som den gjør. Jeg vil nå i de to kommende kapitlene redegjøre for studiens teoretiske og metodiske forankring, og vil her vise hvordan jeg skal besvare forskningsspørsmålene.

² Lagene som har spilt tippeligafotball i enten 2008 - eller 2009 – sesongen.

³ Stillingsinformasjon før 2009 – sesongen er hentet fra den enkelte klubbs hjemmeside.

3.0 Teoretisk tilnærming

3.1 Rolle og stilling

Strand (2007, s. 387 – 388) skriver at ”organisasjoner kan oppfattes som et system av roller med forskrifter, tillatelser og krav til den enkeltes atferd og bidrag”. Begrepet rolle har opp gjennom tiden blitt ulikt definert i litteraturen (Lotsberg, 1990).

Tradisjonelt har det blitt referert til et individs forventede atferd og aktiviteter innenfor en spesiell sosial kategori (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964). Biddle (1979) skriver at slike kategorier innebærer status eller posisjon i et formelt eller uformelt system. Eksempelvis kan vi tenke oss ulike forventet aktivitet og atferd fra publikum på en fotballkamp. Det er forventet at de som står blant supporterne skal synges laget frem og ikke se diverse supportereffekter, mens på VIP – tribunen er det forventet en mer stille fremtoning og tradisjonell bekledning.

Aubert (1979, s.99) forenkler begrepet noe, og definerer rolle med bakgrunn i de forventninger ”som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling”, noe som vil si at rollen altså består av summen av forventninger knyttet til oppgaven eller stillingen. Disse forventningene kan komme til uttrykk på mange måter. Først og fremst har vi den formelle siden av rollen som er selve arbeidsinstruksen og stillingsbeskrivelsen man har fått fra arbeidsgiveren, altså selve stillingen i seg selv. Aubert (1979) sikter til stillingen som den formelle kunngjøringen av at en person innehar en aktuell posisjon. I den enkelte klubb skal det eksempelvis ikke være tvil om hvem som faktisk er sportsdirektør. Bare tituleringen i seg selv vil være med på å utløse forventninger i form av plikter og formelle tillatelser.

Strand (2007) påpeker imidlertid at de formelle instruksene for lederstillinger ofte vil være veldig overordnede, og dermed lite styrende. Aubert (1979) skriver også at de formaliserte stillingene gjerne kan ha sine målsetninger, men at metoden man skal bruke for å nå målene ofte ikke er vedtatt, og dermed må stillingsinnehaveren forme mye på egenhånd. Kelly (2008) studerte managerrollen i britisk og irsk toppfotball og fant at vedkommende som oftest ikke hadde mottatt noen stillingsbeskrivelse, noe som resulterte i en tilsynelatende stor grad av autonomi omkring hvordan rollen skulle formes. Likevel er ikke denne graden av autonomi fullstendig. Aubert (1979) mener at en stillingsinnehaver aldri vil kunne forme rollen helt på egenhånd. Selv om det rettes få

formelle krav til en stilling, kan det tenkes at kulturelle forventninger bidrar i utformingsprosessen. McGillivray og McIntosh (2006) mener fotballen preges av en antiintellektualisme der fysisk kapital i form av maskuline verdier er viktigere og gir mer autoritet enn formell utdanning. Selv om studien er av skotske fotballspillere, må man ta høyde for at denne tilstanden også kan være tilstedeværende i Norge. Kellys (2008) studium viser at den samme oppfattelsen gjelder blant managerne. Dermed kan det tenkes at kulturelle, fremfor formelle og individuelle, forventninger i første rekke bidrar til utformingen av rollen. Kultur kjennetegnes blant annet ved felles oppfatninger i en gruppe og ”inneholder verdier og normer som er retningsgivende for oppfatninger, handlinger og verdsettinger” (Strand, 2007, s. 185). Dermed kan kulturelle aspekter bidra til utformingen av en rolle med bakgrunn i de tilhørende forventninger som ligger her.

Rollebegrepet kan være med på å binde sammen person, posisjon og organisasjon (Strand, 2007), og i denne oppgaven vil jeg derfor skille mellom:

1. sportsdirektørrollen (i form av forventningene som rettes mot rollen) og personen som innehar stillingen rollen er knyttet til (vedkommendes forventninger og atferd)
2. formelle og uformelle forventninger, der stillingen omfattes av de formelle, mens rollen inkluderer begge

Viktigheten av å skille mellom disse faktorene vil vise seg når man skal søke svar på spørsmål som:

- Er sportsdirektørrollen stabil?
- Endres rollen i tråd med stillingsinnehaveren og vedkommendes atferd?
- Hvordan formes og endres rollen, både med bakgrunn i forventninger til rollen i seg selv, til stillingsinnehaveren og til selve stillingen?

For å svare på spørsmålet om hva som kjennetegner sportsdirektørrollen vil målet dermed være å beskrive rolle ”i betydningen av oppgave eller funksjon som en fyller” på vegne av organisasjonen (Strand, 2007, s. 388).

3.1.1 Stillingsinnehaver, rolleklarhet, rolleutforming og rollelæring

For å studere sportsdirekt rphenomenet må man se på rollen vedkommende f r og/eller tar både med bakgrunn i arbeidsinstruksen, og i henhold til funksjonen som skal fylles. Sportsdirektørene som stillingsinnehavere skal ikke forveksles med rollen i seg selv, uavhengig av dens stabilitet og innhold, da det kan tenkes at en rolle er stabil over tid, selv om det er gjennomtrekk av sportsdirektører. Mens man i noen sammenhenger vil kunne se at en rolle formes mye av personen som innehar den, er det også mulig at rollen former innehaveren. Dette fører til at man også må se nærmere på sportsdirektørens kontekst for å kunne skille vedkommendes egen påvirkning på rollen fra omgivelsenes. En stilling er dermed noe man innehar i henhold til formelle forventninger, mens en rolle er noe som skapes, formes og utvikles med bakgrunn i både formelle og uformelle forventninger.

Begrepet rolleklarhet tar utgangspunkt i at stillingsinnehaveren kan være usikker på hva som forventes av han/henne (Lotsberg, 1990). Rolleklarhet assosieres, ikke ulikt rollekonflikt, gjerne med negative faktorer som stress, lav grad av tilfredshet og en dårligere utførelse av jobben enn forventet (Schulz & Auld, 2006). Kieser (1984) mener dog at rolleklarheten også kan sees på som en mulighet for stillingsinnehaveren til å få en høy grad av autonomi i arbeidet sitt. I stedet for de negative faktorene forbundet med rolleklarhet er da tanken at dette kan føre til en positivt opplevd handlefrihet. I forlengelsen av dette er det også verdt å se nærmere på begrepet rolleutforming som gjør seg gjeldende jo mer autonomi stillingen innebærer (Lotsberg, 1990).

Rolleutforming vil oppstå når stillingsinnehaverens atferd ikke i særlig grad styres av andres forventninger (Haga, Graen & Dansereau jr., 1974). Dette resulterer i at stillingsinnehaveren selv har stor innvirkning på hvordan rollen skal defineres og formes (Lotsberg, 1990). Stewart (1987, sitert av Lotsberg, 1990) refererer også til begrepet rollelæring, og mener utformingsprosessen vil innebære at man er nødt til å lære seg rollen som vil tillegges stillingen en trer inn i. F rre normer og forventninger fører til et større behov for å lære seg rollen, og motsatt. Derfor mener Stewart at rollelæring som oftest gjør seg gjeldende i nyopprettede stillinger, der normer og forventninger er mer færre og mer uklare enn i for eksempel tradisjonelle byråkratiske stillinger.

Aas (2008) så en tendens til at sportsdirektøren gikk inn i en stiling som stort sett måtte formes med bakgrunn i egne antakelser, pluss noen antakelser fra sportsdirektører i konkurrerende klubber og nøkkelpersoner i NFF og NTF. Da det påpekes at formelle instruksjoner ofte er lite styrende i lederstillinger (Strand, 2007), må man også ta høyde for at dette kan gjelde sportsdirektøren. Dette gjør at stillingsinnehaveren må prøve ut ulike tilnærminger til arbeidet, for så å gå videre med metodene man har størst suksess med, og dermed definere rollens innhold underveis (Stewart, 1987, sitert av Lotsberg, 1990). For å undersøke hvorvidt dette er tilfellet hos dem jeg studerer vil jeg først belyse en eventuell tilstedeværelse av rolleklarhet, og hvorvidt sportsdirektørene opplevde dette som en positiv handlefrihet eller som negative begrensninger. Da rolleutforming oppstår når rolleatferden stort sett er overlatt til en selv, vil dette naturlig belyses i forlengelsen av diskusjonen omkring tilstedeværelsen av rolleklarhet.

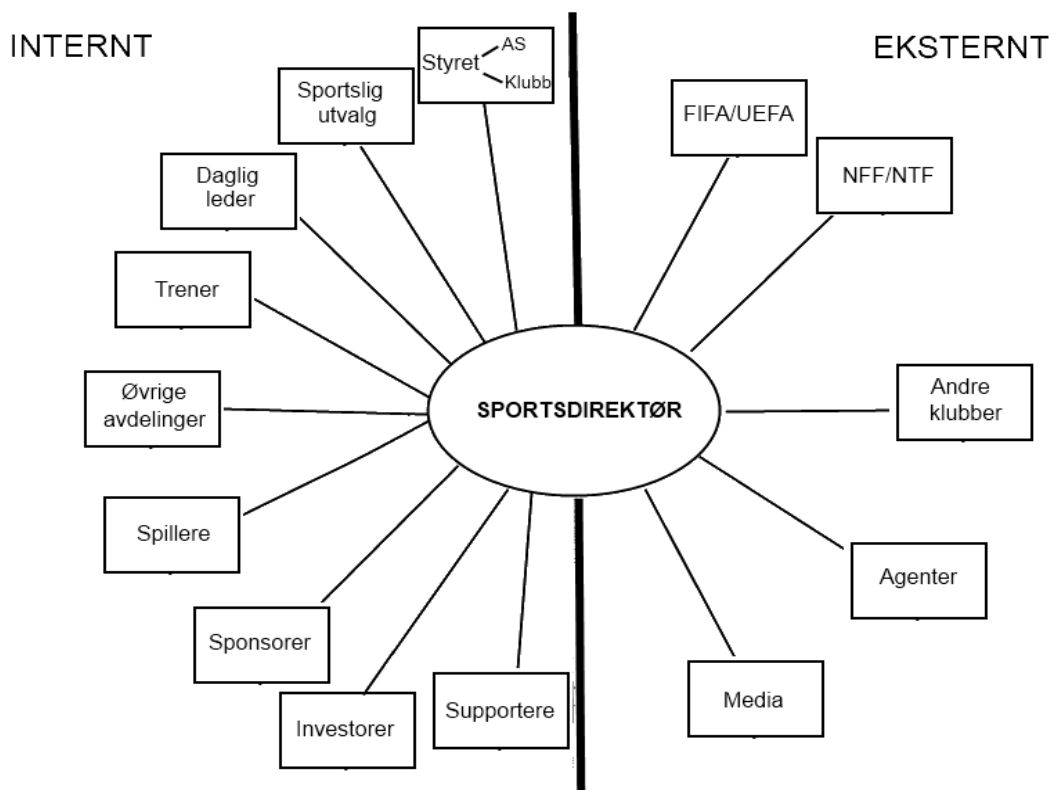
3.1.2 Rollesett og rollepar

Merton (1957) definerer rollesettet som det totale antall aktører individet i en posisjon interagerer med, mens Strand (2007) moderer dette til å gjelde de mest stabile og betydningsfulle normsenderne. Ulike deler av rollesettet vil ha sine preferanser, forventninger og normer, noe som fører til at stillingsinnehaveren må endre atferd i tråd med hvilken del av rollesettet vedkommende interagerer med (Aubert, 1979).

Rollesettet blir en del av sportsdirektørens kontekst i hverdagen, og de ulike normsenderne vil alle måle vedkommendes legitimitet og effektivitet ut fra deres standpunkt (Strand, 2007). Forholdet mellom sportsdirektøren og rollesettet, kan også sees på som innehaverens forhold til interessenter. Når Mitchell, Agle og Wood (1997) definerer hvem som kan regnes som interessenter, sier de at vedkommende person eller gruppering må inneha makt, autoritet og/eller press som påvirkningsfaktor ovenfor stillingsinnehaveren. En interessentanalyse vil hjelpe de aktuelle lederne i sitt arbeid ved at man eksempelvis vil kunne identifisere hvor de kritiske ressursene ligger, og dermed regulere fokuset man har mot de ulike interessentene ut fra dette.

For å definere de viktigste normsenderne innenfor rollesettet vil det også være aktuelt å diskutere betegnelsen rollepar. Aubert (1979) peker på at det til enhver tid vil være en eller flere motsvarende rolle(r) som er med i utformingsprosessen av den aktuelle rollen. Slike komplementære roller kjennetegnes ved en gjensidighet der begge parter arbeider sammen mot et felles mål. Rolleparet vil ha et felles sett av normer som styrer deres

atferd ovenfor hverandre. Strand (2007) mener at en rolle knapt kan sees uten konteksten, og med dette mener han at rollen må forstås i sammenheng med de omgivelsene man er en del av. Ved å definere en sportsdirektørs rollesett, og eventuelle rollepar vedkommende er med å danne, vil man få en god oversikt over konteksten, da de ulike normsenderne er en viktig del av omgivelsene. Det å se sportsdirektøren i sin kontekst vil også være viktig når man skal beskrive hvordan vedkommende utformer rollen. Man kan nok si at alle individer, organisasjoner, og posisjoner en sportsdirektør interagerer med på et eller annet vis vil påvirke vedkommende. Jeg vil følge Strands linje i denne oppgaven og kun ta for meg de jeg anser som de mest stabile og betydningsfulle normsenderne. Her vil man kunne finne de med størst sannsynlighet for å kunne være med på å påvirke sportsdirektørrollen. Figur 1 viser interne og eksterne aktører jeg ser på det som naturlig at sportsdirektøren samhandler med i større eller mindre grad. Selv om sponsorer, supportere og investorer ikke er ansatt i klubben definerer jeg de til å tilhøre det interne rollesettet, da dette er grupperinger som er opptatt av at laget presterer på banen, samt er villig til å bidra økonomisk for å få ønsket oppfylt.



Figur 1: Interne og eksterne grupperinger det vil være naturlig for sportsdirektøren å samhandle med.

Oppgaven vil belyse hvilke aktører som tilhører sportsdirektørens rollesett ut fra de som kan regnes som både betydningsfulle og stabile normsendere. Eksempelvis vil media være en stabil normsender om man ofte får henvendelser herfra, men om man ikke føler verken press eller påvirkning fra mediene, vil man ikke kunne kalle dette en betydningsfull normsender. En sportsdirektørs rollesett antas å bestå av et høyt antall aktører. Det er likevel kun daglig leder og/eller trener som sportsdirektøren kan tenkes å forme et rollepar med, da det er disse to sportsdirektørene ser ut til å samhandle mest med. For å studere hvorvidt sportsdirektøren eksempelvis danner et rollepar med treneren må jeg ta for meg ulike måter der trener og sportsdirektør arbeider sammen for å oppnå målsettingene for klubbens sportsavdeling, der alt fra talentspeiding, til planlegging av treningskamper og utnyttelse av budsjettammer kommer opp. I denne konteksten dukker flere spørsmål opp. Hva er det sportsdirektør og trener samarbeider om, hvordan foregår samarbeidet, og hvorfor har de kommet frem til at akkurat et slikt samarbeid er mest hensiktsmessig?

3.2 PAIE

Strand og Tronsmo (1982) skiller mellom lederrollen, den faktiske atferd og ledelsesfunksjoner når de beskriver tre hovedelementer som grunnlag for et forskningsprogram om ledelse. Rollen er et resultat av forventninger og kan beskrives i betydningen av oppgave eller funksjon som må fylles. Den faktiske atferden blir så hva stillingsinnehaveren konkret gjør. Forfatterne har deretter tatt utgangspunkt i Adizes' (1980) PAIE – funksjoner i omtalen av ledelsesfunksjoner de ser på som essensielle at organisasjonen ivaretar. Lotsberg (2005, s. 143) summerer opp funksjonene på følgende vis:

- *Produksjonsfunksjonen er rettet inn mot de mål som organisasjonen skal arbeide med og organisasjonens teknologi («produksjonsapparat»).* Fastssettelse av mål og diskusjon og utvikling av standarder for dem er hovedoppgavene her. Funksjonen er rettet mot ytre forhold og stabilitet.
- *Administratorfunksjonen har fokus mot kontroll. Det innebærer tilrettelegging og utvikling av interne regler og rutiner. Denne funksjonen dreier i retning av indre forhold og stabilitet.*
- *Integrasjon vil si å skape oppslutning blant medarbeiderne om felles mål, støtte og inspirere dem og tilrettelegge samarbeidsforhold og arbeidsmiljø i*

organisasjonen. Funksjonen er i hovedsak rettet mot indre forhold og endring.

- *Entreprenørskap går på forholdet mellom organisasjon og omgivelsene. Å tilpasse organisasjonen til endringer i omgivelsene og se etter nye muligheter er blant de mest sentrale ledelsesoppgavene. Helhetlig tenkning, nyskaping og strategiarbeid er også stikkord her. Funksjonen er rettet mot ytre forhold og endring.*

Med endring mener Lotsberg (2005) at få elementer er formelt definert, mens han med stabilitet mener at mange elementer er formelt definert. Dermed blir grunndimensjonene i denne klassifikasjonen ”grad av formalisering (regler og prosedyrer) og hvor mye en er orientert innad i systemet versus utad mot omverdenen” (Strand, 2007, s. 250).

Eksempelvis vil både integrator – og entreprenørfunksjonen i stor grad inneholde få formelt definerte elementer, men forskjellen ligger i at entreprenørfunksjonen er orientert mot omverdenen, mens integratorfunksjonen rettes mot indre forhold.

Adizes’ (1980) mål med PAIE var å beskrive hvorfor vi trenger teambasert ledelse, og han tenkte seg at de ulike individene i ledelsen av en organisasjon burde ivareta de fire ulike funksjonene. I det senere er PAIE blitt brukt i forskjellige kontekster, og på forskjellige plan. Strand (2007) benytter rammeverket både på organisasjonsnivå, så vel som på leder- og individnivå, mens Cameron & Quinn (2006) bruker funksjonene når de forklarer typer ledere i fire ulike elementer de deler organisasjonskultur inn i. Strand (2007) viser til Arbeids – og bedrifts (AB) -, og Solstrandundersøkelsen der det er spurt etter lederens opplevde krav i forhold til de ulike funksjonene. Funnene i AB - undersøkelsen (Grendstad & Strand, 1999) viser at produsentrollen føles viktigst å følge av norske ledere. Dette betyr altså at lederne mest av alt synes å strebe etter å skape resultater og oppfylle organisasjonens målsettinger.

3.2.1 PAIE – funksjonenes nytte for min forskning

PAIE – funksjonene hjelper til å binde sammen ledelse av fotballklubber med rollebegrepet. Strand (2007) ser på ledelse som et sett av roller og han knytter rollen til organisasjonen ved bruk av begrepet funksjon: ”Bestemte roller utfører eller bidrar til bestemte funksjoner eller virkninger” (Strand, 2007, s. 21). PAIE brukes som et verktøy av Lotsberg (2005) og Strand (2007) til å studere nettopp ledelse som et sett av roller,

da det er hele organisasjonen som står i fokus. I denne sammenheng studerer man flere roller, og man søker å finne svar på hvilke funksjoner de ulike rollene oppfyller.

Min oppgave dreier seg om den eksplisitte sportsdirektørrollen, og det blir derfor naturlig å benytte seg av PAIE – funksjonene på individnivå, så vel som på organisasjonsnivå ved å se på hvilke funksjoner de ivaretar for klubbene. Som en indikator på rolle vil jeg ta utgangspunkt i sportsdirektørens atferd, målt ved sportsdirektørens tolkning av hvilke oppgaver de mener de legger mest vekt på. Dette betyr at om sportsdirektøren har klart flest arbeidsoppgaver tilhørende administratorfunksjonen, og tolker de opplevde krav herfra som viktigst å etterfølge, så vil han først og fremst utøve en administratorrolle. PAIE vil dermed hjelpe meg til å operasjonalisere rollebegrepet, og således være behjelpelig til å besvare forskningsspørsmålene i form av å finne rollen sportsdirektøren utøver, i form av funksjonen han ivaretar. Samtidig vil jeg kunne belyse hvorvidt de ulike arbeidsoppgavene er definert av klubben og gitt ved opprettelsen av arbeidsforholdet, eller om det er sportsdirektøren selv som har formet sitt arbeid tilhørende de ulike funksjoner.

Da produksjonsfunksjonen rettes inn mot målene klubben arbeider med, implementerer jeg her forventinger om at lederen skal bidra til å skape resultater på høyde med, eller gjerne bedre enn konkurrentene, ut fra målsettingene (Adizes, 1980). Dette innebærer at en større andel av arbeidsoppgavene tilhørende denne funksjonen vil ha fokus mot indre forhold, samt at færre elementer vil være formelt definert og funksjonen rettes dermed også mot endring. Lotsberg (2005) sier at entreprenørfunksjonen rettes mot ytre forhold og endring, og at dette innebærer helhetlig tenkning, nyskapning og strategiarbeid for at organisasjonen skal kunne tilpasse seg omgivelsene. Opprettelse og utvikling av eksempelvis sportsplaner og spillerakademier i yngres avdeling, som jeg tolker som en del av denne funksjonen, rettes dog mot indre forhold. Derav vil entreprenørfunksjonen slik jeg tolker den ha fokus både mot indre og ytre forhold. Intervjuene vil hjelpe meg å finne ut hvor mye sportsdirektøren vektlegger de ulike funksjonene med tilhørende arbeidsoppgaver. Videre kan jeg få en vurdering fra sportsdirektør, trener og daglig leder vedrørende hvordan arbeidsoppgavene eventuelt har utviklet seg over tid, hva som har ført til denne endringen, og om ønsker fra de ulike hold i organisasjonen er ivaretatt i rollens utarbeidelse og utforming.

PAIE vil videre hjelpe meg å beskrive hvorvidt de spesifikke arbeidsoppgaver er stabile på tvers av klubbene. Eksempelvis kan vi tenke oss at sportsdirektøren i klubb A bruker mye av tiden i sitt arbeid på spilleroverganger og kontraktsinngåelser som jeg vil tolke som en del av produsentfunksjonen, mens sportsdirektøren i klubb B bruker lite tid på dette, og heller fokuserer på organisering og koordinering av sportslig aktivitet som jeg tolker som en del av administrasjon. En eventuell differanse i tilstedeværelsen av de ulike arbeidsoppgavene, og vektleggingen av de ulike arbeidsoppgavene vil dermed indikere graden av stabilitet i rollen både innad i en klubb, samt blant klubber. En oversikt over de ulike arbeidsområdene en sportsdirektør kan tenkes å arbeide med inndelt etter PAIE - funksjonene, finnes i tabell 1.

Tabell 1: De ulike arbeidsområdene en sportsdirektør kan tenkes å ha delt inn etter PAIE – funksjonene

<p style="text-align: center;"><u>Produsent</u> Indre og ytre forhold Stabilitet og endring</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deltagende på treningsfeltet - Spilleroverganger og kontraktsforhandlinger - Ansettelse av trenere, støtteapparat og personer i administrasjonen - Talentspeiding 	<p style="text-align: center;"><u>Administrator</u> Indre forhold Stabilitet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kvalitetssikring av arbeidet som blir nedlagt i ulike avdelinger - Lede/delta på møter i klubbens avdelinger - Organisering og koordinering av sportslig aktivitet - Budsjettering og regnskap - Skaffe arbeidskraft/frivillige til arrangementer - Utarbeide målsettinger for sport og administrasjon - Samarbeid med sponsorer og samarbeidspartnere
<p style="text-align: center;"><u>Integrator</u> Indre forhold Endring</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formelle medarbeidersamtaler med spillere og trenere - Uformelle medarbeidersamtaler med/generell oppfølging av, spillere og trenere - Sosiale sammenkomster og arrangementer for klubbens ansatte - Integrering av nye spillere 	<p style="text-align: center;"><u>Entreprenør</u> Indre og ytre forhold Endring</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utvikling av og oppdatering på allerede tilstedeværende arbeidsoppgaver - Innovasjon, læring og kreativitet - Opprettelse/utvikling av sportsplaner og retningslinjer for sport - Opprettelse/utvikling av akademi - Opprettelse/utvikling av samarbeid med andre klubber

PAIE hjelper meg altså til å finne funksjonen sportsdirektøren fyller i ledelsen av en fotballklubb ved å beskrive vedkommendes spesifikke arbeidsoppgaver. Dog fanger

ikke PAIE opp konteksten i tilstrekkelig grad. For å svare på hva som kjennetegner sportsdirektørrollen må jeg ha en bredere teoretisk tilnærming. Av den grunn velger jeg også å benytte meg av Tsuis (1984) modell i søken etter svar på forskningsspørsmålene.

3.3 Tsuis modell

Anne Tsui (1984) har utviklet et rammeverk for å analysere ledereffektivitet, der hun legger ”vekt på å diskutere relasjonene mellom individer, deres tilhørende posisjoner og en videre organisasjonskontekst” (Lotsberg, 1990, s. 27). Tsui (1984) tar utgangspunkt i den aktuelle ”focal manager”, som refererer til det jeg kaller stillingsinnehaveren. Sportsdirektøren må forholde seg til ulike aktører og grupper som befinner seg i forskjellige posisjoner i organisasjonen. Dette er aktørene jeg til nå har henviset til som normsendere og interessenter. Samlet vil disse aktørene med sine mangeartede forventninger og krav utgjøre rollesettet. For å beskrive samhandlingen mellom stillingsinnehaveren og rollesettet består rammeverket overordnet av de tre elementene rolleforventninger, rolleoppfatning og den faktiske rolleatferd. Forventningene vil variere ut fra hvilken posisjon i hierarkiet de stilles fra, og vil komme med bakgrunn i normsendernes subjektive behov eller aktuelle arbeidsmål. En leders rollesett er ofte komplekst og omfattende, og det er dermed naturlig at det oppstår motstridende forventninger, noe som igjen kan være en kilde til rolleklarhet. Da denne tilstanden som oftest refereres til som negativ, er det viktig at stillingsinnehaveren har en god rolleoppfatning, som henviser til forståelsen man har av de krav som rettes mot en selv.

Tsui (1984) mener videre at ulike organisasjonsfaktorer, mellommenneskelige forhold og personlige karakteristika vil være avgjørende faktorer i samhandlingen mellom lederen og normsenderne. Av organisasjonsfaktorer retter hun fokus mot å belyse organisasjonsstrukturen og graden av formalisering. I henhold til koordinering av arbeidet er dette faktorer som er avgjørende for stillingsinnehaverens grad av begrensninger og handlefrihet (Jacobsen & Thorsvik, 2002). I tillegg vil det være viktig å klargjøre organisasjonens mål og strategi, som enten vil være klart formulert og gi bestemte retningslinjer for arbeidet, eller mer overordnede og gi rom for ulike tolkninger. Ved lav grad av formalisering, og målsettinger som kun gir overordnede retningslinjer for arbeidet, vil stillingsinnehaveren i følge Tsui (1984) ha høy grad av autonomi når rollen skal utformes. En høy grad av autonomi antas å gi seg utslag i en form for rolleklarhet, enten positivt eller negativt opplevd (Lotsberg, 1990).

De mellommenneskelige forhold fokuserer på tilgangen til knappe ressurser, og derav innehavelsen og bruken av makt når beslutninger skal tas. Dette innebærer normsenderens muligheter til å påvirke stillingsinnehaverens atferd, men samtidig også innehaverens anledning til å påvirke normsenderne til ”å handle i tråd med sine egne ønsker og mål” (Lotsberg, 1990, s. 34). Tsui (1984) påpeker også at de personlige faktorer hos både stillingsinnehaveren og normsenderne, herunder utdanning, erfaring, alder og personlighetstrekk, er verdt å se nærmere på. Enhver person i en lederstilling vil ha med seg en viss ballast fra fortiden i form av kompetanse og egenskaper. Når en skal studere sportsdirektøren er det derfor viktig å belyse hvorfor og hvordan arbeidsforholdet ble opprettet. Ble man eksempelvis ansatt grunnet nettverk, utdanning, erfaring eller andre personlighetstrekk?

Min ambisjon er ikke å analysere hvorvidt sportsdirektøren er en effektiv leder eller ikke, men først og fremst å beskrive hva som kjennetegner sportsdirektørrollen. Av den grunn utelater jeg en redegjørelse omkring Tsuis (1984) oppfatning av effektivitetsbegrepet.

3.3.1 Modellens nytte for min forskning

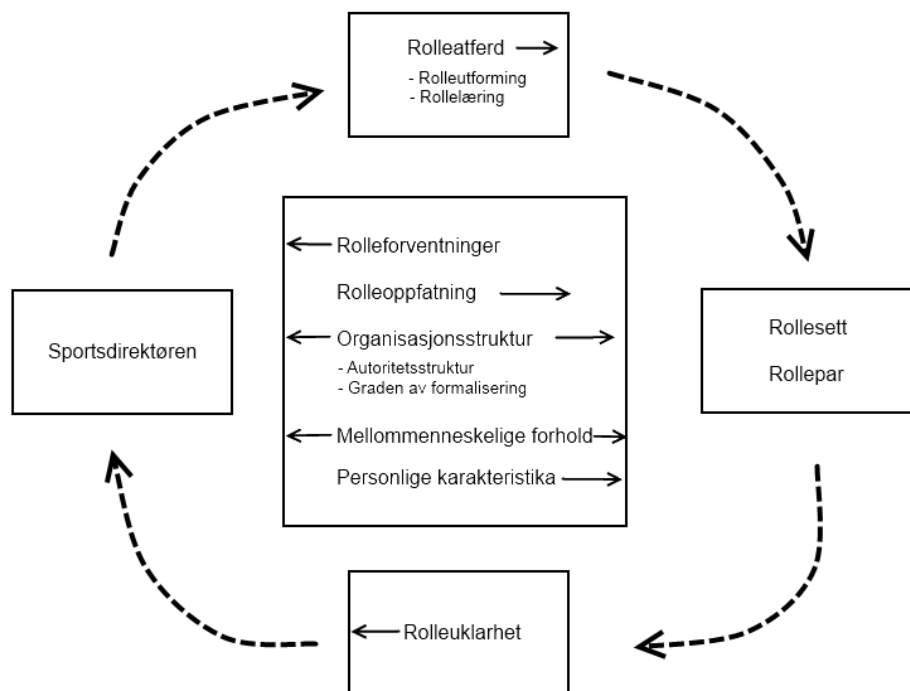
Tsuis (1984) modell er i følge Lotsberg (1990, s. 36) spesielt anvendelig i et rollestudium da den egner seg til:

1. å drøfte organisasjons – og omgivelsesvariabler i sammenheng med individuelle trekk ved den enkelt leder og lederposisjon.
2. å belyse normsenderens subjektive vurderinger av stillingsinnehaveren
3. å fange opp det dynamiske samspillet mellom en lederaktør og vedkommendes rollesett
4. komparative analyser av ledere og ledelsesforhold både i like og ulike virksomhetsområder, for eksempel med hensyn til hvilke ulike forventninger ledere må forholde seg til.

For å studere rolleatferd er det nødvendig å analysere forventninger fra alle deler av rollesettet, da de ulike normsenderne vil komme med ulike krav. Jeg vil i denne oppgaven gå utover Tsuis (1984) definisjon av rolleforventninger som kun inneholder forventninger fra interne normsendere, til også å gjelde de eksterne. Dette er nødvendig

da det også eksternt rettes stort fokus mot stillingen. Resultatet blir at jeg også kan se på eksterne normsendere som media, publikum og agenter. Imidlertid vil det ikke være mulig ut fra denne oppgavens karakter å belyse forventninger fra alle deler av rollesettet fra deres perspektiv. Jeg vil imidlertid studere sportsdirektøren opp mot de to stillingene som står han nærmest i hierarkiet, og dermed kan antas å være to av de mest stabile normsenderne, nemlig klubbens trener og daglige leder. I tillegg vil jeg tilegne meg sportsdirektørens subjektive oppfatning av kravene som stilles med bakgrunn i den resterende delen av rollesettet, både internt og eksternt.

Figur 2 oppsummerer de ulike rollebegrep jeg nå har vært gjennom, og viser det komplekse samspillet mellom sportsdirektøren og rollesettet.



Figur 2: Samspillet mellom sportsdirektøren og rollesettet.

De stiplede pilene illustrerer at sportsdirektørens rolleatferd ovenfor rollesettet kommer med bakgrunn i forventninger, oppfatninger, organisasjonsstruktur, mellommenneskelige forhold og personlige karakteristika, samtidig som disse faktorene igjen kan være med å skape rolleklarhet. De fullstendige pilene illustrerer om de ulike rollebegrepenes påvirkning går fra eller mot sportsdirektøren og rollesettet. Eksempelvis er den aktuelle rolleatferd noe sportsdirektøren viser ovenfor rollesettet, mens rolleklarheten kan komme med bakgrunn i rolleforventninger fra rollesettet, og begge

disse begrepene vil dermed virke fra rollesettet mot sportsdirektøren. Det kan tenkes at sportsdirektøren også er med å påvirke blant annet graden av rolleklarhet ovenfor deler av rollesettet. Dette vises ikke av figuren da dens formål er å belyse samspillet mellom sportsdirektøren og rollesettet med utgangspunkt i sportsdirektørens posisjon.

Figur 2 viser dynamikken i samspillet mellom sportsdirektøren og hans rollesett. Om for eksempel organisasjonsstrukturen forandres, kan dette bidra til å endre sportsdirektørens atferd ovenfor rollesettet, samt at det også kan bidra til en endring i graden av rolleklarhet. En slik tankegang gjelder også i tilfellet rolleforventninger, og om disse eksempelvis er motstridende fra ulike deler av rollesettet. Vi kan tenke oss en situasjon der sportsdirektøren er ansvarlig for et spillerkjøp. Om treneren forventer innkjøp av en landslagsspiller, men daglig leder ser at dette av økonomiske årsaker ikke er tilrådelig, vil det oppstå motstridende forventninger, som igjen kan være en kilde til rolleklarhet. For å unngå en slik negativ tilstand er det viktig at sportsdirektøren har en god rolleoppfatning. Dette vil jeg måle ved å se hvorvidt sportsdirektørens oppfatning av sin egen rolle samsvarer med trener og daglig leders oppfatning. I en sportsdirektørs hverdag finnes det ulike krav fra media, supportere, trenere, administrasjonen, styret, forbund og andre interesseorganisasjoner, og da gjelder det å inneha en tilfredsstillende forståelse av de ulike kravene. Rolleoppfatningen vil deretter føre til en form for rolleatferd i situasjoner der man har mange krav rettet mot seg. Med en tilfredsstillende rolleoppfatning vil man ha en god oversikt over hvilke krav man bør forfølge, og hvilke man kan forkaste.

Ved å analysere organisasjonsstrukturen og graden av formalisering, vil man kunne se sportsdirektørstillingen ytterligere ut fra sin kontekst. Samtidig vil det være interessant å se hvordan organisasjonskartet, med tilhørende rapporteringsfunksjoner, fungerer i praksis. Vi kan eksempelvis tenke oss en tilstand der rollen er lite stabil på tvers av stillingsinnehavere, og heller defineres av vedkommende som innehar stillingen. I en slik situasjon vil trolig klubben preges av en lav grad av formalisering, samt en organisasjonsstruktur som gir stor grad av handlefrihet.

For å kunne svare på hva som kjennetegner sportsdirektørrollen må man også beskrive sportsdirektørens personlige karakteristika som vil hjelpe til å redegjøre for bakgrunnen og opprettelsen av dagens arbeidsforhold. Kellys (2008) studie av engelske

og irske fotballmanagere underbygger antakelsen om at tidligere spillererfaring er den viktigste kompetansen man kan inneha om man søker en lederstilling i toppfotballen. Han mener det er svært betenkelig at dette sees på som det viktigste grunnlaget for å inneha slike sentrale posisjoner. Aas (2008) så også en tendens til at tidligere spillererfaring ble sett på som den viktigste kompetansen når sportsdirektører skulle ansettes, fremfor en adekvat utdanning innen felt som økonomi, administrasjon eller juss. Oppgaven vil kunne indikere hvorvidt denne antakelsen fortsatt er gjeldende. Personlige karakteristika, herunder erfaring, kompetanse og utdanning vil også spille inn når stillingsinstruksen og rapporteringsfunksjoner skal utarbeides. Ansettelsen av den bestemte sportsdirektøren vil være med på å utløse forventninger og krav både fra interne og eksterne normsendere. Jeg vil kunne belyse subjektive vurderinger av sportsdirektøren både internt og eksternt i organisasjonen, som nevnt i eksempelet med spillerkjøp tidligere.

Med bakgrunn i rollebegrepene presentert i figur 2 på side 26, samt det å belyse de faktiske arbeidsoppgavene presentert i tabell 1 på side 23, er målet for oppgaven å finne ut hva som kjennetegner sportsdirektørens rolle. Beskrivelsene i hver enkelt klubb vil deretter sammenlignes komparativt blant de tre klubbene. I neste kapittel vil jeg redegjøre for mine metodiske valg.

4.0 Metode og design

”Vitenskapelig forskning er søken etter kunnskap og erkjennelse som tilfredsstillende de teoretiske og metodiske normer og regler som gjelder for den type forskning som bedrives” (Loland, 2000, s. 6).

Dette kapitlet fungerer som en redegjørelse for studiens forskningsdesign, som enkelt sagt vil si veien fra start til mål. Forskningsdesignet forklarer logikken fra innledende spørsmål til innsamlede data, og avsluttende konklusjoner (Yin, 2003). Metodevalget vil påvirke hele arbeidsprosessen, da dette valget avgjør både hva jeg oppdager og hvordan jeg oppdager det (Halvorsen, 2008).

Overordnet handler metodevalget om man skal benytte seg av en kvalitativ eller en kvantitativ tilnærming. Patton (2002) skiller disse på en enkel måte, og mener førstnevnte handler om å forske uten å være bundet av definerte analysekategorier slik at man kan få frem dybden og detaljene, mens sistnevnte handler om det motsatte, og er avhengig av bruken av standardiserte skalaer og predefinerte svarkategorier. Dette innebærer at i den kvantitative metoden omformes dataene til tall og/eller mengdestørrelser, mens ved bruk av det kvalitative vil dette være tilnærmet umulig, og man skaper i stedet tekst ut fra forskerens forståelse og tolkning.

Den kvantitative metodens fordel er at den kan måle et stort antall menneskers reaksjoner ut fra et begrenset antall spørsmål, for så at reaksjonene sammenlignes (Patton, 2002). Når man skal forske på et utforsket felt oppstår det dog et behov for å skape en totalforståelse, og jeg har derfor valgt en kvalitativ tilnærming (Holme & Solvang, 1996). Samtidig er det også et behov for fleksibiliteten den kvalitative metoden innebærer, da et utforsket felt kan by på mange overraskelser. Den kvalitative metoden hjelper meg til å kunne frembringe omfattende forklaringer og beskrivelser i den identifiserte konteksten (Miles & Huberman, 1994). Jeg søker å gå i dybden hos et lite definert utvalg av stillingsinnehavere i norske toppklubber ved bruk av intervjuer, slik at jeg gjennom oppgaven kan frembringe en dypere forståelse av sportsdirektørstillingen. Deretter vil det bli opp til eventuelle andre aktører å bygge videre på dette grunnlaget. Nettopp det faktum at problemområdet er fritt for forskning innebærer også at jeg bruker en deskriptiv tilnærming der målet først og fremst er ”to

describe, explain and understand the reality surrounding us” (Raatikainen, 2006, s. 327). Selv om det deskriptive ofte forbindes med det kvantitative ved beskrivelser av det målbare (Baune, 1991), betyr det i denne sammenheng å søke etter informasjon for å kunne skape en dypere forståelse av feltet. Dette viser seg allerede i problemstillingen der mitt ønske kun er å finne ut hva som kjennetegner sportsdirektørrollen ved å beskrive og forklare den, og ikke påstå hvordan den bør være.

Jeg har i denne studien valgt å intervju ni ansatte fordelt på tre ulike eliteseriekubber i fotball. Det kvalitative intervjuet viser sin styrke ved at jeg er ute etter å innhente utdypende, deskriptiv informasjon om intervjuobjektens arbeidshverdag, som blant annet innebærer den mellommenneskelige interaksjonen mellom ulike personer på deres arbeidsplass (Kvale, 1997). Studien er designet slik at hver enkelt klubb i seg selv kan sees på som et case. Dermed kan jeg gå i dybden på klubbens særegne måte å arbeide på, for så å sammenlikne de. Jeg vil videre i kapitlet redegjøre for nettopp dette, samt min bruk av det kvalitative intervjuet, informantene som ble brukt, gjennomføringen av intervjuene og databehandlingen. Avslutningsvis vil jeg vurdere studiens kvalitet og reflektere omkring dens etiske dilemmaer.

4.1 Casestudie

Jeg har valgt å studere tre case i felleskap for å forske på stillingen, noe som gjør dette til en flercasestudie (Stake, 2005). Det å velge flere case bidrar til å skape en dypere og mer detaljert forståelse og forklaring av fenomenet (Miles & Huberman, 1994). Det er likvel ingen stor forskjell i måten en tradisjonell casestudie og en flercasestudie gjennomføres (Yin, 2003). Differansen ligger i studiens formål. Min hensikt er å finne ut hva som kjennetegner sportsdirektørrollen i et utvalg av norske eliteseriekubber, for så å sammenlikne funnene. Ergo er det ikke det aktuelle case som står i sentrum, da jeg ut fra problemstillingen i prinsippet kunne studert hvilken som helst av de 16 eliteseriekubbene. Imidlertid har jeg gjort et kriteriebasert utvalg for å sikre data som kan sammenliknes med hverandre, noe jeg kommer tilbake til i omtalen av respondentene. Det viktigste ved denne tilnærmingen er å belyse nøyaktig de samme sidene i hvert enkelt case, slik at et sammenlikningsgrunnlag opparbeides. Ved bruk av kvalitative intervjuer vil selvsagt ordbruken i spørsmålene variere, men det er avgjørende å belyse de samme temaene i hvert enkelt intervju.

Stake (2005) legger vekt på at det er viktig å avgrense caset. Jeg ønsker i første omgang å synliggjøre sportsdirektørens rolle og arbeidsoppgaver internt i klubben, men det fra ulike synsvinkler slik at studiens resultater ikke kommer kun med bakgrunn i sportsdirektørens subjektive oppfatninger. Yin (2003) mener casestudier er hensiktsmessige når ”hvorfors” eller ”hvordan” spørsmålet stilles, og når man skal studere moderne fenomener der båndene mellom fenomenet og konteksten ikke er klart synlig. Går man tilbake til mine forskningsspørsmål ser man at det verken stilles ”hvorfors” eller ”hvordan” spørsmål, men veien mot svaret vil innebære flere slike typiske casespørsmål, som eksempelvis:

- Hvordan har stillingsinnehaveren formet rollen?
- Hvordan arbeider sportsdirektøren, og hvorfor arbeider han med akkurat de arbeidsoppgavene?

Samtidig bruker jeg en form for datatriangulering og teoritriangulering. Ethvert studium vil ha sine begrensninger, både når det gjelder datainnsamling, forskerkapasitet, teoribruk og metodologi. For å utvide kapasiteten på disse feltene identifiserer Denzin (1989) triangulering som en effektiv strategi, noe som resulterer i muligheten for å angripe problemstillingen fra og med forskjellige synspunkter. Ved bruk av triangulering er man samtidig ute etter å komplettere de ulike momentene i høyest mulig grad (Ticehurst & Veal, 2000). Datatrianguleringen kjennetegnes ved at jeg internt i hver klubb har tre personer som intervjues omkring en stilling. Teoritrianguleringen kjennetegnes ved at jeg bruker rolleteori og PAIE – funksjonene for å kunne kartlegge flest mulige sider av sportsdirektørens rolle.

4.2 Metodevalg – Det kvalitative intervju

Patton (2002) skiller mellom intervju, observasjon og dokumentanalyse når han redegjør for de tre overordnede måtene å drive kvalitativ forskning på. De to sistnevnte innebærer store utfordringer når det gjelder norske toppfotballklubber, da interne møter og strategidokumenter holdes utilgjengelige for omverdenen. Sportsplaner og stillingsinstrukser er to eksempler på dokumenter som omtales senere i oppgaven, og informasjon presentert herfra baserer seg dermed på muntlig informasjon fra respondentene. Det eneste av tilgjengelig dokumentasjon som er å oppdrive på feltet er diverse avisartikler, og det blir naturlig å oppsøke menneskene som lever i denne

verdenen for å opparbeide seg kunnskap om hvordan de opplever sin egen situasjon (Thagaard, 2002). Dette gjør det kvalitative intervjuet til et naturlig metodevalg. Mason (1996) understreker at den kvalitative forskeren må være klar over at intervjuet er vanskelig intellektuelt, praktisk, sosialt, etisk, samt at det er tidkrevende i både planlegging og gjennomføring. Bruken av kvalitative intervjuer i denne oppgaven er dog basert på “the belief that the people personally involved in a particular situation are best placed to analyze and describe it in their own words” (Ticehurst & Veal, 2000, s. 94-95).

Jeg har i denne oppgaven benyttet semistrukturerte intervjuer. Disse kjennetegnes ved at intervjueren fokuserer samtalen inn mot forhåndsbestemte temaer. Ser man på min intervjuguide, kan denne se ut som et utgangspunkt til strukturerte intervjuer med nedskrevne spørsmålsformuleringer og definerte svaralternativer (Dalen, 2004). Dette var imidlertid mer enn mal til egen hjelp, enn en oppskrift som ble fulgt slavisk. Malen gjorde intervjuene fleksible, som eksempelvis ble vist flere ganger der temarekkefølgen ble endret underveis. Samtidig førte den halvstrukturerte tilnærmingen til at jeg underveis kunne ta opp, og forfølge forgreininger i samtalen (Kvale, 1997).

Innledningsvis i hvert av de ni intervjuene spurte jeg intervjuobjektene om hvor de hadde jobbet før, og hvilke stillinger de hadde hatt, samtidig som jeg fulgte opp med hvordan ansettelsesprosessen hos dagens arbeidsgiver hadde foregått. Dette er konkrete spørsmål som er enkle å svare på, og det var et bevisst valg å innlede slik, noe jeg kommer tilbake til når jeg greier ut om gjennomføringen av intervjuene. Med bakgrunn i denne strategien ser vi at de semistrukturerte intervjuene også kan kalles delvis standardiserte (Flick, 2002).

Oppgaven kan karakteriseres som studien av elite (Kvale & Brinkmann, 2009) - eller ekspertpersoner (Flick, 2002; Bogner, Littig & Menz, 2009). Littig (2009) skiller begrepene ved at en eliteperson innehar en plass i toppen i det sosiale rangsystemet, mens en ekspert har en overlegen kunnskap på feltet. I denne sammenheng besitter intervjuobjektene begge disse ferdighetene, da de i tillegg til å være høyt anerkjent i fotball – Norge også har utøvet ledelse av toppfotballklubber i flere år. Jeg velger for enkelthetsens skyld kun å bruke begrepet ekspert i denne oppgaven. Oppgavens fokus rettes mot personene som er eksperter på feltet, fremfor personene i seg selv. Mitt fokus er å beskrive sportsdirektørstillingen i utvalgte klubber. Dermed er det naturlig å

intervjue sportsdirektør, daglig leder og trener som er eksperter på hvordan stillingen fungerer i den valgte klubb. Det er først og fremst stillingen jeg skal beskrive, og ikke selve mennesket i stillingen. Det er viktig å merke seg at dette ikke utelukker hvordan personen har vært med å forme sin egen rolle, da enkelte personlige karakteristika er avgjørende for dette. Dette innebærer som Flick (2002) skriver at mengden relevant informasjon begrenses kraftig, og det er dermed naturlig å ha en mer spesifikk intervjuguide, slik at man får dekket over de ønskelige områdene, i tillegg til å utelukke det irrelevante.

4.3 Utvalg

De tre ulike klubbene er tildelt fiktive navn, og heter i oppgaven henholdsvis Eidsberg IL (EIL), Majorstuen IF (MIF) og Sognsvann FK (SFK). Sportsdirektør, daglig leder og trener fra EIL siteres som henholdsvis SD_EIL, DL_EIL og TR_EIL, en inndeling som også gjelder for MIF og SFK. Sportsdirektøren i Eidsberg har hatt tilsvarende stilling i en annen klubb, og har med sine ca. fire og et halvt år minst ledererfaring av sportsdirektørene. Majorstuens sportsdirektør har hatt ulike stillinger i ledelsen av flere norske toppklubber siden 80 - tallet, mens Sarpsborgs sportsdirektør har vært i klubben i ulike stillinger i en årrekke. Hva gjelder sportsdirektørenes samarbeid med både trenere og daglige ledere hadde det korteste samarbeidsforholdet vart i nesten to år da intervjuene ble gjennomført. Dermed har personene hatt tid til å opprette og utvikle forholdet over en tilstrekkelig periode til å kunne gi gode beskrivelser og reflektere rundt samarbeidet. Eidsberg har i løpet av den daglige lederens periode i klubben hatt en annen person ansatt i sportsdirektørstillingen, mens for Sognsvann gjelder dette i løpet av ansettelsesperioden til alle deres informanter. Jeg har dermed et utvalg der respondentene kan gi rike beskrivelser og hjelpe til med å skape en dybdeforståelse av fenomenet (Patton, 2002).

Selv om det å gjøre et utvalg av informanter kan virke enkelt i praksis, er det viktig å huske på at valg av intervjuobjekter er avgjørende for resultatene og den videre analysen, da utvalget man gjør gir en både muligheter og begrensninger (Miles & Huberman, 1994). Man får aldri favnet over alt, og det er også viktig å være klar over hva informantene ikke gir deg. Yin (2003) mener at man enten skal velge case som kan gi like, eller case som kan gi ulike resultater i en flercasestudie. Selv om jeg har valgt førstnevnte, kan det selvsagt argumenteres for at dette ikke er den generelle tilstanden i

den norske toppfotballen som har vært preget av hyppige utskiftninger både på trener – og ledersiden.

Jeg skal sammenlikne stillingen i de ulike klubber, og hadde det vært et for stort spenn i variasjonen mellom hvordan de ulike klubber har løst dens inntreden, kunne forskjellen ha blitt så stor at sammenlikningsgrunnlaget falt bort. Hovedfokuset vil være rettet mot arbeidsforhold som ser ut til å være relativt stabile. Jeg vil til en viss grad også kunne beskrive hva som førte til at de to forhenværende sportsdirektørene i Eidsberg og Sogsvann ble sittende i stillingen for en forholdsvis kort periode. Samtidig vil jeg kunne gå inn på hva som har kjennetegnet stillingen SD_EIL og SD_MIF har hatt i sine forhenværende klubber, og dermed få med noe av variasjonen som har preget sportsdirektørstillingen. Disse dataene er likevel ikke like innholdsrike da jeg får informasjon enten fra færre, eller kun subjektive eller objektive, synsvinkler i de nevnte tilfellene. Dermed kan ikke disse funnene vektlegges i like stor grad.

Dette prosjektet startet med bakgrunn i en form av snøballmetoden der jeg sammen med veileder identifiserte de ulike case som var rike på informasjon. Da jeg skulle velge ut intervjuobjekter satte jeg så ned flere kriterier med bakgrunn i denne korrespondansen. Dette innebar at:

- sportsdirektørene hadde arbeidet med ledelse av toppfotballklubber i minst to år
- minst to av sportsdirektørene skulle ha hatt samme stilling i en annen toppklubb
- jeg skulle få mulighet til å intervju personene som samarbeider tettest med sportsdirektøren i hver enkelt klubb
- at dette samarbeidet hadde vart i minst et år

I tillegg var målet at flest mulig av klubbene hadde hatt flere personer i stillingen de siste årene. Dermed er utvalget kriteriepassert, noe som skal sørge for at jeg skaffer meg gode beskrivelser av hvert unike case, samt at jeg får informasjon som danner et tilfredsstillende grunnlag for å sammenlikne disse (Patton, 2002). Videre ble jeg satt i kontakt med de ulike klubbene via en nær bekjent i toppfotballmiljøet, noe som gjør at det bare var opprettelsen av kontakt med intervjuobjektene som har fellestrekk ved snøballmetoden. Alle intervjuobjektene er sentrale lederskikkelser i norsk toppfotball, mens flere også har vært fremtredende fotballspillere. Det faktum at det finnes et fåtall

av studier på innsiden av toppfotballfeltet ser ut til å komme med bakgrunn i tilgangen til intervjuobjekter, da personer herfra lever i en forholdsvis lukket sosial verden (Kelly, 2008). Det å ha en døråpner til de utvalgte klubbene var dermed av kritisk viktighet for å kunne være sikker på at prosjektet lot seg gjennomføre.

Intervjuobjektene ble med bakgrunn i dette hentet fra tre ulike eliteseriekubber og innehar stillingene sportsdirektør, daglig leder, og trener. Daglig leder og trener er de som ser ut til å interagere mest med sportsdirektøren i sin hverdag, og derfor var det nærliggende å velge disse når jeg skulle plukke ut personer som objektivt kunne beskrive opprettelsen og utviklingen av sportsdirektørens arbeidsforhold. Treneren og den daglige lederen innehar også tradisjonelt sett henholdsvis stillingen som sideordnet/underordnet og overordnet sportsdirektøren, noe som gjorde at jeg også fikk synspunkter fra de ulike delene av klubbens organisasjonshierarki.

4.4 Gjennomføringen av intervjuene

Intervjuguiden som verktøy er et hjelpemiddel på veien til å sikre informasjon om de ulike temaer ovenfor alle deler av utvalget (Patton, 2002). Før undersøkelsen utarbeidet jeg tre ulike guider tilhørende de forskjellige stillingene. Guidene er lagt ved oppgaven i vedlegg 1 – 3. Da sportsdirektøren sto i fokus var det naturlig at dette var den mest omfattende intervjuguiden der de overordnede temaene tok for seg bakgrunnen for, og utdypende informasjon om, dagens arbeidsforhold, samt de ulike arbeidsoppgaver og vektlegging av disse. For de to andre var det selve samarbeidet med sportsdirektøren som først og fremst sto i fokus, både hva gjelder opprettelsen og utviklingen.

Jeg utarbeidet intervjuguidene med overordnede temaer og underordnede spørsmål hentet med bakgrunn i oppgavens teoretiske tilnærming. Temaene og spørsmålene ble ikke fulgt slavisk, da jeg eksempelvis startet med spørsmål omkring ansettelsesprosessen på følgende måte: ”Hvordan foregikk prosessen da du ble ansatt?”. Jeg opplevde en stor variasjon i hvordan slike spørsmål ble besvart, men et godt hjelpemiddel var da å ha skrevet opp flere punkter jeg kunne spørre om i etterkant av svaret. Slik fikk jeg belyst alle sider av det aktuelle temaet, noe som er nødvendig for å opparbeide seg informasjon til å kunne sammenlikne de ulike case. Samtidig fungerer også guiden som en sikkerhet for at man holder seg til det relevante (Dalen, 2004), noe

som var av stor viktighet i denne konteksten da intervjuobjektene kun var tilgjengelige i en begrenset periode.

I forkant av intervjuene hadde informantene fått oversendt hver sin e – post med informasjon om prosjektet, samt at jeg også redegjorde kort for prosjektets bakgrunn før oppstart av intervjuene. Her gav jeg også informasjon om at intervjuobjektene ville bli anonymisert, samt at jeg ville bruke båndopptager underveis. For at de skulle føle seg mest mulig komfortable med situasjonen gav jeg også klart uttrykk for at jeg ikke var ute etter å skape nyhetssaker på linje med en journalist. Samtidig informerte jeg om at intervjuobjektene til enhver tid kunne trekke tilbake sine uttalelser, og at jeg om ønskelig sendte over sitater jeg ville bruke i oppgaven til endelig kontroll hos dem. Ambisjonen med dette var at intervjuobjektene ikke skulle føle noe som helst press på eksempelvis å måtte uttale seg i tråd med retningslinjer ut fra interne mediestrategier. Jeg arbeidet med å skape en god kontakt oss i mellom slik at de skulle kunne utlevere seg selv i større grad enn hva de gjør i media (Kvale, 1997).

Med bakgrunn i intervjuobjektene tidsnød måtte briefingen bli kort, og det var liten tid til å fokusere på å opprette en god kontakt. Jeg fant likevel en god måte å gjøre dette på ved å fortelle at jeg selv jobbet med fotball, samt ved å spørre om intervjuobjektene kunne redegjøre kort for sin fotballbakgrunn, selv om jeg hadde kunnskap om dette i forkant av intervjuene. Samtidig som intervjuobjektene redegjorde for sin leder- og eventuelle spillerkarriere i fotballen, kunne jeg dermed komme inn med kommentarer for å vise at jeg hadde god kjennskap til, og interesse for det som ble fortalt. Dette var en bevisst strategi for å få respekt hos, og skape gode relasjoner med, intervjupersonene. Målet var å unngå asymmetriske maktforhold som er en av farene ved intervjuer av ekspertpersoner (Kvale & Brinkmann, 2009). Etter dette ble temaene belyst i ulik rekkefølge, men jeg hadde hele tiden intervjuguiden foran meg for å dobbeltsjekke at de ulike temaer og spørsmål ble tatt opp, samtidig som jeg gav intervjuobjektene mulighet til å svare på spørsmålene på sin individuelle måte.

Intervjuene fant sted i desember 09, og januar 10, og selve gjennomføringen er jeg tilfreds med. Jeg fikk opprettet en god tone med de ulike intervjuobjektene, og jeg følte at de var komfortable og frittalende i intervjusituasjonen. Jeg fikk innhentet det jeg

skulle av relevant informasjon i deres arbeidshverdag, og intervjuobjektene gav alle uttrykk for at de var svært tilfredse med måten jeg opptrådte på.

Umiddelbart i etterkant ble det altså avtalt med intervjuobjektene at jeg kunne kontakte de ved en senere anledning om det skulle være spørsmål som fortsatt sto ubesvart. Grunnet begrenset tid var alle meget takknemlige for dette, og vi ser av vedlegg 6 at variasjonen i intervjuets varighet er spesielt stor blant Sognsvanns sportsdirektør og daglige leder kontra de andre. Dette kom med bakgrunn i at de hadde mye å gjøre i tidsperioden intervjuene foregikk, og da var det av kritisk viktighet å gjøre avtaler om eventuell senere kontakt. Selv om antall ord ikke nødvendigvis er lineær med mengden relevant informasjon man får ut av intervjuene, er det interessant å se den store variasjonen blant mennesker man intervjuer. Eksempelvis var DL_MIF den daglige lederen jeg intervjuet lengst og fikk mest kvantitativ informasjon av, samtidig som han var den daglige lederen jeg interagerer minst med.

4.5 Analyse

Alle intervjuene ble tatt opp med båndopptaker og transkribert kort tid etter gjennomføringen. Både her, og rett i etterkant av intervjuene, gjorde jeg meg noen tanker som jeg skrev ned for å ivareta mine umiddelbare refleksjoner. Ethvert person- og klubbnavn som ble nevnt i løpet av intervjuene ble anonymisert i transkriberingen, og lydopptakene ble så destruert. Deretter ble dataene lagret på en minnepenn, samt at intervjuene ble skrevet ut og oppbevart på et sted kun jeg har tilgang til.

4.5.1 Koding og kategorisering

Transkriberingen ble etterfulgt av koding og kategorisering av dataene. Patton (2002) identifiserer dette som analysens første steg, og avgjørende for å skape system i datakaoset. Jeg benyttet meg av både tematisk og teoretisk koding. Den tematiske kodingen tok utgangspunkt i intervjuguiden, og ligger vedlagt i vedlegg 7, med tilhørende eksempel i vedlegg 8. Den teoretiske kodingen tok, som vi ser av vedlegg 9, utgangspunkt i oppgavens kapittel 3, og er eksemplifisert i vedlegg 10. I det følgende vil jeg nå redegjøre for denne strategien.

Målet med koding er i første omgang å gjennomføre en datareduksjon ved å luke bort det irrelevante ut fra forskningsspørsmålene og det teoretiske rammeverket (Miles &

Huberman, 1994). Dette gjorde jeg ved å lese gjennom transkripsjonene og merke de ulike utsagn med tilhørende koder. Som vi ser av eksemplene hentet jeg deretter denne kodete teksten fra transkripsjonene og satte de inn i matriser som var skapt med bakgrunn i de ulike kategoriene. Dette gjorde det enklere å sammenlikne de ulike svarene på tilhørende temaer, og førte til at jeg kunne studere hvert unike case i dybden, og deretter sammenlikne de. Samtidig fungerte det som en god og oversiktlig strategi når jeg skulle finne ut om funnene var sammenfallende eller ikke (Miles & Huberman, 1994; Yin, 2003). Dette er en form for nivå 1 - koding som foregår på et noe mer overfladisk nivå enn nivå 2 – koding (Miles & Huberman, 1994). Jeg merker meg at nivå 2 – koding har som hensikt å gå dypere inn i funnene og lete etter nyanser fra ulike vinkler med mer spesifikke kategorier. Dette er en studie som foregår mer på det forklarende enn det tolkende plan, og jeg fant det da hensiktsmessig kun å bruke nivå 1 – koding.

Samme strategi ble også brukt for den teoretiske kodingen, men her er utgangspunktet at kategoriene er hentet fra mitt teoretiske rammeverk. De ulike kategoriene er dermed satt med bakgrunn i rolleteori og PAIE – funksjonene. Denne kodingen blir å regne som en 2.gangsanalyse og bidrar også til at man får innlemmet eventuelle data som ikke er omfavnet av den tematiske kodingen.

Underveis i analysen er det også viktig å være åpen for nye funn, som kan føre til at nye kategorier blir lagt til. En slik type ad hoc analyse er ingen standardmetode, men særskilt for den aktuelle oppgaven og bidrar til at objektiviteten sikres (Kvale, 1997; Flick, 2002). Samtidig er det viktig å merke seg at analysen og diskusjonen som vil bli presentert i kapittel 5 er hentet fra de kategorier der jeg hadde mest innholdsrik data, da det ofte er slik at man ikke får like god informasjon vedrørende alt man prøver å favne over. Dataene som ikke var blant de tydeligste vil også bli presentert, men det vil komme klart frem av teksten hvorvidt tendensen var klar eller mindre tydelig. I oppgavens analyse – og diskusjonsdel vil jeg fylle inn med ulike sitater for å understreke respondentenes meninger. Dog er det ikke hensiktsmessig å sitere alle intervjuobjektene i alle sammenhenger, og jeg har derfor i flere tilfeller benyttet meg av meningsfortetting for å omgjøre ”intervjupersonenes uttalelser til kortere formuleringer” (Kvale, 1997, s. 125).

4.6 Kvalitetsvurderinger

4.6.1 Reliabilitet

Graden av reliabilitet er enklere å måle ved bruk av kvantitativ metode der man gjerne har måleinstrumenter som skal kunne vise akkurat de samme resultatene uavhengig av hvem som måler (Hellevik, 2002). Ved bruk av kvalitative studier er det viktig å anerkjenne både sin egen og respondentenes subjektivitet (Kvale, 1997), noe som fører til at vi i denne sammenheng snakker om reliabilitet for å ”minimize the errors and biases in a study” (Yin, 2003, s. 37). Kvale (1997) viser her til reliabilitet i intervjusituasjonen, transkripsjonen, kategoriseringen og analysen. Førstnevnte dreier seg om hvorvidt man ubevisst stiller ledende spørsmål, noe jeg prøvde å være meget bevisst på i intervjusituasjonen. Jeg benyttet meg av pilotintervjuer for å prøve ut de ulike intervjuguidene og teste meg selv i situasjonen, men samtidig merket jeg også en gradvis utvikling av meg selv som intervjuer i løpet av datainnsamlingen. Et eksempel på dette er at jeg i de første intervjuene hadde en tendens til å forklare spørsmålene mine inngående om respondentene ikke svarte umiddelbart. Etter hvert slappet jeg mer av da dette like gjerne kunne være et tegn på at personen gjorde seg opp noen tanker før han snakket.

Hva angår de resterende punktene etterstrebet jeg her størst mulig grad av nøyaktighet, og en reliabilitetsanalyse kan så gjøres med bakgrunn i kapitlet som omhandler databehandling, analyse og fortolkning.

4.6.2 Validitet

Validitetsspørsmålet kan oppsummeres som spørsmålet om “whether the researcher sees what he or she thinks he or she sees” (Kirk & Miller, 1986, s. 21). Dette omfattende spørsmålet mener Maxwell (2002) dreier seg om henholdsvis deskriptiv validitet, tolkningsvaliditet, teoretisk validitet og generaliserings – og evalueringsvaliditet. I følgende redegjørelse omkring begrepene henviser jeg til Maxwell (2002, s. 45 – 55) der ikke annet er nevnt.

Deskriptiv validitet omhandler innhentning og klargjøring av data, fra intervjuets oppstart til transkribering. Her gjaldt det å være nøyaktig. En god opptaker med klar lydgjengivelse hjalp meg å være sikker på at hva jeg hørte var hva som ble sagt. Det at spørsmålsstillingen ikke var helt lik i intervjuene kan til en viss grad bidra til å svekke

validiteten. Det at intervjuer forløper ulikt er imidlertid en del av den kvalitative forskningens natur.

Tolkningsvaliditet viser til hvordan forskeren tolker materialet som hentes inn. Det er avgjørende å tolke informantenes uttalelser ut fra deres perspektiv, og ikke ut fra sin egen forforståelse. Selv om man aldri vil kunne kvitte seg helt med sin egen forforståelse, er det viktig å etterstrebe objektivitet. Respondentene ble opplyst om undertegnede kjennskap til toppfotballfeltet. Dette kan svekke validiteten noe, da det kan tenkes at de utelot å uttale seg om saker det ble tatt for gitt at jeg hadde kunnskap om. Samtidig vil det faktum at jeg tolker stillingen fra flere synsvinkler være med på å styrke validiteten.

Teoretisk validitet handler om å skape en forståelse av det aktuelle fenomen ved å sette dataene inn i en teoretisk sammenheng, samt å forklare disse sammenhengene på en tilfredsstillende måte. Kvale (1997) legger her vekt på logikken mellom utsagn, tolkning og teori må være tilfredsstillende, en logikk jeg streber etter å oppnå i oppgavens to neste kapitler.

Generaliseringsvaliditet refererer tradisjonelt til hvorvidt man i en tilsvarende studie vil kunne finne tilsvarende funn (Kvale, 1997), og i dette tilfellet dermed hvorvidt funnene kan overføres til sportsdirektørstillingen i de gjenværende eliteseriekubbene. Jeg tror man vil kunne finne flere lignende funn i de resterende klubbene, men samtidig vil man også finne unike funn i hver enkelt klubb. Hva som vil være likt og ulikt på tvers av klubbene blir kun spekulasjoner, da dette ser ut til å være svært kontekstavhengig. Statistisk generalisering av funn i kvalitativ forskning er lite utbredt da man som oftest studerer et for lite utvalg av en populasjon til å kunne generalisere. Man snakker heller om en generalisering av teorier, som handler om at det gir mening å bruke den samme teoretiske tilnærmingen ved studier av lignende fenomener (Yin, 2003). Min samlede teoretiske tilnærming er så vidt meg bekjent ikke før brukt, og det blir for ambisiøst å strebe etter en teorigeneralisering. Derimot er målet at min tankegang kan fungere som et tilfredsstillende og gjennomførbart utgangspunkt for andre som ønsker å gjøre deskriptive rollestudier.

Evalueringsvaliditet stiller overordnet spørsmål om man har evaluert og tolket funnene korrekt. Denne formen for validitet er også mer utbredt i den kvantitative forskningen, men det betyr ikke at den kvalitative forskeren skal overse punktet. Jeg har forsøkt å etterstrebe en størst mulig grad av objektivitet, og med bruken av triangulering er sjansen for å mistolke de ulike utsagn mindre.

4.7 Etisk refleksjon

De forskningsetiske komiteer utgav i 2006 ”Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, teologi og juss”. Avslutningsvis i dette kapitlet vil jeg nå gjøre noen etiske refleksjoner med bakgrunn i de punkter fra retningslinjene jeg finner relevant for denne studien.

Utgangspunktet for forskning som innebærer mennesker er at man skal respektere menneskeverdet, og i denne sammenheng sto kravet om medbestemmelse sterkt. Jeg intervjuet personer omkring deres arbeidshverdag, arbeidsplass og kolleger. Jeg ba respondentene om informasjon som gjaldt både arbeidsplassen, men også tidligere og nåværende kolleger. Dette kan virke belastende ovenfor intervjuobjektene, samt ovenfor den eventuelle tredjepart som blir trukket inn uten å få uttale seg. Samtidig innebar flere spørsmål det faktum at personen måtte sette seg selv, sitt arbeid og sin innsats under lupen, og slike selvkritiske refleksjoner kan være belastende å gjennomføre. For at informantene skulle føle seg mest mulig tilfreds med situasjonen gjennomførte jeg derfor en rekke tiltak. Jeg informerte deltagerne i god tid før intervjuene fant sted, og innhentet muntlig samtykke på dette tidspunkt, samt skriftlig samtykke i forkant av intervjuets oppstart. Jeg informerte også om at uttalelser til enhver tid kunne trekkes tilbake, samt at informantene ville bli anonymisert. Jeg har intervjuet personer fra 3 av 16 eliteseriekubber, og da det kan tenkes at personer med kjennskap til miljøet kan identifisere personene ut fra enkeltopplysninger, måtte jeg være meget varsom med anonymiseringen. Den enkleste måten å skille de ulike informantene fra hverandre identifiserte jeg til å være presentasjonen av tidligere erfaring i fotballmiljøet. Dette førte til at jeg i kapittel 5.1 valgte å presentere tilstedeværelsen av de ulike erfaringer for informantene som helhet, fremfor å gå spesifikt inn på hvert enkelt individ. Dataene ble også lagret på en tilfredsstillende måte der både klubbnavn og enkeltnavn ble anonymisert i den ferdige transkriberingen.

Det viktigste for meg var å opptre ærlig og redelig i møte med respondentene. I forhold til at jeg intervjuet personer som ofte opptrer i mediene, følte jeg det var viktig å presisere ovenfor informantene at jeg ikke hadde noen agenda utover å innhente materiale som skulle hjelpe meg i arbeidet med oppgaven. Dette ble satt pris på, og jeg fikk kun positive tilbakemeldinger i etterkant av intervjuene.

5.0 Empiriske funn og diskusjon

I dette kapitlet vil jeg presentere og diskutere de empiriske funn med bakgrunn i den teoretiske tilnærmingen presentert i kapittel 3. Kapitlet er tredelt. Del 1 vil ta for seg bakgrunnen for sportsdirektørens arbeidsforhold. Her vil jeg se hvordan sportsdirektørens personlige karakteristika hadde innvirkning på opprettelsen av arbeidsforholdet. I del 2 vil jeg ved hjelp av PAIE – funksjonene (Adizes, 1980; Lotsberg, 2005; Strand, 2007) se hvordan sportsdirektøren ivaretar de ulike funksjonene for klubbene, samt hvilken rolle sportsdirektøren først og fremst utøver. Strukturen i del 2 vil ta utgangspunkt i tabell 1 presentert på side 23. I del 3 vil jeg se nærmere på samspillet mellom sportsdirektøren og hans rollesett ved hjelp av Tsuis (1984) modell, samt generell rolleteori hentet fra Aubert (1979) og Strand (2007). Denne delen vil ta utgangspunkt i figur 2 presentert på side 26.

5.1 Hva skal til for å kunne bli sportsdirektør?

Tabell 2 er en oversikt over respondentenes bakgrunn og erfaring fra toppfotballfeltet. Av anonymitetshensyn har jeg valgt å presentere tilstedeværelsen av de ulike erfaringer for respondentene som helhet, fremfor å gå spesifikt inn på hvert enkelt individ.

Tabell 2: Utvalgets bakgrunn og erfaring fra toppfotballfeltet

Erfaring/Kompetanse	SD N = 3	DL N = 3	TR N = 3
Har spilt toppfotball i Norge og/eller utenlands (Jeg definerer toppfotball på herresiden i Norge til å gjelde de to øverste divisjonene).	ALLE	1 av 3	ALLE
Har spilt fotball for klubben	2 av 3	2 av 3	1 av 3
Har jobbet i samme stilling i andre klubber	2 av 3	INGEN	ALLE
Har hatt ulike stillinger i ledelsen av nåværende (ikke spiller)	2 av 3	2 av 3	INGEN
Har innehatt lederstillinger i andre organisasjoner (ikke fotballklubb)	INGEN	2 av 3	INGEN
Har akademisk grad med bakgrunn i studier	INGEN	Mangler data	1 av 3

Alle sportsdirektørene er tidligere toppfotballspillere, herunder også de to forrige sportsdirektørene i Eidsberg og Sognsvann. Tidligere funn har tydet på at

toppspillererfaring er den viktigste kompetanse en kan inneha når klubbene skal ansette personer i sportslige lederstillinger (Aas, 2008; Kelly, 2008). Dette synet bekreftes fortsatt å være gjeldende. De daglige lederne trakk frem nettverk og kjennskap til fotballkulturen som de viktigste egenskapene man så etter når en skulle ansette en sportsdirektør. Dette illustreres ved følgende sitater, der førstnevnte omhandler ansettelsen av klubbens forrige sportsdirektør:

Det er ikke noe vits i å utlyse ... den type jobb ... Vi var og intervjuet tre – fire forskjellige kandidater ... med toppfotballerfaring ... som vi hadde peilet ut. (DL_SFK)

... om du skal være sportsdirektør, så må du være opptatt av fotball ... du må hente dem fra fotball[bransjen]. (DL_EIL)

Styreleder i Norsk fotballtrenerforening Steinar Høgtun etterlyste i 2007 større krav til sportsdirektørens erfaring og kompetanse, da han mente flere hadde kommet seg for lett fra tilværelsen som spiller til sportsdirektørstillingen (Vik, 2007). Om man måler erfaring i antall år man har innehatt lederstillinger, eller antallet lederstillinger man har hatt, så kan man si at mine respondenter alle har en viss grad av ledererfaring. Sognsvanns sportsdirektør var den første heltidsansatte i klubbens administrasjon, og har hatt ulike lederstillinger internt i klubben, mens de to andre sportsdirektørene har hatt forskjellige stillinger i andre klubber. Felles er det at de alle ble ansatt i sin nåværende klubb grunnet kjennskap til, og kunnskap om idretten. Klubbene hadde ingen ytterligere krav om personenes erfaring. De daglige lederne gir imidlertid uttrykk for at de stilte krav til kompetansen dagens stillingsinnehavere skulle besitte. Dette illustreres ved Majorstuens daglige leder:

Vi var ... søkende etter en som hadde helhetskompertanse, og med det så mener jeg at han ... skulle kunne være samtalepartner for trenerne, ha et helhetsperspektiv når det gjelder økonomi og prioriteringer i forhold til vår verden, og kunne jobbe aktivt med meg. (DL_MIF)

At sportsdirektøren må være sterk på det medmenneskelige, og kunne være en god sparringspartner for spesielt treneren var et syn som ble støttet av samtlige respondenter. Det er vanskelig ut fra mine data å se hvorvidt kompetansekravet har økt blant klubbene, men det er et faktum at ingen av sportsdirektørene i de tre klubbene har noen akademisk utdannelse med bakgrunn i studier. McGillivray og McIntosh (2006) oppgir

at fotballen preges av en antiintellektualisme der maskuline verdier verdsettes høyere enn formell utdanning. At klubbene ser på tidligere spillererfaring som den viktigste ballasten man kan ha med seg inn i sportsdirektørstillingen, fremfor eksempelvis en adekvat utdanning, kan antas å stamme med bakgrunn i nettopp dette. Likevel var tilstanden blant norske toppfotballspillere i 2008 at 48 % hadde fortsatt med høyere utdanning etter videregående skole, noe som blant annet var høyere enn landsgjennomsnittet (Solenes, Gammelsæter & Herskedal, 2008). Majorstuenes daglige leder la eksempelvis vekt på at sportsdirektørene måtte ha økonomisk kompetanse, og om fotballens stadige profesjonalisering fortsetter utviklingen, vil man kunne anta at kravene til denne typen kompetanse ikke kan erverves uten adekvat utdanning. Per i dag ser altså først og fremst spillererfaring, samt personlige egenskaper i form av evnen til å være en god samtalepartner, ut til å være den viktigste kompetansen man kan ha med seg inn i sportsdirektørstillingen. Da en betydelig andel spillere i dagens norske toppfotball tar høyere utdanning, kan det tenkes at det er disse som i fremtiden har størst sjanse for å havne i fotballens lederstillinger.

Måten klubbene opprettet kontakt med dagens stillingsinnehavere var preget av tilfeldigheter og en uformell tilnærming, her eksemplifisert med prosessen i Majorstuen:

Jeg fikk en telefon fra DL_MIF ... Vi snakket sammen om noe helt annet enn den jobben, også sier han at 'vi skal ansette en sportslig leder' ... vi pratet litt rundt det, også sa jeg at 'jeg tar den jobben'. Og da sier DL_MIF 'ja, det var interessant' ... Det gikk tre dager [fra telefonsamtalen til ansettelsen], så det var en kort prosess. (SD_MIF)

Alle sportsdirektørene ble formelt ansatt av styret, og for sportsdirektørene i Eidsberg og Majorstuen var dette etter innstilling fra daglig leder. Sportsdirektøren i Sognsvann var den eneste av de tre som ikke arbeidet etter en stillingsinstruks. I stedet for en skriftlig avklaring, er hans fullmakter og ansvarsområder avklart muntlig internt i klubben. Den forrige sportsdirektøren i klubben hadde derimot arbeidet etter en skriftlig instruks: "Det var en standard stillingsinstruks som inneholdt hvilke arbeidsoppgaver han hadde" (DL_SFK). De omtalte stillingsinstruksene er gjennomgående overordnede og gjelder hvilke ansvarsområder sportsdirektørene har. I Eidsberg og Majorstuen stilte begge sportsdirektørene et overordnet krav når det gjaldt utarbeidelsen av instruksene, her illustrert ved Majorstuenes sportsdirektør: "Det [skulle] ... først og fremst handle om sport. Det var viktig for meg, av den enkle grunn at det er det jeg vil jobbe med".

Sportsdirektørene står ut fra instruksene med det overordnede ansvar for klubbens sportsavdeling både budsjettmessig og sportslig. Majorstuens daglige leder illustrerer i følgende sitat grunnen til at de utarbeidet en instruks for sportsdirektørstillingen: ”Vi ønsket bare en skriftlig avklaring på rollefordeling, på hvem som hadde ansvaret for hva”. Alle respondentene, herunder også trenerne som ikke tok del i prosessen, mente stillingsinstruksen var viktig av hensynet til å gjøre rede for hvilke fullmakter sportsdirektøren skulle ha.

Den videre gangen i arbeidsforholdet vil omtales i kapittel 5.3 når jeg diskuterer sportsdirektørens samhandling med rollesettet. Først skal vi nå se nærmere på hvordan sportsdirektørene ivaretar de ulike PAIE – funksjonene i klubbene, og ut fra dette finne svaret på hvilken rolle sportsdirektørene først og fremst utøver i ledelsen av en toppfotballklubb.

5.2 Sportsdirektørens rolle

5.2.1 Sportsdirektøren som produsent

Sportsdirektørene legger mye arbeid i spillerlogistikken, og eksempelvis har Eidsbergs sportsdirektør bygget opp en spillerbase med utfyllende informasjon om enkeltspillere som han kontinuerlig oppdaterer via opplysninger han stadig tilegner seg. Klubbene mottar ofte DVD-er, e – poster og telefoner fra agenter, og det er i første instans sportsdirektørene som vurderer dette materialet. Ut fra informasjonen bedømmer sportsdirektørene spillerens kvalitet, et arbeid som sees på som både viktig og tidkrevende, her illustrert ved Eidsbergs sportsdirektør:

Spillerlogistikken tar mye tid ... [Det innebærer å] finne spillere, holde kontakten med alle agenter ... og ekstremt mye telefoner i perioder ... Det er en viktig del av jobben ... [som] det jobbes langsiktig med også for å ha prospekter for fremtiden. (SD_EIL).

Eidsbergs sportsdirektør ser ut til å være den som har lagt ned mest tid til å bygge seg et oversiktlig kartotek over aktuelle spillere, men felles for alle sportsdirektørene er det at både talentspeiding, oppdatering på spillermarkedet og telefonkontakt opptar mye av hverdagen deres. Om man skulle gå til det skritt å forsøke å signere en kontrakt med en spiller, er det sportsdirektørene som tar seg av forhandlingene, både med spillerens agent vedrørende kontrakten, og med klubben vedrørende overgangssum. Videre er det

i Eidsberg og Sognsvann sportsdirektørene som tar seg av papirarbeidet opp mot NFF i forbindelse med overgangen. I Majorstuen er det den daglige lederen som tar seg av dette arbeidet. Ved ansettelse i trener – og støtteapparat vil sportsdirektørene inneha de samme arbeidsoppgavene, men ved slike ansettelse vil det ikke være den samme pågangen fra agenter. Sportsdirektørene forhandler også på vegne av klubben om de skal selge en spiller. Samtidig har de ansvaret for å reforhandle kontrakter med både klubbens spillere og trenere, noe som innebærer kontakt både per telefon og ved oppmøte av individene selv, samt eventuelle agenter. Måten sportsdirektørene ivaretar produsentfunksjonen på, illustreres ved følgende sitater:

Han [SD_MIF] tar forhandlingene. Det gjelder alle [forhandlingene], både av spillere og trenere. [DL_MIF]

Jeg har scouta spillere selv, jeg har vært veldig mye ute og reist [for å bedrive talentspeiding] ... Jeg har stort sett hele tiden sett de [spillerne klubben har hentet inn], forhandlet de, og solgt de igjen. [SD_SFK]

De to forhenværende sportsdirektørene i Eidsberg og Sognsvann arbeidet kun med forhandlinger i forbindelse med kjøp og salg av spillere, og kontraktsforhandlinger med spillere og trenere. Ingen av sportsdirektørene rapporterer at de deltar på treningsfeltet i form av å lede treningene, men som vi skal se av neste kapittel observerer de et høyt antall av lagets treningsøkter. Det faktum at funksjonen rettes mot både indre og ytre forhold, samt mot endring og stabilitet differerer fra Lotsbergs (2005) syn på funksjonen. Dette kommer som en naturlig konsekvens av at jeg implementerte Adizes (1980) forventninger om at lederen her skal bidra til å skape resultater på høyde med, eller gjerne bedre enn konkurrentene. Talentspeiding er et eksempel der oppmerksomheten rettes utover fra organisasjonen, mens fokus er rettet innad i forbindelse med reforhandlinger av kontrakter. Samtidig vil jeg påstå at kontraktsforhandlinger innebærer en viss grad av både endring og stabilitet. Det er formelt definert når de forskjellige kontraktene utløper, og dermed er det ingen overraskelse når tiden er inne for at disse må reforhandles. Kontraktene man underskriver er også standardiserte og formelt definerte, og det er kun innholdet i form av lønn, bonuser og lengde som er forskjellig i hvert enkelt tilfelle. Dog bærer disse tre postene preg av endring. I enkelte tilfeller krever nemlig spillere en så radikal lønnsforhøyelse at klubbene ikke har råd til å beholde vedkommende, jamfør Diego

Silva og hans agents krav til lønn i Aalesund (Olsen, 2010). Det at kjøp og salg av spillere kan bidra til endring i klubbene vises også ved at Sognsvann før sesongen 2009 endte opp med å selge flere av sine beste spillere, noe som førte til at målsettingene ble justert ned før sesongstart: ”Det var ikke rom for at noen av de millionene [fra spillersalgene] skulle brukes på nye spillere ... Det måtte vi bare akseptere ... Men da måtte vi være realistiske også ... Vi måtte justere ned målsettingene” (TR_SFK).

5.2.2 Sportsdirektøren som administrator

Sportsdirektørene har budsjettansvar for sport etter å ha avklart de økonomiske rammene med styret og daglig leder. Eidsbergs sportsdirektør oppsummerer dette arbeidet i følgende sitat:

Det [budsjettering] er en viktig del av hverdagen ... Det er ikke så vanskelig ... hvis du ser bort fra kjøp og salg av spillere ... Du veit på forhånd om ... nye kontrakter ... hvilke [kontrakter] som går ut, og de faste kostnadene. Du må på bortekamper, du må fly dit og du må ligge over der. Så det er ganske enkelt å holde seg på selve kostnadsnivået på vanlig drift, der treffer du nesten på krona hvert år. (SD_EIL)

Videre har sportsdirektørene det administrative ansvaret rundt a – lagets aktiviteter, og er med å planlegge treningsleire og treningskamper. Eidsbergs sportsdirektør er kun med i planleggingsfasen her, og gjør ikke selve bestillingen. De to andre sportsdirektørene derimot har ansvaret for bestilling av reisene, noe som inkluderer bestilling av flybilletter, hotell og møterom. Sportsdirektørene har samtidig det administrative personalansvaret for spillere, trenere og støtteapparat. Et slikt personalansvar innebærer også kvalitetssikring av arbeidet som legges ned i sportsavdelingen, noe som ivaretas via å følge lagets treninger tett. Dette kommer jeg tilbake i omtalen av hvordan sportsdirektøren ivaretar integratorfunksjonen. Det å følge treningene tett begrunnes også med at en skal kunne bidra i sportslige diskusjoner på ulike arenaer, hos alt fra investorer til trenere og klubbens sportslige utvalg. Her tar man opp alt fra lagets generelle utvikling til om en prøvespiller skal få kontrakt eller ikke.

Alle sportsdirektørene deltar i klubbens sportslige utvalg, samt i administrasjonsmøter. Sportsdirektørene i Majorstuen og Sognsvann deltar også i styremøter. Majorstuens sportsdirektør leder ukentlige møter i sportsavdelingen og månedlige møter med

spillerutvalget, noe jeg vil komme tilbake til når jeg omtaler det interne samarbeidet. I det videre har Majorstuens sportsdirektør innlegg om sport på sponsorklubsjer før klubbens hjemmekamper, samt at han har ansvaret når spillerne skal involveres i markedstiltak. Sistnevnte er i Eidsberg et samarbeid mellom trenerapparatet og markedsavdelingen, mens det i Sognsvann er sportsdirektøren som legger til rette for at alle spillerne vet hvilke oppgaver de kan bli spurt om å bistå klubben med. Ingen av sportsdirektørene rapporterer å bedrive noe formelt samarbeid med sponsorer og samarbeidspartnere utover dette. Ingen av sportsdirektørene bidrar heller til å skaffe frivillige til ulike arrangementer.

Ingen av sportsdirektørene bidrar i utarbeidelsen av målsettinger for administrasjon, men de bidrar i ulik grad til å utarbeide både langsiktige og kortsiktige målsettinger i forhold til lagets prestasjoner på banen. I Majorstuen og Sognsvann er de langsiktige målsettingene nedfelt i sportsplanen, og da sportsdirektørene har vært med å utarbeide og/eller videreutvikle sportsplanen, har de også bidratt i utarbeidelsen av målsettingene. I Eidsberg og Majorstuen bidrar sportsdirektørene i utarbeidelsen av de kortsiktige resultatmålene ved at disse i første instans diskuteres mellom sportsdirektøren og trenerapparat, før trenerapparat videre arbeider med å implementere disse i spillergruppa. I Sognsvann bidrar ikke sportsdirektøren i utarbeidelsen av de kortsiktige resultatmålsettingene.

Administratorfunksjonen i klubbene er i hovedsak rettet mot indre forhold og stabilitet, noe som samsvarer med Lotsbergs (2005) syn på funksjonen. Arbeidsoppgavene som tilhører funksjonen kan selvsagt preges av en viss endring om rammebetingelsene forandrer seg. Om for eksempel klubbens inntekter minker, og/eller utgiftene øker, kan dette føre til at budsjettet må endres. Likevel kjennetegnes funksjonen av at mange elementer er formelt definert. Møter i sportslig utvalg gjennomføres i forhåndsbestemte tidsintervaller og det å organisere og koordinere den sportslige aktiviteten i form av eksempelvis bestilling av treningsleire består av mange formelt definerte elementer.

5.2.3 Sportsdirektøren som integrator

Sportsdirektørens måte å ivareta det administrative personalansvaret på, løses ulikt i klubbene. Felles er det imidlertid at alle ivaretar dette ansvaret via å se lagets treninger for å kvalitetssikre arbeidet spillere, trenere og støtteapparat legger ned, og ved dette å

følge lagets utvikling tett. Majorstuens sportsdirektør har videre formelle medarbeidersamtaler med trenerne og støtteapparat ”på lik linje som i en hvilken som helst vanlig bedrift” (SD_MIF). Personalansvaret ivaretas i de to andre klubbene ved bruk av uformelle møter. Eksempelvis snakker Eidsbergs sportsdirektør mye med toppspillerutvikleren og trenerne i yngres avdeling for å oppdatere seg på arbeidet som legges ned der. Sognsvanns sportsdirektør har ikke lenger et formelt samarbeid med junior – og yngres avdeling, men i løpet av ansettelsesperioden har han vært ansvarlig for en endring her som innebar å ha det overordnede sports – og budsjettansvaret. I dag gjennomfører han bare uformelle samtaler med junioravdelingens ansatte, samt at han overværer en del kamper for å holde seg oppdatert på arbeidet som legges ned.

Det er i alle klubber treneren som står med lederansvaret for spillerne, men sportsdirektørene følger også spillerne opp på ulikt vis. I Majorstuen har sportsdirektør og daglig leder månedelige møter med spillerutvalget. Foruten dette følger sportsdirektørene opp spillerne ved uformelle møter og prat. Man har til enhver tid anledning til å komme innom sportsdirektørens kontor for å konversere, og sportsdirektørene legger vekt på at de blir godt kjent med spillerne ved kontraktsforhandlinger. I Eidsberg mener eksempelvis den daglige lederen og treneren at sportsdirektøren er en person som er flink til å følge opp de ansatte ved å være en god samtalepartner. Det sees på som en styrke at spillerne kan møte sportsdirektørene også om det skulle gjelde utenomsportslige saker, da det for mange sees på som en stor belastning å ta opp slike temaer med en trener. Sportsdirektørenes medmenneskelige egenskaper sees på som avgjørende i alle klubbene, her illustrert ved de daglige lederne i Eidsberg og Sognsvann:

Du må være en egnet person [for å være sportsdirektør]. Snakketøy, måten du opptrer på ... Der har SD_EIL mange fordeler ... Han er utrolig behagelig, og klarer vel ikke å bli uvenner med noen. (DL_EIL)

Alle i klubben veit ... hvor man har han ... det er veldig behagelig for alle som er ansatt her. (DL_SFK)

Ved prøvespill eller signering av utenlandske spillere, og spillere som ikke er fra EU – eller EØS - land, er det sportsdirektørene som har ansvaret for søknader i forbindelse med visum, samt eventuell arbeids – og oppholdstillatelse. I forhold til den videre integreringen av disse tilbyr alle klubbene språkkurs, og eksempelvis har Eidsbergs

sportsdirektør et samarbeid med en lærer som hjelper til med denne jobben. Sognsvanns sportsdirektør har derimot ansvaret for alt det innebærer å hente spillere fra en annen kultur: ”Jeg ordner vertsfamilier der spillerne kan bo i egne hybler/leiligheter. Jeg må ordne visum, innflytting til Norge, søknad om skattekort, opprette bank[konto], skaffe telefon, og så videre” (SD_SFK).

Ingen av sportsdirektørene rapporterer å arrangere sosiale sammenkomster for klubbens ansatte. I spillergruppen er for eksempel dette spillerutvalgets oppgave. Integratorfunksjonen i klubbene er i første rekke rettet mot indre forhold og endring, noe som samsvarer med hva Lotsberg (2005) skriver om funksjonen. Det at funksjonen rettes mot indre forhold og endring, utelukker selvsagt ikke innslag av det motsatte. I Majorstuen ser vi eksempelvis en viss grad av stabilitet der sportsdirektøren har formelle medarbeidersamtaler med trenere og støtteapparat. Når fremmedkulturelle spillere hentes inn ser starten av integreringsprosessen også ut til å bære preg av en viss grad av stabilitet i alle klubbene. Imidlertid kan nok søknader om visum og opprettelse av bankkonto også sees på som en administratoroppgave. Selv om man har formelle medarbeidersamtaler i Majorstuen er det også her slik at man daglig har uformelle samtaler med hverandre internt i klubben. Klubbens sportsdirektør sier eksempelvis følgende om samarbeidet med, og oppfølgingen av, treneren: ”De fleste gangene er det uformelt. Vi prater sammen hver eneste dag. Prater om alt som skjer rundt laget, og hva som eventuelt skal skje”.

5.2.4 Sportsdirektøren som entreprenør

I forhold til klubbens sportsplan sier den daglige lederen i Eidsberg følgende: ”Vi har jo en [sportsplan], men den er ikke dynamisk ... vi bør få den opp igjen, og begynne å jobbe etter den”. Eidsbergs sportsdirektør har fått i oppgave å utarbeide den nye sportsplanen. Visjonen er at denne skal innebære hva klubben er, og skal stå for, men detaljene er foreløpig ikke klarlagt. De to andre klubbene har dynamiske sportsplaner, og i Majorstuen har man arbeidet bevisst etter en sportsplan siden 1999, som i den senere tid er videreutviklet av klubbens sportsdirektør og daglige leder. I Sognsvann har sportsdirektøren vært med både å opprette og videreutvikle den sportsplanen man i dag arbeider etter.

Klubben Majorstuen består kun av et a – lag, et reservelag og et juniorlag. Man har altså ingen yngres avdeling, men i stedet har man flere samarbeidsklubber i lokalområdet. Majorstuens sportsdirektør har det overordnede ansvaret for dette samarbeidet, noe som innebærer kontakt med klubbene vedrørende aktuelle spillere, samt et samarbeid om kompetanseutvikling på ledersiden. Klubben har to personer som utfører de ulike tiltak ut mot samarbeidsklubbene, som igjen rapporterer til sportsdirektøren vedrørende tiltakene.

Sportsdirektørene representerer også klubbene i sportsdirektørmøtene som arrangeres av NTF. Sportsdirektørene ser på dette som en arena for kompetanseutvikling, i forhold til for eksempel oppdatering på reglementer. Dette presenterer jeg nærmere i kapitlet som omhandler samhandlingen med de eksterne normsenderne. Ingen av sportsdirektørene har arbeidet med opprettelse eller utvikling av akademi, og jeg vil heller ikke si at noen av de på generell basis arbeider mot momenter som innovasjon og kreativitet. Det man dog er særs opptatt av, er å oppdatere seg på hva som foregår og rører seg i fotballen generelt, her illustrert ved Sognsvanns sportsdirektør: ”Jeg legger stor vekt på å vite mye om mange ... Det innebærer å holde seg ordentlig orientert innen fotballen. Først og fremst [innen] norsk og skandinavisk fotball”. I forbindelse med utvikling av, og oppdatering på, allerede tilstedeværende arbeidsoppgaver, er det dermed med tanke på talentspeiding sportsdirektørene ser ut til å strebe mest etter å holde seg oppdatert. I forlengelsen av uttalelsen om spillerlogistikk som vi så i kapitlet ”Sportsdirektøren som produsent” uttalte også Eidsbergs sportsdirektør følgende: ”Jeg holder meg kontinuerlig oppdatert på hvordan det går med de[ulike spillerprospektene] ... Det tar mye tid ..., men holder man seg ... oppdatert kan man ligge i forkant av de andre [klubbene].”

Foruten å oppdatere seg på utviklingen vedrørende spillerkarrieren til ulike prospekter rundt omkring i verden, samt opprettelse og utvikling av sportsplaner, ivaretar ikke sportsdirektøren funksjonen som entreprenør i spesiell grad. Jeg gikk utover hva Lotsberg (2005) skriver om denne funksjonen til også å la den gjelde indre forhold, noe vi ser av eksemplet med sportsplaner. Det å oppdatere seg på ulike spillere rettes mot ytre forhold. Felles for disse arbeidsoppgavene er det først og fremst at de rettes mot endring. Det kan dog argumenteres for at opprettelse og utvikling av sportsplaner innebærer mange formelt definerte elementer, og således også rettes mot stabilitet. Selve sportsplanen vil være definert formelt sett, men jeg tolker det å opprette eller

utvikle en sportsplan med bakgrunn i behovet for endring internt i organisasjonen. Dermed vil resultatet kunne føre til stabilitet, men grunnen til at man utfører arbeidet kommer av et behov for endring.

5.2.5 Hvilken rolle spiller de, herr sportsdirektør?

Sportsdirektørene har varierende arbeidsoppgaver, og må i forskjellig grad ivareta rollen som både produsent, administrator, entreprenør og integrator. Dermed kan en ikke si at sportsdirektøren er enten det ene eller det andre, men vi kan se hvilken funksjon som innebærer det største omfanget av arbeidsoppgaver, samt hvilken funksjon som inneholder de krav som oppleves viktigst å etterfølge. Tabell 3 på neste side viser med uthevet tekst tilstedeværelsen av de ulike arbeidsområdene jeg presenterte i tabell 1 på side 23. Som produsent bidrar sportsdirektørene først og fremst via å ha hovedansvaret for ansettelser i spiller-, trener- og støtteapparat. Som integrator bidrar sportsdirektørene blant annet til integreringen av nye spillere, og da spesielt de som kommer fra en annen kultur. Samtidig har man mye uformell kontakt med de ansatte i ulike deler av klubben, og ivaretar personalansvaret enten via formelle (i Majorstuen) eller uformelle (i Eidsberg og Sognsvann) medarbeidersamtaler. Sportsdirektøren er ikke en entreprenør i den grad av at en til stadighet søker læring og innovasjon. I stedet er man opptatt av til enhver tid å holde seg oppdatert både på hva som skjer internt i klubben, men også i andre klubber, samt det å oppdatere seg på spillerprospekter, samt lover og reglement. Generelt arbeider sportsdirektørene med å utvikle det man allerede har, i stedet for å utarbeide og utvikle det helt nye. I forhold til antallet arbeidsoppgaver ivaretar imidlertid sportsdirektøren først og fremst administratorfunksjonen, og spiller således en rolle som administrator. Organisering og koordinering av all sportslig aktivitet er sammen med kvalitetssikring, budsjettering, møtevirksomhet og utarbeidelse av målsettinger, klare administrative oppgaver.

Tabell 3: Tilstedeværelsen av de ulike arbeidsområdene presentert i tabell 1, side 23.

<p style="text-align: center;"><u>Produsent</u> Indre og ytre forhold Stabilitet og endring</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deltagende på treningsfeltet (Ingen) - Spilleroverganger og kontraktsforhandlinger (Alle) - Ansettelse av trenere, støtteapparat og personer i administrasjonen (Alle hva angår trenere og støtteapparat, ingen på administrasjon) - Talentspeiding (Alle) 	<p style="text-align: center;"><u>Administrator</u> Indre forhold Stabilitet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kvalitetssikring av arbeidet som blir nedlagt i ulike avdelinger (Alle, men kun vedrørende sportsavdelingen) - Lede/delta på møter i klubbens avdelinger (Alle: Sportslig utvalg og administrasjon. SD_MIF og SD_SFK: Styremøter. SD_MIF: Leder av ukentlige møter med trenerapparatet og månedelige møter med spillerutvalget) - Organisering og koordinering av sportslig aktivitet (Alle) - Budsjettering og regnskap (Budsjettering: Alle) - Skaffe arbeidskraft/frivillige til arrangementer (Ingen) - Utarbeide målsettinger for sport og administrasjon (Kortsiktig: SD_EIL og SD_MIF. Langsiktig: SD_MIF og SD_SFK via sportsplan) - Samarbeid med sponsorer og samarbeidspartnere (Ingen formelt)
<p style="text-align: center;"><u>Integrator</u> Indre forhold Endring</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formelle medarbeidersamtaler med spillere og trenere (SD_MIF med trenere og støtteapparat) - Uformelle medarbeidersamtaler med/generell oppfølging av, spillere og trenere (Alle) - Sosiale sammenkomster og arrangementer for klubbens ansatte (Ingen) - Integrering av nye spillere (Alle) 	<p style="text-align: center;"><u>Entreprenør</u> Indre og ytre forhold Endring</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utvikling av og oppdatering på allerede tilstedeværende arbeidsoppgaver (Alle) - Innovasjon, læring og kreativitet (Ingen) - Opprettelse/utvikling av sportsplaner og retningslinjer for sport (Alle) - Opprettelse/utvikling av akademi (Alle) - Opprettelse/utvikling av samarbeid med andre klubber (SD_MIF)

Men hvilken funksjon innebærer de krav som oppleves viktigst å følge? Når jeg ba de ulike sportsdirektørene definere sine viktigste arbeidsoppgaver svarte de følgende:

Det å være på treningene er veldig viktig, for det innebærer både å følge opp spillere, trenere... og å se på prøvespillerne vi har ... Spillerlogistikken er utrolig viktig ... for der avgjøres det hvilke spillere vi kan ha i stallen til enhver tid ... Samtidig er det viktig å kunne samarbeide godt med treneren ... for det er vi som styrer alt som har å gjøre med sport[-savdelingen]. (SD_EIL)

Det viktigste for meg er å ivareta personalansvaret og legge forholdene til rette for ... a – laget ... og juniorlaget ... [Det innebærer] at rammebetingelsene er best mulig for de enkelte grupper ... og spesielt i samarbeid ... med TR_MIF (SD_MIF)

Jeg fokuserer veldig mye på å holde meg oppdatert og orientert innen fotballen ... I tillegg ... budsjettansvar, kontraktsforhandlinger og det å tilrettelegge for laget og samarbeide med TR_SFK ... Det er det viktigste (SD_SFK).

Arbeidsoppgavene de ulike sportsdirektørene ser på som viktigst å utføre vises i tabell 4.

Tabell 4: Arbeidsoppgavene sportsdirektørene ser på det som viktigst å gjennomføre

<p style="text-align: center;"><u>Produsent</u> Indre og ytre forhold Stabilitet og endring</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spilleroverganger og kontraktsforhandlinger (SD_EIL, SD_SFK) - Talentspeiding (SD_EIL) 	<p style="text-align: center;"><u>Administrator</u> Indre forhold Stabilitet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kvalitetssikring av arbeidet som blir nedlagt i ulike avdelinger (SD_EIL) - Organisering og koordinering av sportslig aktivitet (Alle) - Budsjettering og regnskap (Budsjettering: SD_SFK)
<p style="text-align: center;"><u>Integrator</u> Indre forhold Endring</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formelle medarbeidersamtaler med spillere og trenere (SD_MIF) - Uformelle medarbeidersamtaler med/generell oppfølging av, spillere og trenere (Alle, hva angår hovedtrener) 	<p style="text-align: center;"><u>Entreprenør</u> Indre og ytre forhold Endring</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utvikling av og oppdatering på allerede tilstedeværende arbeidsoppgaver (SD_SFK)

Sognsvanns sportsdirektør ser på det som avgjørende å ivareta alle funksjonene til en viss grad. Majorstuenes sportsdirektør mener han først og fremst skal ivareta administrasjons – og integratorfunksjonen. Eidsbergs sportsdirektør rapporterer derimot at han har sine viktigste arbeidsoppgaver tilhørende funksjonene produsent, administrator og integrator. Dog er det en ting som viser seg å være gjensidig, i form av de to arbeidsoppgavene det sees på som avgjørende å utføre for alle sportsdirektørene. Dette er henholdsvis organisering og koordinering av sportslig aktivitet som tilhører administratorfunksjonen, samt det å ha et tilfredsstillende samarbeid med treneren som kan kalles en del av integratorfunksjonen. Felles for alle klubbene er det at sportsdirektørene og trenerne sammen har ansvaret for den daglige driften av klubbens sportsavdeling, noe som utdypes videre i kapittel 5.3. Det som vi imidlertid vil se her, er at sportsdirektøren og treneren diskuterer og samarbeider mye angående alle sidene av hverandres arbeid. Dermed tolker jeg ikke sportsdirektørens funksjon i dette henseende til å være en integrator for treneren, men mer som en samtalepartner og administrator i

form av at han organiserer og koordinerer den sportslige aktiviteten. Sportsdirektørene ser på det som viktig å ivareta ulike funksjoner i sine respektive klubber. Dog er det en spesiell funksjon som utpeker seg som viktig å ivareta, nemlig funksjonen som administrator. Med bakgrunn i dette, samt det faktum at sportsdirektøren har flest arbeidsoppgaver tilhørende administratorfunksjonen, fastslår jeg dermed at sportsdirektørene først og fremst utøver, og spiller, en administratorrolle i sine klubber.

5.3 Sportsdirektøren og rollesettet, et komplekst samspill?

For å kunne svare på hva som kjennetegner sportsdirektørrollen må jeg kunne belyse bakgrunnen for at sportsdirektørene i dag først og fremst utøver en administratorrolle i klubbene. Med bakgrunn i figur 2 på s. 26 som viser til samspillet mellom sportsdirektøren og hans rollesett, vil jeg i resten av kapitlet ta for meg opprettelsen og utviklingen av sportsdirektørens arbeidsforhold. Jeg vil først ta for meg tilstanden internt i klubbene, før jeg belyser sportsdirektørens samspill med eksterne normsendere. Avslutningsvis i kapitlet vil jeg definere sportsdirektørens rollesett i form av de normsendere som ser ut til å være både stabile og betydningsfulle. Dette vil gjøres ved hjelp av begrepene rolleforventninger, rolleklarhet, rolleutforming, rolleoppfatning og rollelæring.

5.3.1 Tilstanden internt i klubbene

Felles for alle klubbene er et klart skille mellom administrasjon og sport, og klarlagte ansvarsområder for de ulike stillingene. Sportsdirektørene og trenerne har sammen ansvaret for sporten, noe som innebærer for sistnevnte å ha ansvaret på laguttak og treningsinnhold, mens sportsdirektøren har ansvar for personell og de administrative sidene ved sportsaktiviteten.

Organisasjonsstruktur og rapportering – på papiret

Trenerne i Eidsberg og Sognsvann har ikke noe formelt ansvar for å rapportere videre til sportsdirektørene omkring det sportslige, men sportsdirektørene i disse klubbene får likevel uformelle rapporter daglig fra ulike deler av trenerteamet og støtteapparatet. I Majorstuen rapporterer trenerapparatet sportslig til sportsdirektøren via ukentlige møter. Felles er gangen for alle trenerne og sportsdirektørene at de samlet rapporterer videre til

klubbens sportslige utvalg. Tabell 5 viser hvilke stillingsinnehavere som deltar i de ulike klubbens sportslige utvalg, samt hvor ofte utvalget møtes.

Tabell 5: Møtefrekvens for, og deltagere i, klubbens sportslige utvalg.

Klubb	Deltakere	Møtefrekvens
Eidsberg	Sportsdirektør, trener, daglig leder, styreleder, og en tidligere administrasjonssjef i klubben som leder av utvalget.	En gang i måneden. Ofte i perioder med stor spillerflyt.
Majorstuen	Sportsdirektør, trener, daglig leder, samt leder og nestleder i AS – styret.	Ukentlig
Sognsvann	Sportsdirektør, trener, daglig leder, klubbens formann og et styremedlem, samt formann i AS – styret og to styremedlemmer herfra.	Annenhver uke i perioder med stor spillerflyt, ellers månedlig.

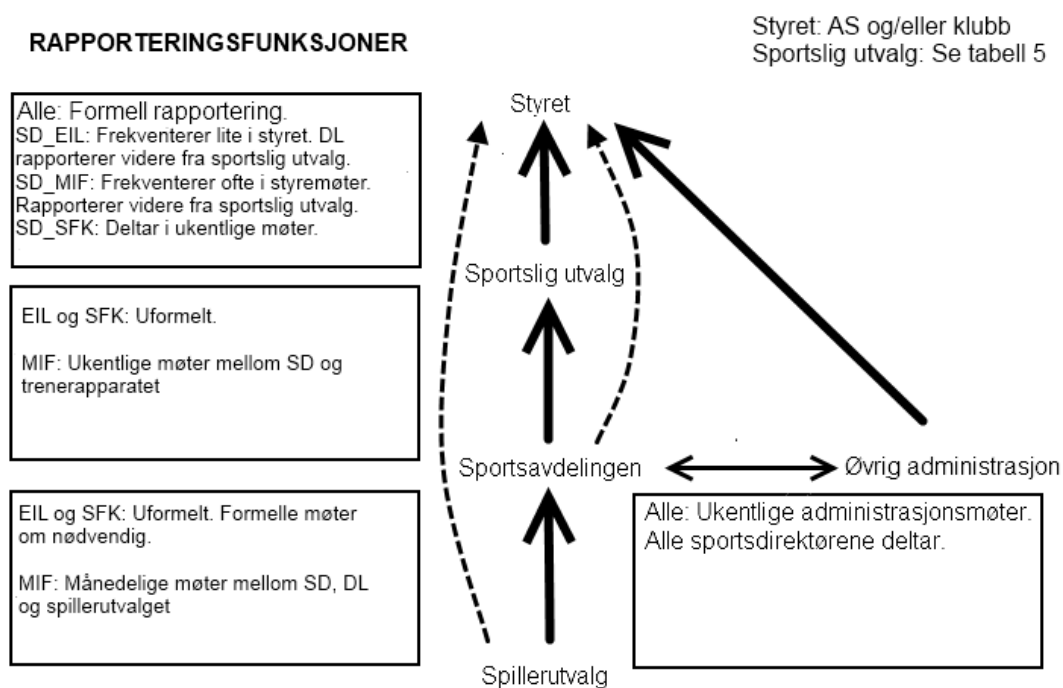
Sognsvann er den eneste av klubbene som har to styrer representert i sportslig utvalg, og for å hindre at aksjeselskapet trer beslutninger ned over hodet på klubben, er det vedtatt at sistnevnte alltid skal ha flertall i utvalget. Det sportslige utvalgets fullmakter og virkeområde samsvarer blant klubbene, og de har eksempelvis ingen formell beslutningsmyndighet.

Differansen blant klubbene viser seg først og fremst ved at man i Majorstuen har fastlagte møter i sportsavdelingen, og dermed en tydeligere organisasjonsstruktur. Alle klubbene har ukentlige administrasjonsmøter der klubbens avdelinger orienterer og oppdaterer hverandre på nærmeste fortid og fremtid. Eventuelle saker av styrerelevans bringes så videre. I Majorstuen stiller sportsdirektøren i aksjeselskapets ukentlige styremøte, og rapporterer hit fra sportslig utvalg sammen med den daglige lederen. I Sognsvann stiller sportsdirektøren i begge styrene for å rapportere videre fra sportslig utvalg sammen med den daglige lederen. I Eidsberg er det først og fremst daglig leders arbeid å bringe aktuelle saker videre til styret. Eidsbergs sportsdirektør frekventerer lite i styremøter, men har anledning til å stille om det er en sak han ønsker å fronte. Majorstuens daglige leder oppsummerer i følgende sitat hvordan rapporteringen foregår mellom sportsavdelingen, sportslig utvalg og AS – styret:

Det overordnede organet han [sportsdirektøren] skal rapportere til er AS – styret, så han stiller sammen med meg på AS – styremøter ... Rapporteringen dit går på hva vi har bestemt i sportsmøtet. Mye av det her henger sammen, men hvis det er ... vedtaksting som skal gjøres, som innstilling fra sportsmøtet, så må det argumenteres opp til styrene Det går som regel greit, men der ligger mye

av arbeidshverdagen til SD_MIF ... SD_MIF har jo møte med alle trenerne og støtteapparatet en gang i uka. Da kommer det opp ting der, så tas det til sportsutvalget, og så til AS – styret. Sånn går veiene hele året, alle ukene. Det fungerer veldig bra. (DL_MIF)

På bunnen av hierarkiet har klubbene et spillerutvalg. I Majorstuen gjennomfører daglig leder og sportsdirektør månedelig formelle møter med spillerutvalget. I de andre klubbene foregår slike møter sporadisk, og man setter av tid når aktuelle saker dukker opp. Eidsbergs sportsdirektør oppsummerer her både sitt forhold til styret og spillerutvalget: ”Vi [klubben] er enige om at om det er sak jeg ønsker å fronte ... så har jeg rett til å møte styret ... Skal guttene ha sosiale penger ... og vil at klubben skal være med å bidra, så kommer dem til meg. Da arrangerer jeg et møte med spillerutvalget.” I figur 3 på oppsummerer jeg klubbenes organisasjonsstruktur og rapporteringsfunksjoner i en forenklet versjon.



Figur 3: Forenklet oversikt over klubbenes organisasjonsstruktur og rapporteringsfunksjoner

For Majorstuen og Sognsvann som arbeider etter en sportsplan er disse funksjonene nedfelt her. På venstre side forklares de vertikale rapporteringsfunksjonene, og på høyre side de horisontale. I Eidsberg rapporterer det sportslige utvalget til klubbstyret, i

Majorstuen til AS – styret og i Sognsvann til begge styrene. De stiplede linjene indikerer at om en sak på et visst nivå er prekær, kan den bringes direkte til styrenivå for å løses her. Dog prøver man å løse mest mulig på bunnen av organisasjonshierarkiet, og det er kun et fåtall saker som havner på styrebordene:

Hvis det skulle være et eller annet som er en styresak, så bringer jeg det opp dit ... Stort sett løser vi det [saker som dukker opp] på lavest mulig nivå, både når det gjelder spillere, trenere og støtteapparat. Det er sjeldent at det er en sak ... som havner på styrebordet. (SD_MIF)

Da det ikke virker til å være av spesiell betydning for sportsdirektørstillingen hvorvidt det sportslige utvalget rapporterer til et klubbstyre, et AS – styre, eller begge, omtaler jeg disse i det videre samlet sett under betegnelsen ”styret” for alle klubbene.

Organisasjonsstruktur og rapportering – i praksis

Majorstuen og Sognsvann rapporterer at de arbeider etter sportsplaner. Sportsplanen fungerer som et verktøy en henter frem når klubbens fremdrift skal evalueres, og inneholder overordnede målsettinger, som for eksempel å ”etablere seg i eliteserien” (TR_MIF). For dagens spillerstaller som endres fra sesong til sesong er det vanskelig å føle noen stor grad av eierskap ovenfor disse. I Eidsberg, som ikke arbeider etter en sportsplan, har de langsiktige målsettingene i stedet blitt avtalt muntlig i det sportslige utvalget.

De kortsiktige resultatmålene diskuteres i Eidsberg og Majorstuen mellom sportsdirektør og trenerapparat, før trenerapparatet videre arbeider med å implementere disse i spillergruppa. I Sognsvann derimot er det spillerne og trenerapparatet som samlet utarbeider de kortsiktige målsettingene. Før hver sesong rapporterer man i alle klubber om årets målsetting oppover i hierarkiet, og diskuterer hvorvidt disse målene er realistiske. Spillernes personlige målsettinger diskuteres kun mellom trenerapparatet og spilleren. Lagets målsetting kan diskuteres i alle deler av organisasjonen, men spesielt trenerne er opptatt av at det først og fremst er de og spillerne som skal føle eierskap til målsettingene, og at disse ikke skal komme ovenfra og ned i organisasjonen:

Først [er det] jeg sammen med trenergruppen [som diskuterer målsettingen], så har vi en dialog med spillerne, der vi skal forsøke å bli enige. Vi er ... ikke

motpoler der ... Det er bare bra at det vokser frem diskusjoner ... [Deretter] tar vi det videre med styrefolk og ledelsen. (TR_SFK)

Selv om den formelle organisasjons- og rapporteringsstrukturen kan differere noe mellom klubbene, er det ingen nevneverdig forskjell i forhold til funksjonene sportsavdelingen, det sportslige utvalget og styret har i de tre klubbene. Daglig leder og sportsdirektør i Eidsberg illustrerer i følgende sitater et samsvarende syn blant respondentene vedrørende sportslig utvalgs forhold til styret:

Det er der[i sportslig utvalg] vi lager innstillinger på kjøp og salg [av spillere] ... Det er ganske vide mandater i det sportslige utvalget ... Så lenge vi holder oss innenfor budsjetttrammene så er det fri handling. (DL_EIL)

Selv om sportslig utvalg ikke har [formell] beslutningsmyndighet. Det er bare ... et rådgivende organ for styret, men det som besluttes i sportslig utvalg ... er det som blir gjort. (SD_EIL)

De sportslige utvalgene ser dermed ut til å inneha en uformell beslutningsmyndighet. Det er i det sportslige utvalget man eksempelvis innstiller på bevegelser i spiller- og trenerapparatet ovenfor styret. Selv om det er styret som har den formelle beslutningsmyndigheten, gjøres som oftest vedtakene her med bakgrunn i innstillingen fra det sportslige utvalget. I det videre vil jeg bruke gangen ved spillerkjøp for å eksemplifisere de interne rapporteringsfunksjonene i klubbene. I alle klubbene starter prosessen ved et spillerkjøp som et samarbeid mellom sportsdirektør og trener, her illustrert ved henholdsvis Eidsbergs daglige leder og Sognsvanns trener:

Vi har en eller to [talentspeidere] som rapporterer... om kvaliteten på spilleren til SD_EIL. Da kan det hende at vi inviterer han hit, eller at vi drar og ser på han ... Det er med bakgrunn i ... TR_EIL og SD_EIL sin innstilling. Noen ganger så bommer dem, og noen ganger treffer dem. (DL_EIL)

Det blir et samarbeid [mellom trener og sportsdirektør]... Jeg sier [for eksempel at] de to [spillerne] vil jeg helst ha sportslig, men jeg må også forstå at de to får vi kanskje ikke ... Kanskje kan vi bare hente den ene, mens på den andre plassen får vi ta et billigere alternativ [grunnet økonomi]. (TR_SFK)

Selve startfasen ved overgangen, altså hvordan man har oppdaget spilleren, preges av variasjon i hvert unike tilfelle. Eksempelvis kan dette komme med bakgrunn i henvendelser fra agenter, eller en diskusjon mellom sportsdirektør og trener vedrørende

en spesiell spillertype man ønsker å hente inn. Felles er det i klubbene at sportsdirektør og trener sammen diskuterer hvorvidt en skal se nærmere på de aktuelle spillerne. På veien mot signering er det ulike kontrollposter. Først og fremst skaffer sportsdirektørene videre informasjon om spilleren, det være seg skadehistorikk, karriereutvikling og lignende. Deretter kvalitetssikres spilleren via talentspeiding. Talentspeidingen foregår enten av personer ansatt som speidere, sportsdirektøren eller deler av trenerapparatet ser spilleren i aksjon, enten ved prøvespill eller i spillerens nåværende klubb. Det sportslige utvalget lar vurderingen av spillerens kvalitet være opp til sportsavdelingen, og fungerer først og fremst som en økonomisk kontrollpost. Om forhandlingene med klubb og spiller/agent går i orden, blir overgangen formelt vedtatt i styret, som oftest, uten noen form for implikasjoner. Selv om styret sitter med den formelle beslutningsmyndigheten, ser det dermed ut til at både sportslig utvalg og sportsavdelingens ledere i form av treneren og sportsdirektøren innehar uformell beslutningsmyndighet.

I forbindelse med spillerkjøp ser det ut til at det er treneren og sportsdirektøren som internt i de ulike klubbene som sitter med høyest grad av beslutningsmyndighet. Da disse to stillingene befinner seg i nedre halvdel av organisasjonshierarkiet, presentert i figur 3 på side 58, kan det argumenteres for at klubbene har en lav grad av formalisering. Den lave graden av formalisering kan antas å gi seg utslag i at sportsdirektøren har få bestemte retningslinjer for arbeidet, og dermed innehar en høy grad av autonomi i utformingen av rollen, noe som samsvarer med Tsuis (1984) syn om at en lav grad av formalisering vil gi en høy grad av handlefrihet.

I Eidsberg må eventuelle kjøp eller lån av spillere per dags dato gå utenfor budsjettet, og man er prisgitt investorer. Den formelle kontakten opp mot investorer tar styreformannen seg av på frivillig basis, og i forhold til spillerkjøp har han med seg rapporter fra sportsdirektøren og treneren som argumenter for hvorfor man skal investere i den aktuelle spiller. Investorer eier også andeler i enkeltspillere i Majorstuen, samt at alle klubbene har mottatt penger fra investorer for å sikre videre drift. I Majorstuen har sportsdirektøren innlegg for investorene i enkeltmøter hva angår status i den sportslige satsningen, samt på enkeltspillere. Foruten disse sporadiske innleggene er det daglig leder som har den formelle kontakten fra klubben opp mot investorene. I Sognsvann rapporterer sportsdirektøren til investorene i AS – styremøtene og

informerer her om den sportslige satsningens tilstand, mens det er daglig leder som tar seg av den øvrige rapporteringen.

I forhold til klubbens øvrige avdelinger i Eidsberg rapporterer de ansatte i junioravdelingen direkte til den daglige lederen. Planen er imidlertid at dette endres i retning av at junioravdelingen i fremtiden skal rapportere sportslig til treneren og økonomisk til sportsdirektøren. I Majorstuen rapporterer juniortreneren direkte til sportsdirektøren, mens i Sognsvann rapporterer de ansvarlige for junioravdelingen direkte til sportslig utvalg eller styret ved behov. Rapporteringen mellom sport og de øvrige avdelingene foregår i alle klubbene som oftest uformelt, eller via de ukentlige administrasjonsmøtene.

Samarbeidet mellom sportsdirektør og daglig leder sies å være avhengig av evnen til å kunne kommunisere med hverandre på en tilfredsstillende måte. Selv om sportsdirektørene har det formelle ansvaret for sportsavdelingens budsjett, har man ofte økonomisk relaterte diskusjoner og møter med de daglige lederne både hva angår dette budsjettet, samt klubbens ordinære budsjett. Dette begrunnes av klubbens daglige ledere med to ting, at de gjerne vil sikre at budsjettet overholdes da det er de som etter fullmakt fra styret sitter med ansvar for at klubbens overordnede budsjett overholdes, samt at sportsdirektørene ofte ser etter muligheten for midler fra det ordinære budsjettet. I Majorstuen vil eksempelvis sportsdirektøren og trenerapparatet diskutere ulike aktiviteter man ønsker å gjennomføre i løpet av året. Deretter vil daglig leder og sportsdirektør diskutere om dette lar seg gjøre økonomisk. Hvis man kommer frem til at man må omprioritere ønskene sine med bakgrunn i de økonomiske rammene er det deretter opp til sportsavdelingen å gjennomføre dette uten innblanding fra daglig leder. Sportsdirektørene samarbeider dermed mest med de daglige lederne i forhold til økonomisk relaterte spørsmål, og Eidsbergs sportsdirektør oppsummerer samarbeidet på følgende måte: ”Kall det en samarbeidspartner, eller sparringspartner på hva man har råd til på det vanlige budsjettet ... Det blir ofte budsjettspørsmål, mindre sportsspørsmål, eller lite sportsspørsmål, for ... vi snakker sammen om sport også ”.

I de ulike klubbene rapporterer respondentene at sportsdirektørene samhandler klart mest med trenerne. Et nært samarbeid mellom disse to stillingene pålegges fra klubbens side ved at de sammen tildeles ansvaret for den daglige driften av klubbens

sportsavdeling. Det daglige samarbeidet ser først og fremst ut til å bygge på to kjernefaktorer, nemlig en god kjemi og en klar rollefordeling. Jeg tolker det som at dette kommer med bakgrunn i at trenerne og sportsdirektørene sammen har utviklet et felles sett av normer der man ikke bryr seg spesielt om maktposisjoner. I stedet jobber trenerne og sportsdirektørene samlet for å oppnå best mulig resultater i klubbene, her illustrert ved treneren i Sognsvann: ”Samarbeidet må fungere mellom sportsdirektør og hovedtrener. Jeg ser ikke opp eller ned på den rollen ... I blant kan man ... si at jeg er sjef over visse spørsmål, mens andre ganger er ... sportsdirektøren sjef over spørsmålene [og tar avgjørelsene].

I det videre preges normsettet av at sportsdirektørene og trenerne sammen diskuterer alle aspektene ved de to stillingene. Eksempelvis evaluerer de kamper sammen, og diskuterer omkring de økonomiske og sportslige sidene ved kjøp, salg og kontraktsforhandlinger av og med spillere og støtteapparat, samt sesongforberedelser og aktivitetsplaner, her illustrert ved Majorstuenes sportsdirektør: ”TR_MIF kan jo ønske seg to treningsleiere, men så kanskje jeg må si ’nei, vi har ikke økonomi til det, vi kan kun ha en’. Det er de beslutningene som må tas, og som TR_MIF aksepterer og respekterer”. Både trenerne og sportsdirektørene legger begge vekt på at de har en felles tillit til hverandre i forhold til at den andre utfører sin jobb på en tilfredsstillende måte, og dermed sees gode samarbeidsrelasjoner mellom disse to på som avgjørende, her illustrert ved Eidsbergs trener:

Vi [sportsdirektøren og treneren] har en god tillit til hverandre ... det er viktig at vi tror på hverandre, og at vi kan snakke godt sammen. Vi har en felles forståelse av hvor vi vil hen, hvor klubben vil hen, og [av] hverandres roller ... Jo bedre tillit, jo bedre kontakt, jo bedre man kan snakke sammen, jo lettere er det å løse ting som dukker opp. (TR_EIL).

Samarbeidet mellom trener og sportsdirektør i de ulike klubbene ser ut til å kjennetegnes både ved en gjensidighet der begge parter arbeider sammen mot et felles mål, samt ved at de har utviklet et felles sett av normer som styrer atferden de har ovenfor hverandre. Da disse funn samsvarer med Auberts (1979) syn på rollepar, konkluderer jeg med at sportsdirektøren og treneren i de ulike klubbene sammen former et rollepar.

I Majorstuen og Sognsvann er det sportsdirektørene som har ansatt den nåværende treneren, og gangen her er lik som ved spillerkjøp. I Majorstuen var det eksempelvis sportsdirektøren som peilet ut kandidaten, for så å ta med seg den daglige lederen ”på en avsluttende intervjusekvens for å kvalitetssikre at han satt med den samme oppfatningen som jeg gjorde” (SD_MIF). Deretter ble ansettelsen innstilt ovenfor styret, da det er de som sitter med formell beslutningsmyndighet i forhold til å kunne ansette en hovedtrener. I Eidsberg har ikke denne problemstillingen dukket opp, men daglig leder bekrefter at prosessen hypotetisk sett ville foregått på en lignende måte.

At samarbeidet mellom trener og sportsdirektør fungerer tilfredsstillende internt i klubbene rapporteres som avgjørende. Da sportsdirektøren har ansvaret for å ansette treneren vil man allerede her kunne analysere hvorvidt kjemien ser ut til å stemme. Selv om samarbeidet ser ut til å fungere tilfredsstillende blant mine respondenter, har ikke dette vært tilfellet i alle eliteserierklubber. I Lillestrøm forsvant trener Tom Nordlie ut portene i 2008, og hans oppsigelse ble i media omtalt som tapet av en maktkamp mellom han og sportsdirektør Jan Åge Fjørtoft (Johannessen, 2008). I Fredrikstad var det sportsdirektør Tor Kristian Karlsen som forsvant grunnet en konflikt med trener Anders Grønhagen (Karlsen, 2009). I disse tilfellene ble sportsdirektøren ansatt mens treneren var i klubben, og ansettelsene foregikk over trenerens hode. I mitt utvalg er Sognsvanns trener den eneste som har vært ansatt i klubben når de har hentet en ny sportsdirektør. I følgende sitat viser Sognsvanns daglige leder hvilken innvirkning treneren hadde på ansettelsen:

*Vi vurderte et par andre kandidater, og i den tiden var det ... en kandidat som var veldig het. Da sa TR_SFK klart i fra at det blir ikke aktuelt. [Han sa:] 'Hvis han kommer hit som sportsdirektør, så slutter jeg'. Så ... indirekte påvirket han prosessen. Vi måtte finne en som passet ... bra sammen med TR_SFK.
(DL_SFK).*

Hadde ikke Sognsvanns daglige leder her forhørt seg med treneren, hadde det antakelig oppstått en lignende konflikt som omtalt ovenfor. Vi ser derfor viktigheten av at både sportsdirektør og trener føler en viss form for eierskap og samtykke vedrørende ansettelsen av den andre.

5.3.2 Samspillet med de eksterne normsendere

I dette kapitlet tar jeg for meg de eksterne aktørene jeg i figur 1 så på det som naturlig at sportsdirektørene samhandlet med. Sportsdirektørene har alle ulike agenter de samarbeider med i større eller mindre grad, og samarbeidets suksess baserer seg i stor grad på hvor gode spillere man synes agentene leverer, samt hvor godt agenten følger opp spillerne. Eidsbergs sportsdirektør eksemplifiserer dette når han omtaler kjøp av utenlandske spillere:

Jeg har en agent som hjelper meg veldig [mye] ... og som følger dem [spillerne] opp ekstremt bra. Det er en av grunnene til at jeg har et godt samarbeid med han ... Det er ikke bare signering av kontrakt. Det er en hel pakke som følger [med] som gjør det mye enklere for oss å integrere spillerne, i og med at han hjelper til. (SD_EIL)

Samtidig er sportsdirektørene opptatt av å ha en god relasjon med alle agenter, da agentene på hvert sitt vis representerer et nettverk, samt at relasjonene man har er avgjørende for hvor man er i køen når agentene skal selge inn spillere. Flere agenter betraktes imidlertid som useriøse, og ikke representative for kvalitetsspillere, men sportsdirektørene mener de raskt lærer seg ”hvem du skal høre på, og hvem du ikke skal høre på” (SD_MIF).

Eidsbergs sportsdirektør har deltatt på enkelte samlinger for supporterne sammen med treneren der supporterne har hatt anledning til å stille spørsmål omkring sport, men det rapporteres at det først og fremst er de ansvarlige for kamparrangementene som samarbeider med supporterne i de ulike klubbene. Sportsdirektørene rapporterer også at at de ikke opplever noe press fra supporterne omkring deres stilling, men at det i perioder med dårlige resultater først og fremst er spillere og trenere som får uttrykt misnøye mot seg.

Sportsdirektørenes innstilling til, og oppfatning av press fra, media, kan oppsummeres i følgende sitat fra Sognsvanns sportsdirektør: ”[Jeg føler] ikke noe spesielt press [fra media] ovenfor resultatene ... Det jeg opplever at jeg må stå mest til ansvar for er spillere [som går] inn og ut ... Resten av det synes jeg treneren bør ta ... og det klarer han bra”. Om sportsdirektørene mottar spørsmål om sport fra media, uttaler de seg kun om de aktuelle kampene og laget på generell basis, uten å gå spesifikt inn på enkeltspillere eller trenerens disposisjoner. Dette kommer med bakgrunn i

rollefordelingen der trener er ansvarlig for de sportslige resultatene. Det rapporteres dermed som naturlig at trenerne til enhver tid uttaler seg om hva som skjer på banen. Trenerne legger også vekt på viktigheten av at det er de selv som uttaler seg om sin egen jobb, her illustrert ved Eidsbergs trener: ”Når det gjelder økonomi eller andre ting, så uttaler selvfølgelig SD_EIL seg om det, men akkurat om hvordan kampene har gått ... er det viktig at vi spillere og trenere får sagt ting sånn som vi vil ha det.” Selv om sportsdirektørene står til ansvar for spillerflyten, rapporterer de ikke om noe sterkt mediepress omkring dette. Sportsdirektørene sier deres fokus ikke rettes mot mediens evaluering omkring kjøp og salg av spillere, men mot klubbens interne evaluering. I nyere tid med økonomisk krise har man blitt nødt til å selge de beste spillerne om det kommer inn et tilfredsstillende bud, samt at man har vært nødt til å hente inn nye på et lavere prisnivå. Eidsbergs sportsdirektør bekrefter i følgende sitat denne tankegangen: ”Det er ... ikke noe press sånn sett [i forbindelse med kjøp og salg av spillere]. Alle vet at vi må selge om vi får en god pris, og når du henter billigere skjønner alle at man ikke alltid finner en diamant”.

I forhold til overganger er det i Eidsberg og Sognsvann sportsdirektørene som tar seg av det formelle papirarbeidet opp mot NFF. Ellers rapporterer ingen av sportsdirektørene å samhandle med NFF i spesiell grad. NFF satte i 2008 i gang ”Topplederutdanningen”. I forkant så klubbene på dette som en potensiell god arena for kompetanseutvikling, men i ettertid mener man utbyttet var labert, her illustrert ved daglig leder i Sognsvann og Eidsbergs sportsdirektør:

Man [NFF] skulle bygge opp [sportsdirektør-]rollen ... Det var et kjempefokus, det skulle være kurs, formell opplæring, og det skulle være en sportsdirektør i klubbene. Uten at det var veldig gjennomtenkt tror jeg. (DL_SFK)

[På de møtene] var det de samme [personene] som sa noe hele tiden ... halvparten av tiden kunne du bruke på andre ting. Mens de møtene vi er på nå, med sportsdirektører ... er jeg veldig fornøyd med. (SD_EIL)

Møtene Eidsbergs sportsdirektør omtaler, er sportsdirektørmøtene igangsatt av NTF. Disse møtene har bredt nedslagsfelt, og man diskuterer alt fra eksempelvis terminlister til overgangsreglement. Majorstuens sportsdirektør rapporterer at sportsdirektørmøtene først og fremst fungerer som en arena for kompetanseutvikling og oppdatering på reglementer, men at man til enhver tid diskuterer saker som involverer alle klubbene.

Samarbeidet med andre klubber sier Sognsvanns sportsdirektør ”er på samme måte som du ... henter spillere, du bygger deg opp relasjoner med noen [ansatte i andre klubber] ... bedre enn andre”. Eidsbergs sportsdirektør legger også vekt på at sportsdirektørmøtene har samlet sportsdirektørene til å samarbeide med hverandre på en positiv måte:

Man [Sportsdirektørene] prøver å skape en åpenhet på dette nivået. At man kan ringe til hverandre, og ... ikke bli presset til å gjøre ting som ikke er reelt ... Er det reelt at de [en annen klubb] og vi skal kjøpe den samme spilleren, så er det greit, da er det konkurranse ... Hvis den ene klubben får inntrykk av at den andre er med [i konkurransen om spilleren], også [viser det seg at] ... de ikke er med i hele tatt, så kan vi spare masse penger for norsk fotball. (SD_EIL)

5.3.3 Samspillet mellom sportsdirektøren og hans rollesett

I følge Strand (2007) vil rollesettet bestå av de normsenderne som kan regnes som både betydningsfulle og stabile. Mine funn viser at sportsdirektørene interagerer med en rekke personer og grupperinger. Alle disse er til en viss grad stabile normsendere via både formell og uformell samhandling, men ikke alle viser seg å være like betydningsfulle for sportsdirektøren. Betydningsfulle normsendere er de deler av rollesettet som bidrar til rolleutforming og rollelæring via krav og forventninger. I følge Mitchell et al., (1997) vil en betydningsfull normsender eller interessent inneha makt, autoritet og/eller press som påvirkningsfaktor ovenfor stillingsinnehaveren. Med bakgrunn i dette kan man videre identifisere sportsdirektørens rolleoppfatning, samt en eventuell tilstedeværelse av rolleklarhet.

Rolleforventninger

Forventningene fra klubbhold vedrørende sportsdirektørstillingen viser seg først og fremst å være preget av at sportsdirektøren skal ivareta sine ansvarsområder på en tilfredsstillende måte, her illustrert ved Sognsvanns daglige leder: ”Vi [i klubben] forventer at han tar alt i forbindelse... med sportsavdelingen ... Alt som har med seniorstallen å gjøre”. Deretter gjøres det en fortløpende evaluering på hvorvidt arbeidsforholdet fungerer. Sportsdirektørene evalueres formelt sett av styret, da det er de som innehar makt til eventuelt å kunne avsette vedkommende. Imidlertid vil tilbakemeldinger fra daglig leder og trener, og en intern evaluering av deres samarbeid, ha effekt på den samlede evalueringen. Sognsvanns sportsdirektør svarer følgende på

hvilke kriterier han blir evaluert etter: ”At jeg klarer å overholde budsjettet ... At vi har ro og orden i huset, og løser de konfliktene som eventuelt er ”. Når vi samtidig har sett at stillingsinstruksenes kun inneholder rollens ansvarsområder, kan vi fastslå at tilstanden i de tre klubbene stemmer overens med hva Strand (2007) påpeker, nemlig at de formelle instruksene og forventningene i lederroller ofte er veldig overordnede, og dermed lite styrende.

Forventningene utenfra rapporterte respondentene at som oftest var rettet mot sportslige prestasjoner, altså trenerens ansvarsområde. Media og supportere rapporteres å rette forventninger mot sportsdirektørene i forbindelse med spillerflyt. Selv om media og supportere er en viktig del av en fotballklubbs hverdag, har likevel sportsdirektørene lite fokus rettet mot forventningene fra disse grupperingene. Opplevelsen av eksternt press er nesten helt fraværende hos de tre sportsdirektørene jeg har studert. Samtidig har personer fratruddt lederstillinger i norske toppfotballklubber og i ettertid sagt at presset fra omgivelsene var på grensen til uutholdelig (Nagell, 2010). Dermed kan man spørre seg om sportsdirektørene i denne studien enten fortrenger eller ikke innrømmer tilstedeværelsen av eksternt press? Et endelig svar krever videre studier, men jeg kan med bakgrunn i mine funn gi to mulige forklaringer. Alle sportsdirektørene har spilt toppfotball, og kanskje ligger svaret i at toppidrettsutøvere som gruppe sees på som dyktige til ikke å rette nevneverdig oppmerksomhet mot ting som ligger utenfor deres kontroll. Dette samsvarer i så tilfelle med Pensgaard og Hollingens (2006) syn på toppidrettsutøvere og evnen til kun å konsentrere seg om faktorer man selv kan påvirke. Derfor kan det tenkes at sportsdirektørene har tatt med seg en slik type egenskap fra spillerkarrieren og over i sportsdirektørstillingen.

Samtidig har sportsdirektørene levd med fotballen i flere titalls år, både som spillere og ledere. En kan tenke seg at om man lever med slike forventninger over lang tid, så oppleves de ikke lenger negativt. Om presset fra disse grupperingene hadde vært uutholdelig ville man ikke lenger hatt kapasitet til å være en del av en toppfotballklubb. Da man likevel føler seg tilfreds med å inneha sportsdirektørstillingen tyder dette på at man har lært seg å takle medias og supporterens forventninger på en måte som gjør at dette ikke oppleves som et ubehag. Dog har nok også de lederne som har gått av som følge av press fra omgivelsene også på et eller annet tidspunkt følt seg tilfreds med å

inneha stillingen. Dermed er det ikke gitt at man kan sammenlikne konteksten i disse aktuelle klubbene med klubbene jeg studerer.

Rolleutforming og rollelæring

Sportsdirektørene gir inntrykk av at de fikk stor frihet til å forme stillingens innhold etter eget ønske, her illustrert ved sportsdirektøren i Eidsberg sin opplevelse av den første perioden i sin forrige klubb:

*Jeg fikk utarbeidet akkurat den stillingen jeg mener sportsdirektøren skal ha
Det vil selvfølgelig gå seg litt til underveis. Du finner ut hva som passer, og hva
som ikke passer, og hva du må bruke tid på, og ikke [trenger å bruke] tid på.
(SD_EIL)*

Sportsdirektørene mener videre at stillingens innhold ikke har forandret seg i særlig stor grad for deres del, verken i løpet av perioden hos arbeidsgiveren eller på tvers av arbeidsgivere. Man har hele tiden hatt de samme oppgavene i klubbene. Forandringer i rammebetingelsene trekkes imidlertid inn av respondentene som en faktor som i løpet av ansettelsesperioden har forandret arbeidsforholdet. Sportsdirektørene rapporterer først og fremst om finanskrisen, og det faktum at klubbene da ikke har hatt de samme midlene som før til å handle spillere. Sportsdirektøren har likevel vært ansvarlig for å hente spillere, men man har måttet legge seg på et annet nivå prismessig, og heller sondere terreng der det finnes spillere en kan hente for en mindre sum. Majorstuens sportsdirektør har hatt ulike stillinger i ulike klubber, mens Sognsvanns sportsdirektør har hatt ulike stillinger internt i sin klubb, og på tvers av stillingene har selvsagt ansvarsområdene forandret seg for disse to. Dette omfatter dog ikke selve sportsdirektørstillingen.

Sportsdirektøren er ansvarlig for klubbens sportsavdeling både budsjettmessig, administrativt, og til dels sportslig sammen med treneren. Ingen av klubbene har spesifikke målsettinger med rollen i seg selv, men opererer i stedet med langsiktige mål både budsjettmessig og sportslig via sportsplaner, samt kortsiktige resultatmålsettinger via diskusjoner i sportsavdelingen. Metoden man skal bruke i hver enkelt stilling for å bidra til at klubbens overordnede mål oppnås vedtas dermed underveis, og blir noe man må forme på egenhånd, eller i samarbeid med andre, noe som samsvarer med hva Aubert (1979) sier om formaliserte lederstillinger.

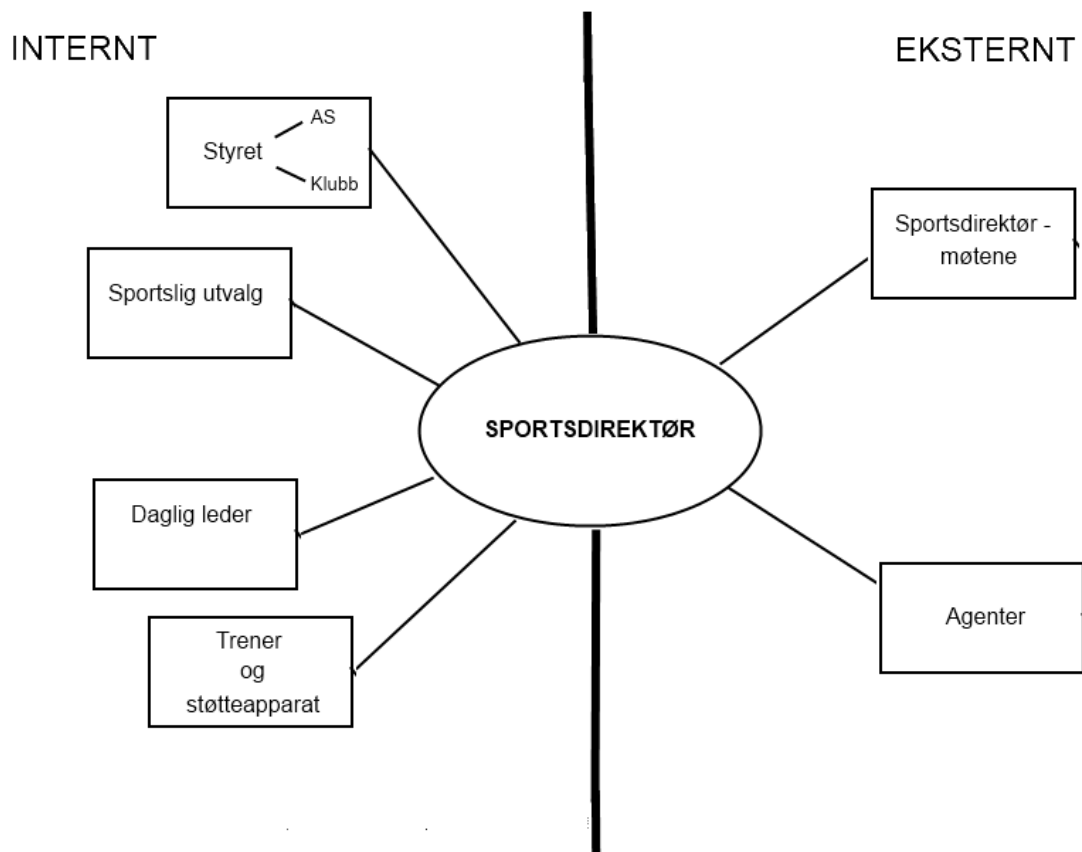
Sportsdirektørstillingen ser ut til å innebære mye frihet og autonomi. En tilstand der stillingsinnehaverens atferd ikke i særlig grad styres av andres forventninger vil i følge Lotsberg (1990) resultere i at stillingsinnehaveren selv har stor innvirkning på hvordan rollen skal defineres og formes, noe mine respondenter gav uttrykk for gjaldt i deres tilfeller. Samtidig sier Aubert (1979) at en stillingsinnehaver aldri vil kunne forme rollen helt på egenhånd. Da sportsdirektørene i Eidsberg og Majorstuen fikk utdelt sine stillingsinstrukser bidro dette til å forme rollen ved at man avklarte ansvarsområder internt i klubben. Denne prosessen var et samarbeid først og fremst mellom sportsdirektørene, med kravet om at det skulle handle om sport, og de daglige lederne, som forhandlet frem kontraktene og skrev stillingsinstruksen. I Sognsvann rapporteres sportsdirektørens ansvarsområder å være avklart muntlig i samarbeid med daglig leder og sportsdirektør. Vi ser dermed en tendens til at sportsdirektøren ikke former sin rolle kun på egenhånd. Selv om sportsdirektørene gav uttrykk for at stillingen innebar en stor grad av autonomi, ser man eksempelvis i Eidsbergs og Majorstuens tilfelle at det rettes forventninger som påvirker stillingens innhold allerede ved arbeidsforholdets oppstart. Samtidig ser vi av Sognsvanns måte å avklare sportsdirektørens ansvarsområder på at lederne tilpasser seg hverandre. Jeg konkluderte med at sportsdirektøren og trenerne dannet rollepar i de ulike klubbene. Aubert (1979) påpeker i dette henseendet at de komplementære rollene vil være med i utformingsprosessene av hverandre. Både trenerne og sportsdirektørene legger vekt på at det er viktig med gode samarbeidsrelasjoner på tvers av stillingene, og det vil dermed være naturlig at en så stabil og betydningsfull normsender som treneren, vil være med på å utforme sportsdirektørrollen.

I følge Stewart (1987, sitert av Lotsberg, 1990) vil en høy grad av autonomi også føre til at man må lære seg rollen som vil tillegges stillingen en trer inn i.

Sportsdirektørstillingen omfavner mange både formelle og uformelle arbeidsoppgaver, og det vil være naturlig at sportsdirektørene ikke besitter all nødvendig kunnskap om disse før ansettelsen. Et alternativ kunne tenkes å være at sportsdirektørene tilegnet seg kunnskap om hvordan de tidligere rolleinnehaverne hadde løst lignende arbeidsoppgaver. For den sportsdirektøren dette kunne tenkes å gjelde, var det imidlertid ikke tilfellet: ”Jeg spør ikke andre her [i klubben] om hva han gjorde ... Jeg gjør det på min måte, for det veit jeg er bra nok” (SD_EIL). Selv om det som den daglige lederen i Eidsberg sier ”ikke er noen form for opplæring [av sportsdirektørene]”

i klubbene, opparbeider sportsdirektørene seg kompetanse via samarbeid med interne og eksterne normsendere. Internt foregår dette via for eksempel økonomisk og sportslig relaterte diskusjoner med de daglige lederne, trenerne og det sportslige utvalget, mens sportsdirektørene eksternt deltar i sportsdirektørmøtene i NTF.

Utøver dette er det først og fremst tre grupperinger som ser ut til å gjøre seg gjeldende når jeg skal identifisere betydningsfulle normsendere som innehar makt, autoritet og/eller press som påvirkningsfaktor ovenfor sportsdirektørene. Internt vil styret ha makt ovenfor sportsdirektøren da det er de som formelt ansatte vedkommende, og det er også de som har makt til eventuelt å avsette han. Eksternt vil agenter ha makt ovenfor sportsdirektøren, da det er de som i de fleste tilfeller forhandler på vegne av spillerne. Om man ikke oppnår enighet, vil agenten ha anledning til å hindre kontraktsinngåelsen. Da klubbene er avhengig av spillerne for å kunne utøve idretten, er det liten tvil om at agentene dermed innehar en viss form for makt ovenfor sportsdirektørene. Samtidig er agentene avhengig av å skaffe spillerne sine arbeidsplasser, så maktrelasjonene er helt klart gjensidige i dette tilfellet. Denne tankegangen gjelder også klubbens trenere, så vel som støtteapparat, da sportsdirektøren både forhandler kontrakter med, og har personalansvar for disse. Figur 4 på neste side oppsummerer de interne og eksterne aktørene som dermed kan anses å være både betydningsfulle og stabile normsendere. NTF og andre klubber viser seg først og fremst som betydningsfulle og stabile normsendere som en samlet enhet via sportsdirektørmøtene. Eksternt har vi sett at media og supportere ikke kan kalles betydningsfulle i særlig grad, mens sportsdirektørene generelt interagerer veldig sjeldent med NFF. Internt velger jeg å se bort fra spillere, andre avdelinger, investorer og sponsorer da jeg ikke i særlig grad ser på de som betydningsfulle normsendere ovenfor sportsdirektøren. Disse aktørene har uten tvil ulike former for makt, men dette er først og fremst rettet mot klubben. Investorer og sponsorer har for eksempel makt via og økonomiske ressurser, men ingen av grupperingene ser ut til å påvirke utformingen av sportsdirektørrollen på samme måte som normsenderne i figur 4.



Figur 4: Betydningsfulle og stabile normsendere internt og eksternt.

Rolleklarhet

Sportsdirektørene i Eidsberg og Majorstuen har begge innehatt lignende stillinger i andre klubber, og Eidsbergs sportsdirektør viser i følgende sitat forskjellen på tiden etter ansettelsen i de to respektive klubbene han har jobbet for:

Det er ikke sikkert jeg hadde vært så trygg om jeg ikke hadde jobbet der [hos den forrige arbeidsgiveren] i 3 år ... [Trygg] på hvilken jobb de forventer her? Hva skal jeg egentlig gjøre? De 3 årene gjorde at jeg var mye tryggere når jeg kom inn her, og visste akkurat hva jeg hadde gjort før, og visste akkurat hvordan ting fungerer [i ledelsen av en toppfotballklubb]. Så det er stor forskjell, på [å ha] erfaringen og ikke [å ha] erfaringen. (SD_EIL)

Sitatet kan tolkes som at tiden etter ansettelsen i den første klubben var preget av mange spørsmål omkring hva som var forventet. Videre følte han seg mye tryggere da han ble ansatt i Eidsberg grunnet erfaringen han hadde opparbeidet seg i sin forrige klubb. Da jeg spurte han hvorvidt han følte denne uklarheten som negativ svarte han: ”Ting i fotball ... går seg til ... Enten så går det seg til, eller så går det seg ikke til”. Dette var

det eneste tegnet respondentene gav på rolleklarhet. Utgangspunktet for rolleklarhet mener Lotsberg (1990) er at stillingsinnehaveren er usikker på hva som forventes av han/henne. Jeg identifiserer tre mulige årsaker til at graden av rolleklarhet omtrent var helt fraværende blant sportsdirektørene jeg studerte. Den første mulige årsaken kan være at forventningene til rollen er få, overordnede og lett identifiserbare. Umiddelbart etter ansettelsen har det blitt avklart hvilke ansvarsområder man skal ha, samt at kravet fra klubbene har vært at disse skal utføres på en tilfredsstillende måte.

På den andre siden kan dette komme med bakgrunn i kulturen som preger toppfotballen. Om tilstanden er slik at fotballen preges av en antiintellektualisme her i Norge, slik den i følge McGillivray og McIntosh (2006) gjør i Skottland, vil det være naturlig at dette også gir seg utslag til både kravene i seg selv, og evnen til å formulere krav til sportsdirektørstillingen. Blant mine respondenter ser det ut til å være en innstilling der arbeidsforholdet betegnes som vellykket om arbeidet stillingen medfører går seg til underveis, og om det ikke går seg til, så avsluttes arbeidsforholdet. Dette kan eksemplifiseres med arbeidsforholdet den forrige sportsdirektøren hadde i Sognsvann, her omtalt av klubbens daglige leder: ”Det endte ... opp med at når vi skjønte at han ikke hadde den nødvendige kunnskapen om, og fokuset på, totaløkonomien, så strammet vi inn ... Vi tok fra han fullmaktene”. I forhold til den omtalte fotballkulturen må man også tenke på at alle sportsdirektørene jeg har studert er tidligere fotballspillere. Forventningene til en fotballspiller er at man kontinuerlig må prestere på et nivå klubben finner tilfredsstillende for å beholde jobben sin. Forventninger og krav av denne typen er dermed ikke noe nytt for sportsdirektørene, og kan bidra til at graden av rolleklarhet omtrent er helt fraværende blant mine respondenter.

Rolleoppfatning

Sportsdirektørene ser i det videre ut til å inneha en god rolleoppfatning ut fra at deres oppfatning av sin egen rolle samsvarer med trenernes og de daglige ledernes oppfatning. Sportsdirektørene ser ut til å ha en god oversikt over kravene som rettes mot stillingen, noe som må sees i sammenheng med at kravene er få og innebærer at ansvarsområdene ivaretas. Jeg spurte også respondentene i de ulike klubbene om hvorvidt det var noe sportsdirektøren kunne arbeidet mer med, eller om det var noen deler av arbeidet som kunne blitt utført bedre for å belyse rolleoppfatningen ytterligere. Den eneste

tilbakemeldingen i dette henseendet var Eidsbergs sportsdirektør som skulle ønske han hadde hatt bedre tid til å se flere kamper i yngres avdeling for å få en bedre oversikt over spillerne tilhørende denne avdelingen. Kanskje er det slik at alle respondentene virkelig er fornøyd med måten sportsdirektørene arbeider på og oppfatter sin rolle, i de tre ulike klubbene. Samtidig må man være seg bevisst på at det for sportsdirektørens del kan være vanskelig å utlevere sine egne mangler og svakheter, mens det for trenerne og de daglige lederne kan være vanskelig å fortelle om mangler og svakheter ved kollegers arbeidsforhold.

6.0 Konklusjon

Med bakgrunn i kapittel 5 vil jeg i dette kapitlet svare på studiens forskningsspørsmål. Svaret på det første spørsmålet vil således også fungere som en oppsummering vedrørende de tydeligste funnene i oppgaven, og de delene av rollen som samsvarte på tvers av klubbene. Svaret på det andre spørsmålet innebærer i større grad de sidene ved sportsdirektørens rolle som opprettes, utvikles og behandles forskjellig i de ulike klubbene. Avslutningsvis vil jeg redegjøre for studiens styrker og svakheter, samt gi forslag til videre forskning.

6.1 *Hva kjennetegner sportsdirektørrollen i en fotballklubb?*

Sportsdirektørene hentes først og fremst fra fotballbransjen. Kompetansekravet for å inneha stillingen virker til å være tidligere toppspillererfaring og personlige egenskaper i form av at vedkommende skal være en god samtalepartner for klubbens daglige ledere, trenere og spillere. Opprettelsen av kontakt mellom sportsdirektørene og klubbene var preget av tilfeldigheter og en uformell tilnærming.

Etter ansettelsen utarbeides det så i de ulike klubbene arbeidsinstrukser tilhørende sportsdirektørstillingen. Instruksene innebærer sportsdirektørens overordnede ansvarsområder, som gjennomgående i de ulike klubbene viste seg å være det at sportsdirektøren, sammen med treneren, skulle utøve den daglige driften av klubbens sportsavdeling. I Sognsvann var instruksen utarbeidet og avklart muntlig. Allerede her ser vi en tendens til at det interne samarbeidet i klubbene preges av gode samarbeidsrelasjoner og en gjensidig tillit om at man stoler på at de ulike arbeidsoppgavene blir utført på en tilfredsstillende måte. Begrunnelsen for utarbeidelse av instruks var i alle klubber det at man ville ha en intern avklaring vedrørende de ulike stillingenes fullmakter.

Sportsdirektørene i Eidsberg, Majorstuen og Sognsvann ivaretar alle til en viss grad rollen som både produsent, administrator, integrator og entreprenør. Dette målte jeg ved hjelp av antallet arbeidsoppgaver tilhørende de ulike funksjonene, samt hvilke funksjoner sportsdirektørene så på det som viktigst å ivareta i sine respektive klubber. Jeg konkluderte her med at det var én spesiell funksjon som utpekte seg som viktig å ivareta, nemlig funksjonen som administrator. Med bakgrunn i dette, samt det faktum at

sportsdirektøren har flest arbeidsoppgaver tilhørende administratorfunksjonen, fastslo jeg dermed at sportsdirektørene først og fremst utøver, og spiller, en administratorrolle i sine klubber.

Sportsdirektørenes samspill med det interne rollesettet viser at klubbene desentraliserer beslutninger omkring sportsavdelingen, med begrunnelsen om at menneskene som arbeider her er de i organisasjonen med mest kompetanse om idretten. Selv om enhver sak i prinsippet kan gå via alle ledd, fra spillerne i bunnen til styret på toppen, løses som oftest sakene på det nivået de oppstår. Overordnede og lett identifiserbare rolleforventninger fra det interne rollesettet fører også til at rollen sportsdirektøren utøver først og fremst kjennetegnes ved en viss grad av autonomi. Utformingen av rollen rapporterte sportsdirektørene at var preget av frihet. Dog antok jeg dette som en sannhet med visse modifikasjoner da flere aspekter ved rollen allerede ble avklart ved oppstarten av arbeidsforholdet via utdelingen av ansvarsområder. Et nært samarbeid mellom sportsdirektørene og trenerne pålegges fra klubbens side allerede i opprettelsen av arbeidsforholdet, ved at disse to sammen skal ivareta den daglige driften av klubbens sportsavdeling. Samarbeidet mellom trener og sportsdirektør i de ulike klubbene ser ut til å kjennetegnes både ved en gjensidighet der begge parter arbeider sammen mot et felles mål, samt ved at de har utviklet et felles sett av normer som styrer atferden de har ovenfor hverandre, og dermed konkluderte jeg med at sportsdirektøren og treneren i de ulike klubbene former et rollepar. Da det var tydelig at sportsdirektøren ikke formet rollen helt på egenhånd konkluderer jeg også med at sportsdirektørens opplevde autonomi i forbindelse med utformingen av rollen ikke er fullstendig.

Sportsdirektørene opplevde det som om det fra omgivelsene var rettet få krav og forventninger mot rollen. Sportsdirektørenes rollesett i form av betydningsfulle og stabile normsendere identifiserte jeg internt til å inneholde klubbens styre, sportslige utvalg, daglige leder, samt hovedtrener og støtteapparatet hans, mens eksternt gjaldt dette kun agenter og fellesbetegnelsen sportsdirektørmøtene som innebærer NTF og sportsdirektører i andre klubber. De ulike aktørene bidrar i ulik grad ovenfor sportsdirektøren til utforming og læring av rollen via blant annet å inneha makt. Sportsdirektørrollen ser ut til å kjennetegnes ved en lav grad av rolleklarhet, samt at stillingsinnehaverne ser ut til å ha en god rolleoppfatning. Dette kan sees med bakgrunn i både det faktum at kravene som stilles mot rollen er overordnede og lett

identifiserbare, samt at rollens innhold ser ut til å endres lite over tid. Samtidig kan grunnen til det som rapporteres som et tilnærmet fravær av rolleklarhet, være at fotballkulturen ser ut til å preges av en innstilling om at et arbeidsforhold enten går seg til, eller ikke, over tid. Dette fører til at arbeidsforholdet avsluttes om arbeidet som stillingen medfører ikke går seg til underveis.

6.2 Hvilken grad av stabilitet innebærer rollen, både i den enkelte klubb og på tvers av klubber?

Jeg måler stabilitet form av tid, samt hvorvidt sportsdirektøren får forme rollen, eller om den er forholdsvis lik uavhengig av innehavere. Samtidig vil en eventuell differanse i tilstedeværelsen av de ulike arbeidsoppgavene, og vektleggingen av de ulike arbeidsoppgavene kunne indikere graden av stabilitet i rollen både innad i en klubb, samt blant klubber.

På tvers av stillingsinnehavere ser rollen internt ut til å inneha en lav grad av stabilitet. Dagens stillingsinnehavere ivaretar alle eksempelvis til en viss grad arbeidsoppgaver tilhørende alle de fire ulike PAIE – funksjonene, mens de forrige sportsdirektørene i Eidsberg og Sognsvann kun ivaretok produksjonsfunksjonen. Over tid ser dog rollen i klubbene jeg har studert ut til å preges av en viss form for stabilitet, da den av stillingsinnehaverne blant mine respondenter som har innehatt sportsdirektørstillingen i kortest tid, har innehatt stillingen i ca. 2 år.

Blant klubbene ser også sportsdirektørrollen ut til og preges av en viss form for stabilitet. Kompetansekravet klubbene stiller til klubbene samsvarer i stor grad, og i tillegg har alle sportsdirektørene stillingsinstrukser som inneholder de samme overordnede ansvarsoppgavene. Samtidig samsvarer også sportsdirektørenes opplevelse av rolleutforming, bruken av de samme aktørene for å lære seg rollen, rolleoppfatningen, og det opplevde fraværet av rolleklarhet. Dette kan tenkes å stamme fra at rolleforventningene er få og lett identifiserbare, og/eller at fotballkulturen kjennetegnes av en antiintellektualisme og/eller at forventningene og kravene til rollen likner på de forventningene som stillingsinnehaverne hadde rettet mot seg i løpet av spillerkarrieren, og at sportsdirektørene dermed rapporterer å agere samsvarende på disse typene krav.

Rollen løses dog også ulikt på mange måter i de ulike klubbene. Eksempelvis er graden av formalisering tydeligere i Majorstuens organisasjonsstruktur der sportsdirektøren både leder ukentlige møter med trenerne og støtteapparatet, samt månedelige møter med spillerutvalget. Samtidig er det en forskjell hva angår arbeidsoppgavene sportsdirektørene ser på det som viktigst å gjennomføre. Her rapporterer blant annet Sognsvanns sportsdirektør om at han ser på det som avgjørende å ivareta alle funksjonene til en viss grad, mens Majorstuens sportsdirektør mener han først og fremst skal ivareta administrasjons – og integratorfunksjonen. Dette kan tenkes å komme med bakgrunn i flere årsaker. Først ser dette ut til å være avhengig av samarbeidsrelasjonene mellom de ulike aktørene som er med i prosessen vedrørende rollens utforming. Internt ser eksempelvis innehaveren av trenerstillingen og innehaveren av sportsdirektørstillingen ut til å tilpasse hverandres roller underveis, og dermed er det naturlig at resultatet er forskjellig fra klubb til klubb. Samtidig preges rolleutformingen også av sportsdirektørens personlige karakteristika i form av at utformingsprosessen også innebærer en viss grad av autonomi for sportsdirektøren, samt av klubbens kontekst, da de ulike klubbens rammebetingelser vil være forskjellige.

6.3 Studiens styrker og svakheter

Studiens klare styrke er at jeg har gått dypere inn på enkelte aspekter ved sportsdirektørrollen enn hva som var nødvendig i forhold til problemstillingene. Dette kom med bakgrunn i formålet om å få kartlagt sportsdirektørstillingen i størst mulig grad, noe som eksempelvis førte til en mer fullstendig presentasjon av klubbens organisasjonsstruktur og rapporteringsfunksjoner. Samtidig ser jeg på datatrianguleringen og teoritrianguleringen som en klar styrke i forhold til å få kartlagt flest mulige sider av sportsdirektørstillingen.

Teoretisk ser jeg på det som en svakhet at teorien min ikke i større grad ivaretok fotballens kulturelle aspekter. Som vi ser av oppgaven prøvde jeg dog å redde noe av dette inn ved å benytte meg av McGillivray & McIntoshs (2006) funn om at fotballen preges av en antiintellektualisme. Metodologisk hadde det vært ønskelig å triangulere, noe jeg kunne gjort enten ved bruken av observasjon eller dokumentanalyser. Dette lot seg dessverre ikke gjøre da arbeidet, samt de fleste dokumenter, som angår ledelsen av fotballklubber holdes utilgjengelig for omverdenen. Dessverre falt også noe av datatrianguleringen min bort ved at de tidligere sportsdirektørens arbeidsområder var

særs begrensede i Eidsberg og Sognsvann. Samtidig antok jeg at Majorstuens sportsdirektør hadde arbeidet som nettopp sportsdirektør også i sine forhenværende klubber. Dog mente han at stillingen han i dag hadde, ikke kunne sammenliknes med stillingene han hadde innehatt i de tidligere klubbene, da dette først og fremst var daglige lederstillinger.

Den største svakheten ved studien identifiserer jeg til å gjelde det at jeg ikke presset frem mer konkrete svar i intervju situasjonene. Jeg lot respondentene få snakke forholdsvis fritt, og kunne absolutt vært mer oppmerksom på uttalelser som tydet på at respondentene ikke fortalte meg hele sannheten. Dette førte blant annet til at sportsdirektørene sa at de hadde en høy grad av autonomi vedrørende utformingen av rollen, mens jeg i ettertid identifiserte at en del av rolleutformingen ble gjennomført allerede ved opprettelsen av arbeidsforholdet fra både sportsdirektørens og klubbens side, da man via stillingsinstrukser ble enige om sportsdirektørens ansvarsområder.

6.4 Forslag til videre forskning

Angående videre forskning vil jeg foreslå å se sportsdirektøren ytterligere ut fra sin kontekst, både internt og eksternt i klubbene, samt i et historisk perspektiv. Først og fremst mener jeg med dette at sportsdirektørrollen må veies tydeligere opp mot trenerrollen, da disse to sammen ser ut til å danne et rollepar. En tydeligere beskrivelse av måten disse to stillingsinnehaverne samarbeider på, og måten de ulike rollene utvikles i forhold til hverandre, og i forhold til klubbens omgivelser, er dermed ønskelig for å se sportsdirektøren ytterligere ut fra konteksten internt i klubbene.

Samtidig foreslår jeg en mer historisk tilnærming til sportsdirektørrollen. Hva er det som har forandret seg siden stillingenes inntreden for ca. 15 år siden. Jeg gjorde enkelte funn på dette punktet som ikke ble presentert i studien da sportsdirektørrollen da de var uklare i form av at respondentene uttalte seg på et generelt grunnlag. Funnene indikerer dog at rollen slik den var på 90 – tallet, og slik den er i dag, er kraftig forandret grunnet endringer i klubbens rammebetingelser. I forlengelsen av dette vil det være naturlig å se på hvordan de ulike aktørene i fotballen ser på sportsdirektørrollens opprettelse, utvikling og fremtid her til lands. Dermed kan en se hvorvidt klubbene både går, eller burde gått, i retning av å formalisere sportsdirektørstillingen i større grad.

Samtidig anbefaler jeg at man i videre studier av sportsdirektørrollen gjør tilstedeværelsen av teori omkring fotball- og organisasjonskultur tydeligere.

Referanser

- Aas, O.J. (2008). *Sportsdirektørens kompetanse. Fotballfaglig vs. teoretisk*. Bacheloroppgave ved Norges idrettshøgskole, Oslo
- Adizes, I. (1980). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. (Oversatt av N.Hoff). Oslo: Hjemmet Fagpresseforlaget (Originalutgaven utgitt i 1979).
- Andersen, T.C. (1983, 15.august). Seiglivet. *VG*, s. 25.
- Aubert, W. (1979). *Sosiologi 1. Sosialt samspill*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Baune, Ø. (1991). *Vitenskap og metode*. (7.utg.). Oslo: Falch Bok.
- Biddle, B.J. (1979). *Role theory: Expectations, identities and behaviors*. Huntington, New York: Academic press.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Red.). (2009). *Interviewing experts*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. (Rev. ed.). San Francisco: Jossey - Bass.
- Dahm, C. (1996). "Fra idrettslag til bedrift". *Sportsklubben Brann 1970 – 1990. En analyse av utviklingen med vekt på ledelsens rolle*. Hovedfagsoppgave ved Norges idrettshøgskole, Oslo.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode – En kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Denzin, N.K. (1989). *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*. (3.utg.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Dæhli, T. (2007, 3.oktober). Risikerer sparken som nasjonal merkevare. *VG Sportbilag*, s. 2 – 3.
- Farschian, A.W.A. (2008, 2.mars). Sikter mot 5 milliarder. *Adressa*. Tilgjengelig online: <http://fotball.adressa.no/eliteserien/article101617.ece> [Hentet 19.mai 2010].
- Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*. (2. utg.). London: Sage.
- Forskningsetiske komiteer (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: Zoom grafisk.
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball. Om penger, ledelse og identitet i norsk toppfotball*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Gammelsæter, H. & Jakobsen, S.-E. (2008). Models of organization in Norwegian professional football. *European Sport Management Quarterly*, 1, 1 – 25.
- Gammelsæter, H. (2009a, 4.juli). Vakkert spill, stygge forretninger. *VG*, s. 45.

- Gammelsæter, H. (2009b). The organization of professional football in Scandinavia. *Soccer & Society*, 10, 305 – 323.
- Grendstad, G. & Strand, T. (1999). Organizational types and leadership roles. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 385 – 403.
- Haga, W.J., Graen, G. & Dansereau jr., F. (1974). Professionalism and role making in a service organization: A longitudinal investigation. *American Sociological Review*, 39, 122 – 133.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (5.utg.). Oslo: Cappelen.
- Hanstad, D.V. (2008, 8.juli). Alt om fotballavtalen. *Sportsanalyse*. Tilgjengelig online: <http://www.sportsanalyse.no/wip4/alt-om-fotballavtalen/d.epl?id=243926> [Hentet 19.mai 2010].
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. (7.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hjelseth, A. (2006). *Mellom børs, katedral og karneval. Norske supporterers forhandlinger om kommersialisering av fotball*. Doktorgradsavhandling ved Universitet, Bergen.
- Hjelseth, A. (2009, 14.oktober). Økonomisk selvmål. *Dagbladet*, s. 58.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. (3.utg.). Oslo: Tano.
- Instefjord, H.A. (1988). *En analyse av lederskapsfunksjoner relatert til trenerrollen i fotball*. Hovedfagsoppgave ved Norges idrettshøgskole, Oslo.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, S. (29.mai, 2008). – Nordlie ble maktesløs. *TV2*. Tilgjengelig online: <http://msn.tv2sporten.no/fotball/tippeligaen/-nordlie-ble-maktesloes-1945493.html> [Hentet 18.mai 2010].
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and role ambiguity*. New York: John Wiley & Sons.
- Karlsen, H. (2009, 22.januar). Karlsen ferdig i FFK. *Aftenposten*. Tilgjengelig online: <http://fotball.aftenposten.no/eliteserien/article127060.ece> [Hentet 18.mai 2010].
- Kelly, S. (2008). Understanding the role of the football manager in Britain and Ireland. A Weberian approach. *European Sport Management Quarterly*, 8, 399 – 419.
- Kieser, A. (1984). How does one become an effective manager? I: J. G. Hunt, D.-M. Hosking, C. A. Schriesheim & R. Stewart (Red.), *Leaders and managers. International perspectives on managerial behavior and leadership* (s. 90 - 94). New York: Pergamon Press.

- Kirk, J. & Miller, M.L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2.utg). Oslo: Gyldendal.
- Kvatningen, R. (2009, 20.oktober). – Norsk fotball må ta lærdom. *Nettavisen*. Tilgjengelig online: <http://www.nettavisen.no/sport/fotball/tippeligaen/article2735690.ece> [Hentet 19.mai 2010].
- Littig, B. (2009). Interviewing the elite – Interviewing experts: Is there a difference? I: A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Red.), *Interviewing experts* (s. 98 – 113). Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Loland, S. (2000). *Idrett som akademisk fag: Fra grunnlagsproblemer til praktisk politikk*. Rapport, Karlstad Universitet.
- Lotsberg, D.Ø. (1990). *Rolleteori som analyseinstrument i ledelsesforskningen: En byggekloss i forholdet mellom individ og organisasjon*. Notat 90/20. Bergen: LOS-senteret.
- Lotsberg, D.Ø. (2005). Ledelsesteori – hva slags ledere passer i kommunen? I: H. Baldersheim & L.E. Rose (Red.), *Det kommunale laboratorium – Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (2.utg). (s. 137 – 160). Bergen: Fagbokforlaget.
- Løkken, T. (1983, 4.august). André boller. *VG*, s. 17.
- Mason, J. (1996). *Qualitative Researching*. London: Sage.
- Mauren, A. (2009, 20.september). Sparkes like ofte som trenerne. *Aftenposten morgen*, del 3, s.2.
- Maxwell, J.A. (2002). Understanding and validity in qualitative research. I: A.M. Huberman & M.B. Miles (Red.), *The qualitative researcher's companion* (s. 37 - 64). Thousand Oaks, CA: Sage.
- McGillivray, D., Fearn, R. & McIntosh, A. (2005). Caught in and by the beautiful game. A case study of Scottish professional footballers. *Journal of Sport & Social Issues*, 29, 102 – 123.
- McGillivray, D. & McIntosh, A. (2006). 'Football is my life': Theorizing social practice in the Scottish professional football field. *Sport in Society*, 9, 371 – 387.
- Merton, R.K. (1957). The role – set: Problems in sociological theory. *British Journal of Sociology*, 8, 106 – 120.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *An expanded sourcebook. Qualitative data analysis*. (2.utg.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22, 853 – 886.
- Murphy, P. (2002). The Dutch approach to club management: Three contrasting clubs with a similar ethos. I: *Soccer Review* (s. 46 – 52). Leicester: Facilitated by the Professional Footballers Association.
- Nagell, T.A. (2010, 4.mai). – Jeg har blitt en bedre leder. *Fredrikstad Blad*. Tilgjengelig online: <http://www.f-b.no/ffk/jeg-har-bli-ett-en-bedre-leder-1.5227784> [Hentet 18. mai 2010]
- NTB (2009, 9.mars). *Fakta foran seriestarten fotball menn*. NTB – Tekst.
- Olsen, S.J. (2010, 26.april). Anser Silva som tapt for Aalesund. *TV2*. Tilgjengelig online: <http://msn.tv2sporten.no/fotball/tippeligaen/anser-silva-som-tapt-for-aalesund-3193482.html> [Hentet 19.mai 2010].
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3.utg.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pensgaard, A.M. & Hollingen, E. (2006). *Idrettens mentale treningslære* (2.utg.). Oslo: Gyldendal.
- Perry, B. (2000). The boss? The contemporary role of the football manager. I: *Singer & Friedlander Review 1999 – 2000 Season* (s. 59 – 62). London: Singer and Friedlander.
- Raatikainen, P. (2006). The scope and limits of value – freedom in science. I: H.J. Koskinen, S. Philström & R. Vilkkö (Red.), *Science – a challenge to philosophy?* (s. 323 – 331). Frankfurt/M: Peter Lang.
- Sletvold, E. (2008, 2.september). TV 2 er blitt «RBK-TV». *Aftenposten*. Tilgjengelig online: <http://fotball.aftenposten.no/eliteserien/article116995.ece> [Hentet 19.mai 2010].
- Schulz, J. & Auld, C. (2006). Perceptions of role ambiguity by chairpersons and executive directors in Queensland sporting organizations. *Sport Management Review*, 9, 183 - 201.
- Solenes, O., Gammelsæter H. & Herskedal, K.M. (2008). *Penger inn, vettet ut? – Om idrett, utdanning og kommersialisering*. Rapport, Høgskolen i Molde.
- Sonstad, T.O. (2008, 7.juli). Lyse lover fotball – seerne noe nytt. *Dagbladet*. Tilgjengelig online: <http://www.dagbladet.no/sport/2008/07/07/540224.html> [Hentet 19.mai 2010].
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. I: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Red.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3.utg.), (s. 443 – 466). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Strand, T. & Tronsmo, P. (1982). Forskning om ledelse. Et perspektiv og et program. I: A. Walle (Red.), *Utviklingstema: Et utvalg tekster fra administrativt forskningsfond (AFF) gjennom 30 år. 1952 – 1982.* (s. 234 – 264). Bergen: Universitetsforlaget
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Ticehurst, G. W. & Veal, A.J. (2000). *Business research methods. A managerial approach.* Frenchs Forest: Pearson.
- Tsui, A. (1984). A multiple – constituency framework of managerial reputational effectiveness. I: J. G. Hunt, D.-M. Hosking, C. A. Schrieshelm & R. Stewart (Red.), *Leaders and managers. International perspectives on managerial behavior and leadership* (s. 28 – 44). New York: Pergamon Press.
- Vik, Ø. (2007, 27.november): Vil innføre lisenskrav for sportsdirektører. *Aftenposten*. Tilgjengelig online:
<http://fotball.aftenposten.no/eliteserien/article95343.ece> [Hentet 19.mai 2010].
- Yin, R.K. (2003). *Case study research. Design and methods.* (3.utg.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide sportsdirektør

Tema 1 er en repetisjon av bakgrunnen for intervjuet.

Tema 2 omhandler sportsdirektørens fotballbakgrunn

Tema 3 omhandler bakgrunnen for dagens arbeidsforhold.

Tema 4 - 9 omhandler spesifikt hva sportsdirektøren arbeider med, og hvor mye han vektlegger de ulike funksjonene.

Tema 10 - 12 omhandler mer utdypende informasjon om dagens arbeidsforhold. Noen av spørsmålene kan her ha vært belyst tilfredsstillende tidligere i intervjuet, og vil eventuelt falle bort.

Tema 3 – 12: Om vedkommende også har vært sportsdirektør i flere klubber, vil de samme spørsmålene i stor grad repeteres også for denne klubben.

1. Intro: Bakgrunn for intervjuet

- a. Jeg repeterer bakgrunnen for intervjuet

2. Yrkeskarriere

- a. Hvilke jobber har du hatt i din yrkeskarriere?
- b. Hvor lenge har du vært i de ulike jobbene som omhandler ledelse av fotballklubber?

3. Opprettelsen av arbeidsforholdet.

- a. Hvordan kom du til jobben som sportsdirektør?
- b. Hvem ansatte deg?
- c. Ble det utarbeidet en stillingsinstruks?
 - Hva innebærer den?
 - Hvem utarbeidet den?
 - Stilte du selv krav i utarbeidelsen og var med å forme instruksjonen?

- d. Samsvarer stillingsinstruksen med de faktiske arbeidsoppgaver?
 - Hva kommer en eventuell differanse av?
 - Er det du eller andre som har bidratt til endringen?
 - Var det enighet om endringen?
 - e. Hva er de viktigste arbeidsoppgavene du har i klubben?
4. Administrator. Arbeider du med, i så fall hvordan, og hvor mye vektlegger du følgende arbeidsområder:
- a. Klubbens organisasjonsstruktur.
 - b. Kontroll – og styringsfunksjoner innad i klubben.
 - c. Organisering og koordinering av sportslig aktivitet
 - Eksempelvis treningstider, treningskamper, og tilgang på anlegg.
 - d. Budsjettering og regnskap.
 - e. Oppdatering på internasjonal og nasjonal informasjon hva angår lover og reglementer
 - f. Skaffe arbeidskraft/frivillige til arrangementer.
 - g. Utarbeide målsettinger for sport og administrasjon
5. Produsent. Arbeider du med, i så fall hvordan, og hvor mye vektlegger du følgende arbeidsområder:
- a. Være deltagende for at målsettingene nevnt ovenfor oppnås
 - b. Spilleroverganger og kontraktsforhandlinger.
 - c. Ansettelse av trenere og personer i administrasjonen
 - d. Sponsorvirksomhet og samarbeidspartnere.
6. Integrator. Arbeider du med, i så fall hvordan, og hvor mye vektlegger du følgende arbeidsområder:
- a. Medarbeidersamtaler med spillere
 - b. Medarbeidersamtaler med ansatte
 - c. Være på feltet å følge opp trenerne
 - d. Være på feltet å følge opp spillerne
 - e. Sosiale sammenkomster og arrangementer for klubbens ansatte.
 - f. Integrering av nye spillere.

7. Entreprenør. Arbeider du med, i så fall hvordan, og hvor mye vektlegger du følgende arbeidsområder:
- Å utvikle/tilpasse arbeidsområdene nevnt ovenfor.
 - Eksempelvis tilpasse målsettinger.
 - Opprettelse/utvikling av sportsplaner og retningslinjer for sport
 - Opprettelse/utvikling av akademi.
 - Opprettelse/utvikling av samarbeid med andre klubber.
8. Er det noen arbeidsområder vi nå ikke har dekket over?
9. Hvor mye vektlegger du de ulike arbeidsområdene presentert i tema 4 – 8 samlet sett?
- Hva er det viktigst å prioritere i ditt virke som sportsdirektør?
 - Er det noe du ikke føler du får prioritert nok, eller noe du føler du prioriterer for mye?
 - Kommer en eventuell differanse med bakgrunn i egne prioriteringer, eller krav fra andre?
10. Arbeidsforholdet
- Da du ble ansatt som sportsdirektør, var det tydelig avklart hvilke områder du skulle arbeide innen, og hvilke arbeidsoppgaver du skulle ha?
 - Hvordan var den første perioden i arbeidet?
 - På hvilke felt følte du at du hadde, og ikke hadde, tilfredsstillende kompetanse?
 - Hvordan opparbeidet du deg kompetanse underveis?
 - Har du noen gang vært usikker på hva ditt arbeid går ut på?
 - Hvordan løste du i så tilfelle usikkerheten?
 - Svarer jobben til de forventninger du hadde?
 - Hva har eventuelt blitt annerledes?
 - Organisasjonsstruktur og rapportering
 - Hvordan fungerer rapporteringsfunksjonene mellom sport og administrasjon?
 - Hva rapporteres de ulike veiene?
 - Hvem har ansvaret?
 - Hvordan er strukturen i sport og administrasjon? Er du for eksempel side – eller overordnet treneren?
 - Hvordan fungerer dette i praksis?

- Er ordningen tilfredsstillende for deg og de andre involverte?
- Føler du at din rolle mellom sport og administrasjon er tydelig avklart?
- f. Hvordan har jobben utviklet seg i løpet av arbeidsforholdet?
- g. Hva føler du at du har tilført klubben?
- h. Hvordan blir ditt arbeid evaluert?
 - Internt?
 - Eksternt?
 - Føler du denne evalueringen er rettferdig?
- i. Hva er ditt personlige syn på sportsdirektørstillingen og dens opprettelse og utvikling her til lands?

11. Internt samarbeid

- a. Hvem samarbeider du mest med internt i klubben?
 - Kan du redegjøre for dette samarbeidet?
- b. Hvordan er ditt samarbeid med daglig leder og den øvrige administrasjonen, og hvordan påvirker dere hverandre? Spørsmålet omhandler kun den øvrige administrasjon om svaret i a. er daglig leder.
 - Samsvarer dette med hvordan du hadde sett for deg at samarbeidet skulle foregå?
 - Er det eventuelt noe dere burde endret på, eller allerede har endret på?
- c. Hvordan er ditt samarbeid med treneren, og hvordan påvirker dere hverandre? Spørsmålet faller bort om svaret i a. er trener.
 - Samsvarer dette med hvordan du hadde sett for deg at samarbeidet skulle foregå?
 - Er det eventuelt noe dere burde endret på, eller allerede har endret på?
- d. Hvordan er ditt samarbeid med den øvrige administrasjonen?
- e. Hvordan er ditt samarbeid med styret?
- f. Hvordan er ditt samarbeid med et eventuelt AS?
- g. Om det har blitt ansatt en ny hovedtrener i løpet av ditt arbeidsforhold, har du da blitt tatt med på råd?
 - Hvor mye ble dine ønsker vektlagt?
 - Har dine arbeidsområder forandret seg etter ansettelsen?
 - Hvordan?
 - Hvorfor?

- Hvem initierte endringen?
- h. Når spillere, trenere eller deler av administrasjonen, skal ansettes/avsettes, hvilken rolle spiller du?
 - Hvem tar den endelige beslutningen?
- i Hvor mye blir dine ønsker vektlagt?
- j. Hvordan er ditt forhold til spillerne?
 - Arbeider du daglig med dem?
- k. Er det mange motstridende forventninger til hva du skal arbeide med?
 - Hvem sender de ulike kravene, og hva krever de?
 - Hvordan håndterer du dette?

12. Eksternt samarbeid

- a. Hvilken organisasjon/person utenfor klubben samarbeider du mest med?
 - Hvordan foregår dette samarbeidet?
- b. Hvordan er ditt samarbeid med NFF, NTF, og de andre toppklubbene?
- c. Hvordan arbeider du opp mot media?
- d. Hvordan samarbeider du med klubbens supportere?
- e. Er det øvrige organisasjoner, personer, etc. du ofte interagerer med i ditt virke, utenom de overnevnte?
 - Hvordan foregår eventuelt dette samarbeidet?
- f. Er det mange motstridende forventninger til hva du skal arbeide med?
 - Hvem sender de ulike kravene, og hva krever de?
 - Hvordan håndterer du dette?

Vedlegg 2 – Intervjuguide daglig leder

Tema 1 er en repetisjon av bakgrunnen for intervjuet.

Tema 2 omhandler daglig leders yrkeskarriere og fotballerfaring

Tema 3 omhandler opprettelsen av arbeidsforholdet med dagens sportsdirektør.

Tema 4 omhandler opprettelsen av arbeidsforholdet med dagens trener. Faller bort om sportsdirektøren ikke var i klubben da treneren ble ansatt.

Tema 5 omhandler klubbens struktur

Tema 6 omhandler en evaluering av sportsdirektørens arbeid.

Tema 3 – 6: Om daglig leder har samarbeidet med flere sportsdirektører, blir spørsmålene gjentatt for disse.

1. Intro: Bakgrunn for intervjuet

- a. Jeg repeterer bakgrunnen for intervjuet

2. Yrkeskarriere

- a. Hvilke jobber har du hatt i din yrkeskarriere?
- b. Hvor lenge har du vært i de ulike jobbene som omhandler ledelse av fotballklubber?

3. Opprettelse av arbeidsforhold med dagens sportsdirektør

- a. Hvordan foregikk prosessen da dagens sportsdirektør ble ansatt?
 - Hvem hadde ansvaret for ansettelsen
 - Hvem rådførte man seg med?
- b. Var det flere som ble vurdert for stillingen?
 - Hva gjorde at dere falt ned på vedkommende?
 - Hvem tok den endelige avgjørelsen?
- c. Ble det utarbeidet en stillingsinstruks?
 - Om ja, hva inneholder den?

- Hvem utarbeidet den?
- Stilte sportsdirektøren selv krav i utarbeidelsen, og var med å forme instruksen?
- Hvor ledende er denne stillingsinstruksen i sportsdirektørens arbeid?
- Samsvarer den med hvordan arbeidet ble i realiteten?
- Hvem har ansvaret for en eventuell differanse?
- Var det enighet om endringen?
- I hvilken grad hadde treneren påvirkning på ansettelsen og stillingsinstruksen?
 - Hva la han vekt på?

d. Hvordan foregikk opplæringen av sportsdirektøren?

4. Opprettelsen av arbeidsforholdet med dagens trener

- a. Hadde sportsdirektøren påvirkning på ansettelsen av dagens trener?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Hva la sportsdirektøren vekt på i ansettelsesprosessen av dagens trener?
 - Hvor mye ble sportsdirektørens ønsker vektlagt?
- b. Endret sportsdirektørens arbeidsområder seg etter ansettelsen av treneren?
 - Hvordan?
 - Hvorfor?
 - Hvem initierte endringen?

5. Organisasjonsstruktur og rapportering

- a. Hvordan fungerer rapporteringsfunksjonene mellom sport og administrasjon?
 - Hva rapporteres de ulike veiene?
 - Hvem har ansvaret?
 - Hvordan er strukturen i sport og administrasjon? Er sportsdirektør for eksempel side – eller overordnet treneren?
 - Hvordan fungerer dette i praksis?
 - Er ordningen tilfredsstillende for deg og de andre involverte?
 - Føler du at sportsdirektørens rolle mellom sport og administrasjon er tydelig avklart?

6. Sportsdirektørens arbeid

- a. Hvordan arbeider dagens sportsdirektør?

- Hvilke arbeidsområder har han?
 - Hvordan prioriteres de ulike arbeidsområdene?
 - Hva arbeider han med på egenhånd?
 - Hva samarbeider han med andre om?
 - Hvem samarbeider han da med?
 - Har sportsdirektørens arbeidsområder forandret seg i løpet av hans tid i klubben?
 - Hvordan og hvorfor har en slik endring eventuelt funnet sted?
 - Når spillere, trenere eller deler av administrasjonen, skal ansettes/avsettes, hvilken rolle spiller sportsdirektøren?
 - Hvem tar de endelige beslutningene?
- b. Hva mener du at en sportsdirektør skal arbeide med?
- c. Hvordan stemmer svarene i b. overens med dagens situasjon?
- d. Samarbeid
- Sportsdirektør og daglig leder
 - Hvordan foregår samarbeidet mellom dere?
 - Hvordan har det utviklet seg?
 - Hvordan er et optimalt samarbeid med sportsdirektøren sett fra ditt ståsted?
 - Hva hindrer samarbeidet fra å være optimalt?
 - Hvordan kan hinderet overkommes?
 - Sportsdirektør og trener
 - Hvordan foregår samarbeidet mellom sportsdirektør og trener?
 - Hvordan har det utviklet seg?
 - Samsvarer dette med hvordan du hadde sett for deg at samarbeidet skulle foregå?
 - Hvordan er et optimalt samarbeid mellom sportsdirektøren og treneren sett fra ditt ståsted?
 - Hva hindrer samarbeidet i å være optimalt?
 - Hvordan kan hinderet overkommes?
- e. Hvordan påvirker sportsdirektøren deg i ditt daglige arbeid, og omvendt?
- f. Hva tilfører sportsdirektøren klubben med sitt arbeid?
- g. Hvordan blir sportsdirektørens arbeid evaluert?

h. Hva er ditt personlige syn på sportsdirektørstillingen og dens opprettelse og utvikling her til lands?

Vedlegg 3 – Intervjuguide trener

Tema 1 er en repetisjon av bakgrunnen for intervjuet.

Tema 2 omhandler trenernes yrkeskarriere og fotballerfaring.

Tema 3 omhandler opprettelsen av trenerens arbeidsforhold. Faller bort om treneren ble ansatt før sportsdirektøren.

Tema 4 omhandler opprettelsen av sportsdirektørens arbeidsforhold. Faller bort om sportsdirektøren ble ansatt før treneren.

Tema 5 omhandler organisasjonsstruktur og rapportering

Tema 6 omhandler samarbeidet med dagens sportsdirektør.

Tema 3 – 6: Om treneren har samarbeidet med flere sportsdirektører, blir spørsmålene gjentatt for disse.

1. Intro: Bakgrunn for intervjuet

- a. Jeg repeterer bakgrunnen for intervjuet

2. Yrkeskarriere

- a. Hvilke jobber har du hatt i din yrkeskarriere?
- b. Hvor lenge har du vært i de ulike trenerjobbene?

3. Opprettelsen av ditt arbeidsforhold.

- a. Hvordan foregikk prosessen omkring din ansettelse?
- b. Hvem ansatte deg?
- c. I hvilken grad hadde sportsdirektøren påvirkning i ansettelsesprosessen?
 - Hvordan påvirket han prosessen?
- d. Endret sportsdirektørens arbeidsområder seg etter at du ble ansatt?
 - Hvordan?
 - Hvorfor?
 - Initierte du endringen?

- Hvordan?
- Hvorfor?

4. Opprettelse av arbeidsforhold med dagens sportsdirektør.

- Hvordan foregikk prosessen omkring ansettelsen av dagens sportsdirektør?
 - Hvem hadde ansvaret for ansettelsen?
 - Ble du tatt med på råd da dagens sportsdirektør ble ansatt?
 - Hvor mye føler du selv at dine ord ble vektlagt i prosessen?
 - Hva gjorde at dere falt ned på vedkommende?
 - Hvem tok den endelige avgjørelsen?
- Hadde du noen påvirkning på hvordan sportsdirektørens stillingsinstruks skulle se ut?
 - Hva vektla du eventuelt?
 - Stilte sportsdirektøren selv krav i utarbeidelsen, og var med å forme instruksen?

5. Organisasjonsstruktur og rapportering

- Hvordan fungerer rapporteringsfunksjonene mellom sport og administrasjon?
 - Hva rapporteres de ulike veiene?
 - Hvem har ansvaret?
 - Hvordan er strukturen i sport og administrasjon? Er sportsdirektør for eksempel side – eller overordnet deg?
 - Hvordan fungerer dette i praksis?
 - Er ordningen tilfredsstillende for deg og de andre involverte?
 - Føler du at sportsdirektørens rolle mellom sport og administrasjon er tydelig avklart?

6. Samarbeid med dagens sportsdirektør

- Hvilke arbeidsområder har klubbens sportsdirektør?
 - Hvordan prioriterer han de ulike arbeidsområdene?
 - Har sportsdirektørens arbeidsområder forandret seg i løpet av hans tid i klubben?
 - Hvordan og hvorfor har en slik endring eventuelt funnet sted?

- Når spillere, trenere eller deler av administrasjonen, skal ansettes/avsettes, hvilken rolle spiller sportsdirektøren?
 - Hvem tar de endelige beslutningene?
- b. Hva mener du at en sportsdirektør skal arbeide med?
- c. Hvordan stemmer svarene i b. overens med dagens situasjon?
- d. Samarbeid
- Hvordan foregår samarbeidet mellom dere?
 - Hvordan har det utviklet seg?
 - Samsvarer dette med hvordan du hadde sett for deg at samarbeidet skulle foregå?
 - Hvordan er et optimalt samarbeid med sportsdirektøren sett fra ditt ståsted?
 - Hva hindrer samarbeidet i å være optimalt?
 - Hvordan kan hinderet overkommes?
- e. Hvordan påvirker sportsdirektøren deg i ditt daglige arbeid, og omvendt?
- f. Hva tilfører sportsdirektøren klubben med sitt arbeid?
- g. Hva er ditt personlige syn på sportsdirektørstillingen, og dens opprettelse og utvikling her til lands?

Vedlegg 4 – Informasjonsskriv til prosjektets deltagere

Jeg er masterstudent i Idrettsvitenskap, med spesialisering Sport Management, ved Norges idrettshøgskole og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er sportsdirektørstillingen i norske toppfotballklubber, en stilling som har vokst frem i norsk toppfotball de siste 15 årene. Fotballen er i dag både verdens og Norges største idrett både i popularitet og omsetning, men forskningsfrekvensen på ledelsen av norske toppfotballklubber er fra før av forholdsvis lav, og det finnes ingen eksplisitt forskning på selve sportsdirektørstillingen. Jeg skal undersøke hvilken rolle sportsdirektøren får og/eller tar i en klubb, og hvilken grad av stabilitet denne rollen innebærer både over tid i den enkelte klubb, og på tvers av klubbene. Jeg er interessert i å finne ut hvordan rollen utarbeides og gjennomføres i de enkelte klubbene, og hvordan sportsdirektørens forhold reguleres mellom den sportslige og administrative delen av klubben.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju tre sportsdirektører som helst har arbeidet i minst to ulike klubber, samt tilhørende hovedtrener og daglig leder som arbeider med vedkommende i dag. Spørsmålene vil for sportsdirektørene i hovedsak dreie seg om hvordan man fikk jobben, hvordan man ble forespeilet at jobben skulle være og hvordan den i realiteten ble gjennomført, samt hvordan forholdet til de andre delene av hierarkiet i organisasjonen ble regulert med spesielt fokus på treneren i de ulike klubbene man har vært ansatt. For trenerne og de daglige lederne vil spørsmålene først og fremst dreie seg om opprettelsen av arbeidsforholdet, samarbeidet med den aktuelle sportsdirektøren, samt hvordan de ulike roller har blitt regulert i forhold til hverandre i klubbene.

Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta fra 30 – 60 minutter, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Deltakelsen er frivillig, og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli destruert umiddelbart. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen skal kunne kjenne igjen enkeltpersoner i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen 31.mai 2010.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på telefon 909 15 067, eller sende en e – post til ole.johan.aas@student.nih.no. Du kan også kontakte min veileder, professor Hallgeir Gammelsæter ved Høgskolen i Molde, fortrinnsvis på e – post hallgeir.gammelsaeter@himolde.no, eller på telefon 915 53 738.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Med vennlig hilsen

Ole Johan Aas
Arbos gate 2B
0368 OSLO

Vedlegg 5 – Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om studien av sportsdirektører ved Norges idrettshøgskole, og ønsker å stille på intervju.

Jeg samtykker herved at opplysninger som innhentes kan brukes i denne studien.

Dato/sted: _____ Signatur: _____

Vedlegg 6 - Intervjufakta

Tabell 6: Oversikt over minutter, ord og interaksjoner i løpet av intervjuene

Intervjuobjekt	Minutter	Antall ord	Mine interaksjoner (Spørsmål, kommentarer, korrigeringer)
SD1	101 min 3 sek	16607	107
SD2	42 min 57 sek	5628	60
SD3	22 min 11sek	3530	37
TR1	15 min 0 sek	2483	19
TR2	24 min 49 sek	3816	23
TR3	21 min 58 sek	3641	31
DL1	33 min 39 sek	5530	44
DL2	36 min 5 sek	5771	26
DL3	14 min 2 sek	2517	29
Sum	311 min 44 sek	49523	376

Vedlegg 7 - Tematisk koding

- 1.0 Fotballbakgrunn
 - 1.1 De ulike arbeidsforhold
- 2.0 Opprettelse av arbeidsforhold
 - 2.1 Opprettelse av kontakt
 - 2.2 Forhandlinger
 - 2.3 Formell ansettelse
 - 2.4 Stillingsinstruks
- 3.0 Arbeidsoppgaver
 - 3.1 Hva, hvordan og hvorfor?
 - 3.2 Eks.: Spillerkjøp
 - 3.3 Vektlegging
 - 3.4 Differanse fra instruks
- 4.0 Arbeidsforholdet
 - 4.1 Forhåndskompetanse
 - 4.2 Opplevelse av første periode
 - 4.2.1 Usikkerhet
 - 4.2.2 Forventninger
 - 4.3 Organisasjonsstruktur og rapportering
 - 4.4 Utvikling av arbeidsforholdet
 - 4.5 Evaluering
- 5.0 Internt samarbeid
 - 5.1 Trener
 - 5.1.1 Opprettelse
 - 5.1.2 Utvikling
 - 5.1.3 Formalitet
 - 5.2 Daglig leder
 - 5.2.1 Opprettelse
 - 5.2.2 Utvikling
 - 5.2.3 Formalitet
 - 5.3 Øvrige ansatte i klubben og styret
 - 5.3.1 Krav og forventninger
 - 5.3.2 Formalitet
 - 5.4 Ansettelse i sport og administrasjon
- 6.0 Eksternt samarbeid
 - 6.1 NFF
 - 6.2 NTF
 - 6.3 Andre klubber
 - 6.4 Media
 - 6.5 Supportere
 - 6.6 Øvrige
- 7.0 Øvrig
 - 7.1 Personlig syn på stillingen
 - 7.2 Klubbens vei videre

Vedlegg 8 – Analyseeksempel: Tematisk koding

Tabell 7: Eksempel på tematisk koding, hentet fra analysen av klubb 2

2.1 Opprettelse av kontakt	SD	DL	TR
	<p>Jeg fikk en telefon fra DL, daglig leder her da, vi snakket sammen om noe helt annet enn den jobben, også sier han det at vi skal ansette nå en sportslig leder. Så lurte på, pratet litt rundt det. Så sa jeg, men da tar jeg jobben...</p> <p>...Og da sier DL at ja, det var interessant. Og dette var i romjulen, og nyttårsaften så ble jeg ansatt. Så det gikk tre dager, så det var en kort prosess sånn sett.</p>	<p>De menneskelige egenskapene som vi visste at SD hadde, førte til at han ble blant de tre kandidatene vi på en måte intervjuet, og søkte etter. Også var timingen sånn at det klaffet fint, og sånn... Den vurderingen vi gjorde da, og den erfaringen vi har hatt nå i de to årene han har vært her, så føler vi at vi har fått det vi har leitet etter.</p>	Ingen påvirkning

Vedlegg 9 - Teoretisk koding

- 1.0 Rolleutforming
 - 1.1 Normer og forventninger
- 2.0 Rolleklarhet
 - 2.1 Grad av tilfredshet
 - 2.2 Autonomi
- 3.0 Rollesett
 - 3.1 Interne
 - 3.2 Eksterne
 - 3.3 Krav og forventninger
 - 3.4 Atferdspåvirkning
- 4.0 Rollepar
 - 4.1 Krav og forventninger
 - 4.2 Atferdspåvirkning
- 5.0 Rolleforventninger
 - 5.1 Interne
 - 5.2 Eksterne
- 6.0 Rolleoppfatning
- 7.0 Organisasjonsfaktorer
 - 7.1 Organisasjonsstruktur
 - 7.2 Rapporteringsfunksjoner
 - 7.2.1 Grad av formalitet
- 8.0 Personlige karakteristika
 - 8.1 Utdannelse
 - 8.2 Erfaring
- 9.0 Arbeidsoppgaver
 - 9.1 Produsent
 - 9.1.1 Oppnå målsettinger
 - 9.2 Administrator
 - 9.2.1 Planlegging
 - 9.3 Entreprenør
 - 9.3.1 Tilpasning og innovasjon
 - 9.4 Integrator
 - 9.4.1 Samle organisasjonen

Vedlegg 10 – Analyseeksempel: Teoretisk koding

Tabell 8: Eksempel på teoretisk koding, hentet fra analysen av klubb 2

7.2 Rapporterings funksjoner	SD	DL	TR
	<p>TR rapporterer til meg...</p> <p>... hvis det skulle være et eller annet som er en styresak, så bringer jeg det opp ditt. Men stort sett så løser vi det på lavest mulig nivå, både når det gjelder spillere, trenere og støtteapparat. Det er sjeldent at det er en sak som dukker opp som havner på styrebordet...</p> <p>..., noen ganger så er det, eller, de fleste gangene så er det uformelt. Vi prater sammen hver eneste dag. Prater om alt som skjer rundt laget, hva som skal eventuelt skje...</p> <p>...Altså, det kan gå på den økonomiske biten, og jeg, har vi råd til også ta to treningsleire, kan vi ta det fra en annen post? Hvis vi dropper det, og kjører inn det. Hva sier du til det DL? Det er mer å bruke hverandre som sparringspartnere i så måte, og er det ting som jeg lurer litt på, så er det godt å kunne gå til DL, å si hva synes du om det, hva ville du gjort i den situasjonen? Og det samme gjør han andre veien....</p> <p>... Vi har styret, DL og jeg, møter de hver</p>	<p>TR har enevelde på laguttak. Der bryr sportsdirektør seg ikke i det hele tatt, og treningsinnhold og gjennomføring, så er det liksom, det er bare TR. TR og SD kommuniserer jo mye om det, diskuterer, så sånn sett er SD en samtalepartner for TR rundt det, men det er TR som bestemmer, men TR har ikke noe med økonomi å gjøre. Men i forhold til en aktivitetsplan så er det TR og SD som diskuterer seg sammen. Når det er treningsleir eller treningssteder, you name it liksom, hele greia, så tar jo SD og sparrer av det med meg liksom, også setter vi opp det her. Sport er jo pri 1 for oss. Så setter vi det opp i totalbudsjettet, og tar en vurdering på det, sånn at det er ikke jeg som på en måte. Eller, rekkefølgen hos oss, det er at jeg ber sport komme med en innstilling på hva man ønsker å gjøre, gjennom året, også kommer det til meg, også diskuterer jeg og SD det, og hvis jeg mener det er klokt at vi må spare en halv million totalt sett, så får de den utfordringen tilbake. Da er det ikke jeg som bestemmer at den treningsleieren skal bort, eller det skal bort, så vi har et godt samspill på prioriteringer da. Det er ikke jeg som forteller dem hva de skal bruke penger til, og sånn sett så, når det gjelder uttalelser om enkeltspillere og strategier på sport og sånn, så er det bare SD som sier at det er, overganger eller hva det måtte være. Men selve</p>	<p>Vi (TR og SD) har en daglig kommunikasjon. Vi prater stadig om all ting rundt spillerne fremfor alt, og liksom laget og det. Så vi har en daglig, i blant er det to minutter, i blant er det en halvtime, og sånn der. Vi avsetter tid hele tiden, og vi har ikke store planlagte møter på den måten. Vi har mer kontinuerlige møter hver dag, og vi former hverandre, og vi diskuterer om laget og sånn der. Og naturligvis om vi har ulike oppdrag noen steder, da har vi kontakt med hverandre også. Med detaljer, eller noen ting som dukker opp, eller om det er hendelser eller sånt. Så vi har en bra kommunikasjon...</p> <p>... vi hadde, tidligere hadde vi møter faktisk, alle tre. Men det har blitt, det har blitt, ikke like mye. I innledningen var det slik, men det har ikke blitt så mye, og det ble litt mer spontant med DL i blant, og sånt, hva? Det blir bare tilfeldig, eller at det bare kommer. Så det.. DL også har fått litt</p>

	<p>eneste mandag klokka 9. Da har DL lagd en saksliste i så måte, som vi går gjennom, og der er det alltid sport på den agendaen, på lik linje som det er marked, og der blir de ulike casene tatt opp, som er styrerelevant, også blir det også en litt sånn orientering om nåsituasjonen...</p>	<p>kampen og formen til spillere og alt, det er TR. Det ligger liksom nedfelt i kommunikasjonsstrategien vår da. Så sånn sett så... Vi er et homogent hjul som går, men vi tre har jo jevnlige møter. På en måte, så at vi sparrer med hverandre liksom. Så sånn sett så, eh... Det som jeg har tatt med meg fra starten av klubben er jo på en måte at jeg har vært samtalepartner med trenerne, så du har jo bygd deg opp ganske bra kompetanse på sport, sånn at for oss så sparrer vi jo veldig mot hverandre. Da kan jo vi tre sitte, altså hovedtrener, sportslig leder og meg, sitte å diskutere hvordan troppen skal se ut, og da har jeg ikke bare på meg økonomihatten, men da har vi på oss, jeg har på meg helhetshatten, og de har sine hatter på seg. Så vi liksom, vi tar mye sånt altså. Det er mye vi tar internt som gavner klubben mye.</p>	<p>andre oppgaver, og jobber litt annerledes enn han gjorde i starten. Så han, han har gått litt lenger fra kontakten inn mot fotballen sånn sett. Han har gått inn mye mer på markedssiden. Så det, men jeg vet at han er der, han vet at jeg er der, og om det er noen ting, så tar vi den kontakten raskt, og vi treffer på hverandre hver dag også. Så det er ikke så langt fra hverandre sånn sett.</p>
--	---	--	--

Vedlegg 11 – Godkjent søknad NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Berit Skirstad
Seksjon for kultur og samfunn
Norges idrettshøgskole
Postboks 4014 Ullevål stadion
0806 OSLO

Vår dato: 23.11.2009

Vår ref: 22033 / 2 / RKH

Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 19.05.2009. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 19.11.2009. Meldingen gjelder prosjektet:

22033

Ledelse av norsk toppfotball

Behandlingsansvarlig
Daglig ansvarlig
Student

En kvalitativ analyse av sportsdirektørstillingen i utvalgte klubber
Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder
Berit Skirstad
Ole Johan Aas

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

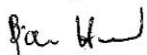
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, vedlagte prosjektvurdering - kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

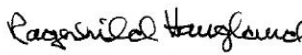
Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.05.2010, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Bjørn Henrichsen


Ragnhild Kise Haugland

Kontaktperson: Ragnhild Kise Haugland tlf: 55 58 83 34
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Ole Johan Aas, Arbos gate 2B, 0368 OSLO

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svanva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

