

Bjørnar Hauken

Uriaspost i logikkenes teater

En kartlegging av hovedutfordringene som daglig leder i Tippeligaklubber

Masteroppgave i idrettsvitenskap

Seksjon for kultur og samfunn
Norges idrettshøgskole, 2014

Sammendrag

Hovedhensikten med denne masteroppgaven har vært å kartlegge de sentrale utfordringene knyttet til posisjonen som daglig leder i Tippeligaklubber. Disse utfordringene har blitt studert med utgangspunkt i det perspektivet at alle aktører som ønsker noe fra eller med klubben gjør posisjonen som daglig leder til et potensielt krevende brennpunkt. Jeg har i tillegg forsøkt å kartlegge mestringsstrategier knyttet til disse utfordringene.

Oppgaven har tatt utgangspunkt i institusjonelle logikker som rammeverk for å belyse og forklare utfordringene. Hallgeir Gammelsæters (2010; 2011) inndeling av institusjonelle logikker i ”kommersialiserte” sportsklubber har blitt benyttet for å identifisere ulike institusjonelle logikker knyttet til klubbene. Hensikten har vært å se om disse logikkene er reelle og relevante for å forstå utfordringene som daglig leder møter. Deretter har logikkens innbyrdes konflikter og gjensidige avhengighet blitt diskutert for å belyse utfordringene. For å belyse mestringsstrategiene støtter oppgaven seg på Kraatz og Blocks (2008) fire måter å tilpasse seg pluralistiske legitimitetskriterier, for organisasjoner som opererer med institusjonell pluralisme. Masteroppgaven ble gjennomført som en kvalitativ casestudie med empiri basert på seks dybdeintervjuer med tidligere og nåværende daglige ledere i Tippeligaklubber.

Studien viste at seks av syv logikker H. Gammelsæter (2010; 2011) mener å identifisere oppleves som reelle og relevante for de daglige lederne. Hovedutfordringene som daglig leder ligger i å takle pluralismen av institusjonelle logikker, der alle de ulike kravene i fotballklubbenes omgivelser skaper spenninger og konflikter mellom de ulike logikkene. Spesielt vanskelig er det å håndtere aktører som bærer flere logikker. Til disse utfordringene har de daglige lederne utviklet ulike former for mestringsstrategier, som de lykkes med i varierende grad.

Innhold

Sammendrag	3
Innhold	4
Forord	6
1. Introduksjon	7
1.1. Kontekstuell bakgrunn	9
1.1.1 Idrettsklubben Start.....	11
1.1.2 Sogndal Fotball.....	12
1.1.3 FC Lyn Oslo	12
1.1.4 Sportsklubben Brann	13
1.1.5 Aalesunds Fotballklubb	13
1.1.6 Rosenborg Ballklub	14
2. Tidligere forskning	15
2.1 Organisasjon og ledelse i toppfotballen	15
2.2 Institusjonelle logikker i toppidrett.....	16
3. Teorikapittel	18
3.1 Institusjonell teori.....	18
3.2 Institusjonelle logikker	19
3.3 Institusjonelle logikker i idretten	20
3.3.1 Idealisme.....	23
3.3.2 Indrestyring.....	24
3.3.3 Identitet.....	25
3.3.4 Entreprenørskap.....	26
3.3.5 Kommersialisme	28
3.3.6 Politikk.....	29
3.3.7 Byråkrati	30
3.4 Logikkens konflikter og gjensidige avhengighetsforhold	31
4. Metodekapittel	34
4.1 Forskningsdesign	34
4.2 Utvalg.....	35
4.3 Det kvalitative forskningsintervju og intervjuguide.....	36
4.4 Databehandling og analyse	39
4.5 Validitet, reliabilitet og generalisering.....	42

4.6	Etiske aspekter	45
5.	Resultat og diskusjon	47
5.1	Opplevd kontekst	48
5.2	Institusjonelle logikker	50
5.2.1	Idealisme.....	50
5.2.2	Indrestyring.....	52
5.2.3	Identitet.....	53
5.2.4	Entreprenørskap.....	57
5.2.5	Kommersialisme	60
5.2.6	Politikk.....	63
5.2.7	Byråkrati	65
5.3	Logikkens konflikter og gjensidige avhengighetsforhold	67
5.3.1	Logikkens sammenveving	71
5.3.2	Mestringsstrategier	75
6.	Oppsummering og konklusjon.....	82
6.1	Oppsummering av sentrale funn	82
6.2	Hovedkonklusjon	84
6.3	Praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning	85
	Referanser.....	87
	Tabelloversikt	94
	Figuroversikt.....	95
	Vedlegg	96

Forord

Det å skrive en masteroppgave er litt som å være fotballsupporter. Fra å være høyt oppe til langt nede beveger man seg i en berg- og dalbane, med gode og dårlige dager, der de dårlige er i klart flertall. Med mange frustrerende stunder og sene kvelder føles alle timene som går med ganske meningsløse til tider. Heldigvis overskygges disse av de dagene der teori og empiri gir mening, der ordene blir til sider, og sider til kapitler som nærmest skriver seg selv, i et tempo vi ikke engang kommer til å se i Brasil under fotball-VM kommende måned. En annen likhet er den sosiale delen av prosessen. For selv om skriveprosessen i seg selv er ensom, er det alltid noen i nærheten, noen å dele frustrasjonen og diskutere veien videre med. Mine medstudenters faglige og sosiale bidrag er jeg derfor takknemlig for. Vinlotteriet på kontor 2C har vært et høydepunkt hver fredag, i hvert fall frem til jeg en gang i vinter sluttet å vinne flere flasker.

Jeg vil rette en spesiell takk til mine informanter. Uten deres bidrag og velvillighet ville jeg ikke hatt funn å diskutere. En stor takk går også til Norsk Toppfotball for deres samarbeid med denne oppgaven, til Silje Vaadal og Niels Røine som startet prosessen, Jo Bergsvand som har fulgt meg opp og opprettet kontakt med informantene, og Bjarne Berntsen som hjalp meg med forberedelser til intervju. Jeg håper derfor spesielt at dere finner oppgaven interessant og nyttig i deres arbeid.

En stor takk går til min hovedveileder Hallgeir Gammelsæter og biveileder Berit Skirstad. Uten deres innspill og konstruktive tilbakemeldinger frykter jeg for hvordan resultatet av denne oppgaven kunne blitt.

Takk til Geir Jordet, som har gitt gode råd og innspill til prosessen og oppgaven. Jeg vil også takke André Nørbech, som har vært en sparringspartner og har delt erfaringer og tips før og etter alle fotballøktene på Hemingbanen gjennom året.

En stor takk går også til min familie som har vært til støtte og hjelp gjennom hele utdanningsløpet. Min far og min bror har også stilt opp som korrekturlesere i innspurten, og gjort en viktig jobb for å kvalitetssikre det endelige produktet.

Bjørnar Hauken

1. Introduksjon

Min store lidenskap er og har alltid vært fotball. De senere årene har denne lidenskapen skapt en sterk interesse for organisasjon og ledelse i fotball. Mitt fokus gjennom utdanningsløpet har derfor vært å prøve å forstå hvordan fotballklubber ledes og organiseres, og hvordan dette kan ha betydning for deres suksess eller fiasko. Et fenomen som har opptatt meg spesielt er den store utskiftningen på ledernivå, og spesielt hvordan daglige ledere som skiftes ut i klubbene forsvinner helt ut av fotballen. Da en slik lederposisjon gjerne oppfattes som en svært attraktiv stilling å sitte i, er det viktig for meg å finne ut hvorfor denne utskiftningen er så høy.

Oppgaven bygger på en samtale høsten 2012 med daværende administrerende direktør og daværende organisasjonssjef i Norsk Toppfotball (NTF), Niels Røine og Silje Vaadal, om mulige masteroppgaver som kunne være interessante for både NTFs og min egen del. Jeg hadde tidligere hatt et praksisopphold hos NTF våren 2012, der jeg jobbet med NTFs organisasjon og ledelse mens jeg skrev bacheloroppgave ved Høgskolen i Molde.

Graden av utskiftninger blant daglige ledere har tilsynelatende vært høy siden midten av '90-tallet. Fra 1997-2006 var antall årlige lederskifter 3,4 i snitt blant daglige ledere i de ti mest stabile Tippeligaklubbene (Natland, 2007). Utenfra kan det virke som at daglige ledere til en viss grad blir ansatt på feil premisser, med utilstrekkelig kompetanse og forventninger de ikke kan innfri. I 2012 ansatte eksempelvis både Stabæk (Lindmark, 2013), Lillestrøm (Bakkene, 2012) og Fredrikstad (Kjølstad, 2012) nye daglige ledere med bred erfaring fra næringslivet. Alle tre forsvant ut av klubbene i løpet av et år.

Jeg avgrenser i denne masteroppgaven stillingen som *daglig leder* til å gjelde administrative toppledere i fotballklubbene. Det varierer fra klubb til klubb om disse tituleres som daglig leder eller administrerende direktør, men i denne masteroppgaven vil de bli omtalt som daglige ledere.

Det som er særlig interessant med stillingen som daglig leder er hvordan vedkommende sitter som et samlingspunkt for alle aktører som ønsker noe fra eller med klubben. Dette kan være supportere, media, sponsorer, investorer, sportslig apparat, øvrig

administrasjon, lokale myndigheter, idrettsmyndigheter, osv. Disse og interne aktører som spillere, administrativt ansatte, styremedlemmer, og lignende, utgjør dermed klubbens *interessenter*. Utenfra kan det se ut til at en del daglige ledere som kommer inn i fotballen fra andre bransjer blir overrasket over hvor mange, viktige og sterke disse interessentene er. Det kan naturlig tenkes at dersom de daglige lederne har problemer med å tilpasse seg en slik virkelighet, vil det kunne gå utover både trivselen og arbeidsoppgavene. Dette ender da gjerne med at de daglige lederne igjen skiftes ut relativt kjapt.

Samtidig som denne studien har til hensikt å kartlegge hovedutfordringene knyttet til posisjonen som daglig leder, vil den også ta for seg eventuelle mestringsstrategier. Samtidig som utskiftningene er mange og hyppige, er det jo noen som også har denne posisjonen veldig lenge. Henrik Hoff har hatt sin posisjon som daglig leder i Aalesunds Fotballklubb siden 1994 (Mauren, 2009). Nils Skutle hadde posisjonen som daglig leder i Rosenborg i 13 år, med fem år som styreformann i forkant (Aamodt, 2011). Bjørn Dahl var daglig leder i Sportsklubben Brann i ti år (Svendsen, 2010). Det er derfor grunn til å tro at enkelte mestrer utfordringene bedre enn andre. Utgangspunktet for denne studien er derfor at en del av svarene på hvorfor noen "overlever" er knyttet til det å takle eller akseptere disse ulike interessentene, og å se nytten av å ha alle disse nære klubben.

Jeg har utarbeidet følgende hovedproblemstilling som jeg ønsker å besvare i denne oppgaven:

Hvilke utfordringer særpreger posisjonen som daglig leder i Tippeligaklubber?

I tillegg har jeg utarbeidet to underproblemstillinger:

- 1) I hvilken grad er disse utfordringene knyttet til klubbens ulike grupper av interessenter?
- 2) I hvilken grad og på hvilke måter evner daglige ledere å takle disse utfordringene?

For å svare på problemstillingen benytter jeg dybdeintervjuer med seks ulike nåværende og tidligere daglige ledere i Tippeligaklubber. Denne empirien blir tolket og diskutert i

lys av et teoretisk rammeverk bestående av institusjonelle logikker (H. Gammelsæter, 2010; 2011) og implikasjoner for organisasjoner som opererer med institusjonell pluralisme (Kraatz & Block, 2008).

Dette kapittelet vil videre presentere oppgavens kontekstuelle bakgrunn. Kapittel 2 viser til tidligere forskning på feltet, kapittel 3 beskriver det teoretiske rammeverket som anvendes i studien, mens kapittel 4 viser de metodiske valg som har blitt gjort i gjennomføringen av studien. I kapittel 5 presenteres studiens empiri, som igjen diskuteres i lys av det teoretiske rammeverket fra kapittel 3. I kapittel 6 oppsummerer jeg de sentrale funnene og trekker en hovedkonklusjon, i lys av studiens problemstilling og underproblemstillinger.

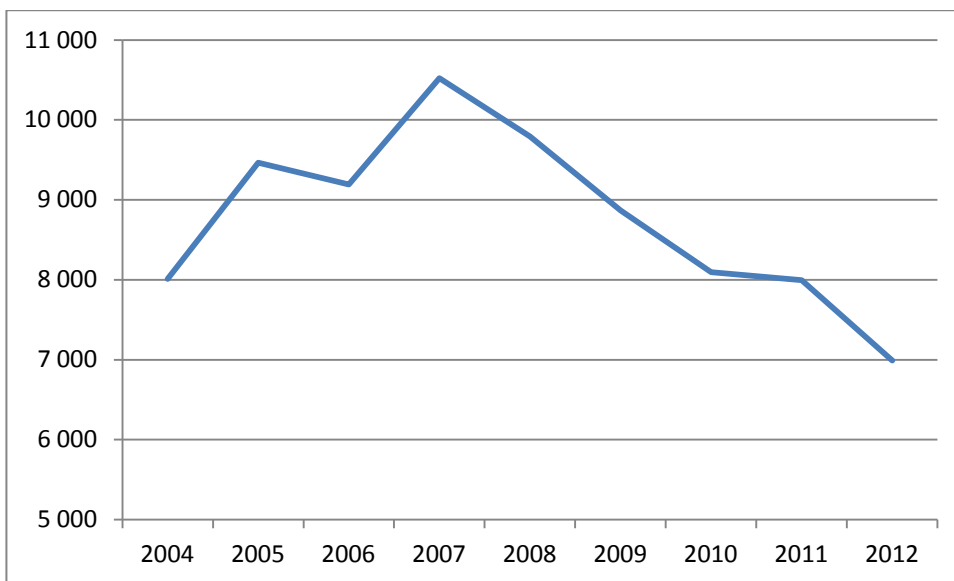
1.1. Kontekstuell bakgrunn

Hensikten med denne kontekstuelle bakgrunnen er å beskrive bakgrunnen og klubbenes situasjon knyttet opp mot den empirien som presenteres senere i oppgaven. Først kommer en kort redegjørelse for sentrale trekk ved norsk fotballs historie og Tippeligaens oppbygging. Deretter vil konteksten til hver enkelt klubb de siste ti årene presenteres kort, for å sette empirien som kommer i kapittel 5 i en noe mer oversiktlig sammenheng.

Den moderne fotballen ble oppfunnet, etablert og institusjonalisert i Storbritannia på midten av 1800-tallet, med nedfelte regler og stiftelsen av Football Association i 1863, som den første organisasjonen for å ivareta spillet (Goksøyr & Olstad, 2002). Det var også fra Storbritannia at den moderne fotballen kom til Norge på slutten av 1800-tallet (ibid). Norges Fotballforbund (NFF) ble stiftet i 1902, og samme år ble det første norgesmesterskapet i fotball arrangert (ibid). Fotballen var i gang, men hadde enda en lang utvikling foran seg frem til den fotballen vi kjenner i dag. Etter en periode med mye diskusjon og med ulike former for forsøk på ligaspill ble Hovedserien innført i 1948, og fra 1963 ble Hovedserien slått sammen fra to avdelinger til én (ibid). I 1990 ble Norsk Tipping hovedsponsor for eliteserien i fotball, og navnet har siden vært Tippeligaen. Frem til 1995 besto Tippeligaen av 12 lag, fra 1995 til og med 2008 besto den av 14 lag, og siden 2009 har Tippeligaen bestått av 16 lag (Haavik, 2013). I tillegg til en relativt langsom utvikling av seriespillet var Norge også et av landene som fastholdt lengst på amatøridealet. På fotballtinget i 1984 ble det åpnet for å kunne betale

spillere, og på fotballtinget i 1991 ble det endelig tillatt med profesjonell fotball (Goksøyr & Olstad, 2002).

Gammelsæter og Ohr (2002) viser til at innføringen av profesjonell fotball førte med seg nye økonomiske aktører, en stor økonomisk utvikling og med det også en rekke nye utfordringer for ledere av og i norsk fotball. Videre viser Gammelsæter og Ohr (ibid) til at med mangedobling av omsetning i klubbene, oppbygging av administrasjoner, med mer, er det også nødvendig å være god utenfor banen for å kunne lykkes på banen. Dessuten argumenterer de (ibid) for at klubbenes filosofi og hvordan klubbene organiseres og ledes kan være av stor betydning for hvordan klubbene lykkes totalt sett. Klubbenes inntekter muliggjøres gjerne av en stor interesse rundt klubbene, som igjen vil ha en sterk sammenheng med de sportslige resultatene. Figur 1.1 viser for eksempel noe av utviklingen rundt interessen for Tippeligaen, med publikumsutviklingen per kamp det siste tiåret. Tabellsituasjonen de siste ti sesongene til de seks klubbene som inngår i denne oppgaven presenteres i tabell 1.1.



Figur 1.1: Antall tilskuere i gjennomsnitt i Tippeligaen 2004-2012 (Haavik, 2013)

Tabell 1.1: Klubbenes tabellplassering 2004-2013 i Tippeligaen dersom ikke annet er presisert. Alle resultater er hentet fra *alt om fotball* (u.å.).

Sesong	Start	Sogndal	Lyn ¹	Brann	AaFK	Rosenborg
2013	Nr. 9	Nr. 12	-	Nr. 8	Nr. 4	Nr. 2
2012	Nr. 1 (1.div)	Nr. 12	-	Nr. 6	Nr. 11	Nr. 3
2011	Nr. 15	Nr. 14	-	Nr. 4	Nr. 9	Nr. 3
2010	Nr. 8	Nr. 1 (1.div)	-	Nr. 13	Nr. 4	Nr. 1
2009	Nr. 9	Nr. 4 (1.div)	Nr. 16	Nr. 5	Nr. 13	Nr. 1
2008	Nr. 3 (1.div)	Nr. 4 (1.div)	Nr. 7	Nr. 8	Nr. 13	Nr. 5
2007	Nr. 13	Nr. 7 (1.div)	Nr. 9	Nr. 1	Nr. 11	Nr. 5
2006	Nr. 6	Nr. 6 (1.div)	Nr. 7	Nr. 2	Nr. 2 (1.div)	Nr. 1
2005	Nr. 2	Nr. 7 (1.div)	Nr. 3	Nr. 6	Nr. 13	Nr. 7
2004	Nr. 1 (1.div)	Nr. 14	Nr. 6	Nr. 3	Nr. 2 (1.div)	Nr. 1

1.1.1 Idrettsklubben Start

Starts toppfotballaktivitet er i dag organisert under fleridrettslaget Idrettsklubben Start (IK Start), og de har etter et ekstraordinært årsmøte i oktober 2013 sagt opp den tidligere samarbeidsavtalen med Start Toppfotball AS (IK Start, 2013). Start hadde da siden 1997 vært organisert med samarbeidende aksjeselskap, og har også hatt samarbeid med ulike investorselskap for finansiering av spillere (Wiik, 2012). Start var nær konkurs høsten 2009 (Bakkehaug, 2009) og vinteren 2012 (Refseth & Sundsdal, 2012), men ble berget av Cultiva² og nye investorer i Start Toppfotball i 2009 (Bakkehaug, 2009), og av Kristiansand kommune i 2012 (Refseth & Sundsdal, 2012). En del av de økonomiske problemene har vært knyttet til byggingen av Sør Arena i 2006 (Karlsen, 2013).

¹ FC Lyn Oslo gikk konkurs sesongen 2010 mens de spilte i 1. divisjon, og har dermed ikke resultater fra 2010-2013.

² Cultiva – Kristiansand Kommunes Energiverksstiftelse er en stiftelse opprettet av Kristiansand kommune, med formål å sikre arbeidsplasser og gode levekår i Kristiansand ved å gi støtte til ulike prosjekter og organisasjoner (Cultiva, 2013).

Som tabell 1.1 viser har Start de siste ti sesongene vært svært variabel i sine sportslige prestasjoner, og de har vært nede i 1. divisjon tre av de ti siste sesongene. Andreplassen i 2005 er deres beste plassering i denne perioden, men det er bare en av tre sesonger hvor Start har tilhørt øvre halvdel av Tippeligaen. Nedturen startet igjen allerede året etter seriesølv, og i 2007 rykket Start ned igjen til 1. divisjon. De variable resultatene har gitt seg utslag i relativt hyppige trenerskifter i denne perioden. Siden 2004 har Start hatt seks ulike trenere. Ingen av dem har sittet i tre hele sesonger (IK Start, 2012).

1.1.2 Sogndal Fotball

Sogndal Fotball er organisert som en del av allianseidrettslaget Sogndal Idrettslag, og har en samarbeidsavtale med Sogndal Fotball AS som siden 2006 har drevet den kommersielle virksomheten for klubben (Wiik, 2012). Sogndal Idrettslag Fotball står som eier av hele Sogndal Fotball AS (Bedriftsdatabasen AS, u.å.). I denne perioden har Sogndal vært med på å realisere Fosshaugane Campus, et kombinert nærings- og idrettsbygg i tribunene på Sogndals hjemmearena, der leietakerne allerede i 2010 utgjorde omtrent 500 ansatte (NRK, u.å.).

Etter å ha rykket ned fra Tippeligaen i 2004 ble det seks sesonger på rad i 1. divisjon for Sogndal. Der lå de stabilt på øvre halvdel av tabellen, og etter hvert like bak plassene som ga opprykk. I 2010 rykket Sogndal opp igjen til Tippeligaen, og har siden holdt seg der. Siden 2004 har Sogndal hatt seks ulike hovedtrenere (Wikipedia, 2014a).

1.1.3 FC Lyn Oslo

FC Lyn Oslo var en del av allianseidrettslaget Ski- og Fotballklubben Lyn. Fordi det var en annen juridisk enhet ble ikke Lyn Fotball rammet av FC Lyn Oslos konkurs i 2010 (Wiik, 2012). Lyn hadde en samarbeidsavtale med aksjeselskapet FC Lyn Oslo fra 1999 og til selskapet gikk konkurs i 2009, etter at hovedaksjonær Atle Brynstad hadde solgt seg ut året i forveien (ibid). Frem til konkursen sommeren 2010 forsøkte FC Lyn Oslo seg fra desember 2009 med en samarbeidsavtale med Lyn Invest AS, uten særlig økonomisk hell (ibid).

I 2005 havnet Lyn i en overgangstvist med Manchester United og Chelsea om John Obi Mikel, noe som varte frem til 2008 (NRK, 2008). Dette preget klubben fra situasjonen oppsto og til de gikk konkurs. Denne såkalte ”Mikel-saken” endte til slutt med forlik

mellom Lyn og Chelsea høsten 2008, etter at Chelsea tidligere saksøkte Lyn for 170 millioner kroner (ibid). Tidligere Lyn-direktør Morgan Andersen ble dømt til ett års betinget fengsel for dokumentforfalskning og falsk politianmeldelse i saken (ibid).

Sportslig presterte Lyn fra rundt midten av Tippeligatabellen og oppover frem til Brynestad trakk seg ut i 2008 og økonomien gikk nedover (jf. tabell 1.1). De økonomiske problemene gikk utover den sportslige satsingen, og Lyn rykket ned i 2009. Klubben klarte ikke å fullføre sesongen 2010 i 1. divisjon før de gikk konkurs. Fra 2004 til 2010 hadde klubben fem ulike hovedtrenere (Wikipedia, 2014b).

1.1.4 Sportsklubben Brann

Sportsklubben Brann har tidligere vært et fleridrettslag, men er nå kun et særiddrettslag, noe de har vært siden 1987 (Wiik, 2012). Fra 1997 til 2003 hadde klubben en samarbeidsavtale med Brann ASA, men etter at dette samarbeidet opphørte har Brann operert som ren klubb uten noe samarbeidende aksjeselskap (ibid). Derimot har klubben samarbeidet med flere spillerinvesteringsselskaper i tillegg til private givere, deriblant Hardball AS og Softball-Brann AS (ibid).

Sportslig har resultatene variert fra gull til nedrykksstrid de siste ti årene, men klubben har holdt seg i Tippeligaen samtlige sesonger. Fra 2004 til 2007 presterte klubben jevnt bra, men har slitt siden. Dette har også sammenheng med en trang økonomi. I 2009 gikk klubben 24,9 millioner kroner i underskudd (Pamer, 2010), noe som har medført at klubben har brukt de siste årene på å forbedre egen økonomi og dermed begrenset den sportslige satsingen. Fjerdeplassen i 2011 var en liten opptur, men allerede året etter gikk det noe nedover igjen. Med fire trenere på de siste ti sesongene (Hernes & Horjen, 2013) har det vært en viss grad av utskiftning på trenersiden.

1.1.5 Aalesunds Fotballklubb

Særiddrettslaget Aalesunds Fotballklubb (AaFK) var en av de første klubbene som opprettet avtale med et samarbeidende aksjeselskap, noe de gjorde allerede i 1994 da Ålesund Fotball AS ble opprettet (Wiik, 2012). Dette samarbeidet eksisterer fortsatt. I tillegg har det blitt startet opp to spillerinvesteringsselskaper, SupporterTango og Tangopool, hvorav det siste er det eneste som har fungert og bidratt til spillerkjøp (ibid). I 2005 flyttet AaFK fra Kråmyra til det nye Color Line stadion (Aalesunds FK, 2012).

AaFK er en relativt fersk toppklubb i Norge, og spilte sin første sesong i Tippeligaen i 2003. Fra 2004 viser tabell 1.1 at klubben etter hvert har klart å stabilisere seg i Tippeligaen. De har i løpet av denne perioden hatt to sesonger i 1. divisjon, i 2004 og i 2006, og har ellers spilt på øverste nivå. To av de siste fire sesongene har de også vært med i medaljekampen i Tippeligaen. Til tross for en relativt jevn stigning i sportslige resultater, har det vært en viss utskiftning på trenersiden, med fem ulike trenere siden 2004 (Wikipedia, 2014c).

1.1.6 Rosenborg Ballklub

Rosenborg Ballklub har alltid vært et særiddrettslag, og har i motsetning til de fleste toppklubbene i Norge aldri hatt et samarbeidende aksjeselskap (Wiik, 2012). Derimot ble det i 2011 opprettet et investorselskap for å investere i spillere til Rosenborg (ibid).

Etter nærmest kontinuerlig suksess fra begynnelsen av '90-tallet til midten av 2000-tallet, har de siste ti årene vært mer variable for Rosenborg, både sportslig og økonomisk. Syvendeplassen i 2005 og femteplassene i 2007 og 2008 har vært skuffende mellom seriemesterskapene i 2004, 2006 og 2009-2010 (jf. tabell 1.1). De har etter dette stabilisert seg i toppen igjen, og tatt medalje de tre sesongene etter siste seriemesterskap i 2010. Disse resultatene har også vist seg i utskiftninger på trenersiden, der klubben har hatt hele åtte ulike trenere de siste ti sesongene, hvorav nåværende hovedtrener er inne i sin andre periode (Rosenborg Ballklub, u.å.). Med hyppige trenerskifter og sviktende resultater kom også den økonomiske nedturen til Rosenborg, da de i både 2010 og 2011 gikk med over 20 millioner kroner i underskudd (Dagbladet Sport, 2012). I 2012 måtte de derfor kutte 30 millioner kroner (ibid).

2. Tidligere forskning

2.1 Organisasjon og ledelse i toppfotballen

Organisasjon og ledelse innenfor norsk fotball er et område det er forsket lite på. Aas (2010) skrev om sportsdirektørrollen i tre norske toppfotballklubber i sin masteroppgave ved Norges idrettshøgskole (NIH), og Edvardsen (2011) skrev en tilsvarende oppgave om daglige ledere i breddeidrettsklubber. A. Gammelsæter (2010) skrev i sin masteroppgave ved Norges Handelshøyskole om en fotballinvestors motiver med utgangspunkt i Molde Fotballklubb, og så på hvorfor aksjeselskaper tilknyttet fotballklubber ikke genererer profitt for sine eiere. I tillegg har Skirstad og Chelladurai (2011) skrevet om Kongsvinger IL, og hvordan de ulike logikkene amatør, profesjonell og kommersiell har vokst fram og fungert simultant i klubben.

Hallgeir Gammelsæter har ved flere anledninger skrevet om organisasjon og ledelse i norsk fotball, og er kanskje den som har skrevet mest på feltet. Han har særlig tatt for seg problemstillinger knyttet til den særegne organisasjonsmodellen en del norske klubber har valgt å organisere seg etter – ”dualmodellen”. Her overføres kommersielle rettigheter (og dermed risiko) fra idrettslaget til et aksjeselskap, mens det som er knyttet direkte til *sport* fremdeles må driftes av idrettslaget ettersom aksjeselskap ikke er berettiget medlemskap i særforbund tilknyttet NIF (Gammelsæter & Ohr, 2002). Det betyr at aksjeselskap ikke kan delta i NFFs turneringer. Gammelsæter og Ohr (ibid) skriver i boka ”Kampen uten ball” om økonomi i og organisering av norsk fotball, og her stilles blant annet spørsmål om måten klubber organiseres og ledes på har noen betydning, i lys av den nevnte dualmodellen og det den fører med seg.

Gammelsæter og Senaux (2011) gir et overblikk over fotballens organisering rundt omkring i Europa i boka ”The Organisation and Governance of Top Football Across Europe”, hvor de påpeker at dette er et område det er forsket lite på. Kelly (2008) så på hvordan managerrollen i britisk og irsk fotball har overlevd profesjonaliserings- og byråkratiseringsprosesser, og fant blant annet ut at det eksisterte en ”learning by doing”-mentalitet, lite rollebeskrivelser, og en oppfatning blant managerne at en tidligere spillerkarriere var tilstrekkelig bakgrunn/utdanning. Av forskning på posisjonen som daglig leder i idretten, men utenfor fotballen, har Humphreys, Paul og Weinbach (2011) undersøkt turnover i stillingen som CEO blant hovedtrenerne i NCAA Division I-A

College fotball i Nord-Amerika. De satte resultater og forventninger om resultater i sammenheng med turnover blant hovedtrenerne, og fant ut at turnover blant daglige ledere øker i takt med dårlige resultater eller resultater under det som var forventet (Humphreys et al., 2011). Et interessant aspekt med artikkelen til Humphreys og medarbeidere (2011) er at de ser ut til å likestille stillingen som CEO – som vil være tilsvarende en daglig leder – med stillingen som hovedtrener i en sportsklubb. I artikkelen (Humphreys et al., 2011) listes det derfor opp annen forskning på daglige ledere i idretten, som egentlig er managere eller hovedtrener. Slik jeg avgrenser stillingen som daglig leder, har disse en lederstilling utover det sportslige, hvor de sitter som administrativ toppleder for alt som har med driften av klubben å gjøre, det være seg både sport, marked, media eller økonomi. Det at daglig leder og hovedtrener omtales som det samme, kan bety at det er svært lite forskning på daglige ledere i idretten slik jeg definerer stillingen.

2.2 Institusjonelle logikker i toppidrett

O'Brien og Slack (2004) har sett på likedanningsprosesser ved endringen av den institusjonelle logikken i engelske Rugby Union i andre halvdel av 1990-tallet, hvor de påstår at en profesjonaliseringslogikk overtok for amatørlogikken som hadde preget idretten frem til da. Skirstad og Chelladurai (2011) så på hvordan ulike institusjonelle logikker vokste fram og eksisterte i Kongsvinger IL. Da fotballen ble profesjonalisert, ble amatørlogikken som hadde preget klubben utfordret av en profesjonell logikk og en kommersiell logikk (ibid). R.M. Southall, Nagel, Amis og C. Southall (2008) studerte forholdet mellom en utdanningslogikk og en kommersialiseringslogikk i NCAA Division I Men's Basketball i Nord-Amerika, og fant ut at kommersialiseringslogikken var sterkt dominerende. Steen-Johnsen (2011) har skrevet om hvordan Skiforbundet som hybrid organisasjon preges av brytningen mellom tre ulike ledelseslogikker: 1) den frivillige amatørlogikken; 2) den politisk-administrative logikken; og 3) den profesjonelle forretningslogikken. Gammelsæter og Solenes (2013) anvendte institusjonelle logikker for å forklare valgene profesjonelle og semi-profesjonelle idrettsutøvere tar for å forberede et liv etter endt idrettskarriere, og mente å identifisere tre ulike logikker: 1) profesjonalismens logikk; 2) en utdanningslogikk; og 3) en konkurranseidrettslogikk. Eide (2012) brukte i sin masteroppgave de samme tre institusjonelle logikkene Gammelsæter og Solenes (2013) identifiserte, for å se på

hvordan Tippeligaklubber handler og tenker når det gjelder spillernes forberedelse til et liv etter endt spillerkarriere.

Ved to anledninger har H. Gammelsæter (2010; 2011) beskrevet syv ulike institusjonelle logikker knyttet til fotballklubber i Europa og Norge. Dette kan ses på som en videreføring av problemstillingene knyttet til det å drive etter dualmodellen, med to ulike organisasjonsmodeller forsøksvis ”sammensmeltet” i én. I den ene av disse artiklene beskriver H. Gammelsæter (2010) de syv logikkene, mens han (2011) i den andre artikkelen stiller spørsmål ved hvorvidt den ene av logikkene er mer dominerende enn de andre.

Med utgangspunkt i H. Gammelsæters (2010) beskrivelse av syv ulike logikker innenfor kommersialiserte idrettsklubber i Europa ønsker jeg i denne oppgaven å undersøke om daglige ledere – som sitter midt oppi dette – opplever disse syv logikkene som reelle og relevante slik H. Gammelsæter beskriver dem. H. Gammelsæter (ibid) påpeker at det trengs empirisk forskning knyttet til disse logikkenes relevans, og denne studien vil være et bidrag til det. Daglig leder vil som klubbleder naturlig måtte forholde seg til disse ulike logikkene, og de daglige ledernes opplevelse av disse vil kunne si noe om hvor reelle og relevante logikkene er. Dermed kan denne studien vise seg å komme med et bidrag til å svare på H. Gammelsæters (2011) spørsmål om kommersialisering har tatt over som dominerende blant disse syv logikkene, eller om det er påvirkningen fra mangfoldet av logikker som preger ledelsen av klubbene. Hvordan oppleves dette av daglig leder, som må forventes å være et brennpunkt for forventninger som stilles til klubbene?

3. Teorikapittel

Det teoretiske rammeverket som brukes for å belyse problemstillingen er institusjonelle logikker (H. Gammelsæter 2010; 2011) og institusjonell pluralisme (Kraatz & Block, 2008). For å gi et godt innblikk i dette teoretiske rammeverket er kapittelet bygd opp av fire deler. Den første delen omhandler generell institusjonell teori. Den neste delen går mer spesifikt inn på institusjonelle logikker, og har til hensikt å beskrive hvordan dette begrepet forstås i denne oppgaven. Videre vil kapittelet ta for seg institusjonelle logikkens plass i forskning på idrett, før hver enkelt av de syv logikkene H. Gammelsæter (2010; 2011) mener å identifisere i ”kommersialiserte” sportsklubber blir beskrevet i detalj. Kapittelet avsluttes med en beskrivelse av disse logikkens innbyrdes konflikter og gjensidige avhengighet, og danner med det grunnlag for diskusjonen i denne oppgaven.

3.1 *Institusjonell teori*

Ifølge Greenwood, Oliver, Sahlin og Suddaby (2008) fremhever institusjonell organisasjonsteori de sosiale verdier og ideer som deles av flere og tas for gitt av menneskene i organisasjonen og dens omgivelser. De påpeker at organisasjoner påvirkes av sin institusjonelle kontekst. Greenwood og medarbeidere (ibid) forstår begrepet *institusjon* som sosiale handlinger mer eller mindre tatt for gitt, underbygget av normative systemer og kognitive forståelser som gir sosial utveksling en mening. Ifølge Scott (2008) består institusjoner av tre pilarer, en regulativ, en normativ og en kognitiv. Det regulative (formelle regler og systemer) fyller ut de normative systemene og de kognitive forståelsene. Meyer og Rowan (1977) hevder at begrepet *institusjonalisering* involverer ”*the processes by which social process, obligations, or actualities come to take on a rulelike status in social thought and action*” (s. 341). Det er altså først når de sosiale verdiene, ideene eller forestillingene får en slik regellignende status at de er institusjonalisert. Et eksempel på en slik institusjonalisering er at norsk idrett ofte anses som synonymt med Norges Idrettsforbund (NIF), og at NIF i praksis har monopol på å drive konkurranseidrett i Norge. Dette er institusjonalisert, selv om det ikke er nedfelt i noen form for regel eller lov.

Med sin artikkel om institusjonelle organisasjoner var Meyer og Rowan (1977) med på å danne grunnlaget for ny-institusjonell teori, en egen retning innenfor institusjonell

teori. Et sentralt element innenfor ny-institusjonell teori er legitimitet. Ifølge Meyer og Rowan (ibid) vil organisasjoner tilpasse sin formelle struktur til de rådende rasjonaliserte mytene i sine omgivelser. De organiserer seg ut fra hva som er mest akseptert, og bruker legitimiteten dette gir til å styrke sin berettigelse og eksistens. Rasjonaliserte myter er sosiale forståelser som definerer hva som er rasjonelt. ”Korrekt” handling vil dermed være sosialt konstruert i organisasjonens omgivelser. Utfordringen for en organisasjon er når ulike deler av omgivelsene ”foreskriver” ulike korrekte handlinger. Scott (2008) hevdet at legitimitetskrav i de institusjonelle omgivelsene må møtes for å unngå å havne i en kompleks situasjon mellom disse, ettersom *”actors confronting conflicting normative requirements and standards typically find it difficult to take action because conformity to one undermines the normative support of other bodies”* (s. 60). Et eksempel på et slikt legitimitetsproblem kan være Sportsklubben Brann, der ny kontrakt til treneren sommeren 2013 ga dem legitimitet hos den viktigste økonomiske bidragsyteren, men ikke hos klubbens supportere, ettersom de ikke ønsket at denne bidragsyteren skulle påvirke klubbens sportslige avgjørelser. Brann fikk dermed mye kritikk fra egne supportere, som så på kontraktsforlengelsen som resultat av lovnader om økonomisk støtte fra den lokale velgjøreren Trond Mohn (Johannessen & Lundstadsveen, 2013). I så måte kan det virke som at Sportsklubben Brann havnet i en kompleks situasjon der de senere har slitt med å oppnå legitimitet i sine institusjonelle omgivelser, særlig i lokalpressen og blant supporterne.

3.2 Institusjonelle logikker

Institusjonelle logikker ble av Friedland og Alford (1991) definert til å være *”a set of material practices and symbolic constructions”* (s. 248), eksemplifisert gjennom institusjoner som *det kapitalistiske markedet, den byråkratiske staten, demokratiet, familien og religionen*. Disse forfatterne forklarer institusjonelle logikker som symbolsk forankret, organisatorisk strukturert, politisk forsvart og teknisk og materielt begrensende, og med forankringer i spesifikke historiske betingelser og handlinger.

Thornton og Ocasio (2008) definerte institusjonelle logikker til å være *”the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality”* (s. 101). Altså vil institusjonelle logikker dreie seg om å gi hver enkelt mening i sin sosiale verden,

gjennom noen sosialt konstruerte oppfatninger, verdier og regler som bygger på historiske mønstre for hva som er akseptert praksis. Gjennom å vise til individets rolle og mening innenfor institusjonelle logikker er dette en noe mer konkret definisjon enn Friedland og Alford (1991) definisjon, og legger dermed i noe større grad opp til å bruke institusjonelle logikker på mer mikronivå enn hva Friedland og Alford gjorde i sin eksemplifisering av begrepet.

H. Gammelsæter (2010) mener også at institusjonelle logikker, slik de er definert av Thornton og Ocasio (2008), kan operasjonaliseres tilsvarende begrepet "*interpretive schemes*", eller "fortolkende skjemaer", som av Greenwood og Hinings (1988) defineres som "*a set of ideas, beliefs and values that shape prevailing conceptions of what an organization should be doing, of how it should be doing it, and how it should be judged*" (s. 295). Dermed blir begrepet å forstå som sosialt konstruerte tanker, ideer og verdier som gir en organisasjon mening, på lik linje med hvordan Thornton og Ocasio (2008) beskrev hvordan institusjonelle logikker gir individet mening. Greenwood og Hinings (1988) definisjon av "fortolkende skjemaer" er altså å forstå som institusjonelle logikker anvendt på gruppe- og organisasjonsnivå. Ifølge Greenwood og Hinings (ibid) vil de "fortolkende skjemaene" kombinert med strukturer og prosesser for implementering og forsterkning av disse ideene, utgjøre en arketypermodell, eller en idealmodell for hvordan en organisasjon bør fungere.

Disse tre definisjonene og forståelsene av begrepet institusjonelle logikker skaper dermed en forståelse av institusjonelle logikker som anvendbare både på samfunnsnivå, individnivå og organisasjonsnivå. Jeg vil for enkelhets skyld ta utgangspunkt i en felles forståelse av Thornton og Ocasios (2008) definisjon av institusjonelle logikker og Greenwood og Hinings (1988) definisjon av "fortolkende skjemaer", i likhet med H. Gammelsæter (2010). Jeg vil da forsøke å finne ut hvordan daglig leder oppfatter logikkene de ulike gruppene av interessenter eksponerer, gjennom å se på de mål, verdier og målekriterier de definerer og utøver som gruppe inn mot daglig leder som representant for klubben.

3.3 Institusjonelle logikker i idretten

Greenwood og Hinings (1988) mente at organisasjoner er i en arketyper tilstand når de rådende fortolkende skjemaer samstemmer med den formelle strukturen og prosessen i

organisasjonen. Videre vil endring av organisasjoner fra tid til annen foregå gjennom skifte fra en arketype til en annen, gjennom ulike stier der de fortolkende skjemaene i varierende grad stemmer med den formelle strukturen (ibid). Altså vil de rådende fortolkende skjemaene – eller institusjonelle logikkene – også endres. Dette er også det teoretiske rammeverket Gammelsæter og Jacobsen (2008) har brukt når de har forsøkt å forstå den såkalte ”dualmodellen” i Norge, hvor de stiller spørsmål om modellen representerer et skifte av logikk – fra en frivillighets- eller foreningslogikk til en kommersiell logikk. En slik tankegang om at nye logikker overtar for de gamle, er også grunntanken for studiene til O’Brien og Slack (2004), hvor de mente å se på et skifte fra en amatørlogikk til profesjonell logikk i engelsk Rugby Union. Skirstad og Chelladurai (2011) undersøkte om en kommersiell logikk hadde tatt over for den frivillige i Kongsvinger Toppfotball, men fant ut at de i større grad eksisterer sammen. Gammelsæter og Jacobsen (2008) fant at norske klubber kunne møte både de interne reglene i idretten og de kommersielle forventningene utenfor idretten, gjennom å kombinere de ulike logikkene samtidig i en ”dual” organisasjon. Disse studiene fra norsk fotball kan tyde på at det å undersøke hvordan ulike logikker sameksisterer er vel så relevant som å se på et eventuelt skifte av rådende logikk på feltet. Dette samstemmer også bedre med hvordan jeg tolker Friedland og Alford’s (1991) forståelse av institusjonelle logikker, når de påstår at logikkene er gjensidig avhengige av hverandre. Den ene logikken dominerer nødvendigvis ikke de(n) andre, men de lever i et dynamisk forhold.

I likhet med Scott (2008) har Kraatz og Block (2008) viet mye plass til legitimitetsproblemet, men da spesielt knyttet til institusjonell pluralisme. I tillegg til at en organisasjon ikke alltid er i stand til å skille sine institusjonelle identiteter fra hverandre, er den tvunget til å symbolisere sin forpliktelse til de ulike institusjonelle omgivelsene og ikke bare opptre kulturelt hensiktsmessig, men også demonstrere sin tverrhistoriske konsistens (ibid). Videre argumenterer de for at organisasjoner som søker legitimitet i en pluralistisk kontekst vil kunne havne i det de kaller ”politikerens dilemma” – en situasjon der samspeillet mellom tilpasning og forpliktelse til ulike aktører og deres verdier og behov går på akkord med organisasjonens ansvar for å beskytte sin egen integritet. For å takle dette legitimitetsproblemet viser Kraatz og Block (ibid) til fire måter å tilpasse organisasjonen de pluralistiske legitimitetskriteriene: enten å 1) forsøke å eliminere den problematiske logikken; 2)

”dele seg opp” og relatere seg uavhengig og sekvensielt til hver institusjonell logikk; 3) balansere tilsynelatende uforenlige krav, forhandle mellom de ulike logikkene, og/eller finne samarbeidsløsninger på spenningene mellom dem; eller 4) smi sine egne, varige identiteter, for dermed å fremstå som institusjoner i seg selv, noe som til en viss grad muliggjør det å selv legitimere egne handlinger.

H. Gammelsæter (2010) mener at de ulike logikker ”kommersialiserte” sportsklubber må forholde seg til gjør at disse organisasjonene får en pluralistisk natur, noe som kan være en årsak til at disse klubbene er så vanskelige å håndtere. Han (2010; 2011) mener videre å identifisere syv slike logikker i disse sportsklubbene; idealisme, identitet, indrestyring, entreprenørskap, kommersialisme, politikk og byråkrati (jf. tabell 3.1). Disse bæres gjerne av til dels ulike interessenter i og utenfor klubbens formelle organisasjoner. Logikkene identifiseres gjennom de mål, midler og målekriterier bærer av logikkene utøver inn mot daglig leder. Målekriteriene trenger ikke nødvendigvis å oppfattes som direkte målbare, men som subjektive opplevelser for de som er bærere av logikken. Logikkene er verken absolutte eller konstante, men et ”verktøy” for å kunne forstå kompleksiteten og sammenhengen mellom de ulike kravene klubben stilles ovenfor og konteksten de eksisterer i. Noe av oppgavens formål vil derfor være å se om denne inndelingen og forståelsen av logikkene er hensiktsmessig og tilstrekkelig.

Tabell 3.1: Institusjonelle logikker i fotball (H. Gammelsæter, 2011, s. 280):

Logikk	Mål	Middel	Målekriterier
Idealisme	Ideelle, filantropisk	Idrettsutøvelse, tilrettelegging	Mobilisering av medlemmer
Indrestyring	Autoteliske Perfeksjonisme	Talent Trening og kamper	Laguttak, prestasjoner, meritter
Identitet	Tilhørighet og selvrespekt	Identifikasjon med klubben, dens symboler og ritualer	Følelse av å bli sett og respektert
Entreprenørskap	Gjøre en forskjell Personlige motiver	Beslutninger og handlekraft	Opplevelse av makt
Kommersialisme	Overskudd på investert kapital	Forretningsplaner, kommodifisering	Formelle målekriterier
Politikk	Politiske mål/velferd	Fotballklubben	Suksesshistorier, lokal oppslutning
Byråkrati	Fair konkurranse	Regler, kontroll og straff	Regeldisiplin

3.3.1 Idealisme

Norsk idrett har historisk vært tuftet på en frivillighetsideologi og en tanke om at idrett fremmer gode formål. NIF har ”*idretts glede for alle*” som visjon. Organisasjonen skal preges av verdien frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd, mens idrettsaktiviteten skal bygge på idretts glede, fellesskap, helse og ærlighet (Norges idrettsforbund, u.å.). Organisasjonen hadde ved utgangen av 2012 ca. 2 186 000 medlemskap fordelt på 11 867 idrettslag (NIF, 2013). Denne statistikken, verdien og visjonen til NIF viser at idretten kan ses på som en folkebevegelse som fremmer andre formål enn for eksempel det å vinne.

I idrettspolitisk dokument for 2007-2011 for NIF er den totale frivillige dugnadsinnsatsen verdsatt til 7 500 mill. kroner beregnet på 24 000 årsverk (NIF, 2007). Denne frivilligheten forbindes ofte med dugnadsinnsats på grasrotnivå eller i barne- og ungdomsidretten, men også toppidrett og toppfotball står for svært mye frivillighet, for

eksempel ved vakter på kampdag, kioskdirift, etc. I Norsk Toppfotballs samfunnsregnskap for 2012 er frivilligheten i Tippeligaen beregnet til en verdi på ca. 57 millioner kroner (Norsk Toppfotball, 2013). H. Gammelsæter (2013) viser til at det eksisterer mangel på forskning knyttet til hvorfor frivillige stiller opp på gjentakende, rutinemessige idrettsarrangementer som for eksempel hjemmekamper i fotball over en hel sesong, men mener å identifisere tre ulike typer frivillige på slike gjentakende arrangementer: 1) ”tilhengeren”; 2) ”den samfunnsengasjerte”; og 3) ”klubbveteranen”.

Mange Tippeligaklubber har også egne breddeavdelinger med fotballtilbud for barn og ungdom. Disse ses ofte på som svært viktig for klubbene. Breddeaktiviteten drives gjerne uavhengig av toppfotballen, men for de klubbene som har egne breddeavdelinger kobles de gjerne sammen ved for eksempel kampdagsarrangementet, der breddeavdelingen gjerne står for kioskdiriften og mottar inntektene for dette. Dette viser hvordan breddeidretten tjener på toppfotballen, og at pengesirkuset i toppfotballen også kommer grasrota til gode. Et eksempel på dette er Prosjekt Tilhørighet, hvor TRG³ deler ut penger til lokale lag og foreninger for hvert sesongkort disse lagene og foreningene selger på Aker Stadion (Molde FK, 2014).

Logikken idealisme har dermed utgangspunkt i ideelle mål, med utøvelse av og tilretteleggelse for idretten som sentrale midler, og mobilisering av flest mulige medlemmer eller brukere som målekriterium (jf. tabell 3.1). Med bakgrunn i dette er det naturlig å anta at den idealistiske logikken gjerne representeres av breddeavdelingen (i de klubbene som har det) eller blant frivillige og gamle ildsjeler. Disse legger gjerne inn en ekstra innsats for å tilrettelegge for aktiviteter for massen, og ønsker at deres innsats skal komme flest mulig til nytte.

3.3.2 Indrestyring

Det er en oppfatning at man må ofre mye for å nå langt i toppidrett, og at en sterk indre drivkraft, i tillegg til idretts glede og talent, er nødvendig for å nå toppen. Brown og Potrac (2009) beskrev hvordan 16-19 år gamle akademispillere i Storbritannia utviklet en endimensjonal identitet knyttet til det å være fotballspiller, i et forsøk på å gjøre alt for å komme gjennom nåløyet. Når de da ikke fikk profesjonell kontrakt opplevde de å stå igjen følelsesmessig ruinert og uten noen identitet eller tanker knyttet til et liv

³ TRG er et selskap eid av Kjell Inge Røkke. De har lagt 25 millioner kroner i potten for denne ordningen.

utenom fotballen (ibid). Det har også vært tilfeller av tidligere profesjonelle fotballspillere på høyt internasjonalt nivå som har slitt mentalt når de har lagt opp, og endt opp med problemer relatert til alkohol eller narkotika. Claus Lundekvam sto frem som rusmisbruker etter endt spillerkarriere, og beskrev det som et forsøk på å fylle et tomrom og adrenalinkick da en skade nærmest over natta fratok ham statusen som fulgte som profesjonell fotballspiller (Treborg, 2012).

Dette sterke jaget etter å nå toppen skaper en konstant søken etter utvikling og perfektionering av prestasjon. For klubben kan det bety at man enten må gi slipp på spillere som trenger et høyere nivå enn det klubben kan gi, eller at man må skaffe midler for å hente bedre spillere og gjøre laget bedre. Og det samme vil gjelde trenerne, som også søker nye og større utfordringer, og som vil presse på for å få bedre spillere til sitt lag, selv om det vil koste penger for klubben.

Indrestyring som logikk kan naturlig tenkes å bæres av spillere og trenerapparat, især de med store ambisjoner, som er i klubben på lånt tid og bruker klubben som et springbrett mot noe større. Disse spillerne kan ofte oppfattes som å ønske at alle midler allokteres i retning av en best mulig satsing på Tippeligaen. Indrestyring som logikk har altså utgangspunkt i autoteliske eller perfektionistiske mål, med talent, trening og kamper som sentrale mål, og målekriterier som laguttak, personlige prestasjoner og meritter (jf. tabell 3.1).

3.3.3 Identitet

For mange har fotballklubben en svært mye større betydning enn akkurat de 2 x 45 minuttene med fotball som spilles hver helg. Det handler om identitet, tilhørighet og fellesskap, og fotballklubben representerer gjerne en by, en region eller et lokalsamfunn, eventuelt en sosial klasse eller en religiøs kontekst. I Glasgow i Skottland er Celtic historisk sett katolikkenes lag, mens Rangers er protestantisk (BBC News, 2006). I Argentina representerer rivaliseringen mellom Boca Juniors og River Plate et klasseskille, et oppgjør mellom arbeiderklassen og den øvre middelklassen (Lesjø, 2008). I Norge er de kanskje sterkeste eksemplene på dette Oslo-derbyet mellom Lyn og Vålerenga, med Oslo vest mot Oslo øst (ibid), og Sportsklubben Brann som representerer Bergen som by mot resten av landet, der innbyggerne gjerne omtaler seg som bergensere heller enn nordmenn (Armstrong & Hognestad, 2003).

Ifølge Lesjø (2008) organiserer de mest lidenskapelige supportene – såkalte ”true fans” – livet sitt i en viss grad rundt hva som skjer rundt deres fotballag. Det at det er *deres* fotballklubb viser tydelig hvor sterk identitetslogikken står blant fotballsupportere. Det forventes full lojalitet til klubben, og det dyrkes sterk rivalisering til motstanderklubber av ulike geografiske eller sosiokulturelle forskjeller (ibid). Drakten og stadionet blir viktige symboler, nærmest hellige, og kombinert med sterke ritualer på kampdag gjør dette at denne identifiseringen med fotballaget rent sosiologisk kan forstås på samme måte som Durkheim tolket religionen (ibid). Denne oppfatningen om at klubben med dens symboler tilhører supporterne gjør at de stiller sterke krav til de som forvalter dette som er så viktig for dem, både i styret, administrasjon og blant trenere og spillere.

Selv om alle Tippeligaer har uavhengige, organiserte supportergrupper som følger klubben, vil man likevel kunne oppleve tilhengerne som sådan som fragmentert, og delte i sine synspunkter. Med informasjonsteknologiens utvikling har disse fått enda flere plattformer å ytre sine meninger på, og det vil derfor ikke være nok å ”holde seg inne med” lederen av den aktuelle supportergruppen for å takle identitetslogikken. Muligheten til å ytre sine meninger i anonyme blogger og kommentarfelt og på sosiale medier har gjort det vanskeligere for klubbledere å kommunisere med alle bærerne av denne logikken. Lokalmedia kan også være en sentral bærer av identitetslogikken, gjennom å uttrykke og forsterke støtte og mishagsyttringer mot klubben.

Identitetslogikken har dermed utgangspunkt i de sentrale målene tilhørighet og selvrespekt, med identifikasjon med klubben, dens symboler og ritualer som midler, og følelsen av å bli sett og respektert som målekriterium (jf. tabell 3.1).

3.3.4 Entreprenørskap

Mange aksjeselskap tilknyttet norske toppfotballklubber, enten som samarbeidende aksjeselskap eller spillerinvesteringsselskap, domineres av enkeltpersoner eller enkeltentreprenører fra næringslivet med høy formue og mulighet til å bruke vesentlige pengesummer på disse klubbene. Noen av de mest kjente er Røkke og Gjelsten i Molde, Fredriksen og Trøim i Vålerenga, Høili i Fredrikstad, Berg i Lillestrøm og Brynestad i sin tid i Lyn. Med innskudd av vesentlige summer har disse også på ulike tidspunkt og i ulik grad hatt stor innflytelse på driften av fotballklubbene, uten at de nødvendigvis har hatt som motivasjon å tjene penger. Gammelsæter og Ohr (2002) viser til at mange i en

periode etter profesjonaliseringen av norsk fotball på 1990-tallet hadde tro på at det var mulig å tjene penger på å investere i fotballklubber. Dette understøttes også av A. Gammelsæter (2010), som viser til at Røkke med flere mente at det var mulig å tjene penger på norsk fotball. Samtidig peker A. Gammelsæter (ibid) på at sportsøkonomien tilsier at flertallet av fotballinvestorene vil tape penger, og at motivasjonen som går igjen blant dem som går inn med økonomisk støtte heller vil være lidenskap for klubben, et ønske om å bidra til lokalsamfunnet, omdømmebygging, økt sosial status og makt. Gjennom Molde Fotballklubb som case, viser dermed A. Gammelsæter (ibid) at motivasjonen for klubbeieren kan være å vise samfunnsansvar, fremme lokalpatriotisme og skaffe regionen et positivt omdømme, heller enn å tjene penger på klubben.

Entreprenører trenger dog ikke å være investorer eller eiere. Agenter kan sies å tilhøre en bransje som har bygd seg opp gjennom en entreprenørlogikk. Med økt innflytelse på egen hverdag og karriereutvikling har fotballspillerne fått behov for mennesker rundt seg som kan hjelpe dem med å ta vare på disse mulighetene. De store summene en del agenter har ervervet seg har gjort at de har et relativt frynsete rykte blant en del aktører i fotballmiljøet, men agentene har blitt en mer og mer sentral aktørgruppe i fotballen, og de er som regel involvert når en spiller eller trener skal signere kontrakt med en klubb eller en forretningspartner (Pamer, 2008).

Når motivene blir svært personlige, kan det være vanskelig å identifisere en entreprenørlogikk og generalisere denne. Men når eiere/investorer går ut med lovnader om økonomisk støtte gitt en bestemt avgjørelse i en klubb, viser dette et ønske om å gjøre en forskjell. Og klubbens avgjørelse kan igjen vise om vedkommende har makt og innflytelse eller ikke. Den tidligere nevnte saken der Trond Mohn gav penger til Sportsklubben Brann som følge av forlengelsen av kontrakten til daværende trener Rune Skarsfjord (Johannessen & Lundstadsveen, 2013) kan ses som et eksempel på dette. På lik linje kan måten de daglige lederne opplever og håndterer agenter på vise om også agentene oppnår makt og innflytelse, slik de naturlig vil søke dersom de bærer en entreprenørlogikk.

Logikken entreprenørskap kan dermed forstås med utgangspunkt i mål om å gjøre en forskjell eller ulike personlige motiver, med beslutninger og handlekraft som sentrale

midler, og en opplevelse av makt som målekriterium, om ikke for omverden så for den enkelte (jf. tabell 3.1).

3.3.5 Kommersialisme

H. Gammelsæter (2011) lister opp tre aktører som bærere av kommersialismelogikken; sponsorer, TV-selskaper og ”investorer”. Videre viser han til at en kommersialisering av fotballen må bety at disse aktørene både har økonomisk avkastning som mål og virkemidlene til å skape denne avkastningen, og at det er en sammenheng mellom disse.

Virkemidlene ser vi i form av en *kommodifisering* av fotballen, at den omgjøres til en vare for salg. Sponsorene er med på å kommodifisere fotballen gjennom å gjøre drakten, stadionet og lignende til ”varer” de kjøper synlighet på. TV-selskaper kommodifiserer fotballen gjennom å gjøre fotballkamper til enkeltprodukter man må kjøpe på betal-TV. Og investorene i fotballen kan sies å kommodifisere fotballen gjennom sine spillerinvesteringsselskap, der spillerne blir gjort til varer eller produkter investorene kjøper andeler i.

Kommersialiseringslogikken fra ”vanlig” næringsliv kan være vanskelig å identifisere i fotballen. Selv om man har eiere i form av investorer og eiere av samarbeidende aksjeselskap, er det vanskelig å se at disse lenger har profittmaksimering som mål. Dette viser som nevnt A. Gammelsæter (2010). At Viking som første Tippeligaklubb delte ut utbytte til sine aksjonærer i 2006 (Mørseth, 2006) er et sjeldent unntak. Det kan i større grad se ut som at TV-selskaper og sponsorer er de som bærer kommersialiseringslogikken, gjennom å tjene penger på fotballen med tett sammenkobling mellom mål og midler. Samtidig kan man stille seg spørsmål om dette alltid er tilfelle når også sponsorer iblant må ta på seg store tap for å berge klubbene økonomisk, slik Sparebanken Sør gjorde med Start i sin tid (Rørtveit & Svardal, 2008). Kanskje er det også slik at ulike typer sponsorer har ulike typer mål, der samfunnsengasjementet er viktigere for enkelte enn kroner og øre i avkastning fra synlighet på drakt eller stadion, og at kommersialismelogikken har ulik betydning og forståelse innad i sponsorpoolen.

Det er ikke nødvendigvis enkelt å identifisere utelukkende kommersialistiske aktører med utgangspunkt i den nevnte definisjonen av kommersialisme. Å både ha mål om

profitt og midlene til å oppnå dette virker ikke å være enkelt i norsk fotball, og derfor er det kanskje vanskelig å identifisere disse aktørene empirisk. Det er heller ikke gitt at disse eksisterer. I størst grad vil dette kanskje være medieaktørene, både lokalt og nasjonalt. TV 2 har brukt mye ressurser på å bygge opp Tippeligaen som TV-produkt, og utviklingen i forhold til nyheter på web har skapt et mye større informasjonsbehov ute blant kundene. Dette har gjort at medieaktørene er mye tettere på klubbene, noe som kan oppleves som både positivt og negativt. Klubbene lever av oppmerksomhet fra publikum og publisitet knyttet til sponsorer. Da kan små bagateller fort bli til store og vanskelige saker som tar bort fokus fra de andre arbeidsoppgavene, både sportslig og administrativt. I verste fall gjør slike saker klubbene lite attraktive som samarbeidspartnere, dersom de oppfattes som upålitelige eller uredelige. Når det gjelder investorer så er det kanskje slik at selv om økonomisk avkastning ikke nødvendigvis er hovedmålet, så vil den kommersielle tankegangen kanskje prege dem i større grad når klubbene får et bud på en spiller de har eierandeler i. Dette kan skape en utfordring for klubben om de ønsker å beholde spilleren, mens investoren ønsker å selge for å få avkastning. Likevel er det kanskje slik at logikken lettere vil la seg identifisere gjennom midler og målekriterier, spesielt gjennom de formelle målekriterier som lar seg tallfeste i organisasjonen, for eksempel knyttet til markedssiden og kommersiell drift.

Logikken kommersialisme har dermed utgangspunkt i mål om overskudd på investert kapital gjennom midler som forretningsplaner og kommodifisering, noe som måles etter formelle målekriterier (jf. tabell 3.1), for eksempel i regnskaper.

3.3.6 Politikk

Gang på gang ser vi at politikere engasjerer seg i de lokale fotballklubbene for å berge dem ut av økonomisk ufare. Vålerenga fikk i 2008 kjøpe tomt verd 500 millioner til én krone for å bygge ny stadion (Sonstad, 2008), HamKam fikk i 2012 ettergitt åtte millioner kroner i gjeld av Hamar kommune (Brenden, 2012), og i Fredrikstad vedtok bystyret i desember 2013 at Fredrikstad kommune overtar stadion fra en økonomisk hardt presset Fredrikstad Fotballklubb (Solheim, 2013).

En skulle kanskje tro at de summene toppfotballen i Norge genererer, både gjennom sponsorinntekter, medieinntekter og billettinntekter, skulle kunne gjøre toppfotballen i stand til å klare seg selv, og at breddeidrett ville være viktigere å diskutere og prioritere

politisk enn toppfotball. Men når klubbene holder på å gå konkurs ser vi ofte at den lokale kommunen, anført av politikerne, går inn på ulike måter som i realiteten betyr økonomisk støtte i millionklassen. Fotballklubben ses gjerne på som byens største merkevare, og skaffer stedene de kommer fra enormt med medieomtale. Faktisk viser samfunnsregnskapet for Norsk Toppfotball i 2013 at både Ull/Kisa, Hødd og Sogndal Fotball sin medieomtale som andel av hvor ofte stedet de kommer fra omtales, er over 200 % (Norsk Toppfotball, 2013). I Telemark har fylkeskommunen en partnerskapsavtale med Odd for å skape tilflytting og økt positiv tenking rundt Telemark som begrep (ibid). I tillegg er toppfotballen næring, med lokale arbeidsplasser det ikke er aktuelt å flytte til andre byer. Elementer som merkevarebygging og økt tilflytting og trivsel gjør kanskje at toppfotball blir vel så viktig å støtte og legge til rette for som annen næringsvirksomhet og andre velferdstiltak i lokalsamfunnet.

Denne logikken er kanskje også representert gjennom press på at klubben må ta større samfunnsansvar og bidra til å skape velferd utenom de gleder som spres i byen eller bygda annenhver helg. Likevel er jeg usikker på om den politiske logikken utøver særlig press på klubben annet enn når klubben selv ber om kontakt når penger behøves. Dermed er kanskje denne logikken mer en logikk klubbledere opplever når de selv oppsøker den. Da vil den kunne gi uttrykk gjennom klubben som ambassadør for lokalsamfunnet, et samlingspunkt og en samfunnsaktør.

Den politiske logikken har dermed utgangspunkt i velferd og andre politiske mål, med fotballklubben i seg selv som middel, og suksesshistorier og lokal oppslutning som målekriterier (jf. tabell 3.1).

3.3.7 Byråkrati

Ifølge Guttman (1978) er et av kjennetegnene ved moderne idrett en økende grad av byråkrati, og graden av byråkratisering av idretten blomstret raskt etter de første nasjonale idrettsorganisasjonene ble stiftet i England midt på 1800-tallet. Siden fotballen ble profesjonalisert i Norge har vi sett en økende grad av byråkrati også fra NFF som idrettsmyndighet. For eksempel dreide klubbisensen som ble innført i 1992 seg først og fremst om økonomi, mens den fra 2004 ble utvidet til å omhandle infrastruktur, sport, personell/administrasjon og lov og reglement (Norges Fotballforbund, 2009). Fra 2009 ble dette igjen endret fra en årlig rapportering til et

oppfølgingssystem med løpende rapportering fra klubbene (ibid). I alle årene med klubblisens har det vært slik at dersom klubbene ikke leverer i henhold til lisenskravene mister de retten til å spille i de to øverste divisjonene. Også internasjonalt har klubbøkonomi og lisenser fått økende fokus. Først gjennom lisenssystemet fra 2004/2005 for lag som deltar i turneringer i regi av UEFA, og deretter gjennom Financial Fair Play (UEFA, 2009). Dette viser hvordan fotballen i økende grad reguleres av regler, kontrollsystemer og sanksjoner.

I tillegg til idrettens eget regelverk har idretten i økende grad måtte forholde seg til øvrig byråkrati i samfunnet. Et vendepunkt var den såkalte Bosman-dommen i 1995, som brakte EUs rettsprinsipper inn i idretten og gjorde at profesjonell idrett måtte følge de samme arbeidsrettslige prinsipper som gjelder i resten av EUs arbeidsliv (Olsson, 2011). En direkte tidlig konsekvens av dette var at 3+2-regelen knyttet til bruk av utenlandske spillere forsvant, fordi den brøt med EUs lover om et fritt arbeidsmarked innen EU (ibid).

Det er naturlig å tenke seg at EU og byråkrati i samfunnet for øvrig virker mindre inn i det daglige enn hva idrettens eget byråkrati og myndigheter gjør. Fra tid til annen uttrykker både klubbledere og andre aktører seg kritisk til både NFFs regelverk og deres tolkning og bruk av det i form av for eksempel sanksjoner. Selv om forbundet er til for klubbene kan den byråkratiske logikken som preger organisasjonen kanskje oppleves som mer til hindring enn til hjelp til tider. Dette kan kanskje også gjelde interesseorganisasjoner, både NTF, Norsk Fotballtrenerforening (NFT) og Norges Idrettsutøveres Sentralorganisasjon (NISO) – som er til for henholdsvis klubbene, trenerne og spillerne.

Innenfor idretten har logikken om byråkrati utgangspunkt i målet om fair konkurranse, med regler, kontroll og straff som sentrale midler og regeldisiplin som målekriterium (jf. tabell 3.1). Med idrettens profesjonalisering omslutes også idretten i økende grad av sivilsamfunnets regler for eksempel knyttet til økonomisk virksomhet.

3.4 Logikkens konflikter og gjensidige avhengighetsforhold

Ifølge Friedland og Alford (1991) er institusjoner og logikker både avhengige av hverandre og i konflikt med hverandre. Vi som aktører kan også være bærere av mer

enn én logikk, og kan i gitte tilfeller forsøke å forene og omdanne logikker som er i konflikt med hverandre. Og som Kraatz og Block (2008) pekte på, kan aktører få større innflytelse gjennom å forene logikker og spille disse ut mot hverandre.

Et eksempel som viser både konfliktene og den gjensidige avhengigheten mellom logikkene er regelverket knyttet til eierskap av fotballklubber. Da Gammelsæter og Jacobsen (2008) så på et eventuelt skifte fra frivillighets- eller foreningslogikk til en kommersiell logikk, ble ”dualmodellen” heller et symbol på en løsning som nettopp forener logikkene idealisme og kommersialisme. Samtidig kan ”dualmodellen” representere et klassisk spill mellom ulike logikker. Ved å ikke tillate aksjeselskap medlemskap i idretten beholder klubbene gunstigere beskatning, og man beholder sine argumenter inn mot politikerne og deres logikk knyttet til å bruke fotballklubben for å fremme velferd. Samtidig gjør begrensningene i forhold til eierskap at entreprenører kanskje får mindre innflytelse enn de ønsker, og angriper den byråkratiske logikken som er til hindring for dem. Hjelseth (2005) viser til at den autentiske fotballkulturen utfordres av fotballens kommersialisering, og at fotballsupportere gjerne bygger på en forestilling om klubbene som en form for deltakende demokrati. Dermed vil de som bærere av en identitetslogikk være i konflikt med både kommersialismelogikken og entreprenørskapslogikken, som trosser både deres verdier og eksistens. Samtidig som de ønsker å begrense kommersialismens og entreprenørenes innflytelse viser det seg ofte at supporterne er avhengige av klubbens ”rike onkler” for å oppleve sportslig suksess.

En annen utfordring er knyttet til å skille disse ulike logikkene fra hverandre. Ifølge Kraatz og Block (2008) er en av implikasjonene knyttet til legitimitetsspørsmålet for organisasjoner som opererer med institusjonell pluralisme at organisasjonene ikke er i stand til å skille sine institusjonelle identiteter fra hverandre. Dette kan vi også kjenne igjen med utgangspunkt i de syv nevnte logikkene. Når en spiller skifter klubb på toppnivå, er det for å søke nye utfordringer (indrestyrt), er det for å få økt status i en annen klubb (entreprenørskap), eller er det for å tjene mer penger gjennom en forbedret kontrakt (kommersialisme)? Da Trond Mohn ga penger til nytt kunstgress til Alheim på betingelse av at det gamle kunstgresset gikk til en breddeklubb, var det av idealistiske (økt aktivitet) eller entreprenørske (opplevelse av makt) hensikter? Og representerer ordføreren på fotballkamp identitetslogikken som ”true fan” eller politikken for å styrke den lokale oppslutningen vedkommende har bevilget penger til?

Kampen mellom logikkene går helt ned på individnivå, og hver enkelt kan bære flere logikker, kanskje til og med på samme tidspunkt. H. Gammelsæter (2011) påstår at Kjell Inge Røkke ser ut til å ha beveget seg fra en entreprenørlogikk over i en mer idealisme- eller identitetslogikk, hvor han er opptatt av å støtte det levende lokalsamfunnet Molde FK representerer. Alle disse eksemplene viser kompleksiteten i logikkene, hvordan de er avhengige av hverandre, og hvordan man på personnivå kan skifte logikk underveis i en prosess, eller stå med en fot i hver sin logikk.

4. Metodekapittel

”En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder” (Aubert, 1965, sitert i Andersen, 2013). Dette kapittelet har til hensikt å gjøre rede for de fremgangsmåtene som har blitt benyttet i denne masteroppgaven, midlene for å komme frem til den kunnskapen studien har søkt. Ofte skiller vi mellom to hovedtyper metode; kvalitativ og kvantitativ metode.

Kvalitativ metode kjennetegnes ved at man går i dybden av et fenomen og vektlegger betydning, ved å tolke prosesser i lys av konteksten man undersøker (Thagaard, 2009). Antall enheter er få, men man kan få mye informasjon om hver enkelt (ibid). Kvantitativ metode kjennetegnes ved at man går i bredden og vektlegger utbredelse og antall, og fokuset ligger da på variabler som er relativt uavhengig av den samfunnsmessige konteksten som skiller dem man undersøker (ibid). Med et større antall enheter vil informasjonen om hver enkelt følgelig bli mindre enn ved en kvalitativ tilnærming.

Dette prosjektet har tatt utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming i metodene. En kvantitativ tilnærming kunne gitt muligheten til å benytte flere informanter, med flere spørsmål og svar. Likevel ble en kvalitativ tilnærming vurdert som mer hensiktsmessig. Dette fordi hensikten er å finne mest mulig informasjon rundt de utfordringene daglige ledere i Tippeligaklubber opplever, og fordi konteksten vies en sentral plass idet jeg tolker prosessene i og rundt klubbene. Ifølge Grønmo (2004) er kvalitative undersøkelser preget av fleksibilitet, noe som gjør at opplegget kan endres eller justeres underveis i prosessen ettersom man får informasjon og gjør seg nye erfaringer.

4.1 Forskningsdesign

Ifølge Andersen (2013) er case *”intensive studier av en eller noen få enheter. Case kan være organisasjoner (eller deler av dem), beslutninger, forhandlinger, en diskurs, et hendelsesforløp, en handling, en prosedyre, et utsagn, etc.”* (s. 23). I denne oppgaven er casen daglig ledelse av Tippeligaklubber. Yin (1994) fremhever at en casestudie er en empirisk undersøkelse som ser på et historisk avgrenset samtidfenomen innenfor dets reelle kontekst og hvor linjene mellom fenomenet og konteksten ikke er tydelige. Denne studien vil i så måte passe inn under denne definisjonen, ettersom empirien knyttes til

den konteksten utfordringene oppleves innenfor, og siden utfordringene knyttes til den tiden informantene har fungert i posisjonen som daglig leder.

Andersen (2013) deler casestudier videre inn i tre hovedtyper av design: ateoretiske studier, teoretisk fortolkende studier og begreps- og teoriutviklende studier. Ateoretiske studier motiveres ifølge Andersen (ibid) ”*av interesse knyttet til spesielle saker, hendelser, sosiale grupper eller miljøer – og de søker elementer til framstilling og forklaring i det caset som studeres*” (s. 62). Teoretisk fortolkende studier passer ifølge Andersen (ibid) når ”*studiet av det enkelte tilfellet ses som et typisk eksempel på en (eller flere) klasser av fenomener som det allerede eksisterer en viss kunnskap om*” (s. 70-71). Det eksisterer svært lite kunnskap om fenomenet som undersøkes i denne studien, og teorien som benyttes har heller ikke blitt benyttet empirisk før. Begreps- og teoriutvikling brukes når man ønsker å se utover det enkelte case, og studerer enkeltcase som et eksempel på en klasse eller type fenomener man er interessert i, både empirisk og teoretisk (ibid). Studien passer bedre inn under denne hovedtypen casestudier, ettersom den tar utgangspunkt i seks ulike case, hvor målet er å kunne si noe mer om fenomenet daglig ledelse i toppfotballen basert på opplevelsene knyttet til de seks ulike kontekstene.

4.2 Utvalg

Utvalget i denne studien består av seks informanter, hvor alle er eller har vært daglig leder i en Tippeligaklubb. Ved hjelp av disse seks daglige lederne fra seks ulike klubber har jeg forsøkt å finne utfordringer og mestringsstrategier det kan antas er gjeldende for daglige ledere i andre klubber. Med andre ord har det blitt utført en *teoretisk generalisering*, som blant annet har til formål å ”*studere utvalgte enheter med sikte på å utvikle en helhetlig forståelse av den større gruppen eller konteksten som disse enhetene til sammen utgjør*” (Grønmo, 2004, s. 88).

Ifølge Grønmo (2004) tar slike teoretiske generaliseringer utgangspunkt i strategiske utvalg. ”*Utvelgingen bygger ikke på tilfældighetsprinsippet, men derimot på systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut fra teoretiske og analytiske formål er mest relevante og mest interessante*” (ibid, s. 88). I valg av informanter har det derfor blitt lagt vekt på å finne de enhetene jeg mente kunne være mest interessante for min oppgave. Å bruke klubber av ulik størrelse og kontekst har vært viktig. Det samme har

variasjon i hvor lenge vedkommende har sittet i stillingen som daglig leder vært. Samtidig har det vært viktig at de har fungert i posisjonen i en viss periode, slik at de har nok erfaring til å kjenne alle deler av klubbdriften. Samtlige av informantene har fungert som daglig leder i minimum to år. I tillegg har gruppen informanter blitt delt i to: én gruppe bestående av tidligere daglige ledere, og en annen gruppe bestående av nåværende daglige ledere. Hver av gruppene har bestått av tre informanter. Det er også en viss variasjon i informantenes bakgrunn, der noen har bred erfaring fra fotballen, mens andre har svært lite erfaring fra fotballen utenom sin tid som daglig leder.

Aktuelle informanter har vært diskutert med Norsk Toppfotball, men jeg har til slutt selv valgt ut hvem jeg ønsket å kontakte. Kontakten har deretter blitt opprettet gjennom Norsk Toppfotball, noe jeg anser som å ha økt mine sjanser for en positiv respons. Åtte personer ble kontaktet, hvorav to ikke ønsket å delta ettersom de ikke fikk muligheten til å være anonyme. Jeg opplevde likevel å nå et metningspunkt etter seks intervjuer. Basert på den mengden informasjon som ble gitt i intervjuene, ble seks informanter derfor vurdert som tilstrekkelig.

4.3 Det kvalitative forskningsintervju og intervjuguide

Ifølge Silverman (2006) finnes det fire hovedmetoder av kvalitative fremgangsmåter: 1) observasjon; 2) tekst-, dokument- og bildeanalyse; 3) intervju; og 4) transkripsjon av audio- og videoopptak fra ”naturlig oppstått interaksjon”.

Ifølge Thagaard (2009) egner intervju seg godt når en søker informasjon om personers opplevelser, synspunkter og selvforståelse. Derfor ble intervju benyttet som eneste fremgangsmåte for innsamling av data. *”Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side. Å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer, er et mål”* (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 21).

Observasjon kunne gitt nyttig informasjon om de daglige ledernes atferd og hvordan de forholder seg til klubbens ulike interessenter (Thagaard, 2009). Dette ble likevel ikke ansett som nødvendig, da studien tar utgangspunkt i hvordan daglige ledere opplever utfordringene og forholdet til klubbens interessenter i dette. Å observere daglige ledere i interaksjon med alle klubbens interessenter ville antakeligvis også blitt for omfattende,

selv med bare én enkeltcase. Siden de daglige ledernes opplevelse av utfordringene var utgangspunktet for datainnsamlingen ble det heller ikke ansett som nødvendig å foreta dokumentanalyse av eventuelle organisasjonskart, protokoller/møtereføret og lignende.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) er forskningsintervjuet en profesjonell samtale der kunnskap konstrueres i samspill eller interaksjon mellom intervjueren og den intervjuede. Ifølge Andersen (2013) skiller vi mellom to hovedtyper åpen og samtalebasert informantintervjuing: 1) den hvor fokuset ligger på aktørers personlige og private opplevelser, oppfatninger og følelser; og 2) den hvor informanter er interessante fordi de kan bidra til å kaste lys over hendelser og saker som går utover deres egne opplevelser. Fokuset har blitt lagt på førstnevnte hovedtype, der idealet ”*er en passiv lyttende rolle, preget av åpne spørsmål der informantens respons i stor grad styrer samtalen*” (Andersen, 2013, s. 120). Det må likevel påpekes at dette er et ideal, og at aktive oppfølgingsspørsmål var nødvendig for å være sikker på å ha forstått informantene riktig.

Det ble gjennomført seks intervjuer, hvor det korteste intervjuet var på 67 minutter, og det lengste intervjuet var på 107 minutter (jf. tabell 4.1). Alle intervjuene ble tatt opp med lydopptaker. I tillegg til lydopptaker ble det også gjort notater underveis i intervjuet, enten for å understreke noe som ble sagt eller for å ta opp tråden igjen senere i intervjuet. Ett intervju ble gjennomført ansikt til ansikt, tre ble gjennomført over Skype, hvorav ett igjen ble fordelt over to dager for å finne tid til intervju. To intervju ble gjort over videokonferanse i to ulike lyd/bilde-studio. Skype-intervjuene varierte i kvalitet, grunnet varierende forbindelse. Én dag kunne det gå smertefritt, mens det neste dag ble nødvendig å ringe opp på nytt én eller to ganger underveis for å få god nok forbindelse. Ett av intervjuene måtte også avsluttes på telefon, da det ikke var mulig å høre hverandre over Skype. Dette gikk heldigvis ikke nevneverdig utover kvaliteten på lydopptakene, og det var fullt mulig å høre i etterkant hva som var blitt sagt.

Tabell 4.1: Intervjuede informanter

Informant	Intervjuet varte	Antall sider utskrift	Tid i posisjon	Gjennomføring av intervju
Sveinung Hovstad, Start	104 min	18 sider	2 år 9 mnd	Skype+telefon
Egil Mundal, Sogndal	107 min	21 sider	4 år 5 mnd	Videokonferanse
Erik Langerud, Lyn	95 min	22 sider	2 år 7 mnd	Ansikt til ansikt
Roald Bruun-Hanssen, Brann	77 min	18 sider	4 år	Videokonferanse
Henrik Hoff, AaFK	37 min + 30 min	13 sider	20 år	Skype
Nils Skutle, Rosenberg	84 min	19 sider	14 år	Skype

Intervjuguiden ble utarbeidet etter en delvis strukturert tilnærming, en såkalt *semistrukturert* intervjuguide. Ifølge Thagaard (2009) fremheves fleksibilitet som viktig i denne tilnærmingen for å knytte spørsmålene til forutsetningene til hver enkelt informant. Grønmo (2004) påpeker at intervjuguiden beskriver hvordan intervjuet skal gjennomføres i grove trekk, med hovedvekt på temaene som skal tas opp.

Intervjuguiden – både tema og spørsmål – ble utarbeidet og jobbet med gjennom hele høsten, ettersom teoriforståelsen er et sentralt utgangspunkt og en viktig forutsetning for å kunne øke kvaliteten i spørsmålene. Til slutt ble intervjuguiden satt opp felles for alle informantene, med 29 spørsmål fordelt på fire kategorier (vedlegg 2): 1) bakgrunnsspørsmål (syv spørsmål); 2) forventninger, arbeidsoppgaver og kompetanse (åtte spørsmål); 3) mål og virkemidler (seks spørsmål); og 4) utfordringer og interesser (åtte spørsmål, hvorav ett spørsmål hadde 14 underpunkter). Forskjellen i guiden mellom nåværende og tidligere daglige ledere var at spørsmålene ble

omformulert til å omhandle fortiden og ikke nåtiden. I arbeidet med å utarbeide tema og spørsmål forsøkte jeg å forutse hva de ville svare, og spørsmålene ble også gjennomgått med styreleder og daværende fungerende administrerende direktør i Norsk Toppfotball, Bjarne Berntsen. Han har selv vært daglig leder i klubb i tre perioder. Disse innspillene var svært nyttige, da de ga innsikt i hva jeg kunne forvente av svar.

Før hvert intervju forsøkte jeg å danne meg et bilde av konteksten til den aktuelle klubben i den perioden vedkommende informant hadde vært daglig leder. Dette for å se om enkelte temaer eller spørsmål kunne være mer sentrale enn andre i dette spesielle intervjuet, og for å være forberedt på at enkelte temaer eller utfordringer kunne bli mer sentrale enn andre. Dette gjorde at fokuset underveis i de ulike intervjuene kunne bli noe forskjellig, selv om intervjuguiden var den samme. Rekkefølgen av temaene eller spørsmålene kunne også bli endret dersom det falt naturlig i intervjuet, og noen spørsmål ble droppet i enkelte intervju dersom de var godt nok belyst tidligere i intervjuet. Det ble også brukt oppfølgingsspørsmål aktivt for å sikre at jeg forsto informantene korrekt.

4.4 Databehandling og analyse

Ifølge Grønmo (2004) er siktepunktet for kvalitative analyser å *”komme fram til helhetlig forståelse av spesifikke forhold eller å utvikle teorier og hypoteser om bestemte samfunnsmessige sammenhenger”* (s. 245). I forkant av analysen ble alle intervjuene transkribert slik at det ble mulig å behandle dataene som tekst. Ifølge Kvale & Brinkmann (2009) er en transkripsjon en oversettelse fra talespråk til skriftspråk, og en ordrett intervjutranskripsjon vil skape hybrider som verken får med seg alle aspekter fra en muntlig samtale eller blir korrekt formulert etter det formelle skriftlige språk. I transkripsjonene er enkelte pauser eller lyder tatt bort, da dette ikke ble vurdert som en betydelig faktor i forhold til forståelsen av det som ble sagt eller meningen bak sitatet. Av samme årsak ble også enkelte ”tomme setninger” fjernet – setninger som ikke hadde innhold og ble startet på nytt av informanten. Selv om noe mening naturlig vil bli borte i en transkripsjon ble dette arbeidet ansett som en forutsetning for å kunne analysere data videre. Analysen ble deretter utført i tre deler; en åpen koding, en fokusert koding og en teoretisk koding.

Ifølge Charmaz (2006) består koding av minimum to faser; en initiell og en fokusert fase. Kodingen i den initielle fasen kan forstås som det Grønmo (2004) henviser til som *åpen koding*. At kodingen er åpen vil bety at denne typen koding skal ta utgangspunkt i de empiriske data og i størst mulig grad la alle teoretiske muligheter ligge åpen uten påvirkning fra problemstilling og forskningsspørsmål (Grønmo, 2004; Charmaz, 2006). Dette ble gjort gjennom å lese transkripsjonen av samtlige intervju, hvor alle mine egne spørsmål og kommentarer fra intervjuet ble fjernet på forhånd. Deretter ble alle tema informantene snakket om gjort til kategorier og alle sitater plassert innenfor disse kategoriene. For å gjøre dette oversiktlig ble alt plassert i en tabell der temaene utgjorde den første kolonnen og hver av informantene de neste seks kolonnene. Slik ble det mulig å sammenligne svarene som omhandlet samme tema. Tabell 4.2 viser et eksempel på hvordan dette ble utført med temaet ”det å være daglig leder”.

Tabell 4.2: Eksempel på åpen koding

Tema	Sveinung Hovstad, Start	Egil Mundal, Sogndal	Henrik Hoff, AaFK
Det å være daglig leder	”Det du utvikler som daglig leder i fotballen er pragmatisme, altså. Du utvikler evnen til å løse og prioritere, og løse utfordringene underveis. En bruker ikke så mye tid på ting som kan gå galt, en bruker tid på ting som faktisk går galt.”	”Det som er momentum over tid er det at det totale trykket og... jeg opplever litt av den kompleksiteten som er her, der fotball er en femtedel av totalen av det vi holder på med, med utviklingsprosjekt og så videre. At en er helt avhengig av å være i balanse som menneske for å at en skal kunne stå i det.”	”En kommer ikke unna det en har opparbeidet seg gjennom så mange år – en voldsom erfaring, og en vet hva dette dreier seg om. Og så blir en mer og mer rutinert, en er kanskje mer... lytter mer enn en gjorde da en var ung og sånt... jeg tror erfaringen jeg har opparbeidet meg er det viktigste på dette. Jeg har nok – uten å skryte for mye – stor kunnskap på flere områder innen fotballdrift og økonomi.”

Den åpne kodingen gir en oversikt over det totale materialet, men er fortsatt ikke en håndterlig nok oversikt til å kunne gi utgangspunkt for å presentere resultat og diskusjon. Til det blir datagrunnlaget fortsatt for omfattende. Derfor er det gjerne nødvendig med en *fokusert koding*, hvor den åpne kodingen blir bearbeidet. Ifølge Charmaz (2006) går fokusert koding ut på å bruke de mest signifikante eller hyppigst brukte kodene fra den åpne kodingen til å sile ut store mengder data. Dermed ble de hyppigst brukte kodene fra den åpne kodingen kombinert med de mest signifikante temaene ut fra studiens tema og problemstillinger, for å finne de mest hensiktsmessige temaene for den fokuserte kodingen. Dette ble satt opp på samme måte som den åpne kodingen, med en tabell der tema og hver av informantene fikk hver sin kolonne slik at situatene kunne sammenlignes. Tabell 4.3 viser et utdrag av hvordan dette ble utført under temaet ”utfordringer”.

Tabell 4.3: Eksempel på fokusert koding

Tema	Erik Langerud, Lyn	Roald Bruun-Hanssen, Brann	Nils Skutle, Rosenborg
Utfordringer	”Utfordringen var det at når du slanker administrasjonen så begrenser du også muligheten for å hente nye kommersielle inntekter. For at du måtte kutte på det området også.”	”Ja, riksmedia kommer inn på de dramatiske sakene. Og er for så vidt aggressive. Men lokalmedia er jo for så vidt aggressiv hele tiden. Og rollen til media i dag er jo sånn at de skal ha informasjon på timen.”	”I en periode da vi la om alle markedskonseptene i femårsperioden rundt årtusenskiftet, ble det en del reaksjoner. De som kanskje hadde fått litt for mye valuta for pengene reagerte. Får du litt for mye en stund, vil man reagere på alle reduksjoner.”

For å koble empirien enda tettere til teori kan det være nyttig å gjøre en *teoretisk koding* etter den fokuserte kodingen. Ifølge Charmaz (2006) er denne typen koding en sofistisert form som følger videre de koder man velger under den fokuserte kodingen. De teoretiske, analytiske begrepene blir sentral i denne fasen, og en god forståelse av

teorien er en forutsetning for å gjøre dette. I tillegg til at dette kobler empiri tettere til teori viser Charmaz (ibid) til at en teoretisk koding gjør at man bedre ser sammenhengen mellom kategoriene fra de tidligere kodingene. For å sikre dette ble det nødvendig å gå tilbake til den åpne kodingen for å passe på at ikke teoretisk interessante poeng ble utelatt til den fokuserte kodingen. Teoretiske begreper som for eksempel hver av de syv logikkene ble satt opp som kategorier og plassert i en tabell sammen med sitater som kunne vise til disse begrepene, på samme måte som i den åpne og den fokuserte kodingen. Tabell 4.4 viser et eksempel på hvordan dette ble gjort under temaet ”kommersialisme”.

Tabell 4.4: Eksempel på teoretisk koding

Tema	Sveinung Hovstad, Start	Egil Mundal, Sogndal	Henrik Hoff, AaFK
Kommersialisme	”Klubben forbeholder seg retten til å ta alle sportslige avgjørelser, men realiteten er at noen skal finansiere dette. Og det betyr at det er ikke så enkelt.”	”Vi har jo bedrifter som kommer med 20 000 og da skal de ha eksklusivitet. Det blir ikke mye toppfotball hvis du er eksklusiv for 20 000. Lite folk du får til å arbeide for den summen.”	”Det som vi mener å merke er – altså Sunnmørsposten er en god støttespiller for AaFK i markedsføring og omtale – men de siste årene syns jeg vi har merket en helt annen tabloid tilnærming til stoffet enn det det var for noen år siden.”

4.5 Validitet, reliabilitet og generalisering

”Validitet handler om gyldighet av de tolkninger forskeren kommer frem til” (Thagaard, 2009, s. 201). Videre vil validitet i kvalitative studier mer presist dreie seg om de tolkninger man kommer frem til er gyldige i forhold til den virkeligheten som studeres (ibid). Ifølge Grønmo (2004) har vi i kvalitative studier tre typer validitet: 1) kompetansevaliditet; 2) kommunikativ validitet; og 3) pragmatisk validitet. Kompetansevaliditet viser til forskerens kompetanse for innsamling av data på det aktuelle forskningsfeltet, og forskerens kompetanse i forhold til datainnsamling, teori,

analyse og tolkninger i lys av det aktuelle forskningsfeltet vil være sentralt (ibid). En semistrukturert intervjuguide har styrket kompetansevaliditeten i denne studien ved å legge til rette for å endre spørsmål til de ulike intervjuene dersom dette var hensiktsmessig. Ved å gjennomføre både en åpen og en teoretisk koding har også kompetansevaliditeten blitt styrket i forhold til henholdsvis empirisk og teoretisk forståelse av det aktuelle forskningsfeltet. Forskerens interesse for og kjennskap til feltet kan også ses på som en styrke i forhold til kompetansevaliditeten i studiet. Kommunikativ validitet handler om dialog og diskusjon mellom forsker og andre angående kvaliteten og presisjonen i forhold til studiens problemstillinger (ibid). En av metodene for å styrke studiens kommunikative validitet har vært gjennom veiledning. I tillegg har oppgaven blitt diskutert uformelt med andre forskere (medstudenter) og andre med nyttig kunnskap om anvendt teori eller forskningsfeltet. Et eksempel på dette er nevnte kvalitetssikring av intervjuguide med styreleder i NTF. Pragmatisk validitet viser til om datamaterialet og resultatene i en studie kan danne grunnlag for bestemte handlinger i fremtiden (ibid). Hvorvidt studiens funn vil være interessante for forskningsfeltet og danne grunnlag for handlinger er vanskelig å spå, men ettersom tema for studien kom fra NTF og det har vært kommunikasjon med kontaktperson i NTF underveis i prosessen angående funn, er det rimelig å anta at studien har en viss pragmatisk validitet.

Reliabilitet dreier seg ifølge Thagard (2009) om forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. I bunn og grunn vil hovedspørsmålet knyttet til reliabilitet være om en annen forsker ville kommet frem til det samme resultatet om vedkommende anvendte de samme metodene (ibid). Denne studiens reliabilitet har blitt styrket ved å legge frem konkret hvordan den har blitt gjennomført, hvordan data har blitt samlet inn og hvordan disse har blitt analysert og tolket. Ifølge Grønmo (2004) er en måte å styrke reliabiliteten i kvalitative studier på å gjennomgå de samme tekstene på ulike tidspunkter. Dette har blitt gjort både gjennom tre ulike typer koding basert på det samme datamaterialet, og gjennom gjentatte gjennomganger av transkripsjonene i sin helhet. Grønmo (ibid) påpeker også at drøfting rundt hvordan datamaterialet preges av studiens spesielle kontekst er viktig for å vurdere reliabiliteten. I denne studien har dette blitt gjort gjennom både å presentere en kontekstuell bakgrunn for studien og en beskrivelse av informantenes opplevde kontekst knyttet til den informasjonen de har gitt i intervjuene.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) dreier generalisering seg om spørsmålet om resultatene kan overføres til andre intervjupersoner og situasjoner enn det studien omfatter, eller om de primært er av lokal interesse. Denne studien tar utgangspunkt i hvordan seks daglige ledere opplever utfordringene knyttet til det å være daglig leder, og i så måte vil det være vanskelig å argumentere for at dette kan generaliseres til andre. Samtidig er det forsøkt å skape en bredde blant informantene i bakgrunn, erfaring, geografi og størrelse på klubb. Konteksten til de ulike klubbene har blitt presentert, også med tanke på at andre skal kunne sette seg inn i hvor relevant deres situasjon kan være i forhold til dette. Dermed kan det argumenteres for at studien har en viss analytisk generalisering, en form for generalisering som ifølge Kvale og Brinkmann (ibid) involverer en begrunnet vurdering av i hvilken grad funn fra en gitt studie kan brukes for å si noe om hva som vil kunne skje i en annen tilsvarende situasjon. Klubber og daglige ledere i lignende situasjoner som de beskrevet i denne studien kan kjenne igjen problemstillinger fra studien og vurdere de løsninger som beskrives for å takle utfordringene. Dermed kan studien vurderes til å ha en viss form for teoretisk generalisering.

Selv om jeg har tilstrebet å begrense disse, vil det alltid eksistere mulige feilkilder og begrensninger knyttet til en studie som denne. I interaksjon med andre mennesker – slik et dybdeintervju er – vil det være rom for feiltolkninger. Selv om jeg har brukt lydopptaker under intervjuene og gitt informantene mulighet til å lese gjennom både sitater og oppgaven i sin helhet vil jeg ikke kunne eliminere muligheten for å ha misforstått og feiltolket informantene. En annen begrensning er knyttet til at intervju er eneste form for datainnsamling. Selv om jeg har søkt de daglige ledernes opplevelser av de sentrale utfordringene ville observasjon og dokumentanalyse i forkant av intervju kunne gitt meg nyttig informasjon som kunne vært med på å forme og forbedre intervjuguiden, ved for eksempel å stille flere eller annerledes spørsmål. Studiens reliabilitet kunne også vært økt ved å gjennomføre flere intervjuer og dermed ha en større mengde data å støtte meg på. De dataene jeg har samlet inn gjennom intervjuene vil også være formet av intervjuguiden jeg selv har utformet. Det er derfor grunn til å tro at andre ville stilt andre spørsmål og dermed kunne fått andre data.

4.6 *Etiske aspekter*

I kvalitative studier er det viktig å tenke gjennom de etiske aspektene med undersøkelsen gjennom hele prosessen. Forskningsprosjekter som forutsetter behandling av personopplysninger vil være meldepliktige til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) (Thagaard, 2009). Personopplysninger er ifølge den nasjonale forskningsetiske komité for humaniora og samfunnsfag (NESH) ”opplysninger som direkte eller indirekte kan knyttes til en enkeltperson. En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer eller andre personentydige kjennetegn” (ibid, s. 25). Dette prosjektet har derfor blitt meldt inn til NSD og fått godkjenning til gjennomføring (vedlegg 3).

I studier som innebærer nær kontakt mellom forsker og de som studeres fokuserer Thagaard (2009) særlig på tre grunnprinsipper: 1) informert samtykke; 2) konfidensialitet; og 3) konsekvenser av å delta i undersøkelsen. Disse tre grunnprinsippene henger også tett sammen. I dette prosjektet har alle informantene godtatt at de ikke anonymiseres. Årsaken til at informantene ikke anonymiseres er at toppfotballmiljøet i Norge er relativt lite, og informantene ville uansett vært lett gjenkjennelig for andre, spesielt ettersom klubbens kontekst presenteres. Dermed veier prinsippet om informert samtykke opp for manglende konfidensialitet. Som Thagaard (ibid) påpeker er det ”særlig viktig at informanten gir sitt samtykke til presentasjonen av resultatene hvis materialet er av en slik art at det miljøet forskeren har studert, kan identifiseres” (s. 26). Informantene har derfor fått mulighet til å lese sine egne sitater som brukes og min tolkning av disse, ved at en oversikt over sitatene har blitt tatt ut og sendt til informantene, og/eller ved å lese førsteutkastet hvor sitatene brukes og tolkes. Enkelte av sitatene har etter dette blitt korrigert og presisert etter tilbakemelding fra informantene. At informantene har fått anledning til å gå gjennom egne sitater og utsagn før publisering er også sentralt for å oppfylle det tredje grunnprinsippet angående konsekvenser av å delta i undersøkelsen. Ifølge Thagaard (ibid) er det forskerens etiske ansvar å beskytte informantenes integritet ved å forsøke å unngå at forskningen kan medføre negative konsekvenser for informantene. Ved at informantene har fått anledning til å lese gjennom både sitater og et fullstendig førsteutkast før publisering har dette grunnprinsippet blitt ivaretatt.

I og med at denne studien er i samarbeid med NTF har det vært nødvendig å tenke gjennom hvilken påvirkning dette kan ha på resultatene. Etersom jeg selv har vært utplassert hos organisasjonen gjennom mitt studieløp kan dette ha påvirket både resultat og min forskerrolle i interaksjon med informantene. Jeg har ikke oppfattet ønsker fra NTF om resultater den ene eller andre veien, og alle valg knyttet til oppgaven har blitt overlatt til meg. NTF har gitt tilgang til informanter, og fire av informantene har jeg også hatt kjennskap til og møtt i forbindelse med utplasseringen i NTF i 2012. Disse faktorene kan ha påvirket deres svar i intervjuene, men det kan også ha gjort at informantene har åpnet seg mer opp og svart åpent, ærlig og utdypende på spørsmålene.

5. Resultat og diskusjon

Jeg skal i dette kapittelet presentere de empiriske funnene og diskutere disse i lys av de skisserte institusjonelle logikkene. Hovedproblemstillingen for oppgaven er ”*hvilke utfordringer særpreger posisjonen som daglig leder i Tippeligaklubber?*”. Dette vil jeg forsøke å belyse i dette kapittelet, sammen med følgende underproblemstillinger:

1) I hvilken grad er disse utfordringene knyttet til klubbens ulike grupper av interessenter?

2) I hvilken grad og på hvilke måter evner daglige ledere å takle disse utfordringene?

I kapittel 1.1 ga jeg korte beskrivelser av de seks klubbene informantene mine representerer. Ideelt sett burde disse kontekstuelle beskrivelsene vært mer omfattende og dyptpløyende, men det ville nødvendigvis også gjort oppgaven betydelig større. Her skal jeg imidlertid utfylle bildet gjennom å beskrive klubbens kontekst slik de daglige lederne har opplevd den. Konteksten er sentral da den alltid vil være med og prege arbeidshverdagen til en daglig leder.

Etter en presentasjon av konteksten vil jeg gå inn på hver enkelt av de syv logikkene identifisert av H. Gammelsæter (2010; 2011). Hensikten her er å se om de skisserte logikkene gir mening i de seks daglige ledernes opplevelser. Logikkens relevans vil være viktig for deretter å kunne diskutere det sentrale – hvordan konflikten og samspillet mellom logikkene eventuelt virker inn på daglig leder og skaper utfordringer for vedkommende. På slutten av denne diskusjonen vil jeg trekke frem de mestringsstrategiene de daglige lederne mener å ha for å takle disse utfordringene. Her vil jeg også støtte meg på Kraatz og Blocks (2008) fire måter å tilpasse seg pluralistiske legitimitetskriterier på.

Før jeg starter på presentasjonene er det viktig å understreke at de teoretiske begrepene som brukes videre i denne masteroppgaven ikke er den eneste måten å forstå denne virkeligheten på. Samtidig er empirien jeg bruker for å måle problemstillingene basert på informantenes subjektive opplevelser. Teorien er å forstå som et perspektiv, et sett med briller vi tar på oss for å kunne forstå en virkelighet som uten bruk av slike

begreper vil være for kompleks til at vi forstår det som skjer. Forståelsen vår blir likevel begrenset til dette perspektivet, og alle utfordringer knyttet til det å være daglig leder kan ikke fanges opp under et begrenset teoretisk utgangspunkt.

5.1 Opplevd kontekst

Jeg vil her presentere konteksten slik de daglige lederne opplevde/har opplevd den i sin periode som daglig leder i de aktuelle klubbene. Ettersom jeg i realiteten ønsker deres subjektive opplevelse av utfordringene knyttet til det å være daglig leder, er det deres opplevelse av konteksten som vil være sentralt å presentere for å kunne sette utfordringene inn i en større sammenheng.

Sveinung Hovstad begynte formelt i Start Toppfotball 1.1.2010, men var også aktiv i en overgangsfase fra august 2009. Han sluttet i mai 2012. Hans bakgrunn var fra bilbransjen og bank/finans, stort sett i lederstillinger. Hovstad opplevde perioden som daglig leder som vanskelig, med to år preget av dårlig økonomi, både i egen klubb og norsk fotball samlet. Fokuset ble dermed i stor grad lagt på en vanskelig økonomi. I tillegg rykket klubben ned, men i den sammenhengen mener Hovstad å ha etablert et nytt begrep i Kristiansand – edruelighet. Organisasjonsstrukturen ble av Hovstad opplevd som en stor hindring og utfordring. Organiseringen med et aksjeselskap som skulle finansiere driften av en fotballklubb som forbeholdt seg retten til å ta alle sportslige avgjørelser ble opplevd å skape grobunn for uenigheter og konflikter. Perioden ble derfor preget av et arbeid om å samle en fragmentert klubb. I tillegg opplevde Hovstad at forventningene på Sørlandet var høyere enn det realiteten tilsa.

Egil Mundal begynte som daglig leder i Sogndal Fotball i januar 2010, og har per i dag fortsatt posisjonen. Før han ble daglig leder hadde han vært administrasjonssjef i klubben siden 2007. Han beskriver konteksten med overskriften ”fra anlegg til innhold”. Etter at Fosshaugane Campus ble bygd i 2006 har det vært behov for å strukturere opp driftskonseptet i klubben. Ifølge Mundal preges konteksten av et ekstremt utviklingsmiljø, en utviklingskultur som gjennomsyrrer hele organisasjonen. I tillegg har Mundal opplevd sportslig fremgang og økonomisk vekst i perioden sin i klubben, men det preger ikke konteksten like mye som de to første punktene. I Sogndal opplever Mundal at lojaliteten er stor til både lederne i klubben og den retningen klubben har valgt. Han opplever derfor i liten grad motstridende interesser i klubben.

Erik Langerud var daglig leder i Lyn fra 1. mai 2007 til desember 2009. Bakgrunnen hans var 19 år i SAS og en periode som markedssjef i Skiforbundet. Han beskriver konteksten i Lyn som vanskelig, med store og tunge saker som ikke lot seg håndtere samtidig med at man jobbet mot de målene klubben hadde satt seg. Blant annet var klubben involvert i rettssaker, og de økonomiske utfordringene ble etter hvert ganske store. Ifølge Langerud ble dermed fokuset lagt på å skjære ned på kostnader og redde klubben, fremfor å videreutvikle den. Avstanden mellom inntekter og utgifter var høyere enn hva Langerud hadde forventet, og det måtte kuttes i kostnadene ganske raskt. Målet hadde egentlig vært å utvikle Lyn både organisasjonsmessig og sportslig. Da klubben allerede hadde opparbeidet seg stor gjeld ble det vanskelig å få inn nye investorer. Langerud opplevde medietrykket mot slutten av sin periode som enormt, noe han antar skyldes at Lyn var den første toppklubben i et såpass stort økonomisk uføre.

Roald Bruun-Hanssen har vært daglig leder i Sportsklubben Brann siden 2010. Før dette var han sportssjef i samme klubb fra 2007. Hans erfaring fra fotballen er bred, med bakgrunn som både trener, daglig leder i krets og ansvarlig for spillerutvikling i krets og region. Han har i tillegg vært toppfotballsjef i NFF. Bruun-Hanssen beskriver konteksten i sin periode som daglig leder som preget av vanskelig økonomi. Hovedoppgaven hans ved ansettelse var å rydde opp i den økonomisk vanskelige situasjonen, der blant annet ti årsverk har blitt fjernet. Klubbens plan har derfor vært å bruke årene frem til 2014 på å tilpasse seg en ny situasjon, for så å bli ordentlig konkurransedyktig fra 2014 av. Dette har blitt noe vanskeligere når forventet publikumsoppslutning har uteblitt, noe som har sammenheng med at de sportslige resultatene har vært variable. Brann har derfor blitt mer avhengig av å få inn penger eksternt fra investorer for å drifte klubben. Dette har ikke vært populært i en by der forventningene oppleves som høyere enn det som er realistisk. Samtidig erkjenner Bruun-Hanssen at man kanskje har kommunisert en litt for defensiv innstilling. Det ble derfor vært rettet mye kritikk mot klubben høsten 2013. Likevel opplever Bruun-Hanssen at Brann har klart å ha god kontinuitet i lederposisjonene de siste 10-15 årene, både sportslig, administrativt og i styret.

Henrik Hoff har vært daglig leder i Aalesunds Fotballklubb siden mars 1994. Bakgrunnen hans fra fotball før dette var kun som spiller i samme klubb. Han beskriver konteksten i disse 20 årene som preget av en jevn sportslig suksess, med små steg opp

fra brukket rygg i 2. divisjon til medaljekamp i Tippeligaen og et par cupmesterskap. Hoff opplever at klubben har hatt kontroll på økonomien, selv om den i perioder ikke har vært god. Organisasjonsstrukturen med to styrer oppleves krevende, men Hoff mener at dette har fungert bra grunnet sammenfallende mål for de to styrene.

Nils Skutle var daglig leder i Rosenborg i fjorten år, fra begynnelsen av 1998 til høsten 2011. Før dette var han styreformann i klubben i fem år, fra 1992, med bakgrunn som administrerende direktør i et IT-selskap hvor han hadde jobbet i nesten 20 år. Han beskriver konteksten som noe forskjellig avhengig av når i perioden man ser på. Den første fasen (som styreformann) var da klubben begynte å spille i Champions League. Da han tok over som daglig leder begynte de å legge en strategiplan for utvikling av klubben, med økning av omsetning, utbygging av stadion og fasiliteter, etc. I denne perioden var Rosenborg dominerende i Norge og spilte jevnlig i Europa. Neste fase var fra rundt 2004-2005. Klubben var i denne perioden fortsatt best i Norge, men ikke like suverene som tidligere. Skutle opplevde at omgivelsene krevde mer enn det klubben presterte i denne perioden, til tross for flere seriemesterskap og europacupspill. De siste årene opplevde Skutle at han brukte mer tid internasjonalt og mindre tid ”på brakka”, samtidig som det kom nye folk inn som han ikke hadde de samme relasjonene til. Å jobbe mer internasjonalt var en bevisst prioritering fra Skutle og klubben. Ifølge Skutle var det derfor ikke tid til å bygge de samme relasjonene med de nye personene som kom inn i ledelsen. Dette var med på å prege hans siste periode som daglig leder, en periode Skutle opplevde som ganske håpløs.

5.2 *Institusjonelle logikker*

5.2.1 Idealisme

Idealismelogikken med dens mål og midler kan tradisjonelt oppfattes som representativ for bredden i norsk idrett, den store massen som drives av frivillighet. Men hva har dette med toppfotball å gjøre? Ideen om at topp og bredde i norsk idrett utgjør en symbiose står sterkt, også i fotballen. Derfor skulle kanskje en idealistisk logikk hatt en sentral plass hos enhver toppfotballklubb også, især de av klubbene som har en egen breddeavdeling. Ut fra opplevelsene til de daglige lederne virker det likevel som at dette ikke er tilfelle. Kjernevirksomheten er knyttet til toppfotballaget, og det kan virke som om de ikke opplever at breddeavdelingene i særlig grad er bærere av en logikk som påvirker toppfotballen. I det hele tatt snakker de daglige lederne svært lite om egen

breddeavdeling, og når de gjør det tydeliggjør de at breddeavdelingen ikke har en primær plass i virksomheten.

Og så er det "toppfotball" – det er toppklubb med breddeavdeling, ikke breddeavdeling med...(Egil Mundal, Sogndal)

FC Lyn Oslo var en del av det store og tradisjonsrike allianseidrettslaget Ski- og Fotballklubben Lyn. Likevel virker det som at Langerud oppfattet breddeavdelingen som distansert fra toppfotballdelen, og at den tradisjonelle idealismelogikken fra breddeidretten dermed ikke påvirket de som var ansatt for å jobbe med toppfotballaget. Det er nettopp her de har sitt fokus, og hva som skjer i en annen del av klubben synes å ha relativt liten betydning for deres hverdag.

Det [murring] var det helt sikkert mellom topp og bredde. Det er det ingen tvil om. Men jeg hadde ansvar for toppen, så jeg forholdt meg egentlig mest til hva som skjedde der (Erik Langerud, Lyn).

Dette skillet mellom topp og bredde kan også eksemplifiseres gjennom frivilligheten rundt klubbene. Omsetninger på et to- eller tresifret antall millioner kan man lett tenke seg at er i strid med en nærmest ren frivillighets- og dugnadsbasert aktivitet som har vært vanlig i barne- og ungdomsfotballen. Når skillet blir tydeligere, vil det kanskje være vanskeligere å rekruttere frivillige fra egen breddeavdeling for å drifte toppfotballsatsingen.

Når du får inn toppfotballen som er så kommersiell, så klarer ikke vi å få frivillige i klubben til å jobbe for toppfotballen. Der går det et skille i klubben, vil jeg si (Sveinung Hovstad, Start).

En liten bekreftelse på idealismelogikkens plass hos breddefotballen kommer til syne når breddeavdelinger i disse klubbene arrangerer store turneringer, slik som Lerum-cup i Sogndal.

Det er Lerum-cup og du dobler innbyggertallet i bygda den helga, så stiller folk opp den helga med et smil, 90 % av dem. For da er det så viktig for bygda (Egil Mundal, Sogndal).

Til tross for at de frivillige i breddeidretten ikke nødvendigvis ønsker å stille opp for toppfotballen, virker ikke klubbene å slite med å rekruttere frivillige til for eksempel

kampdagsarrangement. Dette kan tyde på at den frivillige innsatsen i toppfotballen, slik de daglige lederne opplever den, ikke har sammenheng med en idealismelogikk. Idealismen har funnet sin plass i breddeidretten, og det virker som at toppfotballen ikke påvirkes av en idealismelogikk. Dermed skaper ikke idealismelogikken noen form for konflikt i toppfotballen, i hvert fall ikke så lenge dens posisjon i breddeavdelingen anerkjennes og respekteres.

5.2.2 Indrestyring

Indrestyringslogikken representerer et mål og en tanke om at man hele tiden skal bli bedre. Kjernevirksomheten til alle Tippeligaklubber er det som skjer i 2x45 minutter, 30 ganger i løpet av en sesong. Det er til syvende og sist det som skjer ute på den grønne matta som betyr noe, og dermed det som skaper mulighetene for klubben til å kunne være noe mer for sine interessenter.

Ja, klubben skal jo drive med fotball. Det er hovedproduktet vårt og vi driver ikke på med noe annet enn fotball, hvis en skal se enkelt på det (Henrik Hoff, AaFK).

Indrestyringslogikken presenteres gjerne som et press der dens bærere ønsker at mest mulig midler allokteres i retning utvikling av eliteutøverne eller a-laget, både for å legge til rette for prestasjoner med treningsanlegg, støtteapparat, etc. og gjennom nye spillere. De daglige lederne mener at dette presset i stor grad formidles av hovedtrenerne, men det beskrives også som ønskelig fra de daglige ledernes side. Trenere som ikke bærer denne logikken og skaper utfordringer med krav om økt satsing på elitelaget oppfattes å ikke være sultne nok.

Ja, de skaper jo utfordringer i form av at de stort sett alltid vil ha tilført større ressurser, både gjennom anlegg, gjennom antall spillere, kvalitet på spillere, større trenerstab. Men det er en positiv utfordring, syns jeg (Henrik Hoff, AaFK).

Det skal jo være et visst spenningsnivå til trenerapparatet, ellers så er ikke trenerapparatet sultne nok (Egil Mundal, Sogndal).

Gjennom dette presset om økt satsing, kommer også det som mange av de daglige lederne beskriver som den største utfordringen, bærekraftig og sunn økonomisk drift. Gjennom å hele tiden prestere bedre, utvikle nye spillere på et høyere nivå og kunne

oppnå nye meritter, representerer indrestyringslogikken et jag som til enhver tid krever mer økonomiske midler. En slik satsing vil ofte kunne bære med seg et element av økonomisk risiko.

Det handler ikke bare om penger. Det handler om poeng også. Og utvikling og toppidrett. Sånn at hvis du ligger an til å få et overskudd så trenger du ikke vente til januar før du begynner å disponere det overskuddet. Som regel så kjører du inn igjen ny utvikling eller nye investeringer før det året er gått, for du vet at du har midler til overs. Det er et enormt sug i den motoren. Og det kan egentlig best eksemplifiseres gjennom at uansett tabellposisjon så er det alltid insentiv for å styrke en spillerstall (Egil Mundal, Sogndal).

Noe av grunnen til at presset kan bli stort er at spillere og trenere er på tidsbestemte kontrakter, gjerne bare på et par år. Målet er derfor å oppnå mest mulig sportslig i løpet av kontraktperioden, både for trenere og spillere. Dette skiller dem noe fra andre deler av klubben, hvor man normalt er fast ansatt.

De som er fast ansatt kan ha et mer langsiktig perspektiv på de planene vi legger. Mens en trener eller spiller som er der kortere tid kan ha behov for å vise til raske resultater mer enn de øvrige har (Erik Langerud, Lyn).

En skulle tro at trenere og spillere var bærere av denne logikken på lik linje, i og med at begge grupper naturlig vil ha ambisjoner om både meritter og å utvikle seg til et høyere nivå. Likevel opplever ikke alle de daglige lederne presset fra spillere på samme måte som fra trenerne. Det kan virke som at det forventes at trenerne skal fronte indrestyringslogikken på vegne av både seg selv og spillerne, mens spillerne i liten grad byr på utfordringer som har med en indrestyringslogikk å gjøre.

Indrestyringslogikken ser ut til å eksistere i aller høyeste grad, og den skaper utfordringer for daglig leder gjennom et press på å øke den sportslige satsingen med mer økonomiske midler. Dette presset ser de daglige lederne som nødvendig, noe som til en viss grad kan tyde på at de selv bærer logikken. Samtidig kan det se ut til at det forventes at trenerne er de som skal bære logikken i størst grad, og dermed utøve det sterkeste presset.

5.2.3 Identitet

I identitetslogikken står tilhørighet til og respekt fra klubben sterkt, og det er viktig her for den enkelte aktør å bli sett og at ens meninger og tilstedeværelse oppleves som

betydningsfulle. En gruppe som av de daglige lederne oppleves å bære en slik logikk er klubbens gamle helter fra tidligere storhetsperioder, gamle spillere og ledere i klubben. Disse gamle heltene kan være viktige kontinuitetsbærere i en klubb, og det å ta vare på disse kan være viktig for at en klubb skal beholde sin gamle identitet i en tid der fotballen preges av utskiftninger på både spiller-, trener- og ledersiden. Disse gamle heltene oppleves av flere daglige ledere som en stor ressurs, selv om Henrik Hoff i AaFK med glimt i øyet påpeker at ”gamle helter og gamle spillere er alltid mer utfordrende, for de mener alt var mye bedre i gamle dager”.

Bare for å ta ett eksempel: Det er altså en del av de tidligere spillerne som nå har passert 60 år som tar vaktansvaret rundt de mest støyfulle delene av supporterne våre, som går inn når det begynner å tilstøte seg og bli mye roping og skriking negativt hvis det går dårlig med oss, og på en måte roer litt ned og får folk til å forstå. Og som gamle spillere som er kjente personer i [...] miljøet vårt, så bruker de posisjonen sin på en fantastisk bra måte for klubben. Og det gjør at klubben er en eneste stor familie i måten å tenke på, og måten å få det til å fungere på (Roald Bruun-Hanssen, Brann).

Det er mange gamle helter i Lyn som har prestert veldig godt for klubben, men det lå langt tilbake. Så kunne man ha helter i nyere tid som har vært klubbspillere eller stod høyt i kurs hos supporterne eller hadde scoret viktige mål for klubben, og så videre. Men jeg opplevde at spillerne eller de gamle heltene, det var utelukkende folk som hadde gode hensikter og gode meninger, synes jeg, som ville hjelpe til. Jeg hadde ingen sånne syvende far i huset, som på en måte følte at de skulle bestemme eller påvirke meg på noen som helst måte sånn (Erik Langerud, Lyn).

Sitatene til Bruun-Hanssen og Langerud viser hvor viktig både støtten og tilstedeværelsen til de gamle heltene er for Tippeligaklubbene. Som kontinuitetsbærere med erfaring fra tidligere spiller de en potensiell viktig rolle for klubben. Kanskje merker man dette sterkest når man ikke har dem med seg. For det siste Langerud påpeker er et sentralt poeng. Dersom de gamle heltene ikke føler seg ivaretatt av klubben, og at klubben beveger seg i en retning de ikke anerkjenner og hvor de ikke føler å bli hørt, vil de kunne bli en utfordring fordi de blir lyttet til av andre.

For Sveinung Hovstad i Start kan det virke som at avstanden mellom klubbledelsen og ulike grupper i og rundt klubben var så stor at det ble behov for en solid innsats for å samle disse igjen, da for at blant annet de gamle heltene kunne bli en ressurs på lik linje med de gamle heltene i Lyn.

En er vant til å bruke ganske mye tid på de ansatte, men her brukte jeg veldig mye tid på ulike grupper i og rundt klubben. Da for å informere og være til stede på arenaer for å skape gode relasjoner, og få aktører som var med deg og ikke mot deg (Sveinung Hovstad, Start).

En annen aktørgruppe som kan oppleves som bærere av en identitetslogikk er supportere. Henrik Hoff påpeker at det er ulike typer supportere, men at en del av klubbens supportere er oppriktig opptatt av hvordan klubben drives og ledes. Disse ser ut til å være de samme som Hjelseth (2005) avgrensner innenfor begrepet *footballsupportere*, og kan tolkes til å være bærere av en identitetslogikk gjennom sine krav til lojalitet og lokal tilhørighet.

Supporterne er veldig opptatt av de sportslige prestasjonene – altså den store massen bedømmer deg etter hvor du havner på tabellen. Men her er veldig mange supportere som er ekstremt glade i klubben sin, og ønsker klubben alt godt, men blir ofte veldig drevet av det å vinne fotballkamper. Men samtidig så er her veldig mange supportere som skjønner at alt går ikke bare ut på å vinne fotballkamper. Her er ei drift som skal i balanse, her er det med å utvikle lokale spillere og ha en lokal tilhørighet, og det er også ekstremt viktig for dem (Henrik Hoff, AaFK).

Langerud og Hovstad påpekte at selv om presset av og til blir stort, er engasjementet og temperaturen i fotballen unikt, og det er hva som skiller fotballen fra andre idretter og andre bransjer. Dette er derfor viktig å beholde. Bruun-Hanssen opplever kritiske tilbakemeldinger fra supportere som uproblematisk, men at utfordringen ligger i den manglende forståelsen for klubbens situasjon. Skutle derimot opplevde det som negativt og problematisk når supportere begynte å mene noe rundt klubben utover hvordan det går i kampene.

Jeg opplever at de på en måte prøver å innta en rolle som de ikke er i stand til å bekle. De kunne konsentrert seg om å gå på kamp og heie på laget sitt og supportere laget sitt og oppføre seg noenlunde fornuftig. Gjerne være litt sånn halvfanatiske i forhold til laget. Men når de skal begynne å blande seg inn i hvordan en klubb skal styres og ledes, og hvilke spillere som skal spille, så har de jo ingen forutsetning for det i det hele tatt (Nils Skutle, Rosenborg).

Identitetslogikken kan også dreie seg om klubben som symbol for et levende lokalsamfunn, klubbens posisjon i byen eller bygda mer enn noe annet. Dette gjør at frivillige kan forstås som bærere av denne logikken, de som stiller opp på kamp etter kamp for å holde hjulene i gang mens spillerne og trenerne gjør sitt beste. Jeg beskrev under idealismelogikken at det går et skille mellom bredde og topp også når det

kommer til frivillighet. Med bakgrunn i beskrivelsene til de daglige lederne identifiserer jeg derfor de frivillige tilknyttet toppfotballen til å være bærere av en identitetslogikk mer enn noen annen logikk. Beskrivelsene av de gamle heltene viser til at de kan ses på som tilsvarende den gruppen frivillige H. Gammelsæter (2013) beskriver som ”klubbveteraner”, frivillige som gjennom ulike roller i klubben har gjort det til en livsstil å bidra, og som ønsker anerkjennelse for den jobben de gjør for klubben. En annen gruppe frivillige som H. Gammelsæter (2013) viser til er ”tilhengeren”, supporterer som stiller opp som frivillig for å hjelpe klubben. Som både supportere og frivillig kan dermed disse tolkes til å bære en identitetslogikk.

Vi har jo en god del frivillige som hjelper oss, spesielt i forbindelse med kamparrangementene våre. Og for så vidt andre tiltak, men det er først og fremst kamparrangementene. Det er medlemmer, det er supportere, det er folk som er glad i klubben fra ulike ståsted som stiller opp og gjør en jobb. Og vi snakker om hundrevis av mennesker som hjelper oss (Roald Bruun-Hanssen, Brann).

En undersøkelse gjennomført ved Høgskolen i Molde i 2011 vedrørende motivasjonen til de frivillige på kampdag i Tippeligaen viser at motivasjonen deres i stor grad dreier seg om å være knyttet til laget og ha et ønske om å bidra til klubben (Solenes & Gammelsæter, 2011). Flere av de daglige lederne kjenner igjen denne motivasjonen. Derfor er det gjerne gjennom å vise at man setter pris på de frivillige at de klarer å beholde dem. Flere av de daglige lederne beskriver at det oppleves som det ikke skal mer til enn å sette pris på denne gruppen for at de skal føle seg motivert til å stille opp, og at de kravene de eventuelt kommer med er lette å innfri. I så måte passer det rett inn i målekriteriet for logikken – en følelse av å bli sett og respektert.

Vi prøvde å anerkjenne de frivillige for den rollen de spilte, for vi visste at Lyn betydde så mye for så mange av de frivillige. På samme betydde de frivillige veldig mye for Lyn (Erik Langerud, Lyn).

Klubbene jobber gjerne for å skape og ivareta en identitet hvor alle interessenter kan føle seg som en del av dette. Et middel for å tydeliggjøre dette kan gjerne være gjennom å formalisere sine visjoner og verdier gjennom en større verdigrunnlagsprosess.

Vi har hatt en større verdigrunnlagsprosess der vi tidligere har hatt noen slagord som ”talentfabrikk” og ”legge til rette for å utvikle unge fotballspillere” og så videre [...] Men vi kjørte en verdigrunnlagsprosess som gikk nesten over to år, samla inn 400 sider data med informasjon. Og visjonen ble konkretisert til ”utviklingsarena for toppfotball” [...] Det overordnede målet kan du si har

definitivt ikke blitt endret, som i at nå tenker vi helt annerledes. Men det har blitt konkretisert, presisert. Tydeliggjort (Egil Mundal, Sogndal).

Og målet vårt eller forretningsideen vår er jo at vi skal være et av Norges beste lag og mest attraktive toppfotballtilbud for spillere og publikum og samarbeidspartnere. AaFK skal være Sunnmøres stolthet. Og så er jo visjonen vår «AaFK gjør noe med deg». Det mener jo vi i aller høyeste grad at AaFK er for sunnmøringer (Henrik Hoff, AaFK).

I Sogndal virker det som at verdigrunnlagsprosessen i stor grad er gjort for å formalisere noen tanker som allerede har ligget i klubben lenge og vært en del av dens identitet. Målet har dermed vært å tydeliggjøre dette, kanskje for å lettere vise sin identitet utad. Aalesund har en forretningsidé som går ut nasjonalt, og en visjon som handler mer om det lokale eller regionale, med mål om at enhver sunnmøring skal identifisere seg med AaFK og la seg bevege av klubben.

Identitetslogikken ser ut til å ha flere grupper bærere i klubbene. Én gruppe er klubbens gamle helter, som ser ut til å være potensielt nyttige kontinuitetsbærere, noe de daglige lederne i Lyn, Brann og Sogndal har erfart. Samtidig kan de være en utfordrende gruppe å jobbe mot, noe Hovstad erfarte i Start. I Rosenborg og AaFK virker de ikke å ha hatt like stor betydning som i de andre klubbene. En annen gruppe er supportere, som tidvis kan være svært kritiske mot egen klubb, og utøve sterkt press. Dette presset virker å være mest markant i de største klubbene, Brann og Rosenborg, men også merkbart i de andre klubbene. En siste gruppe bærere av identitetslogikken er de frivillige, som de daglige lederne opplever som svært viktige for klubbene, og en gruppe som er greie å forholde seg til.

5.2.4 Entreprenørskap

Logikken entreprenørskap har gjerne personlige motiver eller ønske om å gjøre en forskjell som mål, med beslutninger og handlekraft som middel, som måles av opplevelse av makt. Dermed kan bærere av entreprenørlogikken preges av en opportuniste som gjør at man tar de mulighetene som dukker opp for seg selv og egen vinning eller selvfølelse. Kontraktsforhandlinger kan være en arena hvor slike muligheter byr seg, enten det dreier seg om overganger eller forlengelse av eksisterende kontrakt.

Ifølge Bruun-Hanssen vet både trenere og spillere å benytte seg av dette, og det kan være krevende å skulle sitte som daglig leder og holde igjen når man ønsker sterkt å signere disse og få dem med på laget. De senere årene har også agenter vokst frem som en sterk aktør ved forhandlingsbordet, og de tar gjerne styringen på vegne av sine spillere og trenere. Dette kan komplisere bildet ytterligere og gjøre hele situasjonen enda mer utfordrende og krevende for daglig leder.

Det er alltid utfordringer når du skal forhandle situasjoner, enten det er kjøp eller salg eller kontraktsforlengelser, både med spillere og trenere og om du involverer agenter oppi dette, så er det utfordrende situasjoner hvor du hele tiden blir presset på økonomi (Roald Bruun-Hanssen, Brann).

Den økte makten fotballspillere fikk etter Bosman-dommen i 1995 har ført til at en høyere andel av pengene i fotballen går til spillere og agenter enn hva tilfellet var før Bosman-dommen (Olsson, 2011), og kontraktsforhandlinger kan dermed antas å ha fått en mer og mer sentral plass i fotballen siden den gang. Med dette har agentbransjen vokst seg større og sterkere, og man ser sjelden en kontrakt bli signert i fotballen – verken fra trenere eller spillere – uten at det er en agent med i spillet. Samtidig kan det se ut som fotballen og dens myndigheter ikke har vært fullstendig forberedt på denne utviklingen. Mundal i Sogndal opplever at det eksisterer uklare normer og regler rundt dette, noe som gjør overgangs- og forhandlingssituasjonene tidvis vanskelig å forholde seg til. Det virker på de daglige lederne som de mest opportunistiske av agentene vet å utnytte dette, og dersom klubbleder ikke er klar på hva som er klubbens langsiktige planer kan det føre til mange kortsiktige avgjørelser som ikke samstemmer med de langsiktige planene til klubbens beste.

Det [agenter] er jo et nødvendig onde, med fokus på "nødvendig". For de gjør en viktig jobb. Men uklare normer eller regler, samt at bransjer der det kommer raske penger inn, det er magnet for en del kortsiktig business, og da blir det et onde for bransjen. Naturlig nok. Og det bryter med vår tanke om langsiktighet (Egil Mundal, Sogndal).

Det var agenter som oppførte seg utmerket og som var til å stole på, men det var også agenter som absolutt ikke du kan, eller bør, gjøre forretninger med. Det vil jeg si. Det er helt klart agenter, norske agenter, som tenker mer på sin egen lommebok enn på spillernes (Sveinung Hovstad, Start).

Agentene jobber kun for å tjene penger til seg selv. Det er min påstand. Så vil selvfølgelig de påstå at det er helt håpløst å si, "jeg er ikke sånn". Men de fleste er slik (Nils Skutle, Rosenborg).

Agenter er her for én ting – og det er å tjene penger. Og det må en bare akseptere. De har en jobb å gjøre og de har valgt det som yrke og det er de avhengige av å tjene penger på. Agenter er kommet for å bli, de (Henrik Hoff, AaFK).

Sitatene viser at det er noe ulike oppfatninger blant de daglige lederne om agentenes rolle og nødvendighet, men at agentene likevel spiller en sentral rolle og er en aktør det er nødvendig å takle. Det gjelder da å finne noen teknikker eller strategier for å mestre denne gruppen. En måte å gjøre dette på kan være å lære opp agentene i klubbens langsiktige planer og strategier, og sette klare linjer for hva klubben kan akseptere. En annen måte det vises til er å nekte å forhandle med de agentene en opplever som problematiske eller "useriøse" og som viser liten forståelse for klubbens situasjon. En fare med høyt gjenbruk av enkelte agenter er at det kan gi disse agentene enda mer makt i forhandlingssituasjonene, spesielt med tanke på at agentene kan komme til å sitte ved flere sider av bordet.

Må bare lære opp agentene. Og helst prøve å gjøre det i fredstid eller ta det allerede når du forhandler første gangen (Egil Mundal, Sogndal)

Og da blir det sånn at de [agentene] du samarbeider godt med, de har du mer business med å gjøre, og de du ikke samarbeider så godt med, de bruker du mindre tid på. Sånn er det (Roald Bruun-Hanssen, Brann).

En annen gruppe som oppleves som bærere av en entreprenørlogikk er ulike medieaktører. Den enkelte journalist eller den enkelte mediebedrift kan av og til oppleves å ha egne agendaer, en agenda det ikke alltid er like lett å få tak på. En av de store utfordringene i den forbindelse er at når deres agendaer blir personlige eller utydelige kan dette skape ulike utfordringer for klubben. Journalister som er lemfeldige med fakta kan skape enormt vanskelige arbeidsforhold for klubber, enten rent omdømmemessig eller bare ved at ukorrekte fremstillinger av saker i media krever ekstra ressurser for å håndteres.

Det som har vært utfordrende for oss som klubb, er at når Yngve Hallén ble fotballpresident så kan du få noen agenda der Sogndal blir brukt som middel for å potensielt skade han eller det han driver med eller har drevet med eller

et eller annet sånt. [...] Det er ingen hemmelighet at TV 2 for eksempel er sure på at de mistet fotballrettighetene (Egil Mundal, Sogndal).

Ja, kun for å selge eller på en måte ”jeg vet noe som ikke noen andre vet”, og så videre. Problemet med det er at det ødelegger jo for klubbens videre arbeid, med noe som det ikke er hold i (Erik Langerud, Lyn).

Entreprenørlogikken oppleves som krevende blant de daglige lederne, og er en logikk som har vokst seg stadig sterkere de siste årene. Dens bærere virker i stor grad å være agenter og journalister, men også til en viss grad spillere og trenere som krever sitt i kontraktsforhandlinger. Det virker å være stor forskjell på agentene, og de daglige lederne har også ulike oppfatninger av hvor utfordrende og nødvendige de er. Men samtlige opplever et press fra agentene, og det virker nødvendig å finne strategier for klubbens del for å takle disse. Som bærere av en entreprenørlogikk ser journalister ut til å representere andre utfordringer enn agentene, fordi de journalistene som bærer denne logikken virker å ha en skjult agenda som gjør dem vanskeligere å håndtere enn media generelt.

5.2.5 Kommersialisme

Kommersialismelogikken tar utgangspunkt i mål om profittmaksimering og overskudd på investert kapital, gjennom forretningsplaner og kommodifisering. Når fotballklubber med deres eiere og investorer til stadighet taper penger, kan det stilles spørsmålsteget ved påstanden om at fotballen er kommersiell. Det manglende ønsket eller den manglende evnen til å generere inntekter og overskudd ser ut til å ha overrasket enkelte av de daglige lederne, kanskje spesielt de med bredere bakgrunn fra næringsliv enn idretten. Erik Langerud hevdet at han ble ansatt blant annet for å øke de markedsmessige inntektene, men han var overrasket over at et kommersialistisk fokus ikke preget styremedlemmene og ledelsen i klubben mer enn det gjorde da han kom inn.

Jeg ble ganske overrasket på første rapporteringsmøte på hvor stor avstanden var mellom inntekter og utgifter. Hvor mye faktisk aksjeselskapet måtte finansiere i måneden. Og det hadde jeg trodd i starten skulle ha større fokus enn det det faktisk hadde, selv om styret var rollen sin bevisst (Erik Langerud, Lyn).

Sveinung Hovstad opplevde organiseringen av klubben som utfordrende i forhold til å skape en større grad av kommersialisme i klubben. Som formelt sett daglig leder i aksjeselskapet som skulle finansiere gildet, opplevde han det svært frustrerende å bli

tilsidesatt i de sportslige avgjørelsene som i stor grad påvirker hvor mye penger klubben både har og blir nødt til å tjene inn.

Klubben forbeholder seg retten til å ta alle sportslige avgjørelser, men realiteten er at noen skal finansiere dette. Og det betyr at det kan bli en naturlig interessekonflikt (Sveinung Hovstad, Start).

Det at Langerud og Hovstad savner et større kommersialistisk fokus på styrerommet i klubben kan kanskje tyde på at de som daglige ledere selv er bærere av en slik logikk. Kanskje ligger noe av utfordringen dermed i deres egne møter med andre logikker, der de selv er preget av å bære en kommersialismelogikk som møter motstand fra andre logikker. De fire andre daglige lederne opplevde imidlertid ikke manglende fokus på profittmaksimering på samme måte.

Den delen av klubben som kanskje i størst grad skal jobbe etter en kommersialistisk tankegang er markedsavdelingen, som har mye av sitt fokus på å hente inn penger fra sponsorer og samarbeidspartnere. Der det kanskje fortsatt henger igjen noen få lokale sponsorer som bidrar av andre årsaker enn å tjene penger, mener de daglige lederne å oppleve at de aller fleste av klubbens sponsorer nå er med for å generere inntekter. Klubblederne mener å kunne vise til at de også gjør det. I så måte kan sponsorer og samarbeidspartnere i aller høyeste grad ses på som bærere av en kommersialismelogikk der målet skal være å tjene penger, og at dette er målbart etter formelle kriterier fra et næringslivsperspektiv.

Alle de store er i den siste kategorien. De genererer god business og får mye oppmerksomhet gjennom å være med i Brann. En del av de mindre samarbeidspartnerne, vi har jo 200 totalt i Brann i dag, er nok med en del med hjertet vel så mye som en forretningsmessig vurdering (Roald Bruun-Hanssen, Brann).

En annen aktør som kan se ut til å være bærere av en kommersialismelogikk er media. De oppleves av de daglige lederne som mer tabloid i sin tilnærming enn hva tilfellet var tidligere. Kampen om salg, opplag og treff på nettartikler er kanskje større enn noen gang, og da blir en tabloid tilnærming til stoffet et middel for media til å tjene penger. Med alle sakene journalistene virker å være nødt til å få ut, sier det seg selv at det blir tidkrevende for de daglige lederne å respondere på alle henvendelsene. Det vil også variere hvor mange og aktuelle saker det vil være rundt en fotballklubb, spesielt i

periodene med få kamper. Når saker de daglige lederne da opplever som uvesentlige eller ubetydelige blir slått stort opp med negativt fortegn av tabloide medieaktører, kan det være vanskelig å opprettholde et godt og konstruktivt samarbeid. De daglige lederne virker å tidvis oppleve en mangel på respekt fra journalistene, uten å møte noe forståelse for en slik opplevelse. Langerud og Hovstad mener også å oppleve at sportsjournalistikken er både mer tabloid og mindre etterrettelig enn næringslivsjournalistikk.

Det som vi mener å merke er – altså Sunnmørsposten er en god støttespiller for AaFK i markedsføring og omtale – men de siste årene syns jeg vi har merket en helt annen tabloid tilnærming til stoffet enn det det var for noen år siden (Henrik Hoff, AaFK).

Men i det presset journalistene er i forhold til å levere nyheter og få saker frem, og for så vidt også få populisme på det, så er det utfordrende i forhold til media. Du er hele tiden nødt til å være våken og oppegående i forhold til å ha et konstruktivt samarbeid med dem (Roald Bruun-Hanssen, Brann).

Jeg føler på en måte at sportsjournalistikken sett i forhold til næringslivsjournalistikken er mindre presis og mer underholdningspreget. Jeg mener at når du blir intervjuet i andre sammenhenger enn idretten så er det faktisk noe annet (Sveinung Hovstad, Start).

Samtidig som dette underholdningspreget er til for at medieaktørene skal selge mer og få flere treff på nettartiklene, så har dette sin positive effekt for fotballen også. Den interessen media skaper gir også ekstra oppmerksomhet for klubbene, og denne erkjennelsen påpeker også Henrik Hoff – media er en veldig viktig aktør for klubbene gjennom markedsføring og omtale. Kommersialismelogikken er kanskje derfor et naturlig møtested for media og fotballen, og uten media vil klubbene vanskelig kunne profittere på markedsarbeidet sitt.

Det kan se ut til at enkelte daglige ledere selv er bærere av en kommersialismelogikk, og at de dermed opplever møtet med andre logikker som utfordrende. Dette virker å være tilfelle med Langerud i Lyn og Hovstad i Start, som ventet å møte et større kommersialistisk preg i klubbene. Videre virker sponsorer og samarbeidspartnere å bære denne logikken i større og større grad. Utviklingen går i retning av at nær samtlige sponsorer investerer i fotballklubbene med mål om profitt på denne investeringen. Ved å bruke fotball for å selge aviser og saker på nett virker også media å bære en

kommersialismelogikk. Samtidig som denne oppmerksomheten tidvis er krevende for de daglige lederne, er klubbene avhengige av medias oppmerksomhet for å selge sine produkter. Alle henvendelsene fra media krever mye tid fra daglige ledere, noe samtlige viser til. I tillegg peker enkelte på et tabloid underholdningspreg som er lite respektfullt overfor klubben og daglig leder, noe som gjør media til en ekstra krevende bærer av kommersialismelogikken.

5.2.6 Politikk

Den politiske logikken skal fremme velferd og politiske mål. Den lokale fotballklubben kan brukes som et middel for å oppnå dette. Fotballklubber skaper arbeidsplasser, markedsfører stedet sitt og skaper et samlingspunkt for innbyggerne. Til tross for dette virker det å være uenighet blant de daglige lederne om hva en forventer fra det politiske miljøet og hvor aktiv en kan tillate seg å være som fotballklubb inn mot de lokale politikerne.

Vi har forståelse for at Ålesund kommune er i en vanskelig økonomisk situasjon, slik at de ikke kan bruke hundretusenvise av kroner på profilering på stadion, selv om vi mener at de burde gjort det ut ifra hvor viktig Aalesunds Fotballklubb er for Ålesund kommune, i form av både arbeidsplasser, men ikke minst det med markedsføring av byen (Henrik Hoff, AaFK).

Det ville være helt utenkelig for meg å gå til kommunen og si at nå trenger vi noen millioner for å spille i Tippeligaen, Oslo kommune. Samtidig som mange andre utfordringer er mye større i kommunen. Men jeg ser at en klubb betyr mer i andre kommuner og nærmiljø enn det vi gjør i Oslo. Jeg forstår at fotballen også er viktigere for en del kommuner i forhold til tilhørighet, identitet, sosiale ting, og så videre, som vi ikke får i Oslo (Erik Langerud, Lyn).

Ja, der er det mer en erkjennelse av at vi bor i en kommune med 7500 [innbyggere], sånn at den kommunen er jo ikke bygd for toppfotball. Så mens andre klubber blir støttet med mange titalls millioner, så verken kan eller skal Sogndal kommune gjøre det inn mot Sogndal Fotball. De har ikke forutsetninger til det. Så det betyr jo i praksis at vi har ikke veldig fokus på lokalpolitikere i forhold til at vi skal få dem til å gi oss mye penger. Lokalpolitikk er selvsagt viktig på andre områder enn økonomi. Kommunen har vært dyktige på å legge til rette for utvikling, og det er ekstremt viktig for utviklingen som har vært og er (Egil Mundal, Sogndal).

Kanskje er det i denne logikken at det kontekstuelle skillet mellom klubbene og oppfatningene til de daglige lederne er størst. Alle tre sitatene fra Hoff, Langerud og Mundal viser deres respektive syn ut fra deres spesielle kontekst på tre steder i landet

med svært ulike innbyggertall. De politiske mulighetene blir ulike, samtidig som det for Lyn sin del vanskelig lot seg argumentere for at de var like viktige for Oslo som AaFK ser ut til å være for Ålesund når det gjelder profilering og identitet. Sogndal som fotballklubb forbindes kanskje enda sterkere med bygdas identitet enn det AaFK gjør med Ålesund, men der igjen blir bygda såpass liten at det kanskje vanskelig lar seg forsvare med vesentlige økonomiske midler til fotballklubben.

Noe som kan se ut til å skille den politiske logikken fra de andre logikkene er at dens bærere ikke ser ut til å være like markante som bærere av andre logikker. Den politiske logikken er i større grad enn de andre logikkene synlige i situasjoner der klubben eller lokalsamfunnet har et særdeles behov for den politiske logikkens engasjement. Dette virker å være i situasjoner der klubben er i økonomisk krise eller trenger ekstra velvilje knyttet til ledige tomter og lignende.

Alle er enige om at Start virkelig er betydningsfullt for Sørlandet. Men når vi står på randen av tilintetgjørelse, nesten, – så er det kanskje en slitasje over tid – så mener politikere i kommunen at nok er nok. Det var vanskelig å få ut penger (Sveinung Hovstad, Start).

Den politiske logikken kan også forstås gjennom samfunnsutvikling eller regionsutvikling, og ikke bare velferd gjennom klubben som samlingspunkt for befolkningen. I Sogndal har fotballklubben tatt en stor del i regionsutviklingen i området, og samarbeider tett med offentlige institusjoner om å skape noe større for lokalsamfunnet. I så måte kan de offentlige aktørene i et slikt konsept forstås som bærere av en politisk logikk. Men også her oppleves bærerne av denne logikken som generelt noe passive, og aktive kun i perioder.

Når en realiserte det her, så hadde den en fantastisk rolle. Da gikk en virkelig sammen og tenkte større enn seg selv, og så lagde en noe som var større enn seg selv. Nå er faren at en er tilbake der Høgskulen skal tenke på seg og sin undervisning, og videregående skal tenke på skole, og så videre. Faren med det er at da blir Sogndal en liten kommune både i Norge og i Sogn og Fjordane, vi blir et passelig dårlig Tippeliga-lag, vi blir en okay videregående skole og en passelig stor høyskole. Ingen av de tingene er spesielt sexy. Men summen av de fire er en nasjonal merkevare (Egil Mundal, Sogndal).

Manglende engasjement fra offentlige aktører oppleves som noe frustrerende for fotballklubben. Kanskje har det nettopp med befolkningsgrunnlag å gjøre – for å være

levedyktig i en bygd på bare 7500 mennesker er det nødvendig å skape noe større enn seg selv. Likevel er det interessant å se at Mundal opplever presset fra den politiske logikken som for lavt. Dette understøtter at den politiske logikken aktiviseres kun i perioder. Antakelig vil et kontinuerlig press og aktiv involvering fra politikere inn mot fotballen neppe aksepteres i det norske samfunnet, men at en fotballklubb opplever å tidvis være en større pådriver for regionsutvikling enn fylkeskommunen og utdanningsinstitusjoner er et interessant funn.

Det som er på en måte fint for oss som klubb, men mest frustrerende, er at vi opplever at det er fotballklubben som har størst fokus på regionsutvikling og ideologi i bygda og den videre utviklingen av Fosshaugane Campus. Mer enn regionsutvikleren Fylkeskommunen og den største arbeidsplassen i kommunen – Høgskulen i Sogn og Fjordane. Skal vi fortsette å utvikle oss må vi ha fokus på videre utvikling. Vi må aldri hvile på laurbærene mer enn 15 minutter av gangen. Denne tanken savner vi etter at Campus ble realisert (Egil Mundal, Sogndal).

Lokalpolitikken vurderes noe ulikt av de ulike daglige ledere. Mens noen ønsker at politikerne skal bidra med mer midler enn de gjør, har andre forståelse for at kommunen ikke kan bidra mer økonomisk. Den politiske logikken ser også ut til å bli aktivisert til visse tider, og da spesielt når klubbene har sterkt behov for det. Det kan derfor virke som at enkelte daglige leder ønsker en sterkere politisk logikk, spesielt lokal- og regionalpolitisk. Dette ønsket gjelder også andre mulige bærere av politikkløkken enn politikere, som lokale eller regionale utdanningsinstitusjoner, som tilfellet viser i Sogndal. Samtidig virker det som at samtlige opplever en viss støtte fra det politiske miljø, og at det eksisterer et konstruktivt samarbeid med det offentlige.

5.2.7 Byråkrati

I idretten brukes byråkrati for å skape en fair konkurranse gjennom regler, kontroll og straff. Slik de daglige lederne opplever denne logikken knyttes den spesielt til NFF, som regulerer all nasjonal konkurranse for disse klubbene. Logikken NFF bærer kan virke frustrerende på daglige ledere til tider, noe flere av dem påpeker. Én ting er regelverket som flere har forståelse for, en annen ting er tolkningene av det. Det oppleves av enkelte som at forbundet av og til har nok med seg selv, og at enkeltpersoner i forbundet bærer den byråkratiske logikken noe langt.

Jeg kjenner ikke organisasjonen godt, jeg har bare kjent konsekvensene av å diskutere med dem. Så jeg mener at det er et regelstyrt, regelorientert regime. Så

kan det være riktig det også, for jeg tror vi må ha reglene på plass. Men jeg opplevde som leder i Tippeliga[klubb] å ha ganske lite meningsfylte diskusjoner med både sanksjonsnemnd, altså bøter og den type ting, altså brudd på regelverk (Sveinung Hovstad, Start).

Jeg syns forbundet i større grad burde være med på å kunne gi råd fremfor å bare henviser til hva reglene sier. [...] Ikke pragmatisk til situasjon og ikke omgå noe eller gjøre noe som de ikke kunne stå for. Men jeg skulle gjerne hatt de mer som en diskusjonspartner (Erik Langerud, Lyn).

Jeg synes fotballforbundet har blitt bedre de siste årene på akkurat det, på disse tingene. Men det er av og til en føler en møter en firkantet holdning. Innen en del områder så må det være en firkantet holdning.[...]Men du sitter av og til med en følelse av at vi er til for dem og ikke omvendt (Henrik Hoff, AaFK).

Utover den individuelle oppfølgingen og tilbakemeldingene klubbene får fra forbundet vil den byråkratiske logikken ofte vises direkte gjennom de reglene NFF til enhver tid opererer med. Et av de kanskje mest aktuelle og diskuterte regelverk i fotballen de siste årene har vært lisensreglementet knyttet til klubbøkonomi. Det eksisterer noe uenighet om hvor langt man har kommet her og hvor godt regelverket fungerer, men det virker ikke å være tvil om at det har hjulpet med et finansielt oppfølgingssystem som erstatning for den gamle klubblisensen, hvor det viktigste var å ha positiv egenkapital på ett enkelt tidspunkt i løpet av sesongen. Det nye reglementet legger i større grad til rette for en naturlig dialog mellom de ansvarlige personene i klubb og forbund, noe enkelte som nevnt har savnet tidligere:

Da jeg var der så var det sånn at hadde du ikke positiv egenkapital 31.8. så mistet du lisensen, som jo er en håpløs måte å følge det opp på. Mens man nå har en mer flytende oppfølging og handlingsplaner med krav til at du kan justere deg underveis. Det fremstår som mye mer fornuftig enn det regelverket som var da jeg var der (Erik Langerud, Lyn).

Jeg er fristet til å si at det nesten burde vært mer rigid. Men det posisjonerer en litt i forhold til at det er så enkelt å hive seg på hylekoret og si at selvsagt er det altfor rigid. Men hva er alternativet? Den debatten er det ikke så mange som er så interesserte i å ta. Jeg synes nesten det optimale som har vært gjort er finansielt oppfølgingssystem (Egil Mundal, Sogndal).

Et annet omdiskutert regelverk er den såkalte ”dualmodellen”, eller reglene knyttet til samarbeidende aksjeselskap. Her har klubbene ulike opplevelser avhengig av hvordan dette har fungert hos dem. I Sogndal er klubben eier av selskapet og har i så måte mer kontroll enn man har i eksempelvis AaFK og Start, der eierne av det samarbeidende

aksjeselskapet er eksterne aktører. Sistnevnte klubb er nok den av disse hvor dette samarbeidet har fungert dårligst.

Så regelverket rundt klubb, toppfotball og AS-er legger til rette for dårlig styring og organisering. Så det er utelukkende på grunn av folka og pragmatisme at det har fungert. Så jeg har fremstått som lederen av Start, og ingen har diskutert det noen plass, og hatt full tillit og oppbacking både i klubb og hos investorene, og svarer på klubbspørsmål og toppfotballspørsmål som leder av klubben. Men formelt sett er ikke det lov i forhold til regelverket. Og det vet jeg også plager noen av mine kolleger (Sveinung Hovstad, Start).

Det ser ut til at byråkratilogikkens møte med spesielt kommersialismelogikken i en slik organisasjonsmodell krever en pragmatisme for å få det hele til å fungere, noe som i utgangspunktet bryter med både regelverk og en byråkratisk logikk. Et uklart regelverk som oppleves vanskelig å få til å fungere i praksis uten å gjøre tilpasninger, kombinert med lav grad av dialog mellom de som håndhever reglene i forbundet og de som utøver det i praksis i klubbene, skaper raskt en konflikt mellom logikkene de ulike aktørene bærer.

Opplevelsen av byråkratilogikken ser ut til å være påvirket av i hvor stor grad de daglige lederne har mestret utfordringene med regelverket. De som greier å etterleve regelverket opplever logikken som mindre utfordrende enn de som ikke mestrer det. Når det gjelder interaksjonen med de som håndhever regelverket virker det å være avhengig av hvilke personer i forbundet de har med å gjøre, samtidig som ikke alle daglige ledere opplever dette som noe problem.

5.3 Logikkens konflikter og gjensidige avhengighetsforhold

I denne oppgaven forutsetter jeg at det å takle ulike interesser er sentralt for å lykkes som daglig leder i toppfotballklubber. Som nevnt i teorikapittelet viser Friedland og Alford (1991) at logikker er både gjensidig avhengige av hverandre og i konflikt med hverandre. Det er dette spenningsforholdet mellom logikkene som skaper noen av de største utfordringene, men det er kanskje også i deres gjensidige avhengighet at løsningene på utfordringene ligger. Med sin pluralistiske natur virker klubbene å være slik Kerr (sitert i Kraatz & Block, 2008, s. 243) omtaler amerikanske universiteter: ”so many things to so many different people that it must, of necessity, be partially at war with itself.”

Den største utfordringen for daglige ledere i medlemsklubber er at man skal forholde seg til så mange. Når vi var gode så hadde jeg få å forholde meg til: Nils Arne Eggen, Knut Skoglund, Rune Bratseth, og en eller to til. Så lenge vi oppnådde resultater så var det ingen som sa så mye. Nils Arne Eggen sa også at "RBK er jo ingen årsmøteklubb" (Nils Skutle, Rosenborg).

Som beskrevet i teorikapittelet er et av eksemplene på logikkens konflikt og gjensidige avhengighetsforhold knyttet til klubbens interne organisering. Både Hovstad i Start, Langerud i Lyn og Hoff i AaFK pekte på utfordringene knyttet til å være organisert etter "dualmodellen". Som daglig leder i det samarbeidende aksjeselskapet er det ikke gitt at man har myndighet over det sportslige, som rent juridisk ligger hos klubben. Spenningene mellom og utfordringene med de to styrene i klubb og selskap, med daglig leder i midten, kommer tydeligst frem i Start, der det skapte store utfordringer for Sveinung Hovstad.

Da er også mitt poeng igjen at skal vi klare å jobbe over tid mot sponsorer og øke merkevaren Start må en som toppleder ha et 100 % ansvar for hele butikken. For da blir spilleres opptreden, spilleres tilstedeværelse, spillere og trenere sine oppdrag i forbindelse med å presentere klubben så viktig at jeg mener at det er en del av selve produktet (Sveinung Hovstad, Start).

For Hovstad og Start var organiseringen lenge en kime til konflikt. Med en vaklende økonomi og en fragmentert klubb med mange ulike meninger, opplevdes det som håpløst med en organisering som på et tidspunkt innebar tre styrever, med et eget toppfotballstyre i tillegg til styrene i henholdsvis klubben og aksjeselskapet. Toppfotballstyret ble etter hvert fjernet, slik at man ikke hadde mer enn to styrever å forholde seg til. For Hovstad som kom fra næringslivet ble en slik form for organisering, med mer enn ett styrever, opplevd som en utydelig måte å styrever organisasjonen på. Eksempelet med viktigheten av spillernes tilstedeværelse i markedsarbeid viser at kommersialismelogikken er avhengig av indrestyringslogikken for å kunne fungere. Spillernes opptreden i dette arbeidet er sentralt for at man skal kunne profitere på det. Samtidig er det kanskje en konflikt mellom indrestyringslogikken og kommersialismen fordi markedsarbeid knapt kan sies å styrke direkte noen av de egenskapene spillerne trenger ute på banen. Som vist til under beskrivelsen av kommersialisme som logikk kan det se ut til at Hovstad selv er bærer av en kommersialismelogikk, noe hans beskrivelse av klubben som "butikk" kan tyde på.

Kanskje blir kommersialismelogikkens møte med indrestyringslogikken dermed ekstra frustrerende.

Selv om utfordringen knyttet til organisering kanskje kommer tydeligst frem i Start oppleves organiseringen med to styrer som utfordrende også andre steder. I Lyn opplevde Erik Langerud at når beslutningene skulle tas hadde de blitt pulverisert gjennom premissgivere fra så mange hold i klubben at han som daglig leder ikke følte at han satt med myndighet til å fatte beslutningene. Henrik Hoff i AaFK opplever også utfordringer med organiseringen, men ikke knyttet til beslutningsmyndighet. Her virker organiseringen med to styrer mest å være tidkrevende, da han må skape forståelse i to styrer som kanskje har ulike syn på hvordan klubbens mål skal oppnås.

Du har veldig mange premissgivere. Premissgivere og for så vidt ikke minst meningsbærere, men også beslutningstakere, i hvert fall i min tid, i en fotballklubb. Det kunne være eier, det kunne være aksjonærer, det kunne være klubbstyret, det kunne være alliansen som klubben er en del av, det kunne være supportere med sterke meninger, ansatte med sterke meninger og trenere med sterke meninger. Og noe av utfordringen var at det var så mange som skulle bestemme, slik at den som satt med det formelle ansvaret til syvende og sist, som var daglig leder for alle områdene, følte at beslutningene ble tatt på andre steder enn hos meg, i dette tilfellet (Erik Langerud, Lyn).

Ja, i perioder så har det vært det, fordi du har flere folk å forholde deg til, og du må på en måte kjøre litt slalåm mellom styrene for å få forståelse i begge styrer. Men har det vært tunge og veldig viktige saker så har vi hatt felles styremøter og løst det på den måten, eller jeg har hatt samtaler med begge styrelederne, enten hver for seg eller samtidig (Henrik Hoff, AaFK).

Det at Hoff har hatt sin posisjon såpass lenge, med to styrer hele veien, gjør at det er grunn til å tro at han har lært seg kommunikasjonsveiene. Både Hovstad og Langerud beskrev dette til å være vanskelig i begynnelsen av perioden, mens det gikk seg mer til etter hvert som man fant løsninger mellom disse spenningene. Hovstad påstod at pragmatisme var nødvendig for å løse utfordringene knyttet til den interne organiseringen i Start. Denne pragmatismen opplevde han at ble utfordret av en byråkratisk logikk som formelt sett ikke anerkjente en slik løsning i henhold til regelverket rundt samarbeidende aksjeselskaper, ettersom klubben, og ikke aksjeselskapet, etter regelverket skal ta alle sportslige avgjørelser.

I tillegg til Start, Lyn og AaFK har også Sogndal et samarbeidende aksjeselskap. Forskjellen her er at selskapet er heleid av klubben, og dermed vil ikke eierinteressen stride med klubbens interesser. Den eneste utfordringen som foreligger der knyttet til intern organisering dreier seg om den interne kommunikasjonen, der to styrer krever mer tid til kommunikasjon fra daglig leders side.

Så de utfordringene vi har der, baserer seg i all hovedsak på interne kommunikasjonsveier der en diskuterer om en burde hatt samme styreleder i begge selskaper eksempelvis, for da hadde kommunikasjonsveien blitt vesentlig forenklet (Egil Mundal, Sogndal).

Dette ser ut til å være noe likt det Hoff beskriver i AaFK, men at utfordringene i Sogndal er enda mindre. Antakeligvis gjør det at klubben er eier av selskapet at færre logikker møtes i de to styrerommene, og at det dermed kan bli mindre spenning mellom disse. Når flere logikker møtes vil det kreve en større grad av pragmatisme for at det skal fungere.

Utfordringer knyttet til kommunikasjon og informasjonsflyt gjelder ikke bare opp til styrerommene. Det ser ut til å eksistere en forventning fra de fleste av klubbens interessenter om at informasjonsflyten skal gå raskt hver gang det er noe nytt vedrørende klubben, om det er nye spillere, trenere, sponsoravtaler eller lignende. Håndteringen av denne informasjonsflyten ser derfor ut til å være en stor utfordring, og noe av nøkkelen til håndteringen av de ulike grupper av interessenter virker å være knyttet til å lykkes med informasjonsflyten.

Ja, hadde du klart å håndtere informasjonsflyten på en god måte, en optimal måte, så tror jeg det ville medført at de hadde innflytelse, på en måte. For da hadde de visst ting kanskje litt før andre, det betyr at de vil ha følelse av at de på den måten blir sett på som viktig og har innflytelse (Henrik Hoff, AaFK).

Hoff viser til at i det øyeblikket informasjonsflyten foregår optimalt vil de ulike interessentene føle seg både viktig, ivaretatt og med innflytelse. Et slikt scenario vil altså i stor grad skape legitimitet hos alle klubbens aktører, dersom han har rett. Dette forutsetter da at relevant informasjon kommer ut til interessentene i forkant av at det kommer ut i media, noe som er svært vanskelig.

Spørsmålet er likevel om dette er ønskelig. Med egne medieavdelinger, websider og kontoer på sosiale medier er klubbene også å forstå som konkurrenter til media. I Rosenborg erfarte Skutle at media ble mer aggressive og vanskeligere å håndtere når de opplevde klubben som en konkurrent om saker på nett.

Jeg utfordret de jo på mediabiten, og vi bygde opp en medieavdeling for å møte fremtidens utfordringer, blant annet innen e-handel og sosiale medier. Dette likte ikke Adresseavisen (Nils Skutle, Rosenborg).

Som beskrevet under kommersialismelogikken lever media av å levere saker først. Dersom klubbene tar fra dem disse mulighetene, kan en risikere at fotballen enten ikke blir like interessant å skrive om for media, eller at de fokuserer enda mer på de negative sakene – de sakene klubbene egentlig ikke ønsker å få på trykk på den måten media presenterer dem. Og med enda mindre grad av samarbeid vil det kanskje bli enda vanskeligere å unngå en tabloid vinkling av fotballjournalistikken. Et resultat av en optimal informasjonsflyt ut mot de andre interessentene kan dermed ende opp med å skape legitimitet hos de fleste tilhørende aktører, mens kommersialismelogikken i seg selv blir en kime til større konflikt gjennom at ikke alle aktører som bærer logikken kan vinne konkurransen. Dette viser at ulike varianter av samme logikk kan skape konflikter når ulike interessenter har ulike syn selv om de bærer samme logikk. De fleste logikkene har ulike bærere, og kommersialisme er en av dem. Med klubbens behov for eksponering, samarbeidspartnere som krever informasjon før andre og media som vil selge nyheter, møtes også ulike varianter av kommersialismelogikken, noe som kan skape spenninger. I tillegg vil frivillige, investorer og andre bærere av andre logikker ønske den samme informasjonen først, og det skaper enda sterkere spenninger.

5.3.1 Logikkens sammenveving

Fem av seks daglige ledere beskriver økonomi som en hovedutfordring. Det å skape bærekraftig økonomi i en fotballklubb ser ut til å være svært vanskelig, og selv erfarne næringslivsfolk i lederposisjoner ser ikke ut til å evne og takle mekanismene i tilstrekkelig grad til å unngå gjentatte underskudd.

Det å lage gode økonomimodeller med hensyn til variasjon i inntekter er veldig vanskelig. Tre lag rykker ned, men det er ingen som budsjetterer med nedrykk. Så min oppfatning er at over halve Tippeligaen, kanskje to tredjedeler av Tippeligaen, foretar økonomiske dispensasjoner sein vår og sommer som de

egentlig ikke har anledning til å foreta seg, sånn som økonomien egentlig er (Sveinung Hovstad, Start).

Vi er ikke i tvil om at slik som pengestrømmen innenfor fotballen i dag fungerer, så har du størst muligheter til å tjene penger ved at du lykkes sportslig og at du kommer deg ut i europacupdeltakelse. Der er det gode gevinster rent økonomisk. Og det gjør det også lettere i forhold til spillersalg hvis du kan vise at du har lykkes ute i Europa og spillerne dine er gode nok der ute. Men så er det det å ha penger til at du kan bli god nok til å klare å komme i posisjon til å komme ut i Europa (Roald Bruun-Hanssen, Brann).

Ser man litt enkelt på fotballklubber og de økonomiske utfordringene kan en fort ende tilbake på en indrestyringslogikk, med at det til syvende og sist handler om et produkt ute på banen, og at det derfor er naturlig at alle mulige midler allokeres for å få til dette. Dette fordi det som Mundal påpekte (s. 53) uansett tabellposisjon vil finnes insentiver for å putte mer penger i potten til avdeling sport. De to sitatene til Hovstad og Bruun-Hanssen ovenfor – som reflekterer to scenarier fra hver sin ende av tabellen – viser at det å bruke penger på å styrke spillerstallen vel så mye kan begrunnes ut fra en kommersialismelogikk som en indrestyrt logikk.

Bedre sportslige resultater vil generere mer penger direkte gjennom å spille i øverste divisjon eller i Europa. Dermed vil et overforbruk forsvares med at hele virksomheten vil tjene på at man gjør en ekstra investering på spillersiden – forutsatt at man lykkes.

Dette leder inn på en forklaring til hvorfor økonomien er såpass vanskelig å håndtere, og hvorfor man i liten grad ser at klubbene evner å skape en bærekraftig økonomi. Når de sportslige prestasjonene blir middel for å oppnå alt det klubben skal være for sine interessenter, vil det ikke være hensiktsmessig å forstå den vanskelige økonomien som bare en kamp mellom mange logikker. Jeg vil påstå at det i større grad vil dreie seg om problemet med å skille de ulike logikkene fra hverandre, noe Kraatz og Block (2008) beskriver som en av hovedutfordringene for organisasjoner som opererer med institusjonell pluralisme.

I stedet for at treneren holder på en indrestyringslogikk ved for eksempel å be om at midlene brukes på treningsfasiliteter eller et styrket støtteapparat, eller at de gamle heltene ber klubben holde på klubbens identitet med å utvikle egne spillere, samles disse aktørene i stedet rundt et forsøk på å sikre eller øke klubbens inntektsgrunnlag

gjennom et risikospill med innkjøp av nye spillere for penger klubben i utgangspunktet ikke har. Dermed blir presset fra både disse, supportere, samarbeidspartnere og de fleste andre at laget må gjøre noe drastisk for å bedre de sportslige prestasjonene. De samme logikkene vil naturlig kunne finnes i styrerommet gjennom at de enkelte styremedlemmer bærer de samme logikkene. Selv erfarne næringslivsledere bærer ikke nødvendigvis bare en kommersialismelogikk når de stiller på styrerommet i fotballklubber.

Gjør du det dårlig så mister du sponsorinntekter, du mister publikumsinntekter, det blir mye kritikk og støy rundt klubben, og jeg tror det er der hjertet kommer inn, at du har så lyst at du skal lykkes. Og det er ikke økonomien som står i førersetet, det å komme i balanse i hvert fall. Det er sikkert diskutert økonomi veldig mye på styrerommet, men her blir nok ofte fattet avgjørelser som gjøres litt med hjertet og påvirkningen fra omverdenen (Henrik Hoff, AaFK).

Det ser ut til å forventes at styremedlemmene skal være noe annet enn de virkelig er når de foretar beslutninger. Akkurat som daglige ledere kan være bærere av ulike logikker kan også styremedlemmene være det. Dermed vil de samme logikkene som er både i konflikt med og gjensidig avhengige av hverandre kunne møtes på styrerommet. Når ulike aktører bærer flere logikker vil samtidig muligheten for å skape kompromisser øke, og en gjensidig avhengighet mellom logikkene vil kunne forsterke dette. Når akutt sportslig fremgang da blir et felles mål på tvers logikkene, og på kort sikt også viktigere enn de målene som skiller logikkene fra hverandre, vil det være fristende å bruke mer penger som middel for å nå dette kortsiktige, felles målet. Med resultater som målekriterium sitter man da igjen med nye mål, midler og målekriterier, som overskygger de som opprinnelig kjennetegner logikkene aktørene bærer, og som skiller logikkene fra hverandre.

Det store presset på klubben og daglig leder dreier seg ikke bare om økonomi. Det virker å være et generelt sterkt eksternt press på daglige ledere, også i tider med sportslig fremgang og suksess. Men dette virker å være særlig vanskelig å håndtere i perioder med svake prestasjoner og resultater. Når resultatene uteblir og ting ikke går slik klubbens interessenter ønsker, vil dette presset øke, og kritikken vil ofte sitte løst fra flere hold.

Jeg skal ikke si at jeg ikke merker presset utenfra, men jeg har holdt på med dette personlig så lenge at jeg tror ikke trykket og presset går mot

enkeltpersoner, men det går mot at de utenfra har så lyst til at vi skal lykkes sportslig, og da henger en litt med der også. Men jeg er veldig opptatt av at klubben skal gjøre det bra og så må en gjøre det beste, for de som sitter og fatter beslutninger gjør det på et annet grunnlag enn de som er rundt (Henrik Hoff, AaFK).

Hoff viser til at han selv med nærmere 20 års fartstid fortsatt merker presset, men at presset er mulig å takle så lenge dette ikke oppfattes som personifisert, men som et brennende ønske om at klubben skal lykkes. Men akkurat hensikten med kritikken er kanskje ikke alltid like lett å identifisere for daglig leder, noe som kan gjøre presset uholdbart. Teknologiutviklingen med nye plattformer å ytre seg på har dessuten gjort at muligheten for å nå ut til en stor masse med sine meninger har blitt svært enkelt. Dette har også gjort det mulig for menigmann å sette dagsorden for aviser med kommentarfelt, blogger og ytringer på sosiale medier. Meninger og ytringer av ulike varianter blir dermed raskt gjort offentlig, uten at det trenger å gå gjennom klassiske medier som TV, radio og aviser.

Det er blitt en mye større grad av aksept for å kunne uttale deg ukritisk i hytt og i pine på sosiale medier, på blogger og på andre steder, uten å måtte ta ansvar for det. Og det er etter mitt skjønn ikke bra for utviklingen av ledelse og respekten for ledelse i samfunnet. Så det er en utvikling som ikke er heldig, men som samtidig er vanskelig å stoppe, og hvor utfordringen vår er å kommunisere på disse plattformene på best mulig måte (Roald Bruun-Hanssen, Brann).

Det er for mange ansiktsløse, sånn som i politikken. Det å være politiker i dag tror jeg også er en ganske håpløs oppgave. Hvordan vil vi ha det her? Politikere blir hele tiden konfrontert med påstander fra ansiktsløse personer som de ikke vet hvem er, og bruker energien sin på det. Og media skjuler seg veldig ofte bak anonyme kilder (de ansiktsløse) (Nils Skutle, Rosenborg).

Denne raske utviklingen i muligheter for å ytre seg på virker å forsterke det eksterne presset kraftig, samtidig som det i enda større grad kan bli vanskelig å skille aktørene fra hverandre. Der en del klubbledere tidligere kan ha vært vant til å snakke med folk direkte, vil det være vanskeligere å kommunisere gjennom andre medium. For mens meningene til samarbeidspartnere kan takles direkte med dem, eller der gamle helter ytrer sin mening på en lunsj på stadion, vil ytringer fra ukjente personer være vanskelig å plassere i landskapet, også i forhold til institusjonelle logikker. Hva er det de ønsker? Hva er deres midler og hensikter med disse ytringene? Dette er gjerne vanskelig å gjenkjenne når de ytrer seg gjennom blogger, sosiale medier og kommentarfelt. De nye

plattformene virker å kreve andre måter å håndtere kritikken på, og det blir vanskeligere å se hvilken rolle vedkommende spiller, eller hvilken logikk vedkommende bærer.

5.3.2 Mestringsstrategier

Ettersom enkelte daglige ledere innehar posisjonen i lengre tid enn andre er det grunn til å tro at enkelte mestrer pluralismen bedre enn andre, og at det finnes noen teknikker eller måter å takle denne krevende pluralismen på. Jeg vil her støtte meg på hva informantene har vist til i intervjuene. Til denne analysen vil jeg bruke som verktøy Kraatz & Blocks (2008) fire måter å tilpasse seg de pluralistiske legitimitetskriteriene på: 1) forsøke å eliminere den problematiske logikken; 2) ”dele seg opp” og relatere seg uavhengig og sekvensielt til hver institusjonelle logikk; 3) balansere tilsynelatende uforenlige krav, forhandle mellom de ulike logikkene, og/eller finne samarbeidsløsninger på spenningene mellom dem; eller 4) smi sine egne, varige identiteter, for dermed å fremstå som institusjoner i seg selv, noe som til en viss grad muliggjør det å selv legitimere egne handlinger.

En av mestringsstrategiene som nevnes av enkelte daglige ledere er opplæring og rekruttering, som kan ses på som en måte å dempe eller eliminere en problematisk logikk. Både Bruun-Hanssen og Mundal viste til (s. 59) at de forsøkte å benytte seg mer av de agentene de stoler på, og heller unngå så langt det lar seg gjøre å forhandle med agenter de har dårlige erfaringer med. Mundal mente også at de utfordringer spillerne lager i hverdagen dreier seg om at klubben ikke har gitt dem tilstrekkelig opplæring. I Start fant Hovstad det nødvendig å gjøre en grundig undersøkelse av aktuelle spillere i forkant av en eventuell signering.

Ja, det er ikke bare en fotballspiller, det er en ansatt som skal være med og bidra. Så ved å bli mye tydeligere på hvem vi faktisk ønsker å rekruttere, så vil vi over tid unngå disse spillere som har en fortid, glimrende fotballspillere, men de har en del andre mangler som blir for tydelige og for store. Og da handler det om å si nei, vi velger noen andre. Alternativet blir en samling av spillere som blir en utfordring for deg (Sveinung Hovstad, Start).

Det må påpekes at man ikke her eliminerer en hel logikk, men en problematisk side ved bærere av en logikk, eventuelt eliminerer de problematiske bærerne. Det er ikke slik at hele indrestyringslogikken eller hele entreprenørlogikken kan elimineres, og det er nok heller ikke ønskelig. Kraatz og Block (2008) viser også til at å eliminere, stilne eller

marginalisere kretser i organisasjonens omgivelser fullstendig, kan virke mot sin hensikt på lang sikt. Men ved å bruke opplæring og rekruttering aktivt ser de daglige lederne ut til å gjøre hverdagen sin litt enklere i måten å takle deler av utfordringene de møter i disse logikkene.

En annen mestringsstrategi kan knyttes til å det å ”dele” seg opp og relatere seg uavhengig og sekvensielt til hver logikk, ved at deler av organisasjonen underordnes enkelte avdelinger med en noe løsere kopling til kjernevirksomheten. Ved å la en arrangementssjef ta seg av kontakten ut mot frivillige, eller ved å la markedssjefen arrangere sponstreff for de store samarbeidspartnerne, vil klubben kunne forholde seg uavhengig til hver av de logikkene disse aktørene bærer, i en litt løsere kopling fra kjernen av virksomheten. Dette kan forsterkes ved at daglig leder deltar på en del av arrangementene for disse gruppene og bidrar til at klubben forholder seg til disse logikkene sekvensielt. For å lykkes med dette virker det avgjørende for daglig leder å ha mellomledere som kan ha hovedkontakten ut mot bærerne av disse logikkene.

I fotballen har du et veldig stort apparat innen frivillighetskulturen som skal håndteres. Jeg vet vel jeg kanskje blir sett på som en litt utålmodig leder på en del områder, men jeg tror jeg har vært flink og har vært heldig til å ansette de rette folkene rundt meg som utfyller meg veldig godt. Det tror jeg jeg kan si fordi de vi har – spesielt i administrasjonen – har vært her i mange år, og det er flinke folk som jeg kan stole på, som jeg vet gjør en god jobb. Da gjør jeg noe rett i ansettelsesprosesser også (Henrik Hoff, AaFK).

Som tidligere nevnt skaper en organisasjonsstruktur med to styrer av og til utfordringer i forbindelse med kommunikasjon og beslutninger. Dersom styrene representerer ulike syn kan en måte å takle dette på være å balansere deres tilsynelatende uforenlige krav, forhandle mellom de ulike logikkene og finne samarbeidsløsninger på tvers av dem. Henrik Hoff viste til at de i AaFK kjører felles styremøter når de har viktige saker eller trenger å skape bred forståelse i begge styrer, og disse styremøtene blir i så måte en arena for å forhandle mellom logikkene. Selv om styrene kan ha de samme langsiktige målene kan det eksistere spenninger mellom styrene knyttet til midlene og målekriteriene, og dette krever samarbeid og kompromissløsninger på tvers av logikkene. Fra konteksten Hovstad beskrev i Start (s. 48) så kan slike spenninger bli ganske store. I Lyn pekte Langerud på at de etter hvert satte sammen begge styrer for å få en mest mulig komplett sammensetning av kompetanse, og kjørte alle styremøtene felles. Det bør nok legges til at i den konteksten Lyn var i på dette tidspunktet kan det

ha vært lettere å samarbeide om disse løsningene, ettersom det eneste reelle alternativet var konkurs.

På spørsmål om klubbens overordnede mål viste fire av de seks daglige lederne til klubbens visjoner og verdier. Visjoner, verdier og strategiplaner kan være nyttige verktøy for klubbene i det daglige arbeidet, og er et eksempel på at klubbene forsøker å smi sine egne, varige identiteter og dermed fremstå som egne institusjoner i seg selv.

”Europa inn på Sør Arena” er klubbens visjon og ambisjon. Som en konsekvens av dette innførte vi ”europastandard” som en kvalitetsstandard hos oss. I alle sammenhenger brukte vi det og strammet opp organisasjonen (Sveinung Hovstad, Start).

Under beskrivelsen av identitetslogikken viste både Mundal i Sogndal (s. 56-57) og Hoff i AaFK (s. 57) til at visjonene og verdiene brukes aktivt for å tydeliggjøre klubbens identitet overfor omverdenen. Det viser til hva klubben skal være og hva den skal stå for. Og gjennom å kjøre grundige undersøkelser og hente inn meninger fra sine omgivelser i slike strategi- og verdigrunnlagsprosesser, kan man la alle parter være med på å få et eierskap og en tilhørighet til prosessen og resultatet, på en måte som gjør at de kan identifisere seg med den endelige strategien og verdigrunnlaget når disse vedtas. Dersom man får visjonene og verdiene til å virke i organisasjonen, kan de bli nyttige ledelsesverktøy, også for å samle klubben internt, noe sitatet til Hovstad ovenfor viser. Det påpekes at dette er et tidkrevende arbeid, spesielt med å samle inn data og avholde møter for å vedta visjonen og verdiene. Når dette er gjort, virker det likevel å gå relativt raskt å få dette til å fungere. Hovstad påpekte også at dette er et instrument han er vant til å bruke i andre bedrifter.

Med verdier som går utover den sportslige visjonen kan klubben vise at den tar sine omgivelser på alvor, og er en organisasjon som søker en status som noe mer i sin by eller region enn bare en fotballklubb som leverer gode opplevelser i 90 minutter om gangen. Dersom klubbene lykkes med et slikt arbeid vil de kanskje langt på vei ha lagt et grunnlag for en varig identitet og muligheten til å fremstå som en sterk institusjon i sine omgivelser. Dette vil igjen gjøre at de til en viss grad kan definere selv hva som er legitime handlinger. Hvis det er slik at verdigrunnlagsprosesser og implementering av visjoner og verdier er en mestringsstrategi som kan gjøre klubben til en

selvlegitimerende institusjon, er det interessant at verken Erik Langerud i Lyn eller Roald Bruun-Hanssen i Brann snakker om visjoner og verdier. Dette kan tyde på at de enten ikke har gjennomført en slik verdigrunnlagsprosess, eller at de ikke har fått sine visjoner og verdier godt nok implementert til at de virker i hverdagen.

Rosenborg har vært verdibasert ledet, en har hatt et mål: En skal spille artig, angrepsvillig fotball og underholde publikum, primært på Lerkendal. Og så har en sagt at en skal være i Europa hvert år. I tillegg skal man være samfunnsengasjert, ha humør og engasjement, åpenhet og folkelighet. Slik har det vært hele tiden, og for meg så fremstår det veldig klart hva dette betyr i praksis (Nils Skutle).

Et annet interessant funn er knyttet til åpenhet som virkemiddel. I sitatet fra Skutle angående Rosenborgs verdier trekker han frem åpenhet som en av dem. I det hele tatt snakket fem av de seks daglige lederne om åpenhet, konkret som en mestringsstrategi eller som en verdi. Mundal i Sogndal er den eneste som ikke nevnte dette. De daglige lederne virker også å ha lykket med åpenheten i varierende grad. Dette ser ut til å ha en sammenheng med hvordan de definerer åpenhet og hvordan det praktiseres i klubbene. Uten å definere hva begrepet innebærer vil det også være vanskelig for klubben å måles på åpenhet, og gjøre dette til en del av klubbens identitet.

Erik Langerud mener å ha lykket med åpenheten, Sveinung Hovstad mener delvis å ha lykket, mens Nils Skutle mener å ha lykket i perioden fra han tiltrådte og til rundt 2004/2005, noe som kan vise til at det er lettere å lykket også med åpenhet når man har suksess. Roald Bruun-Hanssen og Henrik Hoff sier ikke direkte at de har mislykket, men indirekte kan deres uttalelser tyde på at de ikke mener å ha lykket med åpenheten, selv om dette har vært et viktig mål for dem. Behovet for åpenhet kan ses i sammenheng med det eksterne presset klubbene utsettes for. Åpenhet kan fungere som en måte å møte det eksterne presset på og omgivelsenes forventninger og behov for informasjon. Derfor er det kanskje ikke så rart at Egil Mundal i Sogndal er den eneste som ikke snakker om åpenhet. I Sogndal virker ikke presset å være like stort som i en del andre klubber, og daglig leder virker å få mindre oppmerksomhet rundt egen person enn hva tilfellet er i for eksempel Brann, Rosenborg og AaFK.

En skal ikke være arrogant, men det bør i alle fall være såpass trykk som det er nå. Det er nok litt lite trykk i forhold til det. For hadde vi fått mer trykk så tror

jeg vi bare hadde blitt mer tydelige på de målene en har satt seg (Egil Mundal, Sogndal).

Sett i sammenheng med kommunikasjon og informasjon ser det ut til at denne åpenheten må komme i forkant, og ikke som en ærlig forklaring i etterkant, dersom den skal fungere overfor omverdenen. Som Hoff viste til under kommunikasjon, lykkes de ikke helt med å informere tidlig nok, og det virker ikke å være en tilstrekkelig grad av forståelse for at denne informasjonen ikke kommer. Bruun-Hanssen virker heller ikke helt å møte denne forståelsen blant sine interessenter. I denne sammenhengen kan derfor åpenhet forstås som informasjonsformidling og viktigheten av at klubbens handlinger tåler dagens lys.

Men det må ikke bli sånn at du må forsvare alle beslutninger du tar. Og det er blitt en trend at det er for mye av det. Når jeg nevnte for deg alle de områdene jeg har et ansvar for og alle de menneskene jeg skal kommunisere ut mot, så kan det fort bli for mye, for mange du skal forholde deg til, for mange du skal informere og for mange du må forklare hvorfor du må gjøre sånn som du gjør. Og over tid så er kanskje det den største slitastjefaktoren (Roald Bruun-Hanssen, Brann).

Langerud viste til at de i Lyn hadde et åpent miljø med god informasjonsutveksling, enten gjennom jevnlige informasjonsmøter med grupper av interessenter eller gjennom at folk stakk innom klubbkontoret på Ullevål for å få svar. Skutle opplevde at det gikk nedover da de fikk inn medierådgivere og begynte å tenke over hva som skulle kommuniseres. I den gode perioden gjorde de det de trodde på og tenkte ikke mye over hva folk eventuelt ville mene om det. De sa det de mente og opplevde at det var godt nok. Åpenhet i denne sammenhengen kan forstås som folkelighet, der klubbens interessenter kunne identifisere seg med både Lyn og Rosenborg, fordi de snakket samme språk og ble opplevd som ærlige og oppriktige i sin væremåte.

En siste strategi som nevnes for å etablere klubbens identitet er å finne et ambisjonsnivå som passer med realitetene. Langerud viste til at Lyn måtte senke sine ambisjoner og være ærlige om disse og realitetene, både overfor seg selv og sine omgivelser. Mange klubber kan se ut til å ha et for høyt ambisjonsnivå i forhold til ressursene de har. Å gjøre en realitetsorientering overfor seg selv og sine omgivelser kan være både nyttig og nødvendig for å skape eller stadfeste en varig identitet. En utfordring i dette vil naturlig være at både klubben selv og dens omgivelser hele tiden ønsker forbedring, og når

omgivelsene ser lagets toppnivå når alt går deres vei, vil de forvente at klubben skal prestere jevnt på et nærmest kunstig høyt nivå. Dermed vil det oppstå press på å legge seg på et ambisjonsnivå som er høyere enn realitetene tilsier.

Hovstad sier at Start antakeligvis ikke lyktes med en slik realitetsorientering.

Klubbledelsen forsøkte å vise til at lavere forventninger og ambisjoner over tid ikke var motstridende til visjonen om spill i Europa fra tid til annen. Når man ikke får med seg omgivelsene på dette ender det i enten lavere inntekter gjennom lavere oppslutning, eller overforbruk for å overgå ambisjonene i tråd med forventningene som ligger hos omgivelsene. Dermed lyktes man ikke med å skape en varig identitet.

Hvis du sier at det er en korrelasjon mellom budsjetter og penger og sportslig resultater over tid – så ligger vår plass på rundt 8. plass i Tippeligaen. Så vil du da få mulighet til å få europacup med gode prestasjoner – 2005 var siste året vi fikk sølv, nesten gull. Så det lar seg gjøre. Men du kan jo dytte det andre veien da. Men hvis du ikke ligger på topp 3 hele tiden, så detter interessen. Vi prøvde å få folk med på at 8. plass er en okei prestasjon. Men når du detter ned på 8. plass så ble det oppfattet som for dårlig (Sveinung Hovstad, Start).

Også i Brann har man mislykkes med å klare å senke forventningene i omgivelsene, noe Bruun-Hanssen påpeker er en svært vanskelig oppgave i en by utålmodig lysten på suksess. Å be om tid til å bygge opp et fundament for å forbli et varig, stabilt topplag har vist seg som en stor utfordring. Kombinert med at man ikke har lyktes med å skape forståelse gjennom den formen for åpenhet man har valgt, kan det se ut til at forsøket på å bli en selvlegitimerende institusjon ikke har ført frem, og at man fortsatt rives mellom de ulike logikkene.

Det å be om tålmodighet i Bergen og si at vi jobber langsiktig – det er ikke enkelt, for å si det mildt. Vi har hatt mye kritikk fordi det har gått dårlig høsten 2013, og da har vi blitt utsatt for meget harde angrep på både styre, daglig leder og hovedtrener, i forhold til at folk ikke er fornøyd (Roald Bruun-Hanssen, Brann).

Skutle var svært tydelig på at en nøkkel til å skape kontinuitet og resultater i norsk fotball ligger i en erkjennelse av sin plass i systemet. Dette betyr at en del klubber må akseptere at deres plass over tid ligger i bunn eller midtsjiktet av tabellen, og at det å kunne få besøk av og kjempe mot store, stabile topplag som jevnlig spiller i Europa bør være tilfredsstillende. Klubber som når et visst nivå har i en del tilfeller hastverk med å

komme seg videre opp i hierarkiet, uten å ha stabilisert seg på det nivået man har nådd. Dermed blir ressursbruken i overkant høy og fallhøyden stor.

Jeg tror at for at jobben som daglig leder rundt omkring i toppklubbene i Norge skal bli bedre, så tror jeg at en og enhver må erkjenne hvor man er og hvilken plass man skal ha i systemet (Nils Skutle, Rosenborg).

Selv om Gammelsæter og Ohr (2002) hevder at det å lykkes utenfor banen er sentralt for å lykkes på banen, er det også slik at det å lykkes på banen er sentralt for å lykkes utenfor. Både utfordringene knyttet til logikkens sammenveving og mestringsstrategiene som går på å skape en varig identitet viser at det kanskje viktigste for å tilfredsstille sine interesser, i hvert fall på kort sikt, er sportslig suksess. Forklaringen på hvorfor økonomien i fotballklubbene er så vanskelig å håndtere viser hvor sentral de sportslige resultatene er for samtlige av klubbens interesser. Det virker rimelig at en viss grad av sportslig suksess er en forutsetning for at klubbene skal kunne oppfylle behovene de ulike logikkene har, da det er statusen, interessen og eksponeringen som følger med fotball på nasjonalt toppnivå som muliggjør at klubben kan være noe mer i sine omgivelser. Skutle påpekte (s. 68) at så lenge de leverte gode resultater var det få som sa noe på at det var få involvert i beslutningene og ledelsen av klubben. I Sogndal kan det se ut til at den sportslige suksessen klubben har opplevd de siste sesongene har gjort at det eksterne presset på klubben har vært mindre. Og Bruun-Hanssen viste til (s. 80) at ledelsen i Brann ble utsatt for mye kritikk fordi det gikk dårlig høsten 2013. Selv når klubben definerer hva den skal være for sine omgivelser, vil det derfor være nødvendig å tenke over om det i det hele tatt er mulig å skape et grunnlag som tilfredsstiller alle omgivelsenes krav, uten at klubben samtidig opplever suksess ute på fotballbanen.

6. Oppsummering og konklusjon

Dette kapittelet har til hensikt å oppsummere de sentrale funnene og trekke en hovedkonklusjon, i lys av oppgavens problemstilling. Videre kommer praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning. Oppgavens hovedproblemstilling lyder som følger:

Hvilke utfordringer særpreger posisjonen som daglig leder i Tippeligaklubber?

I tillegg til hovedproblemstillingen har oppgaven hatt følgende underproblemstillinger:

1) I hvilken grad er disse utfordringene knyttet til klubbens ulike grupper av interessenter?

2) I hvilken grad og på hvilke måter evner daglige ledere å takle disse utfordringene?

6.1 Oppsummering av sentrale funn

Utfordringene som daglig leder kan i hovedsak deles i to. Den ene typen utfordringer er knyttet til spenninger mellom logikker, og den andre typen utfordringer er knyttet til at aktører kan bære flere logikker som må forenes. Selv om begge typer utfordringer kan ses på som like sentrale, virker det å være klart vanskeligst å takle den siste typen utfordringer, og det er her det foreligger færrest vellykkede mestringsstrategier.

Hver enkelt ekstern aktør virker i seg selv mulig å håndtere. I situasjoner der klubben kan forholde seg til en enkelt aktør, uavhengig av de andre, virker utfordringene håndterlige for daglig leder. Gjennom ulike formelle og uformelle møtepunkter med disse virker det som de ulike daglige lederne løser eventuelle utfordringer rimelig greit. Når aktørene ikke kan håndteres uavhengig og sekvensielt, blir utfordringene vanskeligere og mer komplekse. I disse tilfellene må daglig leder balansere de ulike kravene mellom aktørene, og forhandle mellom dem for å finne samarbeidsløsninger på tvers av logikkene de bærer. Dette kan for eksempel gjøres ved å plassere disse aktørene på samme arena, som ved felles styremøter. I AaFK og Lyn ser man ut til å ha lykket med å forene styrene for klubb og aksjeselskap i store og tunge saker, mens det i Start kan se ut til tidvis å ha gjort vondt verre å forene to styrer med sterke spenninger i

forhold til hverandre. Et annet eksempel er balansegangen knyttet til informasjon og kommunikasjon, der daglig leder må balansere de ulike kravene og vurdere hvilken informasjon som skal gå ut når, og til hvilke aktører.

Når logikkene aktørene bærer blir vanskelig å identifisere, eller når aktørene bærer flere logikker, virker det som at flere av de daglige lederne kommer til kort. De store utfordringene som eksemplifiserer dette er særlig knyttet til å skape en bærekraftig økonomi og det å takle det eksterne presset som kommer gjennom meningsytringer som ikke tas direkte med klubben og daglig leder. Spesielt når det kommer til å takle eksternt press er de mest effektive mestringsstrategiene knyttet til selv å kunne være med på å definere hva som er legitimt, og dermed unngå en del diskusjoner. De som lykkes med dette vil kunne begrense det eksterne presset og skape arbeidsro for seg selv. Både realitetsorientering og åpenhet er eksempler på nyttige mestringsstrategier, men det mest effektive ser ut til å være grundige strategiprosesser som definerer hva klubben skal være og hvem den er til for.

Å definere hva klubben skal være krever mer enn å utforme en visjon og noen verdier å leve opp til. Dette handler om å skape et eksistensgrunnlag klubben kan vise til i sine omgivelser. For at klubbene skal kunne gjøre seg til en institusjon som i stor grad definerer selv hva som er legitim atferd, kreves det en grunnleggende og varig identitet som deres interessenter kan identifisere seg med. Når dette er på plass, og visjonen og verdiene virker i hverdagen, og klubben har en strategi for veien videre, kan mange utfordringer håndteres ved å vise til verdigrunnlaget og klubbens grunnleggende strategi. Når en slik erkjennelse av hva klubben skal være og hvem den er til for ligger i bunn, vil det også være lettere å begrense antallet aktører daglig leder må forholde seg til, noe som oppleves som en stor utfordring for flere ledere. Ettersom de ulike aktørene er mest utfordrende når de blir mange å forholde seg til simultant, kan det være nyttig og nødvendig å begrense dette antallet.

Samtidig vil de sportslige resultatene alltid være med og prege en fotballklubb. Presset på klubbene er mindre når resultatene er gode, og dermed vil sportslig suksess gjøre det lettere å lykkes også utenfor banen. Det tydeligste eksempelet på dette er Rosenborg, der Skutle opplevde større arbeidsro og harmoni når omgivelsene var fornøyde med resultatene, mens oppgavene ble mer håpløse da resultatene ikke lenger ble opplevd

som gode nok. I Bergen og på Sørlandet har presset vært stort når resultatene til henholdsvis Brann og Start har uteblitt de siste årene. I Sogndal har de opplevd sportslig suksess de siste årene, og tilsvarende lavt press i sine omgivelser. Sportslige målsetninger og resultater vil derfor utgjøre en sentral betingelse for å mestre pluralistiske omgivelser. Det er i det hele tatt grunn til å stille spørsmål om det selv med et tydelig og samlende verdigrunnlag er mulig for klubbene å skape en harmonisk tilværelse i sine omgivelser uten en viss grad av sportslig suksess.

6.2 Hovedkonklusjon

Denne oppgaven har hatt både et teoretisk og et empirisk formål. Det teoretiske formålet har vært å bruke de syv logikkene H. Gammelsæter (2010; 2011) mener å identifisere blant ”kommersialiserte” idrettsklubber, og undersøke om de daglige lederne opplever disse som reelle og relevante slik H. Gammelsæter (2010; 2011) beskriver dem. Det empiriske formålet har vært å kartlegge de sentrale utfordringene knyttet til det å være daglig leder i Tippeligaklubber, og forsøke å identifisere mestringsstrategier knyttet til disse utfordringene.

Av de syv logikkene H. Gammelsæter (2010; 2011) mener å identifisere kan det se ut til at de daglige lederne opplever utfordringer og konflikter knyttet til seks av disse syv. Disse seks logikkene er indrestyring, identitet, entreprenørskap, kommersialisme, politikk og byråkrati. Det virker også å eksistere ulike varianter med ulike grupper av aktører knyttet til disse logikkene. Idealismelogikken virker å være reell da den registreres i breddefotballen, men den oppleves ikke som relevant for å forstå utfordringene knyttet til posisjonen som daglig leder i toppfotballen.

Hovedutfordringene som særpreger posisjonen som daglig leder er å takle spenninger mellom ulike logikker, eventuelt spenninger mellom ulike varianter av en enkelt logikk, og å takle logikkens sammenveving, der aktører kan bære ulike logikker på mer eller mindre konsistente måter, og forsøke å forene disse. Hovedutfordringene er dermed i stor grad knyttet til klubbens ulike grupper av interessenter. De daglige lederne takler disse utfordringene i varierende grad, og med ulike mestringsstrategier, avhengig av hvilke og hvor mange aktører de må forholde seg til. De mest effektive måtene ser ut til å være å balansere ulike krav eller forhandle mellom logikkene, og å skape en varig identitet for klubben, for selv å kunne legitimere egne handlinger. Hvor godt de daglige

lederne lykkes med disse ser også ut til å avhenge sterkt av de sportslige resultatene og klubbens kontekst.

6.3 Praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning

Denne studien viser hvordan tidligere og nåværende daglige ledere i Tippeligaen opplever de sentrale utfordringene knyttet til denne posisjonen, og hvordan de eventuelt har forsøkt å mestre den. I så måte kan studien være svært nyttig for både daglige ledere og andre som jobber med organisasjon og ledelse i toppfotballen. En styrke i denne sammenheng er at klubbens kontekst presenteres, slik at andre daglige ledere eventuelt kan se om utfordringene og måten de løses på er overførbare til deres egne kontekster.

Videre viser studien hvordan institusjonelle logikker kan forstås og anvendes i studier av organisasjon og ledelse i norsk fotball. H. Gammelsæter (2010) påpeker at de syv logikkene han viser til trenger empirisk forskning knyttet til sin relevans, og denne studien gir et betydelig bidrag til dette. Det er i det hele tatt begrenset med studier som viser hvordan flere enn tre logikker kan sameksistere i en organisasjon. Dermed gir studien et viktig bidrag til forskning på institusjonelle logikker. Samtidig har ikke denne studien klart å anvende hele spekteret av dette teoretiske utgangspunktet. Skillet mellom mål, midler og målekriterier har for eksempel vist seg vanskelig å vise empirisk. Det vil derfor være nødvendig med videre studier for å se hvordan skillet mellom disse tre elementene virker inn og vektlegges når logikkene møtes i sentrale vurderinger og avgjørelser.

Denne studien viser også et økende behov for fokus på organisasjon og ledelse av norske toppfotballklubber. Funnene knyttet til logikkene entreprenørskap og kommersialisme viser at disse logikkene har fått flere og mer krevende varianter de siste 20 årene, og at ny teknologi samt en atferdsendring i samfunnet knyttet til sosiale medier viser at presset på lederne kan ha økt i samme periode. Det er derfor rimelig å anta at posisjonen som daglig leder i hvert fall ikke blir mindre krevende i årene som kommer. Dette krever solide organisasjoner som evner å takle endringer i sine omgivelser og ta vare på sine ledere for at man skal få bukt med den høye utskiftningen blant daglige ledere i toppfotballen. Dermed øker behovet for sport management som fag og utdanning, både for å studere feltet, med sine utfordringer og endringer, og for å utdanne ledere som evner å takle disse.

Videre forskning bør også inkludere flere klubber og flere daglige ledere enn de som presenteres her, samt studier på organisasjoner fra andre bransjer. Ved å inkludere flere daglige ledere og flere klubber vil kanskje flere utfordringer og måter å takle disse på identifiseres, i tillegg til at kontekstens betydning, og endringer i forhold til utfordringene vil kunne synliggjøres enda bedre. Videre vil det å se på hvordan organisasjoner i andre bransjer takler institusjonell pluralisme kunne gi fotballen erfaring og læring som ikke eksisterer i bransjen i dag. Som nevnt er det begrenset med studier på organisasjoner som opererer med en institusjonell pluralisme som inkluderer mer enn tre ulike logikker. Nye studier på feltet bør derfor se på organisasjoner som opererer i omgivelser preget av mangfoldig pluralisme.

Referanser

- Alt om fotball. (u.å.). Tabeller for Tippeligaen og 1. divisjon 2004-2012. TV 2 AS. Hentet 7. mai 2014 fra <http://www.altomfotball.no/element.do?cmd=tournamentTable&tournamentId=1&useFullUrl=false>
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Armstrong, G. & Hognestad, H. (2003). "We're not from Norway": Football and civic pride in Bergen, Norway. *Identities: Global studies in culture and power*, 10:4, 451-475.
- Bakkene, O.K. (2012). Espevalen slutter i LSK. *Lillestrøm Sportsklubb*. Hentet 14. mai 2013 fra <http://www.lsk.no/latest-news/article/7wuv8w88amtb1h2ol5mwktevz/title/espevalen-slutter-i-lsk>
- Bakkehaug, W. (2009). Start reddet fra konkurs. *VG Nett*. Hentet 3. mai 2014 fra <http://www.vg.no/sport/fotball/start/start-reddet-fra-konkurs/a/597288/>
- BBC News. (2006). *A rivalry tied up in religion*. Hentet 17. september 2013 fra http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/scotland/5289202.stm
- Bedriftsdatabasen AS. (u.å.). *Sogndal Fotball AS (Styre/Eiere)*. Hentet 7. mai 2014 fra http://www.bdb.no/bedriftsinfo/Sogndal_Fotball_AS/regnskap
- Brenden, J.E. (2012). Ettergir HamKam-gjeld. *Hamar Dagblad*. Hentet 18. september 2013 fra <http://www.ostlendingen.no/hamar-dagblad/ettergir-hamkam-gjeld-1.7488976>
- Brown, G. & Potrac, P. (2009). 'You've not made the grade, son': De-selection and identity disruption in elite level youth football. *Soccer and Society*, 10, 143-159.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: SAGE Publications Ltd.
- Cultiva. (2013). *Vedtekter*. Hentet 19. mai 2014 fra <http://cultiva.no/vedtekter/>
- Dagbladet Sport. (2012). *Rosenborg må kutte 30 millioner*. Hentet 5. mai 2014 fra <http://www.dagbladet.no/2012/01/24/sport/fotball/rosenborg/tippeligaen/19928296/>
- Edwardsen, R. (2011). *Breddefotballens ledere: En kvalitativ analyse av daglig lederrollen i to norske breddeklubber*. Masteroppgave ved Norges idrettshøgskole, Oslo.

- Eide, K.A. (2012). *Toppfotballklubber og utdanning: En kvalitativ studie av hva som kjennetegner tippeligaklubber når det gjelder spillernes forberedelser til livet etter fotballkarrieren*. Masteroppgave ved Norges idrettshøgskole, Oslo.
- Friedland, R. & Alford, R.R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In: W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 232-263). Chicago: University of Chicago Press.
- Gammelsæter, A. (2010). *En fotballinvestors motiver: Om hvorfor aksjeselskaper tilknyttet fotballklubber ikke genererer profitt for sine eiere*. Masteroppgave ved Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Gammelsæter, H. (2010). Institutional pluralism and governance in “commercialized” sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, 10: 5, 569-594.
- Gammelsæter, H. (2011). Fotballkommersialisering uten brems? I: D.V. Hanstad, G. Breivik, M.K. Sisjord & H.B. Skaset (red.), *Norsk idrett: indre spenning og ytre press*. (s. 277-293). Oslo: Akilles.
- Gammelsæter, H. & Jacobsen, S.E. (2008). Models of Organization in Norwegian Professional Soccer. *European Sport Management Quarterly*, 8:1, 1-25.
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball: Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Gammelsæter, H. & Senaux, B. (2011). *The Organisation and Governance of Top Football Across Europe: An Institutional Perspective*. New York: Routledge.
- Gammelsæter, H. (2013). *Volunteering in routine events: The meaning of volunteering at professional soccer matches*. Upublisert.
- Gammelsæter, H. & Solenes, O. (2013). Money in – brains out? Institutional logics affecting athletes’ preparation for alternative careers. *European Journal for Sport and Society*, 10 (3), 267-289.
- Goksøyr, M. & Olstad, F. (2002). *Fotball! Norges Fotballforbund 100 år*. Oslo: Norges Fotballforbund.
- Greenwood, R. & Hinings, C.R. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organizational Studies*, 9, 293-316.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (Eds.). (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Guttman, A. (1978). *From ritual to record: The nature of modern sports* (p. 15-55). New York: Columbia University Press.
- Hernes, Ø. & Horjen, H. (2013). Norling ny Brann-trener: - En euforisk følelse. *VG Sporten*. Hentet 5. mai 2014 fra <http://www.vg.no/sport/fotball/brann-sk/norling-ny-brann-trener-en-euforisk-foelelse/a/10148244/>
- Hjelseth, A. (2005). De som streber nedover – om klasse og identitet blant fotballsupportere. *Sosiologi i dag*, 35(4), 69-87.
- Humphreys, B.R., Paul, R.J. & Weinbach, A.P. (2011). CEO turnover: More evidence on the role of performance expectations. *Working Paper No. 2011-14*. University of Alberta.
- Haavik, Y. (2013). Tilskuertallene i Tippeligaen. *Norges Fotballforbund*. Hentet 5. mai 2014 fra https://www.fotball.no/Landslag_og_toppfotball/Toppfotball/tippeligaen/Tilskuertallene-i-Tippeligaen/
- IK Start. (2012). *Historikk: Tidligere trenere*. Hentet 5. mai 2014 fra <http://www.ikstart.no/history/article/1fzfl4skadtj71msargs507z38/title/historikk-tidligere-trenere>
- IK Start. (2013). *Samarbeidsavtalen ble sagt opp*. Hentet 3. mai 2014 fra <http://www.ikstart.no/representatives/article/omh7hg20itv1xitgk9jh9xws/title/samarbeidsavtalen-ble-sagt-opp>
- Johannessen, S. & Lundstadsveen, J.C. (2013). Styrtrike Mohn ga Brann 10 mill. etter kontraktsforlengelse med Skarsfjord. *TV 2 Sporten*. Hentet 13. september 2013 fra <http://www.tv2.no/sport/fotball/tippeligaen/styrtrike-mohn-ga-brann-10-mill-etter-kontraktsforlengelsen-med-skarsfjord-4100427.html>
- Karlsen, H. (2013). Sør Arena-leien kveler Start-økonomien. *100 % Sport/Fotball*. Hentet 5. mai 2014 fra http://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/eliteserien/Sor-Arena-leien-kveler-Start-okonomien-142280_1.snd#.U2es9vl_uWE
- Kelly, S. (2008). Understanding the role of the football manager in Britain and Ireland: A Weberian approach. *European Sport Management Quarterly*, 8, 399-419.
- Kjølstad, M. (2012). Stene gir seg som daglig leder. *Fredrikstad Blad*. Hentet 14. mai 2013 fra <http://www.f-b.no/ffk/stene-gir-seg-som-daglig-leder-1.7490162>
- Kraatz, M.S. & Block, E.S. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. In: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p.243-275). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.) (Oversatt av T.M. Andersen & J. Rygge). Oslo: Gyldendal akademisk. (Originalutgaven utgitt i 2009).
- Lesjø, J.H. (2008). *Idrettssosiologi: Sportens ekspansjon i det moderne samfunn*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Lindmark, A. (2013). Organisasjonsendring i Stabæk. *Stabæk Fotball*. Hentet 14. mai 2013 fra <http://www.stabak.no/latest-news/article/1c0gly97ntuu51dfih7gb4m0g6/title/organisasjonsendring-i-stabæk>
- Mauren, A. (2009). Sparkes like ofte som trenerne. *Aftenposten Jobb*. Hentet 29. oktober 2013 fra <http://www.aftenposten.no/jobb/Sparkes-like-ofte-som-trenerne-5585653.html#.Um9tCvkz2So>
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 82, 340-363.
- Molde FK. (2014). *Hva er prosjekt tilhørighet?* Hentet 12. mai 2014 fra <http://www.moldefk.no/what-is-project-belongs>
- Mørseth, T.O. (2006). Viking ble første klubb med utbytte. *Bergens Tidende*. Hentet 1. oktober 2013 fra <http://www.bt.no/100Sport/fotball/Viking-ble-forste-klubb-med-utbytte-1799623.html#.UkqxOYZ7KSo>
- Natland, T.M. (2007). *Lederskifter i norsk toppfotball 1996-2006*. Bacheloroppgave ved Høgskolen i Molde, Molde.
- Norges Fotballforbund. (2009). *Rundskriv nr. 22/09*. Hentet 12. mai 2014 fra http://ekstranett.fotball.no/Documents/Klubblisens_menn/2009/Rundskriv_22_09_Vedr%C3%B8rende_nytt_klubblisensregelverk_ny_versjon.pdf
- Norges idrettsforbund (2007). *Idrettspolitisk dokument: Tingperioden 2007-2011*. Hentet 13. september 2013 fra <http://www.idrett.no/omnif/ipd/Documents/ipd.pdf>
- Norges idrettsforbund. (2013). *Årsrapport 2012*. Hentet 23. oktober 2013 fra <http://www.idrett.no/omnif/Documents/aarsrapport%20NIF%202012.pdf>
- Norges idrettsforbund. (u.å.). *Om NIF*. Hentet 18. september 2013 fra <http://www.idrett.no/omnif/Sider/forside.aspx>
- Norsk Toppfotball. (2013). *Toppfotballens samfunnsregnskap*. Oslo: Sportmedia.
- NRK. (2008). *Lyn og Chelsea er enige*. Hentet 12. Mai 2014 fra <http://www.nrk.no/sport/fotball/lyn-og-chelsea-er-enige-1.6332390>

- NRK. (u.å.). *Fosshaugane Campus*. Hentet 5. mai 2014 fra http://www.nrk.no/sf/leksikon/index.php/Fosshaugane_Campus
- O'Brien, D. & Slack, T. (2004). The emergence of professional logic in English Rugby Union: The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sport Management*, 18, 13-39.
- Olsson, L.C. (2011). Decisive Moments in UEFA. In: H. Gammelsæter & B. Senaux (Eds.), *The Organisation and Governance of Top Football Across Europe: An Institutional Perspective*. New York: Routledge.
- Pamer, A. (2008). Nye agentregler. *Bergens Tidende*. Hentet 18. februar 2014 fra http://www.bt.no/100Sport/fotball/eliteserien/-138701_1.snd#.UwMkK_15OWE
- Pamer, A. (2010). Visste om Brann-underskuddet. *Bergens Tidende*. Hentet 5. mai 2014 fra http://www.bt.no/100Sport/fotball/eliteserien/-157079_1.snd#.U2dmpvl_uWE
- Refseth, A. & Sundsdal, S. (2012). Start reddet fra konkurs igjen. *NRK Sørlandet*. Hentet 5. mai 2014 fra <http://www.nrk.no/sorlandet/start-reddet-fra-konkurs-igjen-1.8007829>
- Rosenborg Ballklub. (u.å.). *Rosenborgs hovedtrenere siden 1967*. Hentet 5. mai 2014 fra <http://rbkmedia.no/statistikk/trenere.php>
- Rørtveit, T. & Svardal, A. (2008). Start er reddet. *TV 2 Sporten*. Hentet 11. september 2013 fra <http://www.tv2.no/sport/fotball/start-er-reddet-2248531.html>
- Scott, W.R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. (3rd ed.). London: SAGE.
- Skirstad, B. & Chelladurai, P. (2011). For 'love' and money: A sports club's innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management*, 25(4), 339-353.
- Solnes, O. & Gammelsæter, H. (2011). Volunteers in Norwegian professional football. *Paper at 19th EASM Conference, Madrid 2011*. Upublisert.
- Solheim, D. (2013). Kommunen overtar Fredrikstad Stadion. *Fredrikstad Fotballklubb*. Hentet 18. februar 2014 fra <http://www.fredrikstadfk.no/latest-news/article/i18rlggkj0q561n5g06hk8nkeu/title/kommunen-overtar-fredrikstad-stadion>
- Sonstad, T.O. (2008). Vålerenga fikk tomt til én krone. *Dagbladet*. Hentet 18. september 2013 fra <http://www.dagbladet.no/sport/2008/05/14/535246.html>

- Southall, R.M, Nagel, M.S., Amis, J.M. & Southall, C. (2008). A method to march madness? Institutional logics and the 2006 National Collegiate Athletic Association Division I Men's basketball tournament. *Journal of Sport Management*, 22, 677-700.
- Steen-Johnsen, K. (2011). Særforbund i en brytningstid – mellom byråkrati, kommersialisme og frivillighet. I: D.V. Hanstad, G. Breivik, M.K. Sisjord & H.B. Skaset (red.), *Norsk idrett: indre spenning og ytre press*. (s. 241-257). Oslo: Akilles.
- Svendsen, R.H. (2010). Bjørn Dahl gir seg i Brann. *NRK Hordaland*. Sist hentet 29. oktober 2013 fra <http://www.nrk.no/hordaland/bjorn-dahl-gir-seg-i-brann-1.7079864>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Thornton, P.H. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (p.99-129). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Treborg, I.M. (2012). Tok seks gram kokain og drakk halvannen liter sprit daglig. *TV 2 Sporten*. Hentet 19. september 2013 fra <http://www.tv2.no/underholdning/gkn/tok-seks-gram-kokain-og-drakk-halvannen-liter-sprit-daglig3682871.html>
- UEFA. (2009). Financial Fair Play on workshop agenda. *UEFA.org*. Hentet 6. oktober 2013 fra <http://www.uefa.org/footballfirst/protectingthegame/clublicensing/news/newsid=903895.html>
- Wiik, S. (2012). *Organiseringen av norske toppfotballklubber*. Bacheloroppgave ved Høgskolen i Molde, Molde.
- Wikipedia. (2014a). *Sogndal Fotball*. Hentet 7. mai 2014 fra http://no.wikipedia.org/wiki/Sogndal_Fotball#Sogndal-trenere
- Wikipedia. (2014b). *Lyn Fotball*. Hentet 7. mai 2014 fra http://no.wikipedia.org/wiki/Lyn_Fotball#Tidligere_hovedtrenere
- Wikipedia. (2014c). *Aalesunds Fotballklubb*. Hentet 7. mai 2014 fra http://no.wikipedia.org/wiki/Aalesunds_Fotballklubb#De_seneste_tippeligasesonger
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and Methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Aalesunds FK. (2012). *Hjemmebaner*. Hentet 5. mai 2014 fra <http://www.aafk.no/club-history/article/1qgyuz4swugky1rm4x8m52ak1e/title/hjemmebaner>

Aamodt, T. (2011). Nils Skutle går fra RBK. *NRK Trøndelag*. Hentet 29. oktober 2013 fra <http://www.nrk.no/trondelag/nils-skutle-gar-fra-rbk-1.7764961>

Aas, O.J. (2010). *Hvilken rolle spiller de, herr sportsdirektør?: En kvalitativ analyse av sportsdirektørrollen i tre norske toppfotballklubber*. Masteroppgave ved Norges idrettshøgskole, Oslo.

Tabelloversikt

Tabell 1.1: Klubbenes tabellplassering 2004-2013 i Tippeligaen dersom ikke annet er presisert. Alle resultater er hentet fra alt om fotball (u.å.).....	11
Tabell 3.1: Institusjonelle logikker i fotball (H. Gammelsæter, 2011, s. 280):	23
Tabell 4.1: Intervjuede informanter	38
Tabell 4.2: Eksempel på åpen koding	40
Tabell 4.3: Eksempel på fokusert koding	41
Tabell 4.4: Eksempel på teoretisk koding.....	42

Figuroversikt

Figur 1.1: Antall tilskuere i gjennomsnitt i Tippeligaen 2004-2012 (Haavik, 2013).... 10

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv av studien til informanter og samtykkeskjema angående deltakelse i forskningsprosjektet

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Godkjent søknad NSD

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Utfordringer som daglig leder i toppfotballklubber”

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å kartlegge hvilke sentrale utfordringer, og mestringsstrategier, som foreligger stillingen som daglig leder i Tippeligaklubber, med utgangspunkt i daglig leder som midtpunkt for en rekke ulike grupper interessenter som ønsker noe fra eller med klubben. Foreløpig problemstilling er ”Hvilke utfordringer ligger i stillingen som daglig leder i Tippeligaklubber?”. Prosjektet er en mastergradsstudie ved Norges Idrettshøgskole, i samarbeid med Norsk Toppfotball.

Utvalget består av ca. 8-10 nåværende og tidligere daglige ledere i Tippeligaklubber, og er plukket ut av studenten i samarbeid med Norsk Toppfotball. Du anses som en mulig bidragsyter til prosjektet, og blir derfor forespurt om å delta.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer at du stiller opp til et personlig intervju på ca 1-1½ time, og er tilgjengelig for eventuelle oppfølgingsspørsmål i ettertid. Spørsmålene vil omhandle din rolle som daglig leder i aktuelle Tippeligaklubb og dine refleksjoner over denne rollen og interaksjonen med ulike grupper av interessenter i forbindelse med dette. Intervjuene vil bli tatt opp med båndopptaker og lagret på datamaskin til prosjektslutt.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Student og veileder vil ha tilgang til personopplysninger/opptak, og disse vil bli lagret på studentens bærbare datamaskin med brukernavn/passord.

Jeg ønsker å publisere med fullt navn og respondenten vil få anledning til å lese personidentifiserbare sitater. Deltakerne og tilhørende klubb vil i så fall kunne gjenkjennes i publikasjon.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31. mai 2014. Opptak fra intervju vil da bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Bjørnar Hauken (student) på tlf 950 93 269, professor Hallgeir Gammelsæter (veileder) på tlf 915 53 738, eller engasjert førsteamanuensis Berit Skirstad (biveileder og daglig ansvarlig for prosjektet) på tlf 414 33 542.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til å delta i intervju

Jeg samtykker til at personopplysninger kan publiseres med fullt navn

Vedlegg 2: Intervjuguide

Jeg informerer (repeterer) kort om prosjektet.

Tema 1: Bakgrunnsspørsmål

1. Hvilken formell utdanning har du?
2. Hvor lenge har du hatt stillingen som daglig leder?
3. Hvordan ble du rekruttert inn i stillingen?
4. Hvilke andre posisjoner har du hatt i fotballen?
5. Hvor lenge har du sittet i disse posisjonene?
6. Hvilke tilsvarende posisjoner har du hatt i andre bransjer?
7. Hvilken kontekst opplever du at har preget klubben i din periode som daglig leder?

Tema 2: Forventninger, arbeidsoppgaver og kompetanse

8. Hvilke forventninger hadde du til denne stillingen da du tiltrådte?
9. Hvilke arbeidsoppgaver ble du forespeilet å jobbe med?
10. Hvordan har arbeidsoppgavene artet seg i forhold til forventningene?
11. Hvilke arbeidsoppgaver bruker du mest tid på?
12. Hvilke av dine egenskaper mener du kommer best til nytte i jobben?
13. Hvilke egenskaper og hvilken kompetanse mener du kommer lite til nytte i stillingen?
14. Hvilke egenskaper og hvilken kompetanse anser du som viktig for å kunne lykkes i din stilling?
15. I hvilken grad legger stillingen til rette for å være innovativ? Er det lett å få forandret på ting? Eksemplifiser.

Tema 3: Mål og virkemidler

16. Hva er klubbens overordnede mål?
17. Hvem definerer klubbens overordnede mål?
18. Hvordan skal man nå disse målene? Hvilke virkemidler skal man ta i bruk?
19. I hvilken grad opplever du konflikter knyttet til målene og virkemidlene?

20. I hvilken grad opplever du motstridende mål blant klubbens ulike interessenter?
21. Hvordan kommuniseres mål og virkemidler til omgivelsene? I hvilken grad opplever du at dere når gjennom med denne kommunikasjonen?

Tema 4: utfordringer og interessenter:

22. Hva anser du som dine hovedutfordringer for å nå klubbens overordnede mål og for å overleve som daglig leder?
23. I hvilken grad har du utviklet ulike måter å takle disse utfordringene på? Eksemplifiser.
24. Hvordan oppfatter du disse gruppene sine interesser og måter å tenke på? Hvilke hensyn tar du til dem? Hva gjør de ulike gruppene utfordrende? Eksemplifiser.
- a. Supportere
 - b. Gamle helter
 - c. Media
 - d. Spillere
 - e. Trenere
 - f. Egen administrasjon
 - g. Styre (klubb/AS)
 - h. Eiere/investorer
 - i. Sponsorer/samarbeidspartnere
 - j. Eget forbund
 - k. Lokalsamfunnet/lokale politikere
 - l. Frivillige
 - m. Agenter
 - n. Andre
25. I hvilken grad har du utviklet måter å takle disse på? Eksemplifiser.
26. Hvordan takler du interessenters behov for informasjon? Opplever du støtte til dette i egen organisasjon? Eksemplifiser.
27. Hvordan opplever du interessenters behov for makt og innflytelse?
28. Hvordan influerer medietrykket arbeidshverdagen din som daglig leder?
29. Hvordan har dette vært i tilsvarende posisjoner i andre bransjer?

Vedlegg 3: Godkjent søknad NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



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

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

Vår dato: 27.09.2013

Vår ref: 35527 / 2 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 17.09.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>35527</i>	<i>Utfordringer som daglig leder i toppfotballklubber</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Berit Skirstad</i>
<i>Student</i>	<i>Bjørnar Hauken</i>

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, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og 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/meldeplikt/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://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.05.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Bjørnar Hauken Jacob Aalls gate 8B 0368 OSLO

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

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

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 35527

Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes muntlig og skriftlig samtykke basert på muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet finner informasjonsskrivet mottatt 24.09.2013 tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår.

Innsamlede opplysninger registreres på privat pc. Personvernombudet legger til grunn at veileder og student setter seg inn i og etterfølger Norges idrettshøgskole sine interne rutiner for datasikkerhet, spesielt med tanke på bruk av privat pc til oppbevaring av personidentifiserende data.

Prosjektet skal avsluttes 30.05.2014 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres og lydopptak slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.

