

Even Tangen Fosse

---

## Fra «rike onkler» til «fattige fettere»

En studie av fire klubbers organisasjonsendringer som følge  
av økonomisk krise

---

Masteroppgave i idrettsvitenskap  
Seksjon for Kultur og idrett  
Norges idrettshøgskole, 2017



## Sammendrag

Denne studien handler om organisasjonsendringer i klubber som har overlevd økonomiske kriser. Hensikten med oppgaven har vært å undersøke hvordan klubber som befinner seg i økonomiske krisesituasjoner endrer seg for å overleve. I mangelen av tidligere forskning på temaet, ønsket jeg å forstå hvordan klubber gjør endringer for å komme ut av slike krisesituasjoner. For å forstå og diskutere studiens funn underveis i oppgaven har jeg benyttet meg av generell teori om organisasjonsstruktur og de to teoretiske perspektivene; institusjonell teori og ressursavhengighetsteori.

Studien har en kvalitativ tilnærming med casestudie som forskningsdesign. Data er hentet inn fra et strategisk utvalg bestående av fire klubber; Sportsklubben Brann, Hønefoss Ballklubb, Lillehammer Ishockeyklubb og Storhamar Hockey. I datainnsamlingen ble det gjennomført ni kvalitative intervjuer med totalt 11 personer som var involvert i klubbenes endringsprosesser, som ble supplert med dokumentanalyser fra offentlige dokumenter og dokumenter som klubbene ga meg tilgang til.

Resultatene i studien viser at klubbene har gjort store kostnadskutt for å sikre videre drift i klubben. Den tidligere lønnede arbeidskraften er nå i stor grad byttet ut med frivillig arbeidskraft. I tillegg har klubbene på ulike måter blitt mer kontrollerte i driften, noe som kan ha bidratt til å skaffe klubbene inntekter i tillegg til å sikre bedre økonomisk kontroll.

Utover de konkrete tiltakene for å få kontroll på økonomien har klubbene i større grad enn tidligere sett en betydning av å ha omgivelsene med seg. Åpenhet virket å være en viktig endring i klubbene, noe som har bidratt både med å skape arbeidsro under endringsprosessene, men også med å skape tillitt til klubbene, øke deres legitimitet og på den måten også gjøre klubbene mer interessant for ressursinnehavere.

# Innhold

<b>Sammendrag .....</b>	<b>3</b>
<b>Innhold .....</b>	<b>4</b>
<b>Forord .....</b>	<b>6</b>
<b>Innledning .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Kontekstuell bakgrunn .....</b>	<b>9</b>
1.1.1 Fra amatører til profesjonelle – frivillig arbeidskraft til lønnet .....	10
1.1.2 Økonomisk trøbbel i idretten .....	11
1.1.3 Økonomi i fotball .....	11
1.1.4 Økonomi i ishockey .....	12
1.1.5 Sportsklubben Brann .....	13
1.1.6 Hønefoss Ballklubb .....	15
1.1.7 Lillehammer Ishockeyklubb .....	16
1.1.8 Storhamar Hockey .....	17
<b>1.2 Tidligere forskning .....</b>	<b>18</b>
<b>2. Teori .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Organisasjonsendringer .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Hvorfor endringer? .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Endringsdimensjoner .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4 Organisasjonsstruktur .....</b>	<b>27</b>
2.4.1 Arbeidsdeling og spesialisering .....	27
2.4.2 Standardisering av arbeidsoppgaver .....	28
2.4.3 Sentralisering/Desentralisering .....	29
2.4.4 Fysisk struktur .....	30
<b>2.5 Teoretiske perspektiver .....</b>	<b>30</b>
2.5.1 Legitimitet .....	32
<b>2.6 Institusjonell teori .....</b>	<b>32</b>
2.6.1 Institusjonelle felt .....	33
2.6.2 Teoriens utgangspunkt (Institusjonelle regler, -normer og -myter) .....	33
2.6.3 Hovedargument .....	34
2.6.4 Dekobling .....	34
2.6.5 Isomorfisme .....	35
<b>2.7 Ressursavhengighetsteori (RDT) .....</b>	<b>37</b>
<b>3. Metode .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Kvalitativ metode .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 Forskningsdesign – Casestudie .....</b>	<b>44</b>

<b>3.3</b>	<b>Utvalg</b> .....	<b>46</b>
3.3.1	Utvalg av respondenter .....	48
<b>3.4</b>	<b>Datainnsamlingen</b> .....	<b>50</b>
3.4.1	Kvalitative intervjuer .....	50
3.4.2	Dokumentanalyse.....	53
<b>3.5</b>	<b>Databehandling/analyse</b> .....	<b>54</b>
<b>3.6</b>	<b>Validitet, reliabilitet og generalisering</b> .....	<b>56</b>
3.6.1	Reliabilitet.....	56
3.6.2	Validitet .....	59
3.6.3	Generalisering.....	60
<b>3.7</b>	<b>Etiske avveininger</b> .....	<b>61</b>
<b>4.</b>	<b>Analyse</b> .....	<b>63</b>
<b>4.1</b>	<b>Kostnadskutt</b> .....	<b>63</b>
<b>4.2</b>	<b>Organisasjonsstruktur</b> .....	<b>71</b>
4.2.1	Arbeidsdeling og spesialisering .....	71
4.2.2	Koordinering.....	77
4.2.3	Fysisk struktur.....	83
4.2.4	Lønnsstruktur .....	86
<b>4.3</b>	<b>Omgivelser</b> .....	<b>89</b>
4.3.1	Forhold til omgivelsene i tidsperspektiv.....	90
4.3.2	Tiltak for samhandling med omgivelsene.....	100
<b>5.</b>	<b>Oppsummering og konklusjon</b> .....	<b>112</b>
<b>5.1</b>	<b>Konklusjon</b> .....	<b>114</b>
<b>5.2</b>	<b>Studiens styrker, svakheter og forslag til videre forskning</b> .....	<b>115</b>
	<b>Referanser</b> .....	<b>116</b>
	<b>Tabelloversikt</b> .....	<b>127</b>
	<b>Figuroversikt</b> .....	<b>128</b>
	<b>Forkortelser</b> .....	<b>129</b>
	<b>Vedlegg</b> .....	<b>130</b>

## Forord

Jeg kunne ha sagt som Branns kjente sang lyder ”*Det gikk opp det gikk ned, men eg tvilte ikkje et sekund*”, men tvilen var tilstede. Ved flere tilfeller kunne jeg trekke paralleller til mitt lange liv som Brann supporter, der det nærmest alltid har fulgt en nedtur etter en opptur og omvendt. Under svingningene viste Storhamars slagord *Vi gir oss aldri* seg å være vel så betydningsfullt for meg gjennom oppgaven, som det trolig var for klubbens endringsprosess, og når 30.mai kom så viste det seg at det som tidligere virket umulig, var mulig.

I den forbindelse vil jeg rette en stor takk til alle rundt meg som på sine måter har bidratt til at dette var mulig. Først og fremst vil jeg sende en stor takk til min veileder Ørnulf Seippel, som har gitt meg gode innspill og utfordret meg under oppgavens gang. En stor takk sendes også til klubbene som stilte opp, og ikke minst de ni personene som tok seg tid i en travel hverdag til intervjuer. Uten dette hadde det ikke vært mulig å gjennomføre oppgaven.

Tilslutt vil jeg takke min familie og min samboer som alle har på sine måter støttet meg underveis. Ikke minst vil jeg vektlegge betydningen av min mor som under alle mine år som student har vært en svært tålmodig korrekturleser.

Til slutt ønsker jeg å dedikere mitt arbeid til min kjære bestefar, Bjørn Oddvar Tangen, som gikk bort kun dager før innlevering. Det var han som lærte meg hvilken fantastisk idrett ishockey er og tok meg med ut på isen allerede før jeg var to år. Hadde det ikke vært for ham ville sannsynligvis ikke ishockey vært et tema i denne oppgaven.

*Even Tangen Fosse,*

*30.05.2017, Oslo*

## Innledning

Den tradisjonsrike ishockeyklubben Storhamar Hockey hadde i forkant av sesongen 2014/2015 store økonomiske problemer. Med fem millioner kroner i gjeld, var spørsmålet om det i det hele tatt ville være en ishockeyklubb på Hamar til sesongstart. Det ble det. Takket være en dugnadsgjeng, som i tillegg til å drive klubben på frivillig basis, bidro med de tre millionene som klubben måtte ha for å få lisens i Get ligaen. Storhamar Hockey endte på andreplass i serien, spilte NM-finale mot Stavanger Oilers, og satte ny rekord for publikumssnitt i norsk ishockey i begge de to påfølgende sesongene. Ikke nok med det, i etterkant av sesongen 2015 hadde klubben slettet fem millioner i gjeld og var så godt som gjeldfri (Bryne, Hagen, & Rognerud, 2015). Med bakgrunn i Storhamars situasjon fattet jeg interesse for hvorfor så mange idrettsklubber i moderne toppidrett havner i et økonomisk uføre, hvordan klubber som befinner seg i økonomiske kriser gjør strukturelle organisasjonsendringer for å overleve og hvordan disse ulike endringsstrategiene har effekt.

For å få et bedre grep om denne problematikken valgte jeg å se nærmere på et lite utvalg klubber som hadde vært i en lignende situasjon som Storhamar de siste fem årene. Formålet med oppgaven er å gi et innblikk i hva som gjør at klubber havner i en slik situasjon og ikke minst, og dette eksisterer det lite forskning på, hva de gjør for å håndtere denne situasjonen. Selv om dette er klubber som er i en spesiell situasjon, er utfordringene de står overfor felles for mange klubber.

For å finne ut av dette har jeg valgt å undersøke fire klubber, fra to ulike idretter, som alle har vært i slike situasjoner. For å se om det finnes noen likhetstrekk i tilnærmingene klubbene har valgt, har jeg søkt å skape en viss variasjon i utvalget ved å involvere klubber med ulike forutsetninger som størrelse og omdømme, som har relativt like utfall, nemlig at klubbene har overlevd. I de to mest spesielle tilfellene har klubbene ikke bare overlevd, men også styrket sin posisjon i etterkant, noe som kan gi interessante sammenligninger opp mot de mer ”normale” tilfellene. De fire klubbene jeg vil undersøke er Sportsklubben Brann, Hønefoss Ballklubb, Lillehammer Ishockeyklubb og Storhamar Hockey.

Økonomiske problemer har lenge vært en del av idretten, og virker å ha vært en økende trend ved siden av profesjonaliseringen. I Norge ble det praktisert amatørregler helt fram til 1970-årene, men etter at disse reglene ble opphevet så har profesjonalisering og kommersialisering av idretten satt fart (Goksøyr, 2008, s. 140; Hanstad, 2011, s. 237). Penger blir stadig viktigere for å hevde seg i toppidretten og flere klubber satser hardt. Ofte påtar klubber seg en stor risiko for å holde følge med de beste. I følge Szymanski har økonomisk trøbbel (insolvens) vært en del av fotballen siden den begynte, men er viet større oppmerksomhet de senere år som følge av medieutviklingen. Han hevder også at fotballklubber har en sterk emosjonell betydning i sine lokalsamfunn som gjør det mulig for klubber å ta på seg større risiko enn det ofte er økonomisk grunnlag for, fordi denne følelsesmessige kapitalen uansett vil redde dem hvis det skulle bli krise, ”ingen vil jo la klubben dø” (Szymanski, 2015, s. 198). Szymanski er en av flere forskere som har studert økonomiske kriser i idretten, hvor hovedvekten av forskningen tar for seg situasjoner i ligaer som helhet. Det er imidlertid færre som har tatt for seg hvordan disse økonomiske krisene ser ut fra enkeltklubbenes perspektiv.

Dette reiser sentrale spørsmål:; *Hva gjør klubbene i slike situasjoner selv for å overleve? Hvorfor gjør de det de gjør? Hvilken effekt har det de gjør?* For å forsøke å forstå hvilke endringer slike klubber gjennomgår har jeg samlet inn data fra de fire klubbene gjennom kvalitative intervjuer og dokumentanalyser. Utvalget gir en mulighet til å se etter likheter og forskjeller i tilnærmingene klubbene benytter, men kan også tenkes å gi relevant innsikt i hvordan klubber opererer i og strategisk forholder seg til den spesielle økonomiske situasjonen som idrettsøkonomien utgjør. Mine funn kan dermed gi et godt grunnlag for videre forskning på feltet.

Endringsprosesser er komplekse, og flere forhold kan undersøkes. For eksempel ledelse, struktur, strategi og kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 351). Et fellestrekk for klubber som skal overvinne konkurstrusler virker imidlertid å være nedbemanning og kostnadsutt, noe som også påvirker strukturen i disse organisasjonene. Dette gjør det særlig interessant å se på nettopp strukturelle endringer. Samtidig gjør Szymanskis påstand om at emosjonelle faktorer spiller inn i slike ”redningsaksjoner” at jeg også ønsker å undersøke hvilken betydning klubbens forhold til omgivelsene har hatt gjennom endringsprosessene. For å avgrense oppgaven har jeg derfor valgt å fokusere på de strukturelle sidene av endringsprosessene og klubbens samspill med



omgivelsene. Det leder inn på klubbens problemstillinger, som er delt inn i en hovedproblemstilling og to underproblemstillinger:

*”Til tross for store omveltninger i organisasjonen og en kritisk økonomi har klubbene klart å overleve. Hvilke strukturelle endringer har klubbene gjort, og hvorfor har de gjort disse endringene?”*

*”Hvilken betydning har de strukturelle endringene hatt for klubbenes overlevelse?”*

*”Hvorvidt har samspillet med omgivelsene hatt betydning for overlevelsen?”*

For å forstå organisasjonsendringene jeg beskriver empirisk, vil jeg benytte meg av to teoretiske rammeverk, sammen med grunnleggende teori om organisasjonsstruktur. De to perspektivene er institusjonell teori og ressursavhengighetsteori.

Den innledende delen av oppgaven vil presentere tidligere forskning og kontekstuell bakgrunn som er nødvendig for at oppgavens empiri skal komme til nytte. I neste del, kapittel to og tre vil jeg presentere teori og redegjøre for de metoder som danner grunnlaget for datainnsamling, dataanalyse og studiens kvalitet.

Kapittel fire er oppgavens hoveddel; Analysen. Her vil empiriske resultater presenteres, sammenlignes, og drøftes i lys av teoretiske perspektiver, før jeg i kapittel fem vil trekke konklusjoner på bakgrunn av diskusjonen som foretas i det foregående kapitlet.

## **1.1 Kontekstuell bakgrunn**

Den kontekstuelle bakgrunnen har til hensikt å gi en presentasjon av klubbens bakgrunn og situasjon som har dannet utgangspunkt for at disse ble inkludert i studien. Først vil jeg gi en kort redegjørelse av ”økonomiske kriser” i norsk toppidrett generelt sett, før fokuset rettes mot fotball og ishockey i den samme konteksten. Når det er gjort vil jeg presentere konteksten til hver enkelt klubb. Den kontekstuelle bakgrunnen har til hensikt å sette empirien som kommer i kapittel 4. inn i en kontekst/sammenheng.

### 1.1.1 Fra amatører til profesjonelle – frivillig arbeidskraft til lønnet

Idretten har vært gjennom en stor forvandling i form av kommersialisering og profesjonalisering. I Nord-Amerika ble det etablert profesjonelle ligaer i baseball, amerikansk fotball og ishockey allerede i forkant av 2. Verdenskrig (Chappelet & Kübler-Mabbott, 2008, s.14), mens det i norsk idrett ble praktisert amatørregler helt fram til 1970-årene (Goksøyr, 2008, s.140). Det gjorde at profesjonaliseringen lot vente på seg, men etter at amatørreglene opphørte har profesjonaliseringen og kommersialiseringen for alvor satt fart i norsk idrett (Hanstad, 2011, s. 237). Lesjø (2008, s. 230) forklarer noe av ressursførselen til idretten de siste 20-30 årene med at framveksten av mediasamfunnet har ført til stor dekning av idretten, som igjen har gjort idretten til et nytt investeringsfelt for forretningsorienterte personer, -organisasjoner og bedrifter. Videre mener Lesjø at dette spesielt er gjeldende innenfor toppidretten. Den store kommersialiseringen og pengeinnsprøytingen i toppidretten har følgelig gjort idretten mer konkurransepreget, noe Gunnar Breivik ser som et ”motiv” for doping i sitt bidrag fra 1987;

*In modern top-level sport, winning is becoming increasingly important because the personal costs of a sport career have become high, demanding success, the mass media focus strongly on winning, and there are increasing economic rewards connected with winning. (Breivik, 1987, s. 86)*

Selvfølgelig kan vi se dette som en pådriver for andre ”konflikter” i idretten, for eksempel usunn pengebruk og det som ofte omtales som ”økonomisk doping”. På samme måte som sitatet påpeker så kan mer penger og større mediedekning skape økt press, og samtidig en større gevinst av å oppnå suksess. I tillegg investerer sponsorer og privatpersoner i idrettslag, hvor de ofte bærer med seg både meninger og krav om hvordan idrettslagene skal opptre, prestere og driftes. Alle disse faktorene påvirker konkurranseidretten og jaget etter suksess, noe som følgelig kan være en årsak til at klubber påtar seg stor risiko i jaget etter de beste spillerne og suksess (Szymanski, 2011, s. 69). Dette er bare en av mange faktorer som Szymanski (2015, s. 198-219) lister opp når han presenterer hvordan fotballklubber blir insolvente (betalingsudyktige). Jeg vil nå gi en kort presentasjon av utviklingen av finanskriser og insolvens (heretter omtalt som økonomiske kriser) i europeisk- og norsk idrett, før jeg går nærmere inn utviklingen av økonomien i fotball og ishockey.

### **1.1.2 Økonomisk trøbbel i idretten**

I 2008 slo for alvor finanskrisen ut (Møller, 2013). Krisen påvirket boligmarkedet, bedrifter, organisasjoner og privatpersoner, men også idretten. Primært får vi med oss kriser når de finner sted i toppidretten, og særlig i de store, profesjonelle klubbene og – ligaene, men i følge Szymanski (2011, s. 70) fant den også sted på grasrotnivå. En rekke idretter og enkeltklubber ble preget av situasjonen i Europa, blant annet fotball, håndball, basketball og golf (Sunde Hoel, 2012). Selv om finanskrisen var roten til flere lignende situasjoner i ulike idrettsforbund og særforbund, så har også enkeltklubber både tidligere og i etterkant av finanskrisen satt seg selv i økonomiske vanskeligheter uavhengig av denne (Lago, Simmons, & Szymanski, 2006, s. 4). Den norske idretten har også hatt sine problemer. I 2004 hadde Norges Idrettsforbund (NIF) problemer (Hagebø, 2004), det har også enkelte særforbund hatt, for eksempel Friidrettsforbundet i 2015 (NRK Sporten, 2015), mens en rekke enkeltklubber har slitt gjennom årene. Blant annet har norske lagidretter som håndball, basketball, fotball og ishockey hatt økonomiske utfordringer og konkurssituasjoner, noe som også i dag er gjeldende. Bare det siste året har eksempelvis Larvik Håndballklubb, Drammen Håndballklubb, Viking Fotballklubb og Lørenskog Ishockeyklubb alle hatt store økonomiske utfordringer (Feltstykket, 2016; Høglund, 2017; Jarlsbo, 2016; Sødal, 2017).

### **1.1.3 Økonomi i fotball**

Profesjonaliseringen av fotballen har vært enorm, og i dag brukes det eventyrlige summer på spilleroverganger i de europeiske toppligaene. Et evig jag etter titler og de beste spillerne preger toppfotballens pengebruk, og med det følger også økonomiske nedturer med jevne mellomrom. I følge Szymanski (2015, s. 198) så har økonomisk trøbbel (insolvens) har vært en del av fotballen siden den begynte, men parallelt med medieutviklingen, så er temaet viet større oppmerksomhet de siste årene. En rekke ligaer i Europa hatt store økonomiske utfordringer med klubber som setter seg selv i økonomisk ufør. Dette har på ulike tidspunkter funnet sted i toppligaer som for eksempel; England, Spania, Italia, Frankrike, Portugal, Skottland og Belgia, og dette til tross for at inntektene har økt jevnt (Lago et al., 2006; Szymanski, 2015). Problemer har det også vært i Norden, hvor både svenske-, danske- og norske klubber har hatt sine historier med trøblete økonomi (Gammelsæter, Storm, & Söderman, 2011, s. 80-81). I 2002 så Gammelsæter & Ohr på norsk fotballs økonomi som en trampolineøkonomi, med store svingninger mellom oppgangstider og enda større

nedgangstider, omtalt som økonomiske kriser. Forfatterne beskriver en kritisk situasjon i 2001, der flere klubber måtte tilpasse seg lavere inntekter. Det innebar store kutt og endringsprosesser. Klubber som Bodø-Glimt, Bryne, Haugesund, Start, Lyn, Molde, Vålerenga og Brann måtte alle bedre situasjonen for å unngå konkurs, noe de klarte på ulike måter (Gammelsæter & Ohr, 2002, s. 81). Den økonomiske nedturen pågikk fram til rundt 2004, før den norske fotballens økonomi stabiliserte seg igjen – i en kort periode. Allerede i 2008-2010 kom nemlig en ny omfattende krise i norsk toppfotball, som blant annet innebar at FC Lyn ble den første profesjonelle klubben i norsk fotballs historie til å bli slått konkurs (Gammelsæter et al., 2011, s. 81). I 2008 vedtok NFF et ”Finansielt Oppfølgingssystem” (FOS) som skulle inn i lisensordningen for å få bukt med problemet, og skape en bærekraftig økonomi i den norske fotballen. FOS ble utviklet med utgangspunkt i en modell fra det nederlandske fotballforbundet, hvor klubber som ikke oppfyller de økonomiske kriteriene må lage og følge en handlingsplan for å bedre situasjonen (Norges Fotballforbund, 2014; Skardal & Sommerstad, 2012). Ordningen har hatt virkning siden 2009, og har hatt en positiv effekt på fotballklubbenes økonomi (Waagaard, 2017). Likevel er flere klubber fortsatt preget av kritisk økonomi, og ved rapporteringen 31.12.2016 så befant 10 av de 49 lagene som rapporterte til NFF seg i den dårligste kategorien, Kategori I/Rød-sone. 17 klubber befant seg i Kategori II/Gul-sone, og 22 i Kategori III/Grønn-sone (Nordhaug, 2016). Det viser at økonomisk trøbbel fortsatt er aktuelt i fotballen til tross for utviklingen.

#### **1.1.4 Økonomi i ishockey**

Ishockeyen har også gått gjennom en profesjonaliseringsprosess, ledet an av den nordamerikanske proffligaen National Hockey League (NHL). Ishockeysporten i Europa har i følge Nauright (2012, s. 346) blomstret, og stadig flere nasjoner blir medlem i det Internasjonale Ishockeyforbundet (IIHF). Framveksten av profesjonelle ligaer har også satt fart, til tross for at den dominante statusen til NHL sørger for at de beste spillerne fortsatt forlater de europeiske toppligaene. I dag finner vi profesjonelle ligaer i blant annet Russland, Sverige, Sveits, Tyskland, Tsjekkia, Frankrike, Italia og Storbritannia (Ammirante, Whitson, & Gruneau, 2006; Cantelon, 2012; Nauright, 2012). I likhet med fotballen så har også økt pengebruk og satsning i ishockeyen medført økonomisk trøbbel og konkurser. I Russland har Europas største ishockeyliga Kontinental Hockey League (KHL) vært preget av landets finansielle krise (Mirtle & MacKinnon, 2014; Press, 2016), mens det finnes en rekke enkeltklubber ute i de store

ligaene som har gått konkurs. Det har blant annet skjedd i Tyskland<sup>1</sup>, Sveits<sup>2</sup>, og hos våre nordiske naboer i Danmark<sup>3</sup>, Sverige og Finland<sup>4</sup>, hvor de to sistnevnte har store tradisjoner for ishockey.

I Norge har ishockeyen virkelig satt fart de siste årene, spesielt etter at idretten har fått mer og mer oppmerksomhet på TV. Norges Ishockeyforbund (NIHF) har hatt en positiv økonomisk utvikling de siste årene (Sletbak, Haug, & Løkken, 2015) og publikumsinteressen øker stadig (Bakkehaug, 2015). Til tross for denne utviklingen har norsk ishockey vært preget av mye administrativt rot, og en rekke økonomiske kriser. Siden tidlig 2000-tallet har en rekke klubber i landets øverste divisjon blitt slått konkurs. I 2005 ble Bergen Flyers slått konkurs (Nygård, 2005), Trondheim Ishockeyklubb i 2006 (VG Sporten, 2006), Comet i 2008 (Opshal, 2009), og Rosenborg Ishockey i 2014 (Heggdal, Ravnestad, & Egge, 2014), mens Tønsberg Vikings valgte å trekke seg fra Get ligaen for å unngå samme skjebne. Tønsberg Vikings ble imidlertid slått konkurs i forkant av 2016/2017 sesongen (Grinvoll, 2016), mens toppklubben Lørenskog kunne melde om økonomisk krise etter endt sesong (Sødal, 2017). I tillegg til disse konkurssituasjonene har en rekke klubber slitt økonomisk gjennom den samme perioden, og vært på randen av konkurs, blant annet Storhamar og Lillehammer som inngår i denne studien.

I NIHFs årsberetning fra 2014-2015, ble det meldt om en anstrengt situasjon i flere av eliteklubbene, hvor forbundet peker på at det er fristende for enkeltklubber å ta en større risiko enn ønskelig for å være konkurransedyktige (Norges Ishockeyforbund, 2015b).

### **1.1.5 Sportsklubben Brann**

Sportsklubben Brann (SKB) ble stiftet i 1908. I 1962 og 1963 tok klubben sine første seriegull og måtte etter dette vente helt til 2007 før man tok det tredje. Årene mellom disse har vært preget av svært variable prestasjoner med både oppturer og nedturer. Brannbloggeren ”Doddo” (2010, s. 70) skriver at ”*Når man følger Brann i tykt og tynt,*

---

<sup>1</sup> I en rapport om insolvens og restrukturering i Tyskland (Schultze & Braun, 2015) presenteres økonomiske problemer i tysk ishockey.

<sup>2</sup> Den sveitsiske klubben EHC Basel Sharks ble slått konkurs i 2014 (Swiss Hockey News, 2014)

<sup>3</sup> I 2009 gikk de danske toppklubbene Odense og Totempo konkurs (Berndt, 2009)

<sup>4</sup> Jyri Backman (2012) gir enkelte eksempler på konkurser i svensk og finsk hockey i sin lisensiat avhandling fra Göteborgs universitet.

*får man ikke bare med seg suksesser og skuffelser, også snodige hendelser med på kjøpet*". Dette er på mange måter betegnende for klubben, som gjennom tilskuerengasjement og kommersielle betingelser har hatt de beste betingelsene for å være toppklubb i norsk fotball (Gammelsæter & Ohr, 2002, s. 105). Ved siden av sportslige svingninger har også klubbens økonomi båret preg av store svingninger. I 2002, måtte Brann selge flere nøkkelspillere for å sikre overlevelse (ibid, s. 82), men som alltid før var det kort mellom nedturer og oppturer i Bergen. For allerede i 2004 var klubben med i toppen, og kronet sesongen med å vinne Cupen. Utviklingen fortsatte og i 2007 kunne bergenserne juble for sitt første seriegull på 44 år (Nielsen, 2008). Årene etter seriegullet ble ikke som man hadde håpet på i Bergen, og en ny økonomisk nedtur preget klubben i årene som kom. I 2010 hadde klubben et underskudd på 25 millioner, noe som førte til store kostnadskutt både administrativt og sportslig (Nattlandsmyr). I 2013 ble det igjen optimisme i Bergen når klubben lanserte Rikard Norling som trener, en mann som ble omtalt som "Messias" allerede før han satte sin fot i Bergen (Tystad, 2013). Nok en gang skulle det ende motsatt, og Sportsklubben Brann rykket i stedet ned fra Tippeligaen for første gang på 27 år (Bentsen, 2014). Nedrykket fikk naturligvis følger for klubbens økonomi, som igjen var skakkjørt. Det hele endte med at klubben måtte gjøre store nedbemanninger og kutte budsjettet med 15 millioner kroner (Bergersen, 2014). I kjent Brann-stil ble kontrastene igjen store. Klubben rykket opp igjen på første forsøk, og fullførte påfølgende sesong i Tippeligaen med seriesølv. Kanskje enda mer positivt var det at Sportsklubben kunne vise til positive resultater også økonomisk (Pamer, 2016).

I NFFs Finansielle oppfølgingssystem var Brann kategorisert i rød sone fra rapporteringen startet i 2009 fram til juni 2011. Fra juni 2011 til juni 2015 befant Brann seg i gul sone, før man altså var tilbake i en kritisk situasjon i rød sone og måtte lage en handlingsplan for hvordan man skulle få kontroll på økonomien (Nattlandsmyr, 2015). Brann har fortsatt et stort lån (158 millioner per 2016) å nedbetale til kommunen og Sparebanken Vest, men har under den kritiske perioden fått avdragsfritak hos disse aktørene (Kolstad & Lundsør, 2016). Etter kostnadskutt og seriesølv i 2016 gikk Brann med overskudd, og kunne 10.mai 2017 meddele at de nå var ute av rød sone (Lundsør, 2017).

### 1.1.6 Hønefoss Ballklubb

Hønefoss Ballklubb (HBK) ble stiftet i 1895, som Idrettsforeningen Liv. I 1987 ble klubben slått sammen med Fossekallen Idrettsforening, og tok navnet Liv/Fossekallen. Klubben rykket opp til 2.divisjon i 1995, hvor man kjempet med nebb og klør for å beholde plassen i 1996, både på og utenfor banen. Plassen ble berget i siste kamp, det samme ble klubben som i realiteten var konkurs, men investoren som senere skulle bli den store pengeinnsprøyteren i HBK, la sin første million på bordet for å hjelpe klubben ut av situasjonen. Det vekket engasjement hos resten av de store i byens næringsliv, og satsningen begynte for alvor i Hønefoss (Lafton & Johnsen, 2013, s. 36). I 1998 rykket klubben opp til 1.divisjon og profesjonaliseringen begynte gradvis å komme (ibid, s.56) og i 2002 ble det nåværende navnet; Hønefoss Ballklubb (HBK) til.

I november 2007 ble HBK Sport AS etablert og like etter, i 2008; HBK Spillerinvest AS, og kommersialiseringen av fotballklubben på Hønefoss var for alvor i gang ("Nytt, kommersielt HBK-selskap," 2008). I 2009 stod klubbens nye stadion klar, AKA Arena, samtidig som HBK rykket opp til Tippeligaen. I forkant av Tippeligasesongen 2010 ble HBK Toppfotball AS etablert, som skulle ha overordnet ansvar for sport, økonomi, administrasjon og markedssiden for toppfotballen (Tverran, 2010). Det ble imidlertid en tøff tilværelse på øverste nivå og HBK rykket ned igjen etter første sesong. Satsningen var ikke over av den grunn, og det ble et nytt opprykk til Tippeligaen på første forsøk. I forkant av 2012 sesongen hadde HBK et budsjett på 41 millioner, mye takket være investorer ("Dytter inn tosifret antall millioner i HBK," 2012). Klubben berget plassen i Tippeligaen med et nødsrik, for så å rykke ned til OBOS-ligaen sesongen etter, i 2013. Derfra gikk det bare en vei; nedover. Satsningen hadde kostet, HBK befant seg i rød sone i FOS ved rapporteringen 31.06.2013, etter tre år i gul sone. HBK var for øvrig i rød sone i perioden 2009-2010 også (Nilsen, 2013).

Inngangen til året i OBOS-ligaen 2014, gikk til å rette opp i den skakkjorte økonomien, noe man lykkes med. Ved rapporteringen 31.12.2013 var klubben for første gang på flere år i grønn sone, men det varte bare en kort periode og resterende deler av sesongen var klubben tilbake i gul sone (Nilsen, 2014; Nordhaug, 2014; Torstensen, 2014).

Nedrykket gjorde at det ble store endringer i Hønefoss-laget, noe som følgelig gikk utover de sportslige prestasjonene. I 2014 ble plassen i OBOS-ligaen berget i siste runde, men i neste sesong var ikke nedrykk til å unngå. Det fikk også store konsekvenser for HBK økonomien, og klubben var igjen truet av konkurs (Røkeberg, 2016). Hønefoss bar meg seg en rekke kostnader både fra Tippeligaperioden og OBOS-

ligaen, og når inntektene samtidig forsvant ble situasjonen kritisk, men igjen ble klubben reddet (Blaker, 2016; Brendhagen, 2015) og spiller i dag i 2.divisjon<sup>5</sup>.

### **1.1.7 Lillehammer Ishockeyklubb**

Lillehammer Ishockeyklubb (LIK) ble stiftet i 1957 og har siden 1990 vært i landets øverste divisjon i ishockey. Klubben har stort sett vært en middelhavsfarer i den norske toppdivisjonen, med den største sportslige oppturen i årene 1993-1996, hvor det ble to bronser i NM og klubbens hittil eneste NM-gull i 1994. I 2001/2002 sesongen tok Lillehammer igjen bronse i NM-sluttspillet, men den påfølgende sesongen ble en stor nedtur. Klubben var rammet av en dårlig økonomi, og det måtte en snuoperasjon til for å unngå konkurs. Med unntak av et kvalifiseringsspill for å berge plassen i Eliteserien i 2003, og to bronsemedaljer i 2010-2011 og 2013-2014, så har Lillehammer mer eller mindre befunnet seg på midten av tabellen<sup>6</sup>. På nytt fikk Lillehammer økonomiske problemer i 2015. Lillehammer var en av flere klubber som ble anmeldt av UDI i 2014<sup>7</sup> samtidig som klubben også var involvert i en momskompensasjonssak<sup>8</sup>. Begge sakene medførte store uforutsette poster i klubbens økonomi, og sammen med underskudd fra sesongen før, og at man styrte mot et nytt underskudd i sesongen 2015, gjorde dette at klubben måtte kutte kostnader (Vollan, 2015). Et av tiltakene var å si opp treneren, noe som endte med en rettsak og en svært turbulent tid for klubben (Røed, 2015). Ikke nok med det, så gikk økonomien også utover de sportslige prestasjonene, og i sesongen 2015/2016 måtte Lillehammer igjen ut i kvalikspill for å beholde plassen i Get ligaen (Lillehammer Ishockeyklubb, 2016). Plassen ble beholdt, og neste sesong ble en stor opptur sammenlignet med året før. Med semifinale i Norgesmesterskapet, økt tilskuersnitt (Bakkehaug, 2015), et økonomisk overskudd, og et vel gjennomført Ungdoms-OL som genererte noen viktige kroner i klubbkassa, og kanskje like viktig; vekket hockeyinteressen i Lillehammer by (Valgermo, 2016).

---

<sup>5</sup> Den kontesktuelle bakgrunnen om Hønefoss BK er basert på historier fra respondentene, avisartikler, en bok skrevet av Frode Lafton (2013), klubbens internettside og wikipediaside, samt rapporter og statistikker fra NFF, og informasjon om bedrifter fra [www.regnskapstall.no](http://www.regnskapstall.no).

<sup>6</sup> Avsnittet er basert på en presentasjon av klubben på Wikipedia, og kryssjekket med diverse avisartikler, informasjon fra klubbens hjemmeside, statistikker fra NIHF's hjemmeside og respondentenes egne fortellinger.

<sup>7</sup> I 2014 anmeldte Utlendingsdirektoratet – UDI 10 av 23 klubber i de to øverste ishockeydivisjonene for ulovlig bruk av importspillere (Gamlem, Toft, & Bryne, 2014).

<sup>8</sup> I 2014 ble det utbetalt for mye momskompensasjon i 15 idrettslag som følge av feil i søknadsprosesser. Tilsvarende beløp ble utelatt for klubbene neste år (Børresen, 2014).



### **1.1.8 Storhamar Hockey**

Storhamar Hockey (SIL) ble stiftet i 1957, som en ishockeygruppe under Storhamar Idrettslag. 20 år senere var klubben for første gang i landets øverste divisjon i ishockey. Med unntak av tre sesonger i datidens 2.divisjon (1979-1982) så har klubben holdt denne posisjonen. Perioden mellom 1991-1997 blir regnet som klubbens gullalder og i 1993 ble Storhamar seriemestre for første gang, mens det første av totalt seks NM-gull kom i 1995. Storhamar ble norgesmester tre ganger mellom 2000-2008, men møtte en rekke andre utfordringer på veien. I 2001, for første gang på åtte år, deltok ikke Storhamar i en NM-finale og hadde i tillegg økonomiske problemer. Selv om klubben hadde hatt langvarig suksess så endte det nesten i konkurs, men klubben ble reddet av en forretningsmann i siste liten. Det førte til en ny opptur og flere NM-medaljer under navnet Storhamar Dragons. I 2008 var det imidlertid slutt på de gode tidene. Klubben fikk igjen økonomiske problemer, og valgte å satse på egne talenter framfor kostbare utlendinger. Det hadde også innvirkning på de sportslige resultatene. Storhamar ble en middelhavsfarer i den samme ligaen som de hadde dominert i drøyt 20 år. Det ble gjort en ny satsning i 2010, som kun resulterte i at man på nytt fikk noen vanskelige år, med svake sportslige resultater og tilsvarende svak økonomi. I 2014 hadde klubben en sportslig opptur, men avsluttet likevel sesongen med et spørsmål om det i det hele tatt ville være en klubb neste sesong på grunn av den store gjelden som klubben hadde opparbeidet seg med årene (SIL-arkivet, 2015).

I forkant av 2014/2015 sesongen ble det gjort store endringer i klubben, og til tross for svært dårlige forutsetninger klarte de nok en gang å stille et slagkraftig lag i Hamar. Sesongen ble en sportslig suksess og klubben hadde gjenreist seg mye takket være kraftige kutt og en enorm dugnadsånd på administrasjonssiden (Bryne, Hagen & Rognerud, 2015). Denne sesongen tok også klubben tilbake klubbens gamle logo og navn; Storhamar Hockey (Frengstad, 2015). I tillegg strømmet hedmarkingene til kampene, noe som genererte svært viktige inntekter for klubben. Allerede midtveis i 2014/2015 sesongen hadde klubben slettet fem millioner i gjeld (Midttun, 2014). Etter 2015/2016 sesongen kom flere positive nyheter og det ble meddelt at Storhamar gikk med 1,2 million kroner i overskudd og at samtlige gjeldsposter foruten om én er nedbetalt (Blystad, 2016). Det interessante med endringene i Storhamar er at klubben har klart å reise seg - basert på frivillig arbeidskraft - og samtidig prestere på et høyt nivå sportslig i en liga som stadig blir mer profesjonell, og hvor flere klubber satser.

## **1.2 Tidligere forskning**

Organisasjonsendringer innenfor idretten har parallelt med kommersialiseringen fått mer og mer oppmerksomhet fra idrettsforskere. Da er kanskje ikke så merkelig at store deler av denne forskningen retter lys mot profesjonaliseringen av idrettsorganisasjoner.

I et bidrag fra 2008 gir Gómez, Opazo og Martí en presentasjon av forskningstrender innenfor forskning på organisasjonsstruktur, hvor mye av forskningen rettes mot organisasjonsendringer (s. 7). Et sentralt poeng i dette bidraget er at store deler av denne forskningen på organisasjonsendringer dreier seg om en formaliseringsprosess, fra amatørlogikk til profesjonalisering. Hele 23 av de 25 bidragene i forfatterens oversikt handler direkte om profesjonalisering.

Når det gjelder økonomiske kriser i idretten så finnes det noe forskning om temaet. Felles for mye av denne forskningen er at krisene som undersøkes ses i lys av en større helhet - innenfor ulike forbund - framfor situasjonen i enkeltklubber. Szymanski (2011, s. 68) gir et overordnet bilde på det han omtaler som den ”finansielle krisen i europeisk idrett” hvor han hevder at den finansielle krisen finner sted på grasrotnivå så vel som i den profesjonelle idretten. Han har også bidratt med en rekke andre verk på feltet, hovedsakelig innenfor europeisk fotball. Hvor Szymanski, både alene og sammen med andre kartlegger økonomiske situasjoner i ulike europeiske toppligaer, og foreslår hvordan styringsmakter, som for eksempel nasjonale- og internasjonale idrettsforbund og –særforbund, og den Europeiske Union (EU) kan arbeide for å regulere og bedre økonomien i fotballen. Innenfor denne retningen er det gjort forskning på situasjonen i England, Spania, Italia, Frankrike, Belgia, Portugal (Barros, 2006; Haugen & Solberg, 2010; Lago et al., 2006; Morrow, 2006; Oberhofer, Philippovich, & Winner, 2015; Scelles, Szymanski, & Dermit-Richard; Szymanski, 2012).

Szymanski har også gjort en interessant betraktning i et kapittel om insolvens i boken ”Money and Football – A Soccernomics Guide” (2015) hvor han mener at etableringen av den første konkursloven i USA i 1978 (i Norge i 1984) har hatt en litt annen effekt for fotballen enn for næringslivet generelt. Han hevder nemlig at trenden etter innføringen av loven er at fotballklubber i større grad har blitt involvert i likviditetsproblemer, selv om man skulle tro det motsatte. Han begrunner dette med noe han kaller ”Too big to fail”, at fotballklubber har en for stor emosjonell betydning

innenfor et (lokalt) samfunn til at ingen bryr seg om hva som skjer med klubben. Han hevder derfor at klubbene på grunnlag av dette kan påta seg større risiko og i verste fall bli satt under administrasjon (den nye muligheten som loven ga). Det er her den følelsesmessige kapitalen kommer inn i bildet. For i stedet for at klubben ikke håndterer situasjonen og blir slått konkurs, så er antakelsen at denne klubben har en emosjonell betydning for omgivelsene er så sterk at den vil bli reddet uansett. Enten det er av sponsorer, av fans eller investorer som vil sette seg selv i et godt lys i lokalsamfunnet. Tidligere eksisterte ikke denne muligheten for å bli satt under administrasjon, og da kunne organisasjoner med likviditetsproblemer forhandle med kreditorene om alternative løsninger, men det endte i de aller fleste tilfeller med konkurs. Det er selvfølgelig tenkelig at Szymanskis påstander gjelder også i andre idretter enn fotball, og at det ikke alltid vil være slik at klubbene blir reddet, da det i enkelte tilfeller faktisk vil være slik at omgivelsene ikke bryr seg om klubbene. Uansett er tankene om at det følelsesmessige kan ha betydning for klubbens vei ut av en slik situasjon veldig interessante i denne studien, da de fire klubbens forhold til omgivelsene vil bli diskutert i forbindelse med organisasjonsendringene.

I norsk idrett har også denne betydningen av klubbens lokale forankring også blitt diskutert. Ved flere tilfeller har det blitt hevdet at kommersialiseringen har fjernet klubbens lokale identitet, men Jakobsen, Gammelsæter, og Fløysands studie (2009) hevder at fotballklubbene til tross for kommersialiseringen fortsatt er sterkt påvirket av den lokale konteksten, og at klubbene i enkelte tilfeller også har styrket båndene til lokalsamfunnet. Videre har det blitt gjort noe forskning på norsk fotballs økonomi og økonomiske problemer. Gammelsæter og Ohr (2002) diskuterte hvorvidt norsk fotball var en trampolineøkonomi preget av evige hopp mellom god og dårlig økonomi, mens Gammelsæter et al. (2011) presenterte profesjonalisering og struktur i skandinavisk fotball, hvor også norsk fotballs økonomi var et diskusjonstema. I 2012 skrev Skardal og Sommerstad en masteroppgave om Tippeligaens økonomiske utvikling i årene 2006-2010, hvor de konkluderte med at det var grunn til bekymring rundt norske toppfotballklubbens økonomi. Til tross for at ulike økonomiske situasjoner er kartlagt, både i Norge og i Europa, og flere indikatorer tyder på at fotballklubber til stadighet ender i "økonomiske kriser" så er forskningen på organisasjonsendringer i enkeltklubber i en slik situasjon nærmest fraværende. De fåtalls studier jeg fant i mitt litteratursøk som var relatert til organisasjonsendringer i norske enkeltklubber handler

om profesjonalisering. Blant disse har for eksempel Flåtene (2010), Christiansen (2013) og Nørbech (2013) gjennomført studert slike prosesser i sine masteroppgaver på NIH. Det er også gjort studier med fokus på enkeltklubber hvor innføringen av dualmodeller i norsk fotball er tema - for eksempel Skirstad og Chelladurai (2011) og Gammelsaeter og Jakobsen (2008) - som også kan sies å være et ledd i kommersialiseringen.

Når det gjelder organisasjonsforskning på ishockey er de aller fleste bidragene relatert til nordamerikansk ishockey, som er lite sammenlignbar i forhold til den europeiske-, mye på grunn av de to ulike ligamodellene (lukket/åpent ligasystem). Et bidrag ser på globalisering, hvor kanadisk ishockey sammenlignes med europeisk fotball innenfor temaet (Ammirante et al., 2006). I tillegg finnes det et fåtall studier som ser på europeisk hockey utfra organisasjonsperspektiver. I sin doktorgrad fra Umeå Universitet tar Josef Fahlén for seg profesjonalisering og organisasjonsstruktur i svensk ishockey. Et relevant funn for min studie fra denne doktorgraden var at ut at en av klubbene i studien, som følge av økonomiske vansker, ble nødt til å basere seg primært på frivillig arbeidskraft, noe som førte til at flere av de formaliserte prosedyrene ble knyttet til de frivillige oppgavene i organisasjonen (s. 67). Fahlén har også, i samarbeid med Cecilia Stenling og Ludvig Vestin, gjort en studie av profesjonaliseringsprosessen i den svenske ishockeyklubben Björklöven (2008). Videre har han gjort en studie av hvordan svensk toppidrett og dens organisasjoners samspill med interne og eksterne forhold til omgivelser har betydning for klubber i svensk elitehockey (2004).

Jyri Backman har også bidratt med forskning på europeisk ishockey. I sin lisensiatavhandling fra 2012 har han gjort en organisasjonsstudie av svensk og finsk ishockey ”i skyggen av NHL” (Backman, 2012). Han har også gjort en studie sammen med Bo Carlsson (2015), hvor de diskuterer hvordan kommersialisering av svensk ishockey må innlemmes i den frivillige, svenske, idrettsbevegelsen og dens tradisjoner.

Tilslutt er det verdt å påpeke at det også tidligere er skrevet en masteroppgave av endringsprosessen i Storhamar Hockey (Riseng & Sveløkken, 2015). Denne har hovedvekt på ledelse i endringsprosessen, mens jeg vil rette fokus mot endringer i organisasjonsstrukturen og forholdet til omgivelsene.

Som det kommer fram over så handler store deler av den tidligere forskningen på organisasjonsendringer om profesjonalisering. Forskningen på økonomiske kriser i

idretten fokuserer også på det overordnede nivået, altså hvordan slike kriser rammer ligaer eller forbund som helhet, og er samtidig mer en kartlegging av problemene og hvordan disse overordnede organisasjonene kan forebygge slike situasjoner. Som det kommer tydelig fram gjennom presentasjonen over, så er organisasjonsstudier på fotball mangfoldig, og det finnes utallige bidrag med fokus på denne idretten. I motsetning er forskningen på europeisk ishockey snever. Få studier fokuserer på endringsprosesser – i en annen retning enn profesjonalisering - eller økonomiske kriser i enkeltklubber, noe som gjør det å undersøke hvordan enkeltklubber kan komme seg ut av slike økonomiske kriser til et interessant tema.

## 2. Teori

”Ved å slå opp i en hvilken som helst avis vil man raskt få inntrykk av at endring av og i organisasjoner er et vanlig fenomen. Organisasjoner vokser og minker, blir slått sammen eller splittet opp, blir nedlagt eller omdefinert” (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 350). På grunn av at organisasjoner er komplekse, overraskende, bedragerske og flertydige (Bolman, Thorbjørnsen, & Deal, 2014, s. 55), så er det å studere ulike aspekter innenfor organisasjonslivet en krevende prosess som kan sees i lys av en mange ulike teoretiske perspektiver. Dette er ikke annerledes for organisasjonsendringer. Endringer er et veldig komplekst tema, som kan belyses ved eksterne- eller interne forhold, eller ved organisasjonen som helhet.

Med utgangspunkt i oppgavens problemstillinger vil jeg rette fokus mot organisasjonsstruktur. Jeg vil se på hvilke endringer klubben gjør i strukturen, og forsøke å forstå hvorfor de gjør det, og hvordan det har bidratt til overlevelse. For å kunne beskrive hvilke endringer klubbene gjør i strukturen har jeg valgt å gi en innføring i relevante deler av generell teori om organisasjonsstruktur, før jeg går inn på to teoretiske perspektiver; institusjonell teori og ressursavhengighets teori som kan brukes til å forstå endringene. Disse to perspektivene er også relevant for å svare på den siste underproblemstillingen som tar sikte på forholdet til omgivelsene i de fire klubbene. For å sette organisasjonsendringene inn i en kontekst vil jeg først gi en generell presentasjon av organisasjonsendringer, si noe om hvorfor endringer oppstår i organisasjoner, og hvilke dimensjoner de kan ha.

### 2.1 *Organisasjonsendringer*

Utviklingen i dagens moderne samfunn skjer raskt. Stadig ny informasjonsteknologi gir større rom for globalisering og internasjonalisering, samtidig som mer og mer arbeid dreier seg om tjenesteproduksjon framfor vareproduksjon. Kort sagt så endrer samfunnet seg raskere enn før, noe som betyr at det blir viktigere for organisasjoner å være oppdatert, og fører til at det oftere hevdes at organisasjoner må utvikle endringskompetanse for å overleve (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 350). Dette gjelder også innenfor idrettsverdenen, noe Robinson (s. 227) poengterer ved sin påstand om at organisatorisk endring er en av de få faktorene som er konstant når det gjelder ledelse av idrett. Videre sier han at idrettsorganisasjoner hele tiden må søke metoder for å

respondere effektivt i forhold til forandringer i omgivelsene, enten det er kommersielle idrettsorganisasjoner, frivillige-, eller dem i offentlige sektor. I følge Robinson er dette også årsaken til at interessen for å studere endringer i idrettsorganisasjoner har økt markant de siste 20 årene.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 352) så kan endringer i en organisasjon relateres til flere ulike forhold. En organisasjon kan blant annet gjøre endringer i oppgaver, teknologier, målsetninger og strategier, noe som skaper endringer i utførelsen av virksomheten. En annen måte organisasjoner kan endre seg på, som jeg vil legge hovedfokus på i denne oppgaven, er endring av strukturen. Det innebærer at man for eksempel gjør endringer i arbeidsoppgaver, koordinering av disse, endringer i måten organisasjonen styres og kontrolleres eller andre strukturelle områder. Hvilke strukturelle endringer en organisasjon kan gjøre vil jeg presentere senere i teoridelen.

Endringer kan også oppstå i organisasjonens kultur. Slike endringer kan skje både ved at de drives fram, men også som en ubevisst prosess. Kulturelle endringer eller forandringer kan være endringer i normer, verdier og grunnleggende antakelser som betraktes som ”den riktige måten å gjøre ting på” innad i organisasjonen (Bang, 1995, s. 21), eller man kan gjøre endringer i atferdsprosesser. Som empirien senere vil vise så har blant annet Storhamar gjort strukturelle endringer av kulturell art, for det første gjennom et normativt prinsipp om etterskuddsøkonomi, men også ved å endre kulturelle artefakter som klubbens logo og navn.

Tilslutt skal det sies at alle de nevnte formene for endring vil kunne føre til at interne maktforhold endres, så vel som organisasjonens forhold til omgivelsene. For å kunne fastslå om en endring har skjedd, så må man kunne sammenligne den bestemte organisasjonen på to ulike tidspunkter (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 352) og det er nettopp derfor jeg har benyttet meg av kvalitative intervjuer og dokumentanalyse i oppgaven, da det gir en mulighet for å si noe om klubbens tidligere status.

## **2.2 Hvorfor endringer?**

En felles oppfatning i teorien om organisasjonsendringer er at drivkraften til endringer er press fra ulike hold. Slack & Parent (2006, s. 243) deler oppfatningen i sin presentasjon av endringer i en idrettskontekst, og sier at drivkraften for endringer i en

idrettsorganisasjon kan oppstå enten eksternt fra organisasjonens omgivelsene eller internt i organisasjonen.

Det eksterne presset stammer fra utsiden av en organisasjon og dreier seg om ulike skifter i omgivelsene. Slike skifter stiller krav til at organisasjoner endrer seg for å fortsatt være konkurransedyktige eller for å overleve (Spector, 2010, s. 18). Ulike forfattere foreslår flere ulike former for slike skifter, men grovt sett handler det om endringer i; økonomiske situasjoner, endrede markeder, ny teknologi, endringer i politikk (nye politiske føringer/reguleringer, politiske pressgrupper, eventer, etc.), nye verdier i samfunnet, vekst i organisasjoner, og innenfor idrettsfeltet; en økende interesse for idrett i samfunnet (Berg, 1995, s. 18; Busch, Dehlin, & Vanebo, 2010, s. 420; Dawson, 2003, s. 15; Slack & Parent, 2006, s. 239). Det er tenkelig at en mer globalisert verden sammen med moderne informasjonsteknologi har gjort at organisasjonens omgivelser har blitt mer betydningsfulle og uforutsigbare enn tidligere og at svingningene også kommer hyppigere enn før, noe Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 350) også påstår.

Den interne drivkraften er press knyttet til en organisasjons interne forhold, og kan være press som følge av ledelsesaspekter, administrative strukturer, misvisende økonomistyring, ansvarsfraskrivelse, eller endringer i organisasjonens kjernevirksomhet, personell og/eller teknologi (Berg, 1995, s. 20; Dawson, 2003, s. 15; Slack & Parent, 2006, s. 239). Oppsummert, med utgangspunkt i forfatterens presentasjon, så kan det interne presset enten knyttes til usikkerhet til organisasjonens nåværende situasjon eller ved skifter innad i organisasjonen. Ut fra et ledelsesperspektiv så kan man også se en tredje dimensjon av press, som Berg (1995, s. 18) omtaler som det indre press, et press fra individer eller avdelinger i en organisasjon, men siden denne studien ikke har til hensikt å gå i dybden på ledelse, så vil jeg ikke gå dypere inn på denne dimensjonen.

I denne studien er endringene som idrettslagene har gjort i stor grad en konsekvens av ytre faktorer. Klubbenes økonomiske situasjon har gjort at de har hatt et mer eller mindre påtvunget krav om å endre seg for å overleve, ofte i form av et institusjonelt press fra særforbundene. Flere av klubbene sa gjennom intervjuene at alternativet var å til skifteretten. I tillegg har de respektive særforbundene pålagt klubbene å lage



handlingsplaner for hvordan de skal bedre økonomien. Handlingsplanene fungerte som et krav for å få lisens til å delta i ligaspill, noe som gir et godt eksempel på det eksterne presset klubbene stod ovenfor. Tilslutt har en svekket legitimitet i omgivelsene som en konsekvens av trøblete økonomi og rot, også lagt press på klubbene fra samarbeidspartnere og fans.

### **2.3 Endringsdimensjoner**

Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 352) hevder at organisasjonsendringer kan analyseres langs flere dimensjoner som; endringer i form av revolusjon eller evolusjon, reaktive eller proaktive endringer, og endringenes innhold. Jeg vil nå gi en presentasjon av disse

Den første dimensjonen, revolusjon eller evolusjon, dreier seg om hvor omfattende endringen er. *"Det er forskjeller mellom dramatiske endringer og mindre, mer justerende endringer"* (2007, s. 352). De mindre endringene er det som kalles for evolusjon og er en rekke av mindre endringer som skjer over et lengre tidsperspektiv (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 352; Slack & Parent, 2006, s. 243; Tushman, Newman, & Romanelli, 1986, s. 32). I min studie har klubbene videreutviklet seg som en slags evolusjon, men hovedsakelig har klubbene vært hardt presset av en kritisk økonomi som i første omgang trigget endringsprosessene. For å berge klubbene har endringene skjedd raskt og i noen tilfeller vært dramatiske eller hvertfall omfattende, noe som karakteriseres som en revolusjon. Teorien ser på revolusjon som en større forandring i organisasjonen, som ofte oppstår i en krisesituasjon eller andre situasjoner der det kreves raske og større endringer, og det er nettopp det som er tilfelle i de fire klubbene. Tushman et al. (1986, s. 31) definerer revolusjonær endring på følgende måte: *"Discontinuous or "frame-breaking" change involves simultaneous and sharp shifts in strategy, power, structure, and controls"*. Et konkret eksempel på slike revolusjonerende endringer er kostnadsutt og nedbemanning i klubbene, som var et ganske omfattende tiltak for å redusere utgiftene på kort tid. Dette vil empirien vise i begynnelsen av kapittel 4. Videre hevdes det at *"Hele organisasjonens forhold til omgivelsene påvirkes ved slike endringer"* (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 353), noe som er tenkelig fordi slike perioder lett kan forbindes med kaos og uro. Selv om revolusjonære endringer her defineres ganske tydelig som mer dramatiske endringer i et forholdsvis kort tidsrom så er det vanskelig å skille mellom revolusjon og evolusjon. Ofte kan en rekke mindre endringer over tid i sum bli til en veldig omfattende endring

som ligner en revolusjons omfattende endring (ibid, s. 353). Spector (2010, s. 15) presenterer begrepet ”turnaround” som kan sies å være en form for revolusjonerende handlinger, utelukkende med fokus på organisasjonens økonomiske posisjon. Kostnadskutt er et slikt eksempel, og ved å se på en slik prosess i et mer helhetlig bilde enn bare det økonomiske, hevder Spector at det kan ha negativ innvirkning på organisasjonens effektivitet i form av arbeidsmoral og usikkerhet som igjen kan gå ut over de ansattes produktivitet.

Den andre dimensjonen er om endringene er reaktiv eller proaktiv og sier noe om utspringet eller bakgrunnen for endringene. For å forklare den proaktive formen for endring så kan man benytte ordtaket ”bedre føre var enn etter snar”, altså at endringer skjer før det er ”for sent”. Organisasjonen forsøker da å forutse fremtiden og endringer som vil oppstå i omgivelsene, slik at man får et konkurransefortrinn. Den reaktive formen for endring forekommer som en direkte reaksjon på et forhold som allerede har skjedd. Det kan være en konsekvens av både eksterne og interne forhold og i mange tilfeller oppstår denne formen for endring - i likhet med revolusjonære endringer - i forbindelse med krisesituasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 353; Nadler & Tushman, 1990, s. 79). I denne studien er eksemplene på reaktive endringer mange, da klubbens endringer i all hovedsak er en konsekvens av en allerede dårlig økonomi, som man ble nødt til å gjøre noe med for å overleve.

Den tredje dimensjonen handler om innholdet i endringen. Man skiller da mellom endringer i organisasjonens struktur eller –kultur. Utfordringen med denne dimensjonen er å definere dette skillet, på grunn av at en endring i organisasjonens struktur ofte vil følges av endringer i kulturen, og omvendt. Det har videre vært mye diskutert hvilken type endring som er mest effektiv. Det finnes flere argumenter, enkelte har hevdet at man må endre både struktur og kultur for å lykkes, mens noen mener at det sentrale er om man starter med å endre kulturen eller strukturen. Enkelte har også hevdet at; ”( ...) hva som er mest effektivt, vil avhenge av hva slags endring man ønsker å oppnå” (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 354). Flere av klubbene påpekte at det i endringsprosessen har vært viktig både å ta bort- og få inn de ”riktige” stillingene og personene i organisasjonen, noe som illustrerer hvordan kultur og struktur kan henge sammen. Likevel er det de strukturelle sidene jeg vil fokusere på, og i det neste avsnittet vil jeg presentere de nærmere.

Jeg har i utgangspunktet ikke til hensikt å definere hvor klubbenes endringer befinner seg i disse dimensjonene, men det blir likevel viktig for meg i analysedelen å se endringene i sin opprinnelige kontekst. Det innebærer å skille mellom hva som er konkrete tiltak eller reaktive tiltak for å overleve i første omgang, og hva som bygger videre på den første overlevelsen gjerne som proaktive endringer. Uansett så har alle endringene uavhengig av form eller dimensjon ført fram til organisasjonen slik den er i dag, for som Spector (2010) også sier så er tilfellet at *”Turnaround may be necessary, but it is not sufficient to ensure long-term effective change”*. I min situasjon blir det viktig å få fram hvordan situasjonen er i dag kontra tidligere, og for å forsøke og forstå hva som har vært avgjørende i den mest kritiske fasen, og hva klubbene har gjort for å bygge seg videre opp dit de er kommet i dag, er det viktig å være klar over skillene i disse dimensjonene; evolusjon-revolusjon, proaktiv-reaktiv og strukturell-kulturell, og ta det i betraktning i analysedelen.

## **2.4 Organisasjonsstruktur**

En organisasjonsstruktur har i følge Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 63) tre generelle effekter på atferd innad i en organisasjon. Den skaper fokus på konkrete arbeidsoppgaver, koordinerer organisasjonens aktiviteter og sørger for stabilitet.

”Formålet med en organisasjonsstruktur er å bidra til at organisasjonen makter å utvikle en tilfredsstillende effektivitet” (Busch et al., 2010, s. 160), men som de teoretiske perspektivene, institusjonell teori og ressursavhengighetsteori vil vise i senere avsnitt, så har strukturen også innvirkning på organisasjonens forhold til omgivelsene. Jeg vil nå presentere de deler av teorien om organisasjonsstruktur som er relevant for min oppgave.

### **2.4.1 Arbeidsdeling og spesialisering**

Arbeidsdeling og spesialisering sier noe om hvordan man velger å organisere og strukturere seg for å løse de oppgavene organisasjonen står ovenfor. Det er vanlig å dele arbeidsinndelingen i en organisasjon inn i to nivåer, individnivå og gruppenivå.

Individnivået sier noe om hvor mange- og hvilke oppgaver som er knyttet til en stilling, mens det på gruppenivå dreier seg om oppgavene knyttet til en gruppe av stillinger (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Spesialisering dreier seg om bredden av de oppgavene som skal utføres, altså hvor mange ulike oppgaver som er knyttet til en konkret stilling. En organisasjon med høy spesialisering vil ha få oppgaver knyttet til hver enkelt

stilling, mens en organisasjon med lav spesialisering vil ha mange oppgaver i hver stilling (Busch et al., 2010, s. 162). På gruppenivå kan aktivitetene og oppgavene struktureres ut i fra to perspektiver. Den ene er funksjonsbasert gruppering, altså at de strukturelle gruppene deles ut i fra formålet med oppgaven og/eller ut i fra kunnskapskravene som stilles for å løse oppgavene. Den andre strukturingsmåten er en markedsbasert gruppering. Her samles oppgavene ut i fra hvilken brukergruppe eller klientell man henvender seg til, eller til hvilket geografisk område man henvender seg til (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 67). I en idrettsorganisasjon er det vanlig med en funksjonsbasert gruppering, der man tradisjonelt har et skille mellom administrasjon og sport. Ofte er disse igjen delt inn i enda mer spesifikke grupper, der et eksempel kan være en organisasjons markedsavdeling. Markedsavdelingen i større idrettslag er ofte delt inn i en slik markedsbasert gruppering, slik Brann er et eksempel på i min studie, der markedsavdelingen gruppert mellom ”bedriftsmarked” og ”privatmarked”.

#### **2.4.2 Standardisering av arbeidsoppgaver**

Standardisering er et virkemiddel for koordinering i en organisasjon, hvor det skilles mellom syv ulike måter for koordinering av arbeid. Jeg vil kun presentere de tre koordineringsmekanismene som er relevant i forhold til oppgavens empiri, som alle er ulike former for standardisering.

Den første er standardisering av arbeidsoppgaver. Dette er en formell form for koordinering, ofte styrt av regler, skriftlige rutinger og prosedyrer. Fordelene ved en slik tilnærming er at det skaper forutsigbarhet og reduserer kostnader til beslutninger, fordi man slipper å tenke ut hva som må gjøres. I tillegg til å standardisere oppgavene, kan man også standardisere resultater. Det innebærer spesifisering av ønskede resultater, og er en form for målstyring som blant annet kan inneholde ulike målepunkter og evalueringskriterier. En fordel ved denne mekanismen er at den lar seg forene med desentralisering av beslutningsmyndighet, som gir medarbeiderne større grad av frihet til å bestemme hvordan oppgavene skal løses. Igjen er Brann et eksempel, der budsjettene blir laget fra bunnen og opp (desentraliseres) og samtidig standardiseres arbeidsoppgavene ved at man jevnlig rapporterer til overordnede ledd i hierarkiet, og de ulike avdelingene har ulike former for målepunkter som de ønsker å oppnå.

Den siste formen for standardisering jeg vil presentere, er standardisering av normer.

*”Det interessante er at normer kan, på samme måte som skriftlige regler og formelle prosedyrer, angi hvilken informasjon som er viktig og hvilken som kan utelukkes, og hva*

*som er "passende" atferd når personer skal foreta et valg på vegne av organisasjonen.*" (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 77). Med andre ord er denne formen nærliggende organisasjonskultur, men er fortsatt en standardisering i form av at disse normene ligger føringer for hvordan ulike hensyn skal vektlegges i organisasjonens arbeid (ibid, s. 75-77). Som empirien senere vil vise, så har Storhamar fått inn en slik norm som har skapt en standard for hvordan man bruker penger i organisasjonen.

### **2.4.3 Sentralisering/Desentralisering**

Sentralisering dreier seg om hvor beslutninger i en organisasjon blir tatt, altså hvor beslutningsmyndigheten ligger. Høy eller sterk grad av sentralisering betyr at det er ledelsen/topplederen som tar de fleste beslutninger, mens i en svært desentralisert organisasjon, så vil beslutninger bli gjort av enkelt individer lenger ned i hierarkiet. I en desentralisert organisasjon bestemmer de ansatte selv hva de skal gjøre og hvordan arbeidsoppgavene skal løses, noe som forenes godt med en organisasjon med standardisering av resultater, slik eksempelet med Brann viste i forrige avsnitt. Begge formene for sentralisering har sine fordeler og ulemper. En sentralisert organisasjon har sine fordeler med at man oppnår forutsigbarhet, tydelige styringssignaler og ensartet praksis og personalpolitikk, men kan på den andre siden skape motiveringsproblemer og liten ansvarsfølelse hos de ansatte, samtidig som kunnskapen til hvert enkelt individ i organisasjonen ikke blir utnyttet maksimalt. En desentralisert organisasjons fordeler ligger i at man får utnyttet kompetansen til de underordnede maksimalt samtidig som det også motiverer individene og gir dem en styrket ansvarsfølelse (tilhørighet). Det gir også organisasjonen større fleksibilitet og rask tilpasning, fordi beslutningene kan tas umiddelbart uten å sendes oppover i hierarkiet. Ulempene med en desentralisert organisasjon er at organisasjonens helhetlige arbeid kan svekkes fordi man i større grad kan bli opptatt av å nå delmål foran organisasjonens overordnede mål (Busch et al., 2010, s. 161; Daft, 2004, s. 333; Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 80). Det er tenkelig at en idrettsorganisasjon vil oppnå store fordeler av å være fleksibel, med tanke på den komplekse hverdagen og uforutsigbarheten som finnes i og rundt idretten. En desentralisering vil da være egnet i følge teorien, men slik jeg ser det er det derfor veldig viktig med standardisering, slik at man har en kontinuerlig oversikt og kontroll i organisasjonen, noe jeg vil komme tilbake til i diskusjonen. Som empirien vil vise så har flere av klubbene tidligere vært lukket, noe som har gjort at beslutninger har vært isolert og skjult for resterende deler

av organisasjonen, hvilket flere av respondentene så på som utfordringer i deres organisasjon før endringsprosessene.

#### **2.4.4 Fysisk struktur**

Den fysiske strukturen kan deles inn i to hovedelementer; fysisk lokalisering og fysisk utforming. Tradisjonelt sett så har litteraturen om lokalisering fokusert på organisasjoners forhold til omgivelsene, men tendensen i dag er at tilgang på kvalifisert arbeidskraft (kompetansekapital) er i ferd med å bli den strategiske faktor for lokalisering av virksomheter. Videre sies det at tanken bak dette er at bedrifter som driver med beslektede oppgaver kan oppnå en ekstragevinst ved at de samlokaliserer seg. Brann er et konkret eksempel på dette, som har flyttet Brannbutikken (salg av supporterutstyr) til en annen fotballbutikk i Bergen sentrum, og dermed flytter dit det finnes kompetansekapital i forhold til salg og butikkdrift.

Fysisk utforming er den interne utformingen av organisasjonens lokaler og kan analyseres ut i fra ulike dimensjoner, hvor symbolikk ofte har en stor betydning. De fire dimensjonene er; fysisk avstand, som er lokalisering av mennesker og avdelinger, privatliv, som viser til hvor åpent eller lukket utformingen av arbeidsplasser er, fleksibilitet, i hvilken grad strukturen kan endres relativt enkelt, og innredning; som har innvirkning på møteplasser og kommunikasjon i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 85-86). I studien vil jeg vise hvilken betydning endringene i enkelte klubbers fysiske utforming kan ha for deres forhold til omgivelser.

### **2.5 Teoretiske perspektiver**

Tradisjonelt sett har endringer blitt sett på som en lineær prosess delt inn i flere ulike steg, og man belyste ofte endringene ut i fra et enkelt teoretisk perspektiv (Slack & Hinings, 1992, s. 248; Slack & Parent, 2006, s. 115). På 1970- og 1980-tallet førte politiske og økonomiske svingninger til en økende interesse for forskning på organisasjonsendringer, som igjen førte til at man forsket på endringene med nye teoretiske perspektiver. I dag er det stor variasjon i bruken av teoretiske perspektiver som kan brukes til å forstå organisasjonsendringer. Et fellestrekk blant mange av de nyere perspektivene, slik som institusjonell teori, ressursavhengighetsteori og teori om populasjonsøkologi, for eksempel, er at de fokuserer på organisasjonens adaptive egenskaper. Det vil si hvordan organisasjoner forholder seg til omgivelsene og tilpasser seg disse. En slik adaptiv tilnærming innebærer at organisasjoner kartlegger både

trusler og muligheter i omgivelsene og gjør strategiske endringer og tilpasninger ut i fra disse. Med den hensikt i å styrke organisasjonens prestasjoner (Slack & Hinings, 1992, s. 116).

For å skape et mer helhetlig bilde av endringsprosesser er det hensiktsmessig å benytte flere ulike perspektiver samtidig. Dette er også hovedargumentet i arbeidet til Slack og Hinings (1992), hvor disse to, i likhet med mange andre forskere som de viser til (Morgan, 1986; Tolbert, 1985; Ulrich & Barney, 1985) argumenterer for at hvert enkelt perspektiv har vært viktig for å øke forståelsen av endringsprosesser, men at et enkelt perspektiv samtidig bare kan gi karakteristiske og delvise syn på endringer i en organisasjon. Med tanke på at både organisasjoner og endringer er av kompleks art, og at endringer, som illustrert, kan oppstå av ulike årsaker, forekomme i ulike dimensjoner, og forekomme i både organisasjonens interne og eksterne sider så er det et rimelig argument som jeg også har valgt å ta i betraktning i min oppgave. Det er selvfølgelig slik at med ubegrenset tid har man også ubegrensede muligheter og kunne søkt å forstå helheten av organisasjonsendringene. I denne oppgaven finnes det slike begrensninger og problemstillingen er også med på å avgrense og spesifisere hvilke deler av endringene som undersøkes. Flere forskere har også utviklet teorier som er ment til å forstå helheten av endringsprosesser, for eksempel Pettigrews kontekstuelle teori (1985, 1987) eller Cunningham som i sitt bidrag (2002) etablerer en felles modell for å forstå organisasjonsendringer i lys av flere perspektiver. Følgelig vil disse også kunne suppleres med andre perspektiver som ville gitt mer dybde på enkelte momenter, noe som igjen illustrerer at valgmulighetene er nærmest ubegrenset, og avhenger av hva man søker å forstå eller undersøke.

I denne studien har jeg valgt å anvende to teoretiske perspektiver som jeg føler er best egnet for å svare på problemstillingen. Den generelle teorien om organisasjonsstruktur som tidligere er presentert, er ment til å konkret kunne beskrive de tiltakene som er gjort, mens de to andre perspektivene vil anvendes til å søke å forstå både hvordan og hvorfor endringene tok denne formen, men også til å forstå hvilken ytterligere betydning endringene har hatt utover de konkrete virkningene som teorien om organisasjonsstruktur peker på. Ressursavhengighetsteori (RDT) og institusjonell teori er de to teoretiske perspektivene jeg vil benytte meg av. I min studie kan begge disse bidra til å forklare og forstå hvorfor klubbene har gjort de endringene de har, med tanke

på hvilke ressurser og ressursinnehavere det har vært viktigst å forholde seg til under endringsprosessen. Samtidig kan de brukes til å forstå hvilken betydning disse endringene har hatt for overlevelsen, og i forhold til å svare på underproblemstillingen om samspillet med omgivelsene. Før jeg gir en dypere presentasjon av disse to perspektivene, vil jeg gi en kort innføring i *legitimitet*, som er en viktig del av begge disse.

### **2.5.1 Legitimitet**

Legitimitet er et viktig begrep i de to teoretiske perspektivene som vil bli presentert i de kommende avsnittene, og dreier seg hovedsakelig om anerkjennelse og aksept, og det finnes flere ulike disipliner og definisjoner av legitimitet. Jeg velger å benytte meg av en definisjon som tar sikte på å gi en bred definisjon av begrepet, og tar hensyn til flere disipliner, forståelser og definisjoner av legitimitet.

*Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions. (Suchman, 1995, s. 574)*

Ut i fra definisjonen kan altså en organisasjon skaffe seg legitimitet ved at dens handlinger gjenspeiler sosialt konstruerte normer, verdier, tanker og definisjoner, men som de teoretiske perspektivene vil vise, så kan legitimitet også relateres til tvang i form av lover og regler. I så måte er organisasjonene villig til å la seg styre eller kontrollere for å oppnå legitimitet, noe som vil bli presentert nærmere når jeg nå skal redegjøre for de to perspektivene.

## **2.6 Institusjonell teori**

Den institusjonelle teorien handler om organisasjoner og deres forhold til omgivelsene. Teorien bygger på antakelser om at organisasjoner i dag er minst like opptatt av å styrke sin egen legitimitet hos sine interessenter, som å drive det mer tradisjonelle synet på å oppnå konkurransefortrinn og indre effektivitet (DiMaggio & Powell, 1983, s. 147; Jones, 2013, s. 337). I denne delen av oppgaven vil jeg presentere den institusjonelle teorien hovedsakelig i lys av bidragene til Meyer og Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1983), som i følge Greenwood, Oliver, Suddaby, og Sahlin (2008, s. 2) er de mest refererte bidragene innenfor denne teorien. I diskusjonen vil jeg



se nærmere på hvordan denne teorien kan brukes til å forstå de endringene klubbene har gjort for å styrke seg og vinne tillitt hos interessentene.

### **2.6.1 Institusjonelle felt**

Institusjonelle felt defineres av DiMaggio og Powell (1983, s. 148) som et organisasjonsfelt som samlet sett utgjør et anerkjent område av institusjonelt liv eller miljø, noe som innebærer leverandører, ressurs- og produktforbrukere, autoriteter, og andre organisasjoner som produserer like tjenester eller produkter. Meyer (2008, s. 525) har også bidratt til en forståelse av institusjonelle felt. Hun ser på institusjonelle felt som en avgrenset sfære av institusjonalisert mening, med andre ord et felt bestående av organisasjoner innenfor samme nettverk, som direkte- eller indirekte samhandler med hverandre. For eksempel vil ishockeyklubbene i studien begge tilhøre det samme institusjonaliserte feltet fordi begge disse deltar i samme liga. På samme måte vil fotballklubbene begge tilhøre norsk fotball som et institusjonalisert felt, mens de befinner seg i ulike institusjonelle felt som for eksempel er Hordaland Fotballkrets og Buskerud Fotballkrets. På samme måte vil alle klubbene falle inn under et institusjonell felt som er norsk idrett, og vil på den måten måtte forholde seg til noen av de samme institusjonelle antakelsene, normene eller reglene som eksisterer i dette feltet.

### **2.6.2 Teoriens utgangspunkt (Institusjonelle regler, -normer og –myter)**

Teorien tar utgangspunkt i at det eksisterer grunnleggende antakelser i en organisasjons omgivelser, og disse fungerer som institusjonaliserte normer, -regler eller rasjonaliserte myter. Institusjonaliserte regler er klassifikasjoner som er innbakt i samfunnet som gjeldende standarder/forbilder og tolkninger (Berger & Luckmann, s.54, gjengitt i: Meyer & Rowan, 1977, s. 341), mens rasjonaliserte myter er sosialt konstruerte oppfatninger i samfunnet av hva som er ”riktig” for en organisasjon. Institusjonaliserte normer befinner seg i mellomsjiktet, og er i likhet med reglene bakt inn i samfunnet som generelle verdier. Samtidig kan disse også forekomme i mer spesifikke og mektige forståelser og meninger innenfor institusjonelle sosiale strukturer (Meyer & Rowan, 1977, s. 343) Fair play er en generell verdi i idretten og et eksempel på en slik rasjonalisert myte, mens NFFs krav om handlingsplan (FOS) for at klubber med usikker økonomi skal få lisens er en institusjonalisert regel. Denne må fotballklubbene innrette seg etter dersom de vil beholde sin plass i ligaen.

### **2.6.3 Hovedargument**

Hovedargumentet i institusjonell teori er at organisasjoner som endrer sin struktur for å etterkomme ”forventingene” i omgivelsene, demonstrerer at de handler etter en akseptert hensikt, på en riktig og passende måte. Ved å tilpasse seg slike forventninger som ble presentert over – institusjonelle regler, -normer og rasjonaliserte myter – så blir organisasjonen legitim, og bruker denne legitimiteten til å styrke sin støtte og på den måten sikrer sin egen overlevelse over tid (Meyer & Rowan, 1977, s. 349).

Det er imidlertid visse utfordringer ved å tilpasse seg slike institusjonaliserte normer og etterkomme kravene fra omgivelsene. Det kan nemlig gå på bekostning av organisasjonens indre effektivitet, mens høyt fokus på intern effektivitet kan gå utover organisasjonens legitimitet i omgivelsene. Et godt eksempel på dette er Storhamar Hockey, hvor en gruppe frivillige tok over og driftet klubben på dugnad. Det gjorde at klubben sparte kostnader i administrasjonen (ble mer effektiv), men førte også til at Norges Ishockeyforbund - med flere, så på dette som en seriøs løsning.

I følge Fahlén (2006, s. 17) så argumenterer institusjonelle teoretikere for at organisasjonens mål ikke alltid reflekterer ledelsens intensjoner, men at de heller gjenspeiler forventningene fra andre, altså omgivelsene. I intervjuet jeg hadde med Branns daglige leder, ble det sagt at klubben ikke kommuniserte noen resultatmålsetning utad, men likevel er bergenserne kravstore og former på mange måter klubbens målsetning ved de sterke kravene de stiller, noe som er et eksempel på det Fahlén sier. Argumentet illustrerer hvor stor betydning omgivelsene kan ha på en organisasjon, og leder inn på neste avsnitt som presenterer hvordan strukturen (som tilpasses) i en organisasjon ofte er løst bundet til de faktiske handlingene.

### **2.6.4 Dekobling**

Som presentert i forrige avsnitt så strever organisasjoner etter å oppnå legitimitet i omgivelsene sine. Det gjøres ved å implementere strukturer og rammeverk som er anerkjent av interessentene som en riktig måte å gjøre det på, men det betyr ikke nødvendigvis at praksisen alltid tilfaller det som fra utsiden ses på som legitimt. Et viktig punkt i teorien til Meyer og Rowan (1977) er nemlig at organisasjoner ofte er løst bundet til disse strukturelle sidene. Praksisen i organisasjonens operative nivå avviker ofte fra den formelle strukturen, som i følge Weber har til hensikt å koordinere og kontrollere arbeidsaktivitetene. Meyer og Rowans motstridende syn hevder at denne

formelle strukturen er et virkemiddel for å etterkomme krav fra omgivelsene og at denne gjenspeiler de forventningene som eksisterer i omgivelsene, noe som gir en allmenn og lite kontroversiell tilnærming. Meyer og Rowan omtaler dette skillet eller avviket mellom struktur og praksis som dekobling, og det er altså aktivitetene i organisasjonen som kobles fra strukturen. Til tross for at det er tenkelig at en organisasjon vil forsøke å knytte aktivitetene tett til den formelle strukturen, så eksisterer det institusjonelle krefter i omgivelsene som ”presser” organisasjonene til å bli mer like på strukturnivå. Dette kan derfor være noe som tvinger fram en dekobling, fordi organisasjonen i utgangspunktet er fornøyd med sin egen praksis, men for å oppnå legitimitet så blir man nødt til å endre strukturen for å sikre sin egen overlevelse over tid.

### **2.6.5 Isomorfisme**

DiMaggio og Powell (1983) legger hovedfokus i sitt bidrag på hvordan institusjonelle krefter presser organisasjoner til å bli mer like hverandre, og omtaler dette med et eget begrep; isomorfisme. Det er det iboende ønske om å skaffe seg legitimitet og etterkomme ”kravene” fra omgivelsene som utgjør slike institusjonelle krefter og disse organisasjonene blir da mer like på strukturnivå. Teorien om isomorfisme presenterer tre ulike mekanismer som gjør at organisasjoner innenfor det samme institusjonelle feltet blir mer like hverandre.

Den første mekanismen kalles for coercive isomorfisme, og kan på norsk sies å være en form for tvangs isomorfisme. ”Tvang” kan være press fra politisk hold eller fra andre organisasjoner som har stor makt og innflytelse, og/eller som den fokale organisasjonen har et avhengighetsforhold til. Presset kan forekomme både i formelle og uformelle former, og den fokale organisasjonen må etterkomme for eksempel regler, normer eller retningslinjer. Et slikt press kan føles som tvang, overtalelse, eller som en invitasjon til å delta i en sammensvergelse (Daft, 2004, s. 337; DiMaggio & Powell, 1983, s. 150; Jones, 2013, s. 191). FOS systemet til NFF er et godt eksempel på slik coercive isomorfisme, der alle klubbene blir nødt til å oppfylle kravene og endre seg.

Den andre mekanismen er mimetisk isomorfisme, og oppstår når en organisasjon etterligner eller imiterer en annen organisasjon som syntes å være mer legitim og suksessfull innenfor det samme feltet. Denne formen for isomorfisme oppstår ofte når

en organisasjon er preget av usikkerhet, enten det gjelder arbeidsoppgaver, uklare målsetninger eller andre omstendigheter. Organisasjonen som blir etterlignet har ikke nødvendigvis et ønske om dette, og trenger heller ikke være klar over at det skjer, men den har et strukturelt rammeverk som passer bra for organisasjonen som preges av usikkerhet (DiMaggio & Powell, 1983, s. 151). Storhamar har et stort nedslagsfelt og følgelig mange tilskuere på kampene sine, noe som ble sett på som klubbens forse i intervjuene. I Lillehammer ble det sagt at klubbens store potensiale var på tilskuersiden og at klubben derfor måtte styrke sitt nedslagsfelt. Samtidig viste styrelederen til Storhamar store nedslagsfelt når han fortalte om dette, noe som viser hvordan en klubb som er usikker eller ikke helt lykkes på et område, ser til en klubb som ”er mer suksessrik” på det området man ønsker å bedre.

Den tredje mekanismen kalles normative isomorfisme og springer hovedsakelig ut fra profesjonalisering. DiMaggio og Powell (1983, s. 152) presenterer to faktorer ved profesjonaliseringen som fører til isomorfisme. Den ene er at definisjoner og kunngjøringer fra universiteter og profesjonelle læringsarenaer skaper legitimitet til strukturer, prosesser og praksiser som fungerer som institusjonelle normer og oppfattelser som altså blir sett på som legitime.

Den andre faktoren er at veksten og utviklingen av profesjonelle nettverk gjør at flere personer med lik bakgrunn kommer inn i organisasjoner. Uavhengig om de har en formell utdanning eller har uformell erfaring fra samme bransjer, så vil en lik bakgrunn ofte føre til en lignende tankegang. Det kan da føre til at når slike personer med lik bakgrunn kommer inn i ulike organisasjoner og får innflytelse, så vil disse organisasjonene bli mer lik hverandre.

En organisasjons endringer eller flere organisasjoners likhet kan reflekteres eller forstås ut i fra en, flere, alle tre, eller ingen av disse mekanismene. Tendensen er imidlertid at organisasjoner som er under press, har uklare mål, befinner seg i et avhengighetsforhold, eller stoler på profesjonell legitimitet endres på en måte som kan forstås gjennom disse (Daft, 2004, s. 192).

## 2.7 Ressursavhengighetsteori (RDT)

Det andre perspektivet jeg vil bruke til å forstå organisasjonsendringene i klubbene er ressursavhengighetsteori. Idrettsorganisasjoner er avhengig av flere former ressurser - i stor grad menneskelige, materielle og økonomiske ressurser - for å overleve, noe som gjør at en idrettsorganisasjon ikke kan isolere seg fra andre aktører i omgivelsene (Slack & Parent, 2006, s. 164). Det mest anerkjente bidraget innenfor ressursavhengighetsteori er Pfeffer & Salanciks ”*The external control of Organizations – A resource dependence perspective*” og det er hovedsakelig dette bidraget som jeg vil ta utgangspunkt i, sammen med Slack og Parent (2006) som presenterer perspektivet i lys av idrett.

Hovedargumentet i teorien er at organisasjoner ikke har tilgang på nødvendige ressurser internt i organisasjonen, og er derfor avhengig av aktører i omgivelsene for å tilegne seg de ressursene som er nødvendig for å sikre overlevelse. På denne måten gir også den ”fokale” organisasjonen fra seg en viss grad av makt for å få tilgang til ressursen, mens ressursinnehaverne (aktørene i omgivelsene) får da en viss grad av innflytelse over den fokale organisasjonen. (Pfeffer & Salancik, 2003, s. 258)

*(...) Organizations will tend to be influenced by those who control the resources they require. But there are a number of other conditions which increase the likelihood of the influence being successful. (Pfeffer & Salancik, 2003, s. 44)*

Graden av innflytelse bestemmes av flere ulike faktorer, slik sitatet over sier.

Den første faktoren er hvor avhengig den fokale organisasjonen er av den aktuelle ressursen. Jo mer avhengig den fokale organisasjonen er av en ressurs, desto mer makt og innflytelse vil ressursinnehaveren ha ovenfor denne organisasjonen (Pfeffer & Salancik, 2003, s. 46 og 259). For eksempel vil alle klubbene i studien være helt avhengig av klubbisens fra sine særforbund for å kunne delta i ligaen, og dermed får forbundene stor makt over klubbene.

Det er imidlertid viktig å påpeke at hvor viktig en ressurs er for en organisasjon ikke er fast definert, men kan variere fra en tid til annen etter hvert som omgivelsene endres (Pfeffer & Salancik, 2003, s. 46). Pfeffer og Salancik (2003, s. 46) hevder at en organisasjon som bare produserer et produkt eller en tjeneste er mer avhengig av kundene enn en som har større utvalg i porteføljen. På samme måte vil en organisasjon som i stor grad baserer seg på en kilde til en ressurs – for eksempel en rik onkel som gir

penger til et idrettslag – så vil man være mye mer avhengig av denne ene enn man hadde vært ved å forholde seg til flere aktører - som for eksempel mange små sponsorer. Som vi skal se i analysen så har Hønefoss tidligere gjort seg svært avhengig av sine investorer for å få tilgang på ressurser, og baserte seg i stor grad på en kilde.

Den andre faktoren er i hvilken grad en organisasjon har råderett over ressursen som den fokale organisasjonen er avhengig av. En slik råderett kan oppstå når organisasjonen er i besittelse av en sjelden ressurs og styrer tilgangen til denne, ved at man har muligheten til å bruke og kontrollere hvem som bruker ressursen, eller tilslutt at man har mulighet til å lage regler, lover og regulere besittelse, tildeling og bruk av ressursen. Fotballforbundet og Ishockeyforbundet har en slik råderett ovenfor klubbene. På grunn av at det kun er disse som gir lisens til deltakelse i deres konkurranser/ligaer, så får de råderett over denne ressursen. Dermed får disse særforbundene stor makt og innflytelse over klubbene og kan derfor kontrollere bruk av ressursen (lisens) som klubbene må forholde seg til.

Den tredje faktoren til innflytelse dreier seg om hvor mange alternative kilder det finnes til ressursen. En organisasjon vil være svært avhengig av ressursinnehaveren dersom det bare er en aktør som gir tilgang til ressursen, og denne vil da få stor makt/innflytelse over organisasjonen. Er det derimot mange aktører i de samme omgivelsene, så kan den fokale organisasjonen finne alternative løsninger og dermed svekkes innflytelsen til ressursinnehaverne (Pfeffer & Salancik, 2003, s. 50). Et konkret eksempel på dette kan være at et idrettslag er avhengig av et kommunalt anlegg for i det hele tatt å kunne drive aktivitet. Hvis det ikke finnes alternativer i området for idrettslaget blir man nødt til å følge kommunens føringer og i større grad la seg styre for å ha tilgang til anlegget.

Det er nå illustrert hvordan organisasjoner er avhengig av omgivelser når det gjelder å tilegne seg nødvendige ressurser for overlevelse, og hvordan dette kan gi aktører i organisasjonens omgivelser innflytelse over organisasjonen, men hvordan kan en organisasjon begrense eller styre avhengigheten og innflytelsen til andre organisasjoner?

I følge Slack og Hinings (1992, s. 116) så har organisasjonen to muligheter til overlevelse; enten å endre seg ved å tilpasse organisasjonen til kravene som eksisterer i omgivelsene, eller ved å endre omgivelsene, ved såkalt ”institusjonelt entreprenørskap”. Det innebærer at organisasjoner forsøker å endre de eksisterende institusjonelle antakelsene som råder, noe som er svært krevende. Det øker dermed sannsynligheten for at organisasjonene i stedet er de som endres (Garud, Hardy, & Maguire, 2007, s. 960). I denne studien er dette argumentet høyst gjeldende da disse mer eller mindre frivillige organisasjonene er ganske ressursknappe sett i en større kontekst, noe som kan trekke paralleller til det Knoke og Prenskey (1984, s. 15) sier om at de karakteristikkene som gjør frivillige organisasjoner attraktive for ressursutveksling eller politisk interesse, sannsynligvis ikke er de samme som er nettverksskapende for firmaer og mer ressurssterke organisasjoner.

Med dette i bakhodet er det stor sannsynlighet for at klubbene i denne studien heller vil etterkomme institusjonelle krav for å oppnå tilgang til ressurser, enn å forsøke å endre disse. Likevel kan en organisasjonen også begrense evnen til å la seg styre av omgivelsene på ulike måter. I følge Pfeffer og Salancik (2003, s. 261) er det en tendens at organisasjoner forsøker å gjøre dette, både for å unngå avhengighet og ekstern kontroll, men samtidig for å forsøke å forme sin egen kontekst og beholde organisasjonens autonomi og uavhengige handlinger.

For å begrense de nevnte forholdene, så kan en organisasjon handle på flere ulike måter, og disse handlingene kan igjen forstås gjennom ressursavhengighetsperspektivet (Pfeffer & Salancik, 2003, s. 260; Slack & Hinings, 1992, s. 116; Slack & Parent, 2006, s. 241). Det er ikke nødvendigvis slik at organisasjonen har til hensikt å begrense eksterne aktørers innflytelse, men perspektivet kan brukes til å forstå hvordan handlinger i organisasjonene bidrar til dette. Jeg vil ikke presentere disse handlingene i detalj, men nevne disse og gi noen korte eksempler på hvordan slike kan være aktuell for å forstå endringer som har skjedd i organisasjonene jeg undersøker.

Det første som er aktuelt for denne studien er kooptering. Det kan kort forklares ved at man innlemmer en eller flere aktører i en eksisterende organisasjon for å vinne innflytelse eller nøytralisere opposisjon. I min studie kan kooptering brukes til å forstå hvordan de frivillige som kom inn i organisasjonen ved nedbemanningene, kan ha bidratt med mer enn bare frivillig arbeidskraft, for eksempel i Storhamar, noe jeg vil drøfte i analysedelen.

Et annet virkemiddel er organisatorisk vekst. Ved å gjøre organisasjonen større, vil det

også være vanskeligere for andre å ha innflytelse over organisasjonen.

Videre kan politisk involvering føre til det samme. Teorien legger hovedsakelig vekt på hvordan man kan forsøke å påvirke politiske myndigheter, men jeg vil bruke dette til å forstå hvordan klubbene, ved å engasjere seg i politiske saker eller saker av samfunnsmessig betydning kan føre til større oppslutning rundt organisasjonen og på den måten dempe avhengighetsforhold på samme måte som organisatorisk vekst. Det siste punktet er knyttet til informasjonsdeling, og det hevdes at en organisasjon ved hjelp av informasjonskontroll både kan øke og unngå innflytelsen som andre har over organisasjonen. Organisasjonen vil dele informasjon når det er til sitt eget beste, og tilbakeholde informasjon når den ønsker å begrense avhengighetsforhold (s. 106). Som empirien vil vise, så har åpenhet og ydmykhet vært en viktig del under- og i etterkant av endringsprosessene i flere av klubbene, noe som kan forstås ut i fra denne antakelsen. I tillegg til de nevnte mulighetene for å kontrollere/begrense avhengighetsforhold; kooperering, vekst, politisk involvering og informasjonsdeling, så presenterer litteraturen sammenslåing og inngåelse av fellesforetak som andre tilnærminger for å begrense avhengigheten, men disse er mindre relevant for min studie.

Det er nå illustrert hvordan omgivelser kan ha innflytelse over en organisasjon både ved institusjonell teori og ressursavhengighetsteori. Organisasjonsendringer kan forstås ut i fra det institusjonelle perspektivet ved at organisasjoner søker å legitimere sine handlinger og praksis ved å tilpasse seg grunnleggende antakelser av hva som er passende atferd innenfor deres kontekst/omgivelser, og at organisasjoner gjennom usikkerhet tenderer til å bli mer like andre organisasjoner innenfor samme institusjonelle felt. Ressursavhengighetsteorien kan brukes til å forstå hvordan deres behov for ressurser har påvirket hvem som har hatt innflytelse over organisasjonene, og hvordan organisasjonene på den måten har overgitt en viss grad av sin egen autonomi. Teorien kan også brukes til å forstå hvordan organisasjonene endres enten for å få tilgang til ressursen, eller for å begrense innflytelsen disse aktørene har over organisasjonen og på den måten styrke sin egen selvstyring.

*By demonstrating conformity to the institutional environment, a dependent organization demonstrates that it is acting on a collectively valued purpose in a proper manner, and by doing so it is able to increase its chances of being positively evaluated and ensure a continued flow of necessary resources. (Hinings & Greenwood, 1988, gjengitt i: Slack & Hinings, 1992, s. 124)*



Sitatet over illustrerer hvordan begge disse perspektivene sammen kan brukes til å forstå hvordan de fire klubbene forhold til omgivelsene kan ha vært avgjørende gjennom endringsprosessen, og følgelig kan brukes til å svare på underproblemstillingen.

### 3. Metode

Denne studien bygger på kvalitative forskningsmetoder og har samlet data hovedsakelig gjennom kvalitative intervjuer, som er supplert med enkelte dokumentanalyser. I dette kapittelet vil jeg redegjøre for valg som er tatt underveis i studien og argumentere for hvordan disse er relevant i forhold til oppgavens problemstilling. Det vil bli redegjort for forskningsopplegg, utvalgsprosess, metoder for datainnsamling og –analyse, samtidig som studiens reliabilitet, validitet og generalisering vil bli diskutert. Tilslutt i kapittelet vil de etiske avveiningene knyttet til prosjektet bli presentert.

Vilhelm Auberts definisjon fra 1972 er en praktisk måte å forstå begrepet metode på. Denne sier at metode er en "(...) fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder" (Aubert (1972) gjengitt i: Andersen, 2013, s. 5; Everett & Furseth, 2012, s. 128). I denne studien er formålet å forstå hvordan fire idrettsorganisasjoners endringer har hatt betydning for deres overlevelse i en økonomisk vanskelig situasjon. For å skape en slik forståelse er jeg avhengig av en nærhet til de fire organisasjonene, noe som blir best ivaretatt med kvalitativ metode. Før jeg gir en nærmere presentasjon av de konkrete fremgangsmåtene innenfor kvalitativ metode, vil jeg gi presentere det vitenskapelige kunnskapssynet som ligger til grunn for oppgaven.

I følge (Thagaard, 2009, s. 37) så har forskerens vitenskapsteoretiske forankring en betydning for hva det søkes informasjon om og danner utgangspunktet for forståelsen forskeren utvikler. Det er vanlig å skille mellom tre ulike kunnskapssyn; forklarende, forstående og kritisk (Dalland, 2012, s. 47) og siden formålet er å forstå organisasjonsendringer, et fenomen som tar plass i de fire idrettsorganisasjonene, så benytter jeg meg av et paradigme innenfor forstående kunnskap; hermeneutikken. Hermeneutikken er godt egnet paradigme i denne studien fordi denne tilnærmingen søker å forstå meningen med handlinger. Samtidig er forskeren selv mer aktiv i fortolkningsprosessen og vektlegger sin egen fortolkning av aktørene og deres synspunkter (Grønmo, 2004, s. 373; Thagaard, 2009, s. 41). Jeg som forsker bærer også med meg mine egne for-forståelser - basert på bakgrunnstanker, egne erfaringer, faglige begreper og teoretiske perspektiver – inn i fortolkningen av endringsprosessen, noe som er forenelig med hermeneutiske analyser. Disse forutsetter nemlig at all forståelse er

basert på ulike typer for-forståelse (Grønmo, 2004, s. 373). Tilslutt skal det sies at hermeneutiske analyser også legger vekt på forskerens helhetsforståelse, det vil si at aktørene og deres handlinger forstås som en mer omfattende helhet og settes i kontekst av forskeren (Grønmo, 2004). Gjennom oppgaven vil jeg ha en slik tilnærming fordi jeg vil forsøke å se respondentenes fortellinger og meninger i lys av en større helhet, som i dette tilfellet er organisasjonsendringene og organisasjonenes forhold til omgivelsene.

### **3.1 Kvalitativ metode**

Den beste tilnærmingen når man skal velge det metodiske opplegget for en studie er å ta utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål. Med bakgrunn i dette så har jeg valgt å benytte meg av kvalitativ metode, en tilnærming som gir grunnlag for fordypning i de sosiale fenomener som studeres. Dette er forenelig med studiens problemstilling. Et kjennetegn ved kvalitative metoder er at forskeren har en nærhet til det som undersøkes, noe som gir fyldige data og grunnlag for å oppnå en forståelse av fenomenet (Olsson, Sörensen, & Bureid, 2003, s. 17; Thagaard, 2009, s. 12). En nærhet til det som undersøkes er i følge Lofland (1971, i: Holme & Solvang, 1996, s. 87) viktig når en søker å forstå en organisasjons situasjon, hvilket er tilfellet i min studie.

Som nevnt så vil min egen fortolkning og for-forståelse stå sentralt i studiens analyse- og diskusjonsdel. I følge Thagaard (2009, s. 14) så har fortolkning en sentral plass innenfor kvalitative metoder i studier som har målsetning om å oppnå en forståelse for et fenomen. Tjora (2012, s. 20) hevder også at denne for-forståelsen spiller en rolle i hvordan forskeren former prosjekter med hensyn til tema, metode, valg av teori og analyse. Jeg vil påstå at min egen forforståelse har hatt betydning for flere valg jeg har gjort underveis i oppgaven, blant annet i utviklingen av problemstillingen som er en stor del av oppgaven og ligger til grunn for de fleste av de metodiske valgene. I tillegg finnes det lite forskning på studiens tema fra tidligere, noe flere forfattere mener at gjør et kvalitativt opplegg er en fornuftig tilnærming (Jacobsen, 2005, s. 131; Ringdal, 2013, s. 24; Thagaard, 2009, s. 12).

Det er særlig to sider ved kvalitativ forskning som gjør at den egner seg til et slikt formål. For det første er en fordel at kvalitative forskingsopplegg har en stor fleksibilitet som gjør at man kan endre og tilpasse en oppgave underveis. For det andre har en kvalitativ studie ofte en *induktiv* framgangsmåte, som i større grad er eksplorerende og

empiridrevet, altså at man antar eller utvikler noen generelle sammenhenger eller en teoretisk forståelse utfra de empiriske analysene som gjennomføres, framfor å deduktivt etterprøve eksisterende teorier, antakelser eller hypoteser (Grønmo, 2004, s. 37; Tjora, 2012, s. 18).

Studiens bruk av kvalitative intervjuer passer altså godt når jeg som forsker ser på et tema som det finnes lite forskning rundt, og inntar en induktiv fremgangsmåte som søker å tolke de empiriske dataene som samles inn. En kvantitativ tilnærming kunne trolig også ha blitt brukt til å beskrive ulike forhold i klubbens endringsprosess, men det ville gitt et mer begrenset, overordnet og distansert bilde av endringene, noe som ikke passer formålet med denne studien (Jacobsen, 2005; Olsson et al., 2003; Ringdal, 2013; Thagaard, 2009). Det som imidlertid kunne vært veldig interessant er å kombinere kvalitativ- og kvantitativ metode, en tilnærming Tjora (2012, s. 18) mener er gunstig dersom man har ressurser til dette. Det ville vært interessant å ha enkelte målepunkter å forholde seg til, som for eksempel en statistisk undersøkelse av tilskuernes opplevelse av at klubbene bryr seg om omgivelsene, eller hvordan sponsorene har tillitt/føler trygghet over sin aktuelle idrettsorganisasjon, men både tid, ressurser og omfanget på oppgaven er for snevert til at jeg har valgt å benytte kvantitativ metode i tillegg. Dette tids- og ressurs spørsmålet blir ofte sett på som en utfordring ved kvalitative metoder, og var en av begrensningene i denne studien også. Samtidig som man ønsker å gjøre resultatene så generaliserbare som mulig, så ønsker man å gå i dybden på fenomener, noe som ikke er forenelig med mindre man har svært god tid og ressurser. I denne studien skulle jeg gjerne inkludert respondenter med en ekstern tilknytning til klubbene, men på grunn av begrenset tid og omfang valgte jeg å heller prioritere dybden i den ni intervjuene som ble gjennomført. Flere fordeler og ulemper vil bli redegjort for underveis i metodekapittelet, etter hvert som jeg tar for meg flere av de konkrete metodevalgene. Til å begynne med vil jeg presentere studiens forskningsdesign.

### **3.2 Forskningsdesign – Casestudie**

En kvalitativ studie er mangfoldig. Samtidig som den preges av innlevelse og kreativitet, så spiller også struktur og systematikk inn. I tillegg kan den ta utgangspunkt i både empiri eller teori, men ofte i samspill av disse to. I denne studien spiller alle disse

faktorene inn, samtidig som studien er avgrenset av et fenomen innenfor et bestemt miljø, som en såkalt casestudie (Tjora, 2012, s. 19).

En casestudie kan sies å være en intensiv undersøkelse av en eller få enheter innenfor en bestemt kontekst, og har til hensikt å skape en forståelse av et fenomen i en større (og lignende) sammenheng (Andersen, 2013, s. 23; Gerring, 2004, s. 342). Bruken av casestudier er spesielt aktuell når man ønsker å gå i dybden for å forstå et sosialt fenomen (Yin, 2009, s. 18). Slike fenomener eller caser kan i følge Andersen (2013, s. 23) være ”organisasjoner (eller deler av dem), beslutninger, forhandlinger, en diskurs, et hendelsesløp, en handling, en prosedyre, et utsagn, etc.”. Med bakgrunn i de overnevnte kjennetegnene ved casestudier så er det i forkant av en casestudie viktig å definere hva denne handler om, hvilken kontekst som undersøkes, hvilke enheter som skal analyseres, og hvem/hva som kan gi god informasjon om fenomenet (Yin, 2009, s. 32). I denne studien er casen; økonomisk trøbbel i toppidrettsklubber, mens fenomenet som undersøkes er organisasjonsendringer som følge av økonomisk trøbbel. De fire klubbene utgjør konteksten der casen undersøkes, og informasjonskildene er intervjupersonene og dokumenter fra klubbene. Yin (2009, s. 32) sier også at det i nesten alle tilfeller er nødvendig med en tidsavgrensning for casen, altså om man skal inkludere hele livssyklusen til casen eller bare deler av den. I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på perioden fra klubben endte i en økonomisk krisesituasjon og fram til i dag.

Casestudier kan som nevnt være en undersøkelse av en enhet, eller flere (få) enheter. Oppgavens problemstilling er rettet mot å forstå et fenomen, heller enn å kartlegge situasjonen i en bestemt klubb. Det gjør det hensiktsmessig å inkludere flere enheter. Et annet argument som taler for flere enheter er Yins påstand om at slike ”multiple-case” undersøkelser er mer robuste fordi disse ofte gir mer overbevisende funn (2009, s. 53), og samtidig en dypere forståelse av fenomenet (Thagaard, 2009, s. 56). Slike flere-case studier kan gjennomføres på flere ulike måter, med ulike siktemål, og ulik evne til generalisering (Andersen, 2013; Gerring, 2008; Yin, 2009). Andersen sier også at det er viktig at casene utformes slik at de gir godt grunnlag for generalisering, noe jeg vil forsøke å gjøre i denne studien (2013, s. 92-117).

Før jeg går nærmere inn på hvilken av disse case-tilnærmingene jeg har benyttet, vil jeg gi en kort begrunnelse av dette valget. *”Når hensikten er å bruke innsikter fra ett eller noen få caser til å si noe om større samfunn eller et større univers av case, er imidlertid et lite antall undersøkelsesenheter også en begrensning og en analytisk utfordring”* (Andersen, 2013, s. 15). I min studie har jeg valgt å inkludere et lite utvalg, bestående av fire klubber. Tanken er at denne oppgaven skal kunne gi et utgangspunkt for videre forskning på temaet organisasjonsendringer som følge av økonomisk krise. Med bakgrunn i mangelen på tidligere forskning, blir det lille utvalget en enda mer betydningsfull begrensning og utfordring fordi man har veldig lite grunnlag for generalisering. For å møte denne utfordringen og forsøke å styrke overføringsmulighetene til studien har jeg valgt å benytte meg av det som kalles for *”most different cases”*.

Tanken ved en slik tilnærming er at man ved å velge enheter med variable forutsetninger som har relativt like utfall – som i denne studien er resultatene av endringsprosessen (overlevelse) – kan oppnå en bedre forståelse av hva som ligger bak et slikt utfall. Dersom man finner like sammenhenger i klubber med store forskjeller i kontekst, så styrkes tanken om at det finnes slike generelle sammenhenger (Andersen, 2013, s. 111; Gerring, 2008, s. 671). Jeg tar sikte på å undersøke om det eksisterer noen former for sammenhenger i endringsprosessene til de fire klubbene, og en slik tilnærming blir derfor svært aktuell. For å velge hvilke klubber jeg ville inkludere i studien har jeg basert meg på et strategisk utvalg, nettopp for å oppnå et slikt utgangspunkt som er beskrevet over. Dette valget støttes også av Gerring (2008, s. 645) som hevder at dersom man både skal kunne oppnå en viss grad av representativitet og skape variasjon i teoretiske interesser, så man må foreta en slik utvalgsprosedyre.

### **3.3 Utvalg**

For å svare på oppgavens problemstilling har studien samlet informasjon om endringsprosessene i fire ulike klubber basert på ni kvalitative intervjuer. Et større utvalg av både klubber og respondenter kunne naturligvis gitt flere interessante funn og økt studiens validitet og generalisering, men studien har også begrensninger å forholde seg til. Jeg vil nå begrunne avgrensningene jeg har gjort.

Det er to forhold som har lagt til grunn for antall undersøkelsesenheter. I forrige avsnitt nevnte jeg at jeg gjennom å anvende en flere-case tilnærming med ”most different cases” ville forsøke å øke studiens muligheter for generalisering på et felt preget av lite forskning. For å i det hele tatt ha et sammenligningsgrunnlag måtte jeg derfor ha minst to klubber å analysere. I et forsøk på å utvide konteksten hvor funn kan generaliseres så valgte jeg å inkludere flere enn en idrett. Samtidig åpnet jeg muligheten for sammenligning innenfor hver idrett ved å inkludere mer enn en klubb fra hver idrett. Det andre forholdet som hadde betydning for størrelsen var studiens begrensninger av tid og ressurser. Det gjorde at antall klubber ikke kunne være større enn at jeg kunne gå i dybden på hvert enkelt tilfelle (Yin, 2009, s. 54) og jeg valgte derfor å avgrense studien til fire klubber. Fire klubber var det minste antall enheter som ga mulighet for å identifisere og analysere likhetstrekk og forskjeller i endringsprosessene både i- og i mellom idrettene.

Fotballklubbene Brann og Hønefoss, og ishockeyklubbene Lillehammer og Storhamar, utgjør de fire kontekstene i casestudien, og er basert på et strategisk utvalg. Selve utvalgsprosessen begynte som Jacobsen (2005, s. 172) foreslår; med at jeg skaffet meg oversikt over alle enheter jeg ønsket å undersøke dersom jeg hadde hatt ubegrenset tid, penger og analysemuligheter. I denne prosessen fant jeg en rekke aktuelle klubber fra blant annet fotball, håndball, basketball og ishockey som alle hadde vært involvert i kritiske økonomiske situasjoner. Det endte tilslutt med fotball og ishockey. Fotball ble valgt fordi det finnes store mengder tidligere forskning på fotball med organisasjonsteoretiske perspektiver, og særlig med tanke på profesjonalisering. En undersøkelse hvor klubbene går i motsatt retning (mindre profesjonalisering som følge av kutt) vil derfor kunne gi et ny vinkling på organisasjonsforskning innen fotball. Ishockey ble valgt av rent pragmatiske grunner, hvor situasjonen til Storhamar Hockey gjorde at jeg først fattet interesse for temaet og satt igjen med noen spørsmål jeg ønsket å besvare, som også senere dannet grunnlaget for studiens forskningsspørsmål. I tillegg har norsk ishockey hatt store problemer med økonomi og konkurser (se kontekstuell bakgrunn), noe som øker aktualiteten av å involvere denne idretten i studien, noe som for øvrig gjelder norsk fotball også.

Videre satte jeg opp tre ulike kriterier, i tråd med case-teorien som la til grunn for den strategiske utvelgelsen. Disse kriteriene var; 1) Klubbene skulle drive med lagidrett og

ha vært på elitenivå i perioden, 2) Klubbene skulle være den dominerende lagidrettsklubben i sin region/by, og 3) Klubbene skulle være av ulik størrelse med ulike utgangspunkt (størrelse, budsjett, medlemstall, tilskuerkapasitet/tilskuertall). Mens de to første kriteriet fungerer som utelukkende som en avgrensninger, fungerer det siste som en variabel for å skape variasjon. Det andre kriteriet har til hensikt å rekruttere klubber som isolert sett har de samme forutsetningene for å lykkes i sin region, mens det tredje kriteriet er ment til å skape en variasjon i utvalget, i tråd med "most different case" (Andersen, 2013; Gerring, 2008; Przeworski & Teune, 1970; Tjora, 2012). Utvalget er ment til å representere noe som er typisk innenfor fenomenet som undersøkes, men samtidig ved har jeg brukt en ekstremcase, som er Brann. Klubben er mye større, fra en større by, og har et mye større budsjett og mer profesjonelt driftet enn de andre klubbene i studien. På motsatt side er Lillehammer og Hønefoss, de to minste klubbene, hvor Hønefoss i etterkant av endringsprosessen kan sies å være motpolen, fordi man i dag befinner seg i 2.divisjon, og baserer seg på amatør-kontrakter. Ishockeyklubbene er relativt like ut i fra geografiske forutsetninger, men Storhamar er langt større enn Lillehammer både i tilskuerkapasitet, - snitt og medlemstall. Det var også viktig å ha en variasjon i det tredje kriteriet for hver enkelt idrett, noe som åpner for at klubbens størrelse kan ha betydning funn i empirien. Samtidig kan det øke studiens evne til generalisering, noe som også er hensikten med en "ekstremcase". Dette vil bli presentert nærmere i avsnittet om generalisering.

Tilslutt skal det sies at flere ulike klubber oppfylte de samme kriteriene, spesielt innenfor fotball, hvor for eksempel Fredrikstad og Kongsvinger syntes å ha være veldig like Hønefoss. Her ble også pragmatiske faktorer tatt med i vurderingen. Jeg er selv bosatt i Hønefoss og hadde tilgang til respondenter gjennom en kollega, noe som gjorde det enklere å velge denne klubben.

### **3.3.1 Utvalg av respondenter**

For å kartlegge endringsprosessene i de ulike klubbene ble det gjennomført ni kvalitative dybdeintervjuer fordelt på de fire klubbene. Respondentene ble i likhet med casene valgt strategisk, noe som er en fordel fordi man har god mulighet til å rekruttere nøkkelinformanter med særlig god oversikt eller innsikt, som kan bidra til å belyse (problemstillingene) det man ønsker å undersøke (Andersen, 2013, s. 120; Patton, 1990, s. 167). Tjora (2012, s. 146) knytter denne strategiske utvalgsprosessen tettere til undersøkelser om organisasjoner og sier at: *"Om vi studerer en omstillingsprosess i en*



*organisasjon vil vi forsøke å intervjuer (...) folk som har hatt et spesielt ansvar i forbindelse med prosessen.”*

I tre av klubbene hadde jeg bekjente på innsiden av organisasjonen som jeg kontaktet for å få innspill til hvem som kunne sitte på mye informasjon om fenomenet jeg undersøkte. Ryen (2002) ser på denne tilnærmingen som fordelaktig, hvilket den også var for meg. Jeg hadde i forkant av dette skaffet meg en oversikt over personer som kunne være strategisk for å svare på problemstillingen, ut i fra deres bakgrunn og roller i klubbene (Thagaard, 2009), hvor kriteriene var at de enten måtte ha vært i klubben lenge nok til å oppleve endringene, eller at de selv hadde vært aktive i endringsprosessen. Informantene ga meg i noe tilfeller nye impulser til hvem som kjente godt til endringsprosessene, mens jeg i andre tilfeller allerede hadde disse personene i min oversikt, og kun fikk bekreftet mitt eget forhåndsarbeid. Uansett så fungerte informantene som ”døråpnere” ved at de åpnet tilgang for meg i deres organisasjon (Ryen, 2002, s. 90), og i enkelte intervjuer føler jeg at respondentene hadde større tillitt til meg gjennom mine kontakter. I den fjerde klubben, hvor jeg ikke hadde kontakter, skaffet jeg meg en oversikt over de som hadde vært i klubben over tilstrekkelig tid til å ha opplevd endringsprosessen, hvor jeg endte med å ta kontakt med daglig leder. Samtidig som jeg tok kontakt, forsøkte jeg å benytte meg av ”snøballmetoden” og spurte da denne personen om videre anbefalinger til hvem som kunne være gode respondenter.

Etter den første intervjurunden, hadde jeg gjennomført åtte intervjuer, med 10 respondenter (et gruppeintervju), og etter å ha arbeidet litt med disse intervjuene så gjorde jeg en vurdering av datametningen. Etter en vurdering så ønsket jeg et intervju til i to av klubbene, hvor jeg i et av tilfellene ønsket mer informasjon om situasjonen før endringene, mens i det andre tilfellet ønsket jeg intervju med en sentral person som jeg så på som en nøkkelinformant. I det første tilfellet lykkes jeg med å rekruttere denne personen til studien, mens den andre personen ikke hadde anledning. Jeg vurderte da om jeg skulle gå videre i jakten på en ny, men fant ut at jeg allerede hadde intervjuet to personer med en viktig rolle i denne klubbens endringsprosess, og siden den jeg ønsket intervju med ble regnet som en nøkkelinformant, så er det lite trolig at jeg kunne kompensert for dette og hadde funnet noen som var bedre egnet enn dem jeg allerede hadde intervjuet.

Jeg endte opp med å intervjuere styreledere, styremedlemmer, administrativt ansatte, daglige ledere, og en trener, noe jeg ser på fordelaktig i tråd med det Ryen (2002, s. 81) sier om at personer med kjennskap til fenomenet og settingen man undersøker – i dette tilfellet klubben og organisasjonsarbeid – som ikke bare fokuserer utfra en disiplin. På grunn av tid og omfang rekrutterte jeg kun personer på ”innsiden” av organisasjonene. I et mer utfyllende studie kunne det vært interessant å dele organisasjonene opp i subgrupper og inkludere personer fra hver av disse. For eksempel en person fra henholdsvis administrasjon, marked, sport, men også fra eksterne subgrupper, som for eksempel sponsorer og supportere.

### **3.4 Datainnsamlingen**

I følge Patton (1990, s. 10) så kan det innenfor kvalitativ forskning brukes tre former for datainnsamling; (1) dypdeintervjuer, (2) direkte observasjon, og (3) skriftlige dokumenter. Som nevnt innledningsvis i kapittelet så er datainnsamlingen basert på kvalitative intervjuer som er supplert med dokumentanalyse. Intervjuene er gjort med personer i de ulike klubbene som var delaktige og hadde god kjennskap til endringsprosessen (fenomenet) jeg ønsket å undersøke, og ved et tilfelle der respondenten hadde kjennskap til klubbens tidligere situasjon. Dokumentanalysene er ment til å gi konkrete og håndfaste eksempler på ulike faktorer som kom fram gjennom intervjuene, og er hentet fra årsrapporter og strategiplaner i klubbene.

#### **3.4.1 Kvalitative intervjuer**

Siden formålet med studien er oppnå en dypere forståelse av organisasjonsendringene i klubber med økonomiske vansker, et lite belyst tema, så ble studien basert på innsamling av primærdata. En måte å samle inn primærdata på er gjennom kvalitative intervjuer. Intervjuer er godt egnet når man skal undersøke relativt få enheter og er interessert i hva det enkelte individ sier eller opplever. Man ønsker å få fram personens synspunkter, perspektiver knyttet til et bestemt tema eller hvordan personen fortolker eller legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2005; Thagaard, 2009, s. 95).

Jeg var ute etter respondentenes opplevelser, oppfattelser og synspunkter i forbindelse med organisasjonsendringene, og siden endringene hadde skjedd, og jeg ønsket å få en forståelse for hvordan klubbene er nå, i forhold til tidligere, så var intervju den mest velegnede formen for å samle data for meg. For som Patton (1990, s. 278) sier så er

intervju en metode man benytter for å finne ut ting vi ikke kan direkte observere, slik som en hendelse som har inntruffet på et tidligere tidspunkt, og derfor må vi spørre folk som har kjennskap til det aktuelle temaet.

I forkant av intervjuene ble det tenkt ut en rekke temaer og elementer som jeg ønsket å vite mer om i de aktuelle organisasjonene, og disse ble innlemmet i en intervjuguide (se vedlegg). Samtidig er organisasjonsendringer komplekse, og jeg ønsket å få muligheten til å få fram sider av endringen jeg ikke hadde tenkt på og unike forhold ved de ulike idrettslagenes endringsprosesser. Til tross for at det finnes flere ulike intervjuformer, valgte jeg å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Ved å bruke en slik tilnærming var jeg sikker på at jeg fikk dekket de temaene jeg ønsket på forhånd, og jeg hadde en rød tråd gjennom intervjuet å forholde meg til. Samtidig fikk jeg bevart fleksibiliteten og åpenheten ved at jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål underveis og åpnet for at respondentene tok for seg temaer som ikke var planlagt på forhånd. Det skapte også en flyt i intervjuene fordi at rekkefølgen på temaene ikke var fastlåst i intervjuguidens struktur (Jacobsen, 2005, s. 145; Patton, 1990, s. 283; Thagaard, 2009, s. 98).

Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i oppgavens tidlige problemstillinger. Litteraturen ser på fleksibiliteten som en fordel ved kvalitative opplegg, og vektlegger muligheten til å endre problemstilling og forskningsopplegg underveis (Grønmo, 2004; Thagaard, 2009; Tjora, 2012). I denne oppgaven ble problemstillingen tilpasset ut i fra de data som ble samlet inn gjennom intervjuene, og rettet i større grad fokus mot organisasjonsstruktur og omgivelser i ettertid. Derfor ser jeg selv på fleksibiliteten i et kvalitativt studie som en fordel, men også som en utfordring/svakhet. Dette fordi at jeg i etterkant ser at intervjuguiden i større grad kunne vært rettet mot de to temaene, noe som kunne gitt enda bedre data til å svare på problemstillingene. Uansett så ble denne intervjuguiden utarbeidet i forkant, og hadde jeg hatt mer tid til rådighet så ville jeg kanskje gjort andregangsintervjuer som i større grad rettet fokuset mot disse to temaene.

Intervjuguiden tok utgangspunkt i oppgavens tidlige problemstillinger og benyttet seg i stor grad av åpne spørsmål rundt temaer. Tjora (2012, s. 112) foreslår å strukturere intervjuet ut i fra en oppvarmingsdel, en refleksjonsdel og en avslutningsdel. Det har jeg tatt hensyn til gjennom utformingen av intervjuet, hvor jeg i begynnelsen hadde veldig åpne spørsmål. Den tidlige fasen bør sikte på å skape en relasjon mellom forskeren og

respondenten (ibid.), noe jeg tok utgangspunkt i. Samtidig opplevde jeg også en fordel gjennom å stille et veldig åpent spørsmål innledningsvis; *"Kan du fortelle litt om historien til klubben i den perioden du har vært her?"*, noe som gjorde at flere av de senere temaene ble belyst av respondenten selv, og samtidig gjorde at respondenten fikk en "myk" start på intervjuet, ved at han/hun selv fikk bestemme hvor detaljert informasjon som skulle gis tidlig i intervjuet. Utover i intervjuet pendlet ledet jeg respondenten inn på de temaene jeg på forhånd ønsket å belyse, som ikke hadde blitt snakket om tidligere, mens enkelte spørsmål som jeg følte respondenten hadde sagt nok om ble utelatt. Avslutningsvis ble det stilt spørsmål om hvordan respondentene så på klubbens fremtid, noe som ga en "naturlig" avslutning på intervjuene, og ikke stilte like store krav til refleksjon og "riktighet" fra respondentene, men heller bygget på deres subjektive mening og betraktninger, og ga en rolig utgang.

Tilslutt vil jeg påpeke at spørsmålene i intervjuguiden forsøkte å unnlate teoretiske begreper så langt det var mulig, og spørsmålene ble stilt på en indirekte måte i forhold til temaene jeg ønsket å belyse. Fordelen jeg ønsket å oppnå på denne måten var at jeg ønsket å få svar på de aktuelle temaene uten at respondenten ble påvirket i sine svar gjennom spørsmålsstillingen (direkte spørsmål). Selv om det kan gjøre at respondenten i mindre grad påvirkes i sine svar, så kan det være en ulempe i analysefasen fordi man ikke får nøyaktige svar på det man ønsker og det tar mye tid å sile ut den informasjonen man ikke har behov for (Jacobsen, 2005, s. 147).

Et av intervjuene ble gjennomført som et gruppeintervju. Det var ikke planlagt fra min side, men det kom inn to personer underveis som også hadde deltatt i endringsprosessen. Jeg følte ikke at det påvirket respondentene da det virket som om de hadde tette bånd. Jeg føler at det heller bidro til mer informasjon enn at noe ble utelatt på grunn av andre persons nærvær, og vil derfor ikke gi noen grundigere vurdering av dette.

Intervjuene ble gjennomført i klubbens lokaler eller på respondentenes arbeidsplass. En fordel ved å gjennomføre intervjuene på steder som er kjent for respondentene er at det gjør dem trygge og komfortable i intervjusituasjonen og kan øke studiens reliabilitet, mens ulempen er at det kan oppstå forstyrrelser som for eksempel telefoner og kollegaer, noe som var tilfelle i enkelte av intervjuene (Jacobsen, 2005, s. 227). Under

intervjuene opplevde jeg respondentene som komfortable, og det virket ikke som om respondentene var preget av noe tidspress. I et av intervjuene ble jeg på forhånd informert om at vi akkurat hadde en time til rådighet, men jeg følte ikke at det hadde innvirkning på verken meg som forsker eller respondenten. Intervjuene varte fra 28 minutter til 90 minutter, hvor de aller fleste varte mellom 45-60 minutter. De største utfordringene knyttet til intervjuene var i rekrutteringsprosessen, hvor det tok uforutsett lang tid å komme i kontakt med utvalget, men når jeg først kom i kontakt så stilte ni av de 11 jeg kontaktet opp til intervjuer. Betydningen av den litt langdryge rekrutteringsprosessen er at jeg ikke hadde muligheten til andregangsintervju, eller å rekruttere flere personer i ettertid, samtidig som det gjorde tiden jeg hadde til å gjennomføre analyser ble kortere enn planlagt. I forkant av intervjuene ble det gjennomført et prøveintervju.

### **3.4.2 Dokumentanalyse**

Den andre innsamlingsmetoden jeg har benyttet meg av er dokumentanalyse. Thagaard (2009, s. 59) ser dokumentanalyse som en analyse basert på bruken av tekster som er skrevet for et annet formål enn det som omfattes av forskningsprosjektet. Bruken av dokumentanalyse kan i denne studien begrunnes gjennom to av tre forhold som (Jacobsen, 2005, s. 163) presenterer. For det første er det relevant når vi ønsker å få tak i hvordan andre har fortolket en viss situasjon eller hendelse. Mens intervjuer får fram spontane fortolkninger fra respondentene, så er nedskrevne kilder er ofte mer gjennomtenkt og reflektert enn intervjuer. Ved å anvende dokumenter som klubbene selv har utarbeidet, får jeg flere, godt gjennomtenkte perspektiver på endringene. Det andre argumentet for å benytte analyse av dokumenter er at det passer godt når vi ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har sagt og gjort. Selv om intervjuene har dannet det store grunnlaget i dataanalysen, så har tekstdokumentene blitt brukt til å supplere intervjuene med å gi tydelige bilder og eksempler på konkrete hendelser og situasjoner i organisasjonene og kan i tillegg vise hvilke beslutninger som er fattet og vedtatt. Jeg har benyttet meg av både offentlig tilgjengelige dokumenter, i form av årsrapporter, avisartikler, og artikler fra klubbens hjemmesider, og av dokumenter jeg har fått tilgang til gjennom klubbene og respondentene. Dokumentene er altså brukt som det (Tjora, 2012) kaller for tilleggsdata. Det er også viktig å påpeke at selv om dokumentene er brukt til et annet formål enn det de opprinnelig er skrevet for, så bevarer jeg den opprinnelige konteksten deres, som er i sammenheng med den aktuelle

klubben. Dette ses på som et viktig aspekt ved dokumentanalyse (Thagaard, 2009, s. 59). Ettersom oppgavens tema er av historisk art, så kan bruken av dokumentanalyse kan også styrke validiteten/reliabiliteten til studien fordi disse kan bekrefte og representere tidsbilder i forhold til informasjonen som blir gitt gjennom intervjuene, som bygger på respondentenes erfaringer og hukommelse (Tjora, 2012, s. 169).

### **3.5 Databehandling/analyse**

I kvalitative studier foregår analysen parallelt med datainnsamlingen, men blir etter hvert en stadig mer dominerende del av prosjektet (Grønmo, 2004) Til tross for at det også ble gjort analyser underveis i intervjuene, både gjennom notater (Patton, 1990) og lytting, så startet analyseprosessen for alvor i etterkant av intervjuene. Analyseprosessen startet med en transkribering av intervjuene, noe som gir en bedre oversikt og gjør det enklere å finne fram i intervjuene (Jacobsen, 2005). Jeg valgte å gi en ordrett (oversatt til bokmål) gjengivelse av alt som ble sagt i intervjuene, en tilnærming Patton (1990) ser på som det beste alternativet dersom det er mulig. Fordelen med det er at man sikrer at sitater beholder sin opprinnelige kontekst, men samtidig tar det lang tid og man sitter med svært mye data som gjør prosessen med å sile ut unødvendige data til en tung prosess.

Utfordringen i analysedelen er å gjøre nytte av store mengder data, redusere volumet av informasjon, identifisere betydningsfulle mønstre og å lage et rammeverk for å kommunisere de funnene som gjøres (Patton, 1990, s. 371). For å gjøre dette har jeg benyttet meg av koding og kategorisering. Kodingen var delt inn i tre faser, som i litteraturen omtales som; åpen koding, fokusert koding og teoretisk koding.

Den første fasen, åpen koding, har til hensikt å eksplorere hvilke som helst teoretiske muligheter i de innsamlede dataene, noe som betyr at åpenheten til empirien er viktigere enn føringene til problemstillingene. Det er handlingene som kommer fram i intervjuet som står i fokus, og så langt det er mulig bør man forsøke å kode data som handlinger, i en deskriptiv (uten fortolkninger). De åpne kodingene er bare foreløpige og skal være basert på intervjudataene og være sammenlignbare (Charmaz, 2006, s. 48; Grønmo, 2004, s. 247). I min studie ble den åpne kodingen gjort ved å lese gjennom intervjuene, markere sitater og gi de ulike sitatene kategorier med en nærhet til det respondentene snakket om, framfor teoretiske begreper eller spørsmålene i problemstillingene. Etter å ha gjort dette med samtlige intervjuer forsøkte jeg å gjøre en sammenligning av de ulike

kode, og så på hvilke koder som mest gjengående i intervjuene. Ut i fra de mest signifikante eller hyppige kodene etablerte jeg noen mer ”fokuserte” temaer. Disse fokuserte temaene, eller kategoriene tok utgangspunkt i at kodene handlet om det samme temaet og delvis ut i fra de perspektivene jeg hadde utviklet i begynnelsen av studien (Thagaard, 2009, s. 160). Det er dette som kalles fokusert koding (Charmaz, 2006, s. 57) og det har til hensikt å gjøre det enklere å identifisere sentrale og veldefinerte temaer og mønstre i materialet (Charmaz, 2006, s. 58; Grønmo, 2004, s. 249; Thagaard, 2009, s. 160). Tabellen under viser temaene jeg hadde etablert etter den fokuserte kodingen. For å samle sitater fra de ulike intervjuene i disse kategoriene benyttet jeg meg av ”konvoluttmetoden”, der alle sitater fra samtlige intervjuer som omhandlet samme tema, for eksempel ”Omgivelser” ble klippet ut og lagt i en konvolutt for det temaet. På den måten var det enkelt å plote disse sitatene inn i et skjema etterpå, og konvoluttens størrelse viste også hvilke temaer det ble snakket mest om.

**Tabell 1:** Temaoversikt: fokusert koding.

<b>Fokuserte koder / Tematisk kategorisering</b>				
Årsaker til krise	Økonomi	Struktur	Strategi/verdi/ målsetning	Kultur
Urealistisk klubbssyn	Kostnadskutt	Omgivelser	Prosess	Kommunikasjon

Det siste fasen i kodingen kalles teoretisk koding, og denne følger videre de fokuserte kodene. Den teoretiske kodingen kobler kodingen fra forrige fase tettere opp mot teori og perspektiver (Charmaz, 2006, s. 63; Grønmo, 2004, s. 249). Det gjorde at jeg med utgangspunkt i de tidligere kodene begynte å se på hvordan disse kunne relateres til mer teoretiske begreper og aspekter fra den institusjonelle teorien, ressursavhengighetsteori, og generell teori om organisasjonsstruktur. Tabellen under viser hvordan sitater som tidligere ble kategorisert som struktur, nå finner plass i mer spesifikke mekanismer/elementer i teorien om organisasjonsstruktur, som for eksempel ”standardisering”. Den teoretiske kodingen er veldig nyttig i analysefasen, da den både

kan hjelpe til å finne sammenhenger i de empiriske dataene, og samtidig brukes til å finne kongruens, avvik, nyanser eller motstridende argumenter i forhold til eksisterende teorier (Charmaz, 2006, s. 63; Grønmo, 2004, s. 250). For å unngå at sitater som passet i flere kategorier ble ekskludert fra en kategori ved å bli innlemmet i en annen, gikk jeg tilbake til den åpne kodingen for å se at ikke viktige poenger ble utelatt. Dette ses på som en viktig tilnærming for å kvalitetssikre kodene (Grønmo, 2004, s. 250). For eksempel var det flere av sitatene i ”Kostnadskutt” som passet inn under ”Struktur” også.

**Tabell 2:** Eksempel på teoretisk koding.

Tema/fokuserte koder	Teoretisk koding			
<b>Struktur</b>	Arbeidsdeling	Standardisering	Lønnssystem	Fysisk struktur
<b>Omgivelser</b>	Situasjon før	Situasjon nå	Tiltak	Motstand (støtte)

### **3.6 Validitet, reliabilitet og generalisering**

I denne delen vil jeg diskutere studiens kvalitet gjennom å vurdere validiteten, reliabiliteten og muligheten for generalisering. For å vite om studiens funn og konklusjoner er gyldige og til å stole på, så er det avgjørende at jeg som forsker gjør en kritisk vurdering av disse (Jacobsen, 2005, s. 213).

#### **3.6.1 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet og troverdighet og kan påvirkes av flere faktorer. Tradisjonelt sett dreier det seg om repliserbarhet, men innen kvalitativ forskning som preges forskerens samhandling til personer deltar i undersøkelsen, er det lite relevant (Grønmo, 2004, s. 222; Thagaard, 2009, s. 201). I kvalitativ forskning er det derfor viktig at forskeren redegjør for hvordan data, funn og konklusjoner er utviklet gjennom forskningsprosessen (Thagaard, 2009, s. 202). For å styrke reliabiliteten i min studie er det tre faktorer jeg vil legge vekt på. For det første gir metodekapittelet en



konkret og spesifikk rapportering av framgangsmåtene som ligger til grunn for innsamling og analyse av data. For å gi så troverdige data som mulig har jeg søkt å gi en detaljert beskrivelse av alle valg jeg har gjort underveis i oppgaven og argumentere for disse, noe som ses på som et viktig ”grep” for å styrke tillitten/troverdigheten til en studie (Grønmo, 2004, s. 229; Thagaard, 2009, s. 202).

Den andre faktoren som jeg vil vurdere er intervjusituasjonen. Denne kan preges av forhold som tid, sted, kontekst, forskerens intervjuerfaring, -engasjement og -relasjoner til både respondentene og feltet som undersøkes, og om intervjuene har vært planlagt på forhånd eller ikke (Grønmo, 2004; Jacobsen, 2005, s. 225-228; Thagaard, 2009; Tjora, 2012, s. 203).

Intervjusituasjonen har også innvirkning på studiens reliabilitet, i form av hvor pålitelig de dataene man samler inn er. At intervjuene var planlagt på forhånd, respondentene var kjent med studiens tema, gjennomført på respondentenes premisser (tid og sted), er alle faktorer som er med på å trygge respondentene i intervjusituasjonen og dermed styrker troverdigheten til de dataene som kommer fram i intervjuet (Grønmo, 2004, s. 162, 165; Jacobsen, 2005, s. 227; Thagaard, 2009; Tjora, 2012, s. 120). Forskerens rolle har også betydning i intervjusituasjonen. For eksempel kan ”En intervjuer som virker aggressiv og pågående, kan skape helt andre resultater enn en som virker uinteressert” (Jacobsen, 2005). For min del inntok jeg en lyttende rolle, hvor jeg i stor grad lot respondenten snakke fritt, og når det var naturlig stilte nye spørsmål fra intervjuguiden.

Videre har også min egen relasjon til feltet betydning for reliabiliteten både gjennom intervjusituasjonen/datainnsamlingen og analysen. Til tross for at jeg er en relativt uerfaren intervjuer og inntok en mer passiv rolle enn en aggressiv-, så kan min kunnskap og kjennskap til de spesifikke organisasjonene, så vel som idrettsorganisasjoner generelt, kompensere for dette. Det kan ha vært en nyttig bakgrunnskunnskap som kan ha gjort at respondentene opplevde meg som interessert i det vi snakket om, og dermed åpnet for bedre data (Tjora, 2012, s. 204). Tjora (2012, s. 204) ser på forskerens kunnskap og kjennskap til feltet som studeres som en ressurs, men påpeker at det er viktig for forskeren i en slik sammenheng å redegjøre for hvordan denne posisjonen kan prege forskningsarbeidet. I mitt prosjekt føler jeg det er tre viktige ting å ta hensyn til her. For det første har jeg gjennom min egen bakgrunn innen ishockey, både en fordel og en ulempe i genereringen av data slik jeg ser. For det første kom jeg i kontakt med utvalget i ishockeyklubbene gjennom personer jeg selv kjenner, noe som gjorde det enkelt for meg å få tilgang til respondenter, men også kan ha fungert

som en ”døråpner” og gjort at respondentene var mer åpne for meg, I tillegg er det tenkelig at min bakgrunnskunnskap og tilknytning til ishockey påvirket respondentene positivt og gjorde interaksjonen mellom oss bedre, noe jeg fikk inntrykk av, ved at de også stilte en del spørsmål om meg og min ishockeydeltakelse. På den andre siden er det tenkelig at det kan ha vært negativt fordi respondentene vil tenke seg om to ganger før de sier noe som de ikke vil at skal flyte rundt i hockeymiljøet (til tross for kravene til konfidensialitet). Dette er kanskje spesielt aktuelt i Lillehammer, hvor jeg selv har vært spiller i flere år, og hvor jeg har mange bekjente i klubben. Mitt helhetsinntrykk er likevel at dette lettet min tilgang til feltet og at respondentene åpnet seg for meg, uten at jeg fikk noe inntrykk gjennom intervjuene at de hadde noe å skjule. Enda et argument for dette respondentene delte årsrapporter og budsjetter med meg, noe som kan indikere at de ikke var redd for å dele ting med meg. Min egen bakgrunn kan ha betydning for både datainnsamlingen og analysen av Brann. Ettersom jeg er bergenser, kan det ha påvirket datainnsamlingen i form av at respondentene tok for gitt at jeg hadde kjennskap til ulike hendelser, og derfor utelot noe i intervjuene. På analysenivå så kan min egen kjennskap til klubben, det gjelder for så vidt Lillehammer også, ha påvirket meg i form av at jeg har ”ignorert” ting som jeg selv tar for gitt, men som andre kanskje ville ha funnet mer interessant. For å gjøre studien så reliabel som mulig, har jeg derfor forsøkt å være så nøytral og upåvirket som mulig av disse faktorene, så vel som teorier, i studiens diskusjoner og argumenter. I analysedelen har også tre-steps-prosessen for koding bidratt til å øke reliabiliteten ved å forsøke å begrense at jeg ”overså” viktig empiri.

Den siste faktoren som bidrar til å styrke studiens reliabilitet er ”riktig presentasjon av data”, som innebærer at de empiriske funnene som presenteres er basert på faktiske forhold. For å sikre at data ble presentert riktig, ble intervjuene ordrett transkribert. Videre ble sitatene som brukes i oppgaven sendt til respondentene for gjennomlesning, noe som ga dem muligheten til å sørge for at sitatene var riktig formulert og tolket (i forhold til sammenhengen), men også til å spesifisere eller utdype sitatene med kommentarer og mer informasjon. Tilslutt vil jeg legge til at analysedelen i oppgaven er en parallell presentasjon av empiriske data og egne tolkninger. For å gi riktig presentasjon av data har jeg derfor fokusert på å skape tydelige skiller mellom konkrete, empiriske data og mine egne tolkninger og argumenter (Thagaard, 2009, s. 203). For å oppnå et slikt skille har jeg forsøkt å ha tydelige innledninger og utganger fra sitatene

som brukes, slik at man tydelig ser forskjellen til de gangene det er mine egne synspunkter som kommer til synet.

### **3.6.2 Validitet**

Validitet omtales også som gyldighet, og dreier seg om man finner svar på det man faktisk er ute etter. Jacobsen (2005, s. 214) foreslår to måter for å validere en oppgave. Den første er å kontrollere undersøkelsen og konklusjoner opp mot annen forskning. Jeg har forsøkt å gjøre dette gjennom oppgaven, både ved bruken av teorier, metodisk opplegg og ved å sammenligne resultater med tidligere forskning. Det finnes imidlertid lite eksisterende forskning om organisasjonsendringer i denne konteksten, og det er i den forbindelse at Jacobsens andre tilnærming blir mer aktuell. Dette gjøres ved å foreta en kritisk gjennomgang av studien, noe jeg vil gjøre gjennomgående i oppgaven ved å hele tiden forsøke å se to sider av en sak, men jeg vil også ta deler av diskusjonen i dette avsnittet.

For å oppnå høy validitet må forskningsopplegg, datainnsamling og teoretisk grunnlag være relevant i forhold til å svare på oppgavens problemstilling (Grønmo, 2004, s. 237; Thagaard, 2009, s. 194; Tjora, 2012, s. 207). Med utgangspunkt i denne studiens problemstilling så var kvalitative intervjuer den mest hensiktsmessige måten, ettersom jeg måtte samle informasjon om fortidshendelser. Den beste måten å gjøre det på, var gjennom tekster og intervjuer med personer med nær tilknytning til organisasjonene eller endringsprosessene. For å rekruttere personer med en slik tilknytning benyttet jeg meg av eget kontaktnett i tre av klubbene, hvor personer som allerede var på innsiden av organisasjonene ga meg tips om hvem som kunne sitte på mest informasjon om det fenomenet jeg undersøkte. Dette har utvilsomt styrket studiens validitet, da jeg merket gjennom intervjuene at respondentene var velinformerte om endringsprosessen i sin klubb. Følgelig kunne studiens validitet økt ytterligere gjennom å involvere et større antall respondenter, spesielt ved å rekruttere noen med ekstern tilknytning til organisasjonene. Dette ble imidlertid begrenset av studiens omfang.

Videre vil samsvar mellom spørsmålene i intervjuguiden og oppgavens problemstillinger styrke validiteten (Grønmo, 2004, s. 234). I min studie ble intervjuguiden utformet av problemstillinger og forskningsspørsmål, men i etterkant av datainnsamlingen og analysen så ble problemstillingene endret/spisset. Betydningen dette har for studiens validitet kan ses fra to vinkler. Først, så kan man si at studien ville

hatt høyere validitet dersom spørsmålene i intervjuguiden var utformet av den nye, spissede problemstillingen. På den andre siden så kan studien ses på som mer valid etter at jeg endret problemstillingen fordi at fokuset har blitt rettet mot faktorer som virket å ha mest betydning i organisasjonene. Samtidig ville bruken av den opprinnelige problemstillingen vært lite valid fordi jeg ville forsøkt å svare på helheten av endringene med et utilstrekkelig datamateriale. Jeg vil derfor si at spissingen av problemstillingen mot funn fra innsamlede data i større grad har bidratt til å øke studiens validitet. Følgelig kan min egen tilknytning til feltet og intervjusituasjonen ha en betydning på samme måte som det hadde for reliabiliteten. Det kan ha innvirkning på om dataene jeg får faktisk kan gi svar på det jeg er ute etter, men samtidig ha en betydning for hvordan jeg som forsker tolker data. Det er vanskelig å måle validiteten til resultater og konklusjoner i en kvalitativ oppgave fordi man ikke har noen faste målepunkter å forholde seg til. Det blir derfor ekstra viktig å tydeliggjøre hva som ligger til grunn for fortolkninger, og validiteten styrkes ved å kritisk gjennomgå analysen og de fortolkninger som gjøres (Thagaard, 2009, s. 205). For å styrke studiens validitet vil jeg derfor strekke meg langt for å ligge til side mine relasjoner til felten (opptre nøytralt) og holde meg åpen for at det finnes flere sider av samme sak når jeg argumenterer, diskuterer og konkluderer.

### **3.6.3 Generalisering**

Generalisering handler om at funn og den forståelsen forskeren utvikler innenfor rammen av et enkelt prosjekt, også kan være gjeldende i andre situasjoner. For casestudier, som er tilnærmingen i denne oppgaven, har forskningsopplegget betydning for hvilken gyldighet resultater og tolkninger har i andre sammenhenger (Thagaard, 2009, s. 194, 214). Et siktemål ved casestudier er derfor å utforme casestudier på en måte som gir grunnlag for generalisering. Hvor utvalgsprosessen kan styre dette (Andersen, 2013, s. 92-117). Utfra oppgavens formål, problemstilling og lite tidligere forskningen på feltet, ble det satt sammen et utvalg av flere klubber og idretter i studien, noe som hadde til hensikt å øke muligheten for generalisering. Man kan argumentere for at endringsprosessene i en klubb er unike og lite overførbare til andre sammenhenger. Derfor valgte jeg å skape en viss variasjon i utvalget ved å benytte meg av ”most different case”. Med variasjon i utvalget, så var tanken at hvis likheter mellom endringsprosessene i klubbene ble funnet, kunne dette styrke overførbareheten av disse funnene. Utvalget er ment til å representere noe som er typisk innenfor fenomenet som

undersøkes, men samtidig ved å inkludere Brann i studien, som kan ses på som en ekstremcase i forhold til de andre klubbene, så kan likheter i funn mellom denne og de andre klubbene øke sannsynligheten for at funn kan generaliseres (Jacobsen, 2005, s. 223). Videre er klubbens navn offentlig i studien, noe som kan øke generaliseringsgraden ved at det åpner opp for at klubber som kjenner seg igjen i noen av de inkluderte klubbens situasjon, og som har lignende forutsetninger kan sammenligne seg selv med disse. I følge Jerolmack og Murphy (2017) så kan nemlig anonymisering virke hemmende for slik representativitet og sosiologisk sammenligning. Ved at jeg knytter empiri opp mot tidligere forskning og teoretiske perspektiver, kan funnene også bedre overføres til andre sammenhenger. Det er imidlertid bare enkelte sider av endringene som belyses i oppgaven, noe som gjør at endringsprosessene som helhet ikke kommer fram, og dermed svekket generaliseringsmulighetene. Samtidig forsøkte jeg som forsker å ligge så lite føringer som mulig for hvilke sider som ble belyst, og gjennom en tretrinns koding av data så har viktige sider av endringsprosessene kommet fram. Det gjør at funn som presenterer viktige deler av endringsprosessene muligens kan ha en overføringsverdi for andre klubber i samme kontekst, og samtidig for videre forskning på temaet. Ved å knytte funn opp til teori og tidligere forskning, ønsker jeg å øke mulighetene for at andre klubber kan kjenne seg igjen og at videre forskning kan dra nytte av funnene. Studien har derfor en viss form for det som kalles teoretisk generalisering, altså at den kan bidra til å utvikle en viss grad av forståelse av grunnleggende (enkelte – på grunn av at ikke helheten undersøkes) trekk ved fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2005, s. 222; Thagaard, 2009, s. 211).

### **3.7 Etiske avveininger**

”All vitenskapelig virksomhet krever at forskeren forholder seg til etiske prinsipper som gjelder internt i forskningsmiljøer så vel som i relasjoner til omgivelsene.” (Andersen, 2013, s. 98). For å oppfylle de formelle kravene til etikk innen samfunnsforskning, ble prosjektet i forkant meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) og godkjent (se vedlegg). Dette er også et krav når det samles inn personopplysninger.

(Thagaard, 2009) presenterer tre grunnleggende prinsipper for forskningsetikk; informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter, samtidig som Thagaard (2009, s. 26) vektlegger riktig presentasjon av data.

Ved førstekontakt med respondentene ble det sendt ut en mail med forespørsel om deltakelse i prosjektet. Denne mailen inneholdt også et vedlegg (se vedlegg) med informasjon om studien og hva deltakelse ville innebære. For å oppfylle kravet om informert samtykke måtte respondentene i forkant av intervjuene skrive under på at de var informert og samtykket til deltakelse i studien (vedlegg).

Ved å signere dette skjemaet så samtykket også respondentene til at de ikke anonymiseres. Bakgrunnen for at jeg har valgt å ikke anonymisere deltakerne i publikasjonen kommer av to grunner. For det første er enkelte av klubbens situasjoner såpass særegne og gjenkjennelige at en anonymisering ville begrenset hva jeg kunne presentert av resultater i studien, og dermed ville jeg ikke fått med de særegne trekkene. For det andre så har studien et formål om å kunne bidra til videre forskning om temaet, og at funnene fra klubbene derfor skal ha en overføringsverdi, noe som ville begrenses av en anonymisering. Dette er også noe Jerolmack og Murphy (2017) argumenterer for i sin artikkel ”The Ethical Dilemmas and Social Scientific Trade-offs of Masking in Ethnography”. Til tross for at personene ikke anonymiseres i publiseringen, så data behandlet konfidensielt, i tråd med NSDs retningslinjer, underveis i prosjektet. Kravet om presentasjon av riktig data, er diskutert tidligere og jeg ser ikke på en ytterligere redegjørelse som nødvendig i dette avsnittet.

## 4. Analyse

I dette kapitlet vil studiens empiriske data presenteres og analyseres. Studiens empiriske funn er basert på kodede intervjudata og dokumentanalyse, sammen med min egen tolkning av disse. Når jeg i denne delen skal presentere studiens funn, vil jeg både presentere, sammenligne og tolke disse gjennom diskusjon og drøfting. Tolkninger, sammenligninger og diskusjoner springer ut på grunnlag av empiri, teori, og tidligere forskning og problemstillinger. Sammenligningene er ment til å identifisere likheter og forskjeller mellom de fire klubbene, men også til å se empirien i forhold til teoretiske perspektiver og tidligere forskning.

Analysen er delt inn i to hovedtemaer, som vil brukes til å fremstille resultatene i forhold til studiens problemstillinger. De to hovedtemaene; organisasjonsstruktur og omgivelser, vil igjen deles inn etter elementer fra oppgavens teoretiske grunnlag. Til å begynne med vil jeg redegjøre for kostnadskuttene som har vært i klubbene. Dette leder fokuset mot neste avsnitt som ser på hvilke strukturelle endringer klubbene har gjort, og diskuterer hvorfor klubbene har gjort slike endringer, og hvilken betydning disse endringene kan ha hatt..

I neste del vil jeg fokusere på organisasjonenes forhold til omgivelsene. Her presenteres klubbenes forhold til omgivelsene før-, under- og etter endringsprosessene, og jeg vil se på hvilke konkrete tiltak klubbene har gjort som bevisst eller ubevisst har påvirket deres forhold til omgivelsene. Dette avsnittet vil avsluttes med en diskusjon hvor forholdet til omgivelsene drøftes i forhold til endringsprosessen og hvorvidt det har hatt en betydning for overlevelsen.

### 4.1 *Kostnadskutt*

En klubb som befinner seg i en økonomisk krise blir naturligvis nødt til å bedre sin økonomi. Det kan gjøres enten ved å øke inntektene, redusere utgiftene, eller ved en kombinasjon av disse. Det er ingen tvil om at det å kutte kostnader både går raskere og er enklere enn å øke inntektene, og derfor er det kanskje ikke så rart at kostnadskutt har vært en del av endringsprosessene i samtlige av studiens undersøkelsesenheter.

Kostnadskutt kan gjøres på flere måter. For eksempel ved å kutte kostnader i utstyr og rekvisitter, finne rimeligere leverandøravtaler, lønnsreduksjon, osv., men også ved nedbemanninger. I alle de fire klubbene har nedbemanninger vært en del av

kostnadskuttene, og har følgelig hatt konsekvenser for hvordan organisasjonenes struktur ser ut i dag. I dette avsnittet vil jeg presentere kostnadskuttene som er gjort i de fire klubbene, beskrive hvordan det har påvirket organisasjonsstrukturen og diskutere hvilke betydning disse endringene kan ha hatt for overlevelsen.

Omfanget av nedbemanningsprosessene i de fire klubbene har vært forskjellig. I Brann kuttet klubben for eksempel halvparten av klubbens administrasjon som var fordelt på 23 heltids- og deltidsstillinger i 2014, noe som har resultert med 16 ansatte i dag etter å ha opprettet noen nye stillinger i ettertid. Det utgjør en nedgang på 30% (se tabell 3), men var trolig noen prosent høyere på et tidligere tidspunkt, på grunn av ansettelsene. Til sammenligning har Lillehammer kuttet en stilling, men med den lille administrasjonen denne klubben har, så utgjorde det hele 25% av administrasjonen.

I Sportsklubben Brann har den økonomiske situasjonen vært tøff i flere år. Rolf-Magne Walstad som var ansatt i Brann fra 2011-2013 fortalte at organisasjonen fortsatt var veldig stor sammenlignet med andre klubber han hadde vært i, til tross for en anstrengt økonomi og nedbemanninger.

*(...) selv den gangen etter noen runder med kutt og oppsigelser, så var det jo fortsatt en veldig stor organisasjon. Mange ansatte... ” (Rolf Magne Walstad, Lyn Fotball)*

I 2015, etter et år i OBOS-ligaen ble den økonomiske situasjonen satt på spissen, og klubben fikk beskjed om at man igjen var i rød sone i FOS etter å ha vært i gul sone fra rapporteringen i juni 2011 (Bergersen, 2015; Braaten, 2015). Situasjonen klubben nå var i, gjorde at Brann måtte redusere utgiftene med 15 millioner i budsjettåret 2015. Samtidig måtte klubben lage en økonomisk handlingsplan i henhold til NFFs FOS-system (Bergersen, 2014; Pamer, 2014). Kravene om utgiftsreduksjon gjorde at Brann måtte starte den store nedbemanningen, en prosess nåværende daglig leder Vibeke Johannesen, forteller mer om.

*...det er to ting som er viktig. Det er å rykke opp igjen, også er det å kutte så mye kostnader at klubben ikke går konkurs. Og selvfølgelig forsøke å få så gode inntekter som mulig. Og det var jo ikke lett, når du går inn i året med negativ kapital og du vet at du har ingen penger. Og du har en bunke med regninger.. det var luksusfellen deluxe, vi hadde gått i. (...) Der vi som var her måtte bare; kutte og gjøre endringsprosesser. Og så solgte vi spillere for 12 millioner det året. (Vibeke Johannesen, SK Brann)*



I Hønefoss Ballklubb ble det også gjort nedbemanninger, og ut i fra størrelsen på administrasjonen var omfanget av kuttene enda mer betydningsfull. Klubben rykket ned fra Tippeligaen til 2.divisjon på tre år, noe som fikk store konsekvenser for klubbens inntekter. Under Tippeligaen hadde klubben store investorer som spyttet penger inn både til sport og administrasjon. Flere av HBKs ansatte ble etter hvert fjernet, som en konsekvens av den dårlige økonomien og nedrykkene. I tillegg ble klubbens toppfotballstyre, HBK Toppfotball AS, avviklet i 2015, noe som gjorde at flere stillinger ble borte. Åge Amundsen som er daglig leder i Hønefoss BK forteller at det var i 2015 man virkelig begynte med kostnadskuttene.

*Det var vel høsten 2015 det startet. Vi har jo hatt litt økonomiske utfordringer og da fant klubben ut at nå må vi gjøre noe. Så etter det har vi holdt på i hele 2016 med å se på alle inntekter og alle utgifter.*

*(...) Vi har redusert i ansatte. Vi har bare en heltidsansatt trener på A-laget, blant annet, hvor vi hadde tre før. (Åge Amundsen, Hønefoss BK)*

Nedbemanningene har gjort at man i dag sitter igjen med fem ansatte på alle områder av driften i Hønefoss. Bemanningen i 2017 er tre ansatte i 100% stillinger, en i 80% og en i 40%, hvor man i 2013 til sammenligning hadde syv ansatte kun i administrasjonen. Dagens trener Frode Lafton, som også har vært spiller i klubben i en årrekke, forteller mer om den nye hverdagen i HBK og de store kontrastene til 2013-sesongen.

*(...) så er jo hverdagen veldig forandret, og man har også mistet folk på marked. Som var heltidsansatte i 2013. Man hadde en daglig leder, kall det for toppfotball, og man hadde også en daglig leder for junioravdelingen. Nå i dag så sitter man igjen med en daglig leder for hele klubben. En heltidsansatt på akademiet, hvor det før var to... (Frode Lafton, Hønefoss BK)*

I tillegg sier han at klubben hadde syv heltidsansatte på sport (trener, assistenttrener, keepertrener, fysio, og trenere på henholdsvis G19, G16 og G14) i motsetning til i dag hvor han er den eneste heltidsansatte på sport. Det skal også nevnes at klubben har løst en del av kostnadskuttene ved å si opp kontraktene til spillere, og å selge spillere, men det vil jeg presentere i detalj i avsnittet ”Lønnsstruktur”.

Hønefoss har i tillegg gjort en ganske revolusjonerende endring i klubben. 1.januar 2016 ble HBK Toppfotball AS nedlagt, noe som innebar at all drift av klubben ble levert tilbake til klubbens styre, og det var kun et styre og forholde seg til. Tidligere hadde det vært to styrer, noe alle respondentene følte var en utfordring i klubben. Rolf-

Magne Walstad, som har vært ansatt både i klubben og i toppfotballstyret, og Knut Kjær Berntsen, forteller om et uklart forhold mellom disse:

*...Det var todelt styre. Både klubbestyre og toppfotballstyre, og med et veldig uklart ansvarsforhold seg i mellom, hehe. (Rolf- Magne Walstad, Lyn Fotball)*

*(...) det har vært veldig mye fram og tilbake i forhold til er det Toppfotballstyret eller er det på en måte klubbstyret som bestemmer. (Knut Kjær Berntsen, Hønefoss BK)*

Walstad forteller videre, på spørsmål om hvordan samarbeidet mellom de to styrene fungerte, at det til tider ikke var noe samarbeid mellom dem. At det var folk i begge styrene som hadde gode intensjoner, men at de ikke klarte å forene disse.

*..Så det betyr at egentlig, og formelt sett, så kunne klubben bytte ut hele AS-styret uten at noen kunne hindre det.  
...Men det skjedde aldri (...) og så vidt jeg vet hvertfall, så var aldri det noe tema. Men poenget var at da det AS-styret som i organisasjonshierarkiet var plassert under klubbens styre, de tok beslutninger uten at.. eller de kunne ta beslutninger, og de gjorde det også, uten at hovedstyret i klubben var enig i det. Og innimellom også uten at man kanskje var informert om det. Og det gjorde jo at det ble en ubalanse i det systemet i forhold til hvordan det formelt sett var, og skulle vært. Mens.. mens det jo veldig ofte var sånn at de beslutningene og de konsekvensene av beslutningene som Toppfotballstyret tok, var det jo da sponsorene og samarbeidspartnerne som plukket opp regningen for. (Rolf- Magne Walstad, Lyn Fotball)*

Walstad fortsetter med å fortelle at når han var i Hønefoss i sin andre periode (2013-2015) så var arbeidsforholdet hans delt likt mellom de to styrene, men at det klubbstyret etter hvert ble viktigere og viktigere i forhold til det å bygge klubb, bygge omland og omgivelser var viktigst for Hønefoss på sikt. Dagens trener; Lafton, styreleder; Kjær Berntsen, og nåværende daglig leder; Amundsen forteller mye om prosessen fra et til to styrer, og mener at dette har vært en ganske avgjørende faktor i endringen til dagens HBK. Alle presiserer på ulike måter, som nevnt over, at forholdet mellom de to styrene har vært uklart og at tilbakegangen til et styre har vært positivt for klubben.

*Struktur. Det første er jo på en måte organisasjonsmessig, så er det jo lagt ned Toppfotballstyret, AS'et. Så AS'et er jo avvirket, slik at alt er samlet i klubben, slik at nå er det ingen tvil om styrings.. altså hvem som har styringsansvaret, og det er jo klubbstyret. Og det er kun et styre (...) Slik at beslutningslinjene i klubben er blitt enklere. (Knut Kjær Berntsen, Hønefoss BK)*

Kjær Berntsen betrakter dette som den største endringen i klubben, og erkjenner i likhet med Walstad, at klubben i for stor grad lot seg styre av investorer og sponsorer som stod klare med sjekkhefter.

*Den største endringen.. den største forskjellen er at den er mye mer klubbstyrt nå enn den noen gang har vært. Før så mener jeg den var investor og sponsorstyrt i for stor grad, og man ble litt blind i forhold til det man ble tilbudt. Nå opplever jeg at klubben har tatt klubben tilbake, og det er egentlig den største verdien å.. av det arbeidet som er gjort.  
(Knut Kjær Berntsen, Hønefoss BK)*

Klubbens daglige leder Åge Amundsen deler oppfatningen og sier at det var Toppfotballstyret som i praksis brukte penger, mens klubbstyret stod igjen med ansvaret. Han forteller at dagens ordning der forbruk og ansvar begge er koblet til klubbstyret har skapt en kortere vei der driften og ansvarsfordelingen er bedre og enklere enn før, og sier at dette har vært positivt for klubben. Amundsen deler også oppfatningen, sammen med de andre respondentene fra klubben, om at dette er den største forskjellen i dagens HBK kontra tidligere.

I Lillehammer har kostnadskuttene vært mindre på den måten at det bare var en stilling som ble kuttet. Likevel utgjorde den stillingen hele 25% av klubbens administrasjon. I 2012 etablerte klubben en sportssjefsstilling (Skarpyrdet, 2012), noe som da innebar at klubbens administrasjon bestod av fire ansatte.

*(...) Sesongen før så snakket vi om at en klubb som Lillehammer burde ha en sportslig leder som var fulltidsansatt. Sesongen før så gjorde vi det. Vi hadde sportslig leder og vi hadde en trener. Så viste det seg at klubben ikke hadde økonomisk rygggrad til det, så klubben måtte gjøre en endring på det på våren. Slik at sportssjefen gikk tilbake som trener. (Knut Gundersen, Lillehammer Ishockeyklubb)*

Sportssjefsstillingen som ble etablert i 2012 ble altså fjernet igjen etter et år, på grunn av klubbens økonomiske utfordringer. Den påfølgende sesongen viste det seg at klubben fortsatt hadde usikker økonomi, og måtte fortsette å kutte kostnader. Cato Menkerud, som på det tidspunktet var styremedlem i Lillehammer Ishockeyklubb fortalte at klubben valgte å si opp kontrakten med treneren på tampen av sesongen 2014/2015. Treneren var den eneste i klubbens sportsavdeling som hadde 12 måneders kontrakt (og i tillegg kontrakt ut sesongen etter), mens spillerne hadde en oppsigelsestid

som gjorde at å si opp disse kun ville spare en månedslønn per spiller. Noe som ikke var nok. Han forteller videre hvorfor klubben valgte å spare kostnader i denne delen av klubben.

*Sportsutvalget på Lillehammer fikk beskjed om å dra inn kostnadene sine betraktelig. Det var jo da en sportssjefstilling som ble borte, og det var en A-lagstrener som fikk en helt annet lønnstak enn tidligere. (...) Så det har jo styret bestemt at vi må passe på de som skaffer pengene. Også får dem være litt tightere på dem som bruker pengene. Så det er vel egentlig det som har vært den store endringsprosessen her. (Cato Menkerud, Lillehammer Ishockeyklubb)*

Lillehammer har kun gjort en endring i administrasjonen, og selv om denne utgjør en stor prosentdel, så er prosessen langt mindre omfattende en situasjonen var i Hønefoss og på Hamar. Storhamar Hockey er kanskje det mest spesielle tilfellet i studien når det gjelder kostnadskutt i administrasjonen. I 2014 ble nemlig ishockeyklubben overtatt av en gjeng eksterne personer som hadde ulik tilknytning til klubben. En gjeng bestående av 20 personer som kalte seg selv for ”Fattige Fettere”. Hver og en av de 20 bidro med 150 000 kr fra egen lomme, som til sammen utgjorde de 3 millionene Storhamar var avhengig av, for å redde klubben. Stein Onsrud, nestleder i Storhamarstyret, og en av de ”fattige fetterne” sier at de la fram et tilbud til klubben med en ”gate” til de tre millionene som ble gitt som et ansvarlig lån til klubben.

*Også ble egentlig klubben i praksis satt under administrasjon av de 20 stykkene. Så klubben hadde fortsatt sitt styre, årsmøte også videre, men det var en gate til de pengene. Og det var at en kombinasjon mellom meg, som styreleder i driftsselskapet [til klubben], og Sigve Ødegård, som styreleder i Powerplay-Club, kontrassegnerte all bruk av de tre millioner kronene. Sånn at vi kunne se at det gikk til å kvitte seg med gjelden. Også i tillegg til det, så ble det jo laget en dugnadsgjeng som i praksis drev klubben den første sesongen. (Stein Onsrud, Storhamar Hockey)*

Onsrud forteller videre at klubben tidligere hadde brukt for mye penger på administrasjon, og at denne administrasjonen etter hvert følte seg viktigere enn laget, en oppfatning de andre respondentene fra Storhamar, Frode Furuli og Sigve Ødegård deler. Endringene førte til at hele klubbens administrasjon, foruten to stykker, ble fjernet og erstattet med frivillig arbeidskraft.

*Så vi har gått helt motsatt vei, vi har sagt at vi skal ha så mye penger som overhode mulig til sport, og så lite penger som overhode mulig til alt annet. (Stein Onsrud, Storhamar Hockey)*

Sigve Ødegård, en annen av de fattige fetterne, som gikk inn i rollen som salgskonsulent på dugnad, forteller at endringene i organisasjonens struktur i seg selv ikke var noe revolusjonerende annet enn at det kom inn gratis arbeidskraft. Selv om dugnadsånden reddet Storhamar og deres økonomi, så ble ikke tilnærmingen som man valgte på Hamar møtt like positivt fra alle kanter.

*Det har vi fått mye dritt for av Ishockeyforbundet og av de andre klubbene. For de mener jo det har vært useriøst. Kan ikke drive en klubb på dugnad som dem sier. Men vi viser jo, det kan vi. For til syvende og sist så er det ikke markedssjefen og daglig leder folk kommer hit for å se. (Stein Onsrud, Storhamar Hockey)*

**Tabell 3:** Tabellen viser antall ansatte i klubbene før endringsprosessene, antall ansatte i klubbene i dag (2017), og en prosentvis framstilling av nedbemanningen. Data er hentet fra avisartikler, klubbenes nettsider og intervjuene.

Klubb	Før	Nå (2017)	Prosentvis nedgang
Brann	23	16	30,43
Hønefoss	7	4,2	40,00
Lillehammer	4	3	25,00
Storhamar	4,65	2,5	46,24

Avsnittet har presentert hvordan den økonomiske situasjonen i klubbene har bidratt til å endre klubbenes administrasjon. Som neste avsnitt vil vise så har dette hatt konsekvenser for hvordan arbeidsdelingen i organisasjonen ble, og altså påvirket hvordan organisasjonenes struktur ser ut i dag. Som tabellen (Tabell 3.) over også viser, så har nedbemanningene utgjort en ganske betydelig del av organisasjonene, noe som trolig har konsekvenser på andre områder enn kun det økonomiske. Nedbemanningene har skjedd raskt og vært omfattende, noe som karakteriserer en revolusjon heller en evolusjon. Samtidig er disse endringene en konsekvens av dårlig økonomi og kan derfor forstås som reaktive endringer. Mer betydningsfullt er det at disse revolusjonene er endringer som i utgangspunktet har utelukkende fokus på å bedre den økonomiske situasjonen, noe som kan relateres til Sectors begrep ”turnaround”. Et sentralt argument hos Spector når han presenterer begrepet er at man bør se på kostnadskutt i en

større helhet enn kun det økonomiske, da kuttene for eksempel kan ha innvirkning på interne forhold i organisasjonen. I denne studien vil jeg ikke fokusere på slike interne forhold i organisasjonene, men ved å tilføye deler av empirien her til Sectors argument så mener jeg at slike ”turnarounds” også kan hatt innvirkning på organisasjoners eksterne forhold. Det vil jeg i oppgavens gang vise flere eksempler på, men et konkret eksempel til å begynne med er Storhamars situasjon hvor NIHF anser dem som useriøse når de drifter klubben på dugnad. Dette vil jeg komme tilbake til, men uansett vil jeg i den kommende delen se på hvordan disse endringene kan ha betydning for flere forhold, i tillegg til det økonomiske.

Nedbemanningene sparte klubbene for kostnader, noe som var helt avgjørende for å sikre klubbens overlevelse på kort sikt. Klubbene var svært avhengig av å fjerne kostnadene, men var da samtidig avhengig av en annen ressurs, nemlig frivillig arbeidskraft. I Storhamars tilfelle var man også helt avhengig av å få inn penger for å kunne drive videre. De nødvendige ressursene lå tilgjengelig foran klubben, med en ”gate” eller premisser fra de fattige fette, noe som gjorde at disse fikk stor makt og innflytelse over klubben. For å få tilgang til ressursen, etterkom man kravene fra ressursinnehaverne, og ble dermed overtatt av denne dugnadsgjengen. Dette viser hvordan klubber i nød strekker seg langt for å få de nødvendige ressursene, slik også ressursavhengighetsteorien sier. På motsatt side finner vi Hønefoss. Klubben hadde tidligere vært i en slik situasjon som Storhamar, der man hadde et stort avhengighetsforhold til en ressursinnehaver. Kjær Berntsen sier klubben var veldig investorstyrt, og sier man ble blind på hva man ble tilbudt. Det er store kontraster mellom klubbene, der Hønefoss i sin endringsprosess har kvittet seg med avhengighetsforholdet, mens Storhamar har ”inngått et”. Likevel er det ikke slik at de fattige fette som reddet Storhamar med sine økonomiske midler er eksterne støttespillere som står utenfor organisasjonen og stiller krav. De har involvert seg i klubben som frivillige, inngår i den daglige driften, og har derfor større oversikt over hva som skjer i klubben. Samtidig har de lite trolig samme motivasjon og interesser som en ekstern investor, og det er derfor tenkelig at det å trekke paralleller mellom Hønefoss og Storhamars ressursavhengighetsforhold på denne måten blir lite nyttig.

## **4.2 Organisasjonsstruktur**

Nedbemanningene sparte klubbene for kostnader, noe som var avgjørende for å sikre klubbenes overlevelse på kort sikt.. Men utfra dette kan det også reises et annet spørsmål; hvilken betydning har det hatt utover at økonomien skjerpes? En stor del av intervjudataene fra samtlige intervjuer kunne relateres til endringer i klubbenes organisasjonsstruktur. Det kan være flere faktorer som bidro til disse resultatene, hvor en av disse kan være at et av temaene i intervjuguiden handlet nettopp om strukturelle endringer. Likevel snakket respondentene selv om ting som kunne relateres til ”struktur” både bevisst og ubevisst under andre deler av intervjuet, noe som kan tyde på at strukturelle endringer har vært en vesentlig del av endringsprosessene. En annen tanke er at endringer i organisasjonsstruktur er en naturlig del av en endringsprosess relatert til økonomiske krisesituasjoner. Som det forrige avsnittet viste så bærer nedbemanningsprosessene i de fire klubbene preg av reaktive, revolusjonerende endringer, som stiller krav til at arbeid løses på nye/andre måter og følgelig gjør at strukturen i organisasjonen endres.

I løpet av avsnittet vil jeg presenterer de strukturelle endringene som har skjedd i klubbene, forsøke å forklare hvorfor de har skjedd, diskutere hvilken betydning de har hatt i ”redningsaksjonen” og diskutere hvorvidt de kan ha hatt en betydning i en større sammenheng (utover å spare kostnader). Her vil også de to teoretiske perspektivene; institusjonell teori og ressursavhengighetsteori, komme til nytte da disse kan bidra til å forstå hvilken effekt disse endringene har hatt for klubbene, og i enkelte tilfeller forklare årsaken til endringene. De strukturelle endringene vil presenteres og drøftes tematisk i henhold til de strukturelle elementene som ble beskrevet i teoridelen, altså i kategoriene; *arbeidsdeling og spesialisering, standardisering som virkemiddel for koordinering, sentralisering og desentralisering, fysisk struktur og lønnsstruktur.*

### **4.2.1 Arbeidsdeling og spesialisering**

Felles for de fire klubbene er at de reduserte økonomiske utgifter ved å nedbemanne klubbens administrasjon. Det er lite trolig at samtlige arbeidsoppgaver knyttet til en stilling som blir borte bare kan fjernes helt, og et naturlig spørsmål blir da hvordan man velger å organisere seg for å løse slike arbeidsoppgaver. Empirien støtter om denne antakelsen og funnene viser at klubbene i stor grad beholdt de fleste av arbeidsoppgavene – selvfølgelig med enkelte unntak.

I Brann forteller Vibeke Johannesen om å skape verdi i en vanskelig situasjon og vektlegger betydningen av at klubben klarte å være ryddig i nedbemanningsprosessen. Klubben brukte den tiden som trengtes for å ta ut de ”riktige” personene og stillingene, noe som gjorde at man satte igjen med personer som var veldig motiverte og villige til å bidra med litt ekstra. Klubben beholdt mesteparten av arbeidsoppgavene knyttet til de stillingene som ble borte og Johannesen sier disse ble løst med skråstrekstillinger, noe hun gir noen konkrete eksempler på i sitatene under:

*Vi har et stort anlegg i forhold til mye teknisk utstyr, og økonomisjefen er IT ansvarlig, for eksempel. Han er også ansvarlig for parkeringen og andre vurderinger i forbindelse med drift. Vi har ikke arrangementsjef sånn at det fordeles jo på alle. For eksempel billettsjef, leder for bedriftsmarkedet, vaktmester, oppmann og sikkerhetsansvarlig. Det er en gruppe som jobber med arrangementet, og så fordeler man oppgaver.  
(...) Så, og folk hjalp til med lunsjen,.. for de som gjorde det ble en del av nedbemanningen, for da så vi at hvis alle bidrar litt med å gjøre det...  
(...) der og økonomiansvarlig hjelper også til på kurs, konferanse, med å gjøre klar i periode, for å ikke leie inn kursverter. (Vibeke Johannesen, SK Brann)*

Brann har altså løst utfordringene i forhold til kuttene ved å fordele litt ekstraarbeid rundt på de ulike avdelingene, og har på den måten kunnet kvitte seg med ulike heltidsstillinger og samtidig bevare mye av det tidligere arbeidet. I tillegg til de nevnte eksemplene har også resepsjonisten fått ansvar for salg i Brannbutikken, noe jeg vil komme tilbake til under avsnittet ”Fysisk struktur”.

Mens Brann – som er en ekstremcase i denne studien på grunn av sin store administrasjon sammenlignet med de andre – har fordelt arbeidsoppgavene som ekstraarbeid til de ansatte som var igjen, så har de andre klubbene fått inn frivillig arbeidskraft som kompenserer for arbeidet som ble borte.

I Hønefoss og Lillehammer har klubbene løst mange av disse arbeidsoppgavene i styrets arbeid, og betegnelsen ”et arbeidende styre” bruker begge disse klubbene sammen med Storhamar, når de snakker om arbeidsfordelingen.

HBK og LIK har jobbet for å få inn riktig kompetanse og kontinuitet i styrene, og mye av det administrative arbeidet gjennomføres altså her. Frode Lafton i Hønefoss forteller at de som har vært ansatt i klubbens daglig leder stilling har tatt på seg mye ekstraarbeid og har hatt stor belastning i perioder. Nåværende daglig leder, Åge Amundsen, konstaterer dette og forteller også mer om situasjonen etter nedbemanningene.



*Ja, vi har løst det ved å tilsette noen på andre typer kontrakter. Og spesielt på HBK akademiet, så har vi løst det med personer på timebasis. Og i ledelsen så jobber vi med å tilpasse oss til nå, for å få dette til å bli sånn at du ikke må jobbe 24 timer i døgnet, syv dager i uken. Men det tar litt tid, for du må lære opp nye mennesker. (Åge Amundsen, Hønefoss BK)*

På spørsmål om hvordan man har løst arbeidsfordelingen etter klubben gjorde kostnadskuttene sier han følgende:

*(...) Styret har tatt litt av de oppgavene, og så har daglig leder tatt litt flere. Vi har en ansatt som skal overta oppgaver i forbindelse med administrasjon på junioravdelingen og breddebiten. Men [tredjeperson] trenger jo opplæring. (Åge Amundsen, Hønefoss BK)*

Knut Kjær Berntsen, som var styreleder i HBK når han ble intervjuet, kunne også fortelle at en del av arbeidsoppgavene ble borte sammen med stillingene som forsvant.

*(...) ser litt mot hvem er det som gjør hva og hva er det vi faktisk trenger å få gjort og hvilke oppgaver kan vi sortere ut. For med færre bemanning så er det klart at da vil du heller ikke ha de samme kravene til å kunne gjøre de og de oppgavene. (Knut Kjær Berntsen, Hønefoss BK)*

I Lillehammer var det kun en stilling som forsvant, og man valgte å håndtere denne med frivillig arbeidskraft. Det innebærer at klubbens sportslige leder i dag driver på dugnad, i motsetning til tidligere da denne rollen var en heltidsstilling.

*Ja, det går jo mer på dugnad nå, holdt jeg på å si. Altså vi har jo en sportssjef i dag og. Det er jo ikke en lønnet stilling. Det er jo gjort opp noen meninger om hva som må gjøres på dugnad og hva som kan faktisk være lønnet. (...) vi har jo samme opplegget fortsatt, det er bare at vi må bruke mindre penger på det. (Cato Menkerud, Lillehammer Ishockeyklubb)*

Med en liten administrasjon, så gjennomføres mye av arbeid i styret. Knut Gundersen, klubbens styreleder, forteller at Lillehammer valgte å spisse det mannskapet man hadde, og jobbet mye med å få inn personer med kompetanse og tid i styret. Han sier at man hadde veldig klare arbeidsoppgaver i styresammensetningen i forhold til å få styrket måten man jobbet på i administrasjonen, og i sitatet under forteller han mer om hva man fokuserte på i forkant av årsmøtet hvor dette styret ble valgt.

*Det vi var veldig opptatt av i fjor høst og fram mot årsmøte var jo å finne folk som kunne være kontinuitetsbærere i klubben. Og som på en måte kunne, ikke*

*minst ha tid og ressurser til å støtte administrasjonen, og ikke minst trenerstabben. (...) Det var mye av det vi jobbet med, og vi fikk på plass føler jeg og vi fikk på plass en del folk som, punkt 1. Har erfaring fra klubben fra tidligere og som kanskje har litt tid, også har vi jo.. etter at vi ble et nytt styre, så har vi jobbet veldig mot NTG for at vi på en måte sammen med dem klarer å meise ut en, en plattform for klubben. Sammen med NTG. At vi, at vi blir en enhet. (Knut Gundersen, Lillehammer Ishockeyklubb)*

Som medlem av klubbens valgkomité på det tidspunktet, så gir Gundersen et godt innblikk på hva man fokuserte på når nytt styre skulle velges, og som nåværende styreleder har han også god innsikt i hva man faktisk fikk til. Han forteller at klubben fikk inn et styremedlem med juridisk bakgrunn, som jobbet veldig mye med lover og regler i forhold til deling av klubben og strukturen rundt det, og at klubben brukte det lille man hadde av ressurser til rådighet til å finpusse det man allerede har, både i administrasjon, og rundt det sportslige.

*Vi kan ikke bli best på lønn, men vi må bli best på, på det apparatet rundt, så vi brukte mye ressurser, økonomi på det. (Knut Gundersen, Lillehammer Ishockeyklubb)*

I Storhamar Hockey overtok de ”fattige fetterne” klubbens drift, og fjernet mesteparten av klubbens administrasjon. Likevel beholdt man så å si alle arbeidsoppgavene, noe som ble løst ved at denne dugnadsgjengen gikk inn i mer eller mindre eksisterende roller. Arbeidsoppgavene ble fordelt mellom personene som bidro med frivillig arbeidskraft, en prosess Sigve Ødegård forteller mer om.

*Og vi kan jo si at vi driver klubben... ja, på en måte fortsatt. Men greien er at da ble det fordelt naturlige roller. Altså noen er mer ledertyper enn andre. [Tredjeperson] ble daglig leder. Meg og [Tredjeperson 2.] kan bytte hatter, vi driver med salg. Så vi tar sponsorbiten. Frode tar vakt, frivillige, sammen med [Tredjeperson 3.] og litt flere.. Så fordeler vi roller, også driver vi klubben. Gratis. Dugnad. (Sigve Ødegård, Storhamar Hockey)*

I tillegg til dette så forteller Frode Furuli at Storhamar – på samme måte som vi så i Hønefoss og Lillehammer – har et styre som fungerer som et arbeidende styre. Han sier at det i dette styret legges ned en god del jobb som normalt ville lagt i administrasjonen.

Som det kommer fram over så viser deg seg altså at klubbene, til tross for nedbemanningene, har valgt å beholde store deler av arbeidsoppgavene som var knyttet til disse stillingene, og har løst dette ved bruk av frivillig arbeidskraft. Det kan virke

som om Szymanskis påstand om at det finnes en følelsesmessig kapital rundt klubbene, som i denne sammenhengen er gjeldende. En mulighet er nemlig at en slik følelsesmessig kapital gjør det at noen velger å ta på seg slike verv ved siden av andre jobber. Det er i hvertfall tydelig at noen har gjort det, og motivasjonen for å berge klubben virker å være den drivende faktoren. I Brann snakket Johannesen om det å beholde de delene av administrasjonen som var motivert for å ta ekstraarbeid og hjelpe klubben. Selv om Brann løste arbeidsfordelingen ved å fordele oppgaver på allerede ansatte, så kan det regnes som frivillig arbeidskraft i og med at oppgavene gikk utover det man allerede hadde i den enkelte stilling. Sannsynligvis har det preget spesialiseringen i klubben, hvor fordelingen har knyttet flere oppgaver til hver enkelt stilling, og samtidig gjort at spesifikke stillinger ble borte, men betydningen av dette ble ikke vektlagt under intervjuet.

En annen tilnærming, som ved siden av motivasjonen som Brann snakket om, ble vektlagt i de andre klubbene, var at personer som skulle inn i de ”arbeidende styrene” hadde kompetanse og tid, slik at man kunne løse de bortfallende stillingene på best mulig måte. Trolig er dette alltid et ønske når man skal sette sammen et styre i en klubb, men kanskje har man lykkes bedre med dette enn tidligere. Kanskje er det slik at personer som ser de har noe å bidra med, eller har et stort ønske om å hjelpe en klubb i en slik situasjon, i større grad stiller til tjeneste når klubbene er helt avhengig av dem for å overleve, noe som igjen kan relateres til de antatte ”emosjonelle faktorene” som spiller inn i en slik situasjon. Jeg har dessverre ikke nok data til å trekke noen konklusjoner om hvorvidt det er noe i dette, men det kan være et forslag til videre undersøkelser på temaet. Uansett er det all grunn til å tro at det spiller en rolle. Hvorfor skulle ellers 20 mann bidra med 150 000 fra egen lomme for å redde et idrettslag som stadig vekk setter seg selv i økonomisk ufør? På en annen side så hadde kanskje disse andre motiver enn kun det å redde klubben, nemlig å ta styringen selv. Ved å bruke ressursavhengighetsteori kan man forstå hvordan disse kan ha sittet på en ressurs som klubben var helt avhengig av, og dermed så muligheten til å vinne innflytelse over klubben. Om det er tilfellet eller ikke vil jeg ikke diskutere, men det viser hvertfall hvordan en klubb er villig til å gi fra seg innflytelse for å skaffe seg ressurser. Spesielt i en så kritisk situasjon, hvor man er helt avhengig av ressursen for å overleve.

Ved å gå enda dypere inn i denne diskusjonen så kan man trekke inn lokale samarbeidspartnere, og diskutere hvordan disse kan se vinning av en slik situasjon og

utnytte de emosjonelle tilknytningene. Det finnes ulike motivasjoner for en sponsor til å investere i et lag. En av disse kan være egen vinning. Ved å anvende ressursavhengighetsperspektivet kan man forstå hvordan klubbene blir mer interessante for ressursutveksling når det er mange som har følelser til den. Ved å vise at man ”redder” klubben, fordi denne er helt avhengig av ressursen for overlevelse, kan slike sponsorer vinne mye følelsesmessig aksept i sitt eget marked.

I Storhamar var situasjonen litt annerledes enn i de andre klubbene. Der var det ikke slik at klubben så etter motivasjon, kompetanse, eller kapasitet, og gjorde valg ut i fra det. Det var klubbens eksterne hjelpere som la føringene, mot at klubben fikk de pengene som trengtes. På den andre siden fantes det både motivasjon og tilgjengelig kompetanse hos disse, og rollefordelingen ble basert på nettopp deres kompetanse. For eksempel drev noen av disse med ledelse- og noen med salg i yrkessammenheng, og motivasjonen var helt klart til stede når de valgte å bidra med 150 000 kr fra egen lomme for å redde klubben. Utover kompetansen, arbeidskraften og den økonomiske støtten kan også disse fattige fette har bidratt med mer. I følge ressursavhengighetsteorien kan nemlig kooptering brukes for å vinne innflytelse, ved at en eller flere aktører innlemmes i en eksisterende organisasjon. I dette tilfellet er det ikke slik at Storhamar innlemmer sine ansatte inn i en andre organisasjoner for å skaffe innflytelse, men motsatt. Personene som kommer inn i klubben hører til i andre bedrifter/organisasjoner gjennom sitt daglige arbeid, noe som følgelig kan bidra til at bedriftene gjennom disse personene får en innflytelse over hockeyklubben, men også til at klubben får en innflytelse i organisasjonene. At disse personene inntok roller i Storhamar kan ha motivert arbeidsgivere til å støtte og sponse klubben, og kan også ha påvirket klubbens legitimitet. Høyst sannsynlig har disse bedriftene stor tiltro til sine ansatte, og når disse personene da drifter Storhamar kan det være at arbeidsgiverne får tillitt til klubben. At enkelte av de fattige fette roller hadde bakgrunn innen salg kan ha gitt en ytterlige effekt. Deres kompetanse kan på den måten ha bidratt med å skape et nettverk for klubben, med at bedrifter i omgivelsene får mer fortrolighet til klubben ettersom de allerede har kjennskap til dem som driver den. Denne effekten kan også være gjeldende i de andre klubbene, spesielt i de tre klubbene hvor det kom inn ny, frivillig arbeidskraft.

#### 4.2.2 Koordinering

Ved siden av kostnadskuttene, så har enkelte klubbene skjerpet rammene man jobber ut i fra. Det er ikke utenkelig at klubber som ender i vanskelige økonomiske situasjoner har mangel på, eller dårlige eller tvetydige koordineringsmekanismer i organisasjonen. I flere av klubbene kom det også fram hvordan mangel på åpenhet var en betydelig faktor, og til eksempel så ble det poengtert at det i Storhamar lå igjen gamle fakturaer-, og inngått avtaler- eller lignende som andre ikke visste om. Det illustrerer hvordan koordineringsmekanismer kan være viktige for å ha kontroll og oversikt i en organisasjon, både for å ha kostnadskontroll, men også for å ha kontroll på andre områder. Jeg vil nå vise hvordan klubbene har gjort endringer på dette området, i form av å standardisere arbeidsoppgaver, -målepunkter og -normer. Deretter vil jeg diskutere hvilken betydning det kan ha hatt for organisasjonens kostnadskontroll, og om det kan ha hatt andre betydninger enn dette.

I Brann har både arbeidsoppgaver, rapporteringsrutiner og målepunkter blitt skjerpet gjennom endringsprosessen i følge klubbens daglige leder Vibeke Johannesen.

*Så var det jo å få på plass rapporteringsrutiner, i forhold til det strukturelle. (...) De ansatte, sammen med ledergruppen og ble enige om overordnede mål, som var felles for alle. Og så satte vi noen målepunkter. (...) Å måle og rapportere på en helt annen måte, sånn at man har KPI'er (ytelsesindikator) eller målepunkter innenfor alle avdelinger. Alt fra snittpris på billetter til tilgjengelige spillere, til poeng, lidenskapelige øyeblikk. Og så videre (Vibeke Johannesen, SK Brann)*

Til sammenligning spurte jeg Rolf-Magne Walstad som var ansatt som sportslig administrativ leder i Brann mellom 2011-2013 om hvordan rapporteringsrutinene i klubben var mens han var ansatt.

*Altså jeg leverte jo, kan snakke for meg selv, skriftlige tilbakemeldinger med jevne mellomrom til styremøtene. Ikke til hvert styremøte, men til flere. I forhold til ståa med spillerstall, kontraktstatus, skade-, helsesituasjon for spillerne, hvilke spillere vi hadde scoutet, kartlagt også videre. De gjorde jo det samme på markedssiden og på mediasiden, (...) og i forhold til status på billettsalg, som jo dessverre var inne i en tøff periode. Så, neida, det vil jeg si at det var. Systematikken og strukturen kan sikkert alltid forbedres, men det var jevnlig rapportering til både til daglig leder og til styret. (Rolf-Magne Walstad, Lyn Fotball)*

Sitatet viser at standardiseringen i Brann er ganske tydelig i dag og det virker som om rapporteringen er mer kontinuerlig enn før. Målepunktene som Johannesen snakker om

virker å samsvare med det teorien sier om standardisering av resultater, og som det kom fram i teoridelen så er også en slik mekanisme for standardisering forenelig med desentralisering.

*Og samtidig, en annen ting som er strukturelt endret, det er at budsjettene blir laget nedenfra og så sendt opp. De kommer ikke ovenfra og ned. For det gjorde de i større grad før, men nå kommer de nedenfra og opp. Så jeg utfordrer for eksempel bedriftsmarkedet, privatmarkedet, "hva er inntektsforventningene til ditt område neste år?" Så jobber de med det, kvalitetssikrer, analyserer. Deretter sendes det til daglig leder, via sin leder. Så stiller vi gode spørsmål og utfordrer til jeg føler meg trygg og da har de en veldig god kjennskap og motivasjon knyttet til det. Og de kjenner tallene, så de vet hva de må gjøre for å oppnå det, og det samme på kostnadssiden. De kommer med første innstilling til det. Listen er kanskje litt for lang i utgangspunktet og det er de som må prioritere, på bedriftsmarkedet for eksempel, eller på sport, så må de prioritere. De må prioritere. Det er ikke en ovenfra og ned ledelse, altså det er mer en.. det er mer en ledelse i å stille masse spørsmål, for å kvalitetssikre valgene som fagfolkene tar og da tror jeg man får en større grad av involvering og motivasjon, og bedre beslutninger. (Vibeke Johannesen, SK Brann)*

Desentraliseringen i Brann, sammen med at man har fokusert på å hente inn personer med god kompetanse på de spesialiserte områdene har sannsynligvis gjort at man har fått større fleksibilitet i organisasjonen og at man i større grad er i stand til å tilpasse seg den uforutsigbarheten et idrettslag har rundt seg. Samtidig har disiplinen i kommunikasjonen i sentrallinjen blitt bedre i følge Johannesen, det vil si at trener rapporterer til sportssjef, sportssjef rapporterer til daglig leder, som rapporterer til styreleder, slik at man ikke klusser med det og hopper over noen ledd som hun sier. Utfra dette virker det som om Brann har fått bedre kontroll over det daglige arbeidet, og at man jobber mer målbevisst på flere områder enn tidligere.

I Hønefoss ble det ikke snakket om standardisering av verken arbeidsoppgaver eller resultater, men alle respondentene var veldig klare på at ting i klubben hadde blitt mye tydeligere enn tidligere etter at Toppfotballstyret ble avvirket og all driften ble levert tilbake til klubben.

*Og det er kun et styre, og det er på en måte.. det er der det ligger. Også har vi en daglig leder. Også har du en hovedtrener... også har du akademiet. Slik at beslutningslinjene i klubben er blitt enklere. (Knut Kjær Berntsen, Hønefoss BK)*

Lillehammer virker heller ikke gjort store endringer på området, men har fått tydeligere styringsverktøy på økonomi, noe som naturligvis kan ha hatt stor betydning for klubbens økonomi.

*Da skulle jeg ta ansvaret for å jobbe mot administrasjonen med [tredjepersonsnavn]. Og han jobber jo da innenfor økonomi og økonomistyring, styringsverktøyer på økonomisiden. Det har vi jobbet mye med mot regnskapsbyrået vårt, for å få enklere, og raskere økonomi og sikrere økonomisystemer. Det er jo uansett risikosport på høyt nivå, for du skal budsjettere om våren og du skal kjøpe om våren og du, du vet ikke hva du får. (Knut Gundersen, Lillehammer Ishockeyklubb)*

Ved siden av dette budsjetterer Lillehammer som før, på våren, kjøper om våren, og vet egentlig ikke hva man får av sponsoravtaler og spillere før på utpå høsten og vinteren. Det var også tilfellet i Storhamar, men etter at de fattige fetteerne tok over klubben ble det en annen tilnærming i klubben. I dag praktiseres nemlig et prinsipp om etterskuddsøkonomi, noe som kan relateres til teorien om en standardisert norm, som legger føringer for hvordan man handler og opptrer i organisasjonen. Stein Onsrud forteller mer om etterskuddsprinsippet i sitatet under:

*Det vil si at vi budsjetterer jo.. vi har vært helt religiøse på det til nå, altså vi bruker ikke penger vi ikke har. Derfor har jo Storhamar vært det siste laget, senere enn Kongsvinger, til å signere full spillerstall de to siste sesongene. Vi har holdt igjen og holdt igjen og holdt igjen, for vi vil ha de avtalene. Vi vil ikke ha en prospect-liste med hva vi kommer til å selge, vi vil ha de avtalene signert før vi bruker de pengene. (...) og nå har vi vært litt for religiøse på det, så vi skal kanskje finne en eller annen mellomting som er fornuftig, men det med utrolig nøktern, altså pessimisme på inntektssiden og pessimisme på kostnadssiden i forhold til det at vi må ha godt med rom da... er det tredje elementet da. I tillegg til det med sporten, åpenhet og nøkternhet. (Stein Onsrud, Storhamar Hockey)*

Som Onsrud sier så er dette prinsippet noe man praktiserer hardt i Storhamar for tiden, og det er de andre respondentene enig i, og de sier at man kanskje driver litt for likt som man gjorde i begynnelsen av redningsaksjonen, når tilskuersnittet var under halvparten av det som er i dag. ”Det er det der forsiktighetsprinsippet, det har liksom grodd fast litt...” (Frode Furuli, Storhamar Hockey).

Uansett, for forsiktig eller ikke, så har Storhamar fått inn en ny standard i organisasjonen for hvordan man bruker penger, som har gitt klubben en økt kostnadskontroll. Prinsippet som virker å fungere som en standardisert norm, angir hva

som er ”passende” atferd når man skal foreta innkjøp og valg i organisasjonen, og bidrar dermed til større kontroll.

Selv om det ikke blir sagt så veldig mye om koordineringsmekanismer i klubbene, virker det som klubbene har skjerpet kontrollen over utgifter, på sine måter. I Brann som er den mest profesjonelt drevne klubben av disse, virker standardiseringen å være høy. Samtidig har man kontroll over budsjettene fra toppen, og hver avdeling har et budsjett og forholde seg til, som utarbeides fra den aktuelle avdelingen med visse føringer og retningslinjer fra ledelsen. At prioriteringer innenfor budsjettene gjøres med en ”bottom-up” tilnærming, kan være trolig være fordelaktig i en situasjon med begrensede ressurser hvor alt handler om å utnytte det man har. Som Johannesen selv sier, så er det fagpersoner som gjør prioriteringer innenfor rammene som blir lagt og kontrollert av ledelsen, og man får utnyttet den tilgjengelige kompetansen til det fulle slik teorien om desentralisering ser på som fordelaktig ved en slik tilnærming.

I Hønefoss har klubben fått bedre oversikt over kostnader gjennom å ha et styre som har ansvar for all driften. Tidligere var det veldig uoversiktlig der det i praksis ofte var slik at toppfotballstyret tok beslutninger og brukte penger, mens klubbstyret måtte stå til ansvar for det. I dag har klubben kun et styre å forholde seg til, noe som gjør at man unngår slike situasjoner som Walstad fortalte om, hvor det ene styre tar beslutninger uten at det andre er klar over det.

Lillehammer budsjetterer fortsatt på forskudd, noe flere idrettslag ofte gjør. Det kan trolig føre til at man tar på seg høy risiko for å være konkurransedyktige slik som kapittel en viste at klubber ofte gjør. Likevel har LIK gjennom nye styringsverktøy for økonomi og tett arbeid opp mot klubbens regnskapsbyrå, forsøkt å bedre den økonomiske kontrollen, men når man budsjetterer på forskudd er det fortsatt høy risiko. Storhamars prinsipp om etterskuddsøkonomi er et interessant funn i forhold til at det står i strid til det at klubber er villige til å ta på seg risiko for å oppnå suksess. Ved siden av prinsippet har Storhamar en sportslig målsetning om å etablere seg som et topp fire lag (jfr. klubbens strategiplan), noe som viser at den nøkterne holdningen i forhold til økonomi, ikke virker altfor begrensende for den sportslige satsningen.

Utover endringene som er gjort i klubbene har disse gjennom en periode vært pålagt av sine respektive forbund til å utarbeide og gjennomføre en handlingsplan for å få lisens til å delta i ligaene. En slik plan har naturligvis også hatt betydning for standardiseringen av arbeidet, og ikke minst –målsetningen, i hvertfall på strukturnivå.



Handlingsplanene utarbeides i klubbene og godkjennes av forbundene, hvor det stilles krav til å oppfylle økonomiske mål og delmål som et krav fra forbundet.

Handlingsplanen kan i denne sammenhengen ses på som et institusjonelt press fra forbundene, hvor kravene som forbundene stiller til klubbene er en form for tvang som kan forstås som coercive isomorfisme. Isomorfisme ses på som en forklaring til hvorfor organisasjoner blir mer like på struktur nivå, og nettopp gjennom disse handlingsplanene så kan det være tilfelle. Forbundet stiller krav til at klubbene setter opp planer, mål og delmål for hvordan klubbene skal sikre økonomisk utvikling, men i realiteten så kan praksisen avvike fra denne strukturen så lenge målene oppnås, noe som ligner dekobling i teorien til Meyer & Rowan (1977). Dette institusjonelle presset fra forbundene fører følgelig til at organisasjonene blir like hverandre på den måten at de får en "sunnere" økonomi, og en tydelig standardisering av målsetninger innenfor økonomi. Måten klubbene går fram for å målene kan være ulik og kan også dekobles fra handlingsplanene siden det ikke får noen konsekvenser så lenge man når de målene som er satt opp.

Interessant nok, så virker det som om flere av klubbene tar opp lån for å oppfylle kravene i handlingsplanene. Et viktig punkt i NFFs økonomiske retningslinjer, i forbindelse med FOS, er kravet til positiv egenkapital. Det finnes imidlertid alternative løsninger på problemet: *"Hvis lisenssøker/lisensinnehaver ikke oppfyller kravet om positiv egenkapital, kan kriteriet likevel oppfylles dersom lisenssøker/lisensinnehaver kan finne en alternativ måte å oppfylle kravet om egenkapital innen tidsfristen for rapportering."* Med utgangspunkt i dette kan man forstå hvorfor klubbene virker å bli mer like ved at de påtar seg lån. Et fellestrekk for tre av klubbene er nemlig at de har lån hos samarbeidspartnere (i Storhamar hos fattige fettere), noe som kan være en årsak av handlingsplanene som kreves fra forbundene. På en annen side har klubbene vært hardt truet av konkurs, og ville sannsynligvis ikke overlevd hvis det ikke var for låneordningene, og her har jeg ikke nok informasjon annet enn å kunne si at kravene i disse handlingsplanene kan føre til likheter mellom klubbene, og kan forstås gjennom institusjonelt press og isomorfisme.

Økt standardisering og kontroll har uansett forekommet i klubbene, både gjennom deres egne handlinger i endringsprosessen, og ved de institusjonelle kravene til handlingsplan fra særforbundene. Det har naturligvis bedret oversikten i klubbene slik respondentene

sier, men kan også ha bidratt eller hatt betydning på flere områder enn kun å holde styring og oversikt i klubbene.

Den økte standardiseringen og fokuset på kostnadskontroll i klubbene kan også tenkes å ha bidratt til å styrke klubbenes omdømme. Interessant nok er det også et av målene i NIHFs klubblisensreglement § 1-2: *”Hovedformålet med klubblisensordningen er å bidra til forsvarlig økonomistyring i klubbene. Dette for å bidra til positivt omdømme av ishockeysporten generelt i samfunnet og for øvrig sikre barne- og ungdomsvirksomhetens økonomi.”* (Norges Ishockeyforbund, 2015a) Som utdraget illustrerer så er det tenkelig at en positiv økonomistyring og en klubb som driftes med kontroll også kan styrke sitt omdømme ved å vinne tillitt i omgivelsene, som igjen kan øke ressurstilgangen.

At klubbene har fått mer tillitt hos både samarbeidspartnere og fans, er tydelig og vil illustreres gjennom den andre delen av diskusjonen. Handlingsplanene er følgelig med på å legitimere klubbenes drift ovenfor deres forbund også, noe som er svært viktig for klubbene i og med at forbundet gir lisens for å delta i ligaspill.

Sponsorene er en viktig ressursinnehaver for klubbene, da disse bidrar med en betydelig bit av klubbenes inntekter. At sponsorer og andre samarbeidspartnere har tiltro til klubbenes arbeid er derfor avgjørende. Her spiller også klubbenes legitimitet inn, hvor det er viktig å ha tillitt hos disse aktørene, så vel som i lokalsamfunnet. En tanke jeg har gjort meg gjennom arbeidet, er at klubbene oppnår større troverdighet og blir mer attraktive hos ressursinnehavere når det virker som de har kontroll over situasjonen.

Tidligere har enkelte klubbene i studien gått ut og fridd om hjelp hos samarbeidspartnere, noe som viser til en kritisk situasjon, og kan ses på som at man ikke har kontroll over denne. Trolig vil enkelte tenke tanken om at ”jaja, det går bare med i pengesluket uansett”, og ikke bry seg. Viser derimot klubben at man tar kontroll over situasjonen, iverksetter noen tiltak, og har tydelige planer for hvordan man skal rette opp i økonomien, er det trolig mer sannsynlig at noen vil bidra. De ser da at pengene blir brukt fornuftig, noe som Lafton også mente var tilfelle i Hønefoss når han snakket om hvordan klubben hadde fått mer tillitt hos folk. Han mente det var to faktorer som bidro til det, og det var at man så resultater av arbeidet som ble gjort, og at klubben ikke lenger var ”lukket”. Storhamar og Hønefoss har tidligere vært i situasjoner hvor de har gått ut og fridd etter hjelp og penger, og under avsnittet ”Klubbene og omgivelsene” vil jeg presentere hvordan også respondentene selv føler at dette har påvirket deres

klubbers legitimitet. Innføringen av etterskuddsøkonomi i Storhamar er en stor kontrast til tidene hvor man fridde penger. Klubben har også kommunisert eksternt at de det er en viktig verdi i dagens organisasjon, noe som setter lys på standardiseringen og klubbens fokus på kostnadskontroll.

Legitimitet og kontroll er også viktig for å kunne rekruttere spillere til klubbene. Hører en spiller mye negativt om en klubb og dens økonomi, er det lite trolig at spilleren ønsker å komme til klubben. Det vil senere komme et konkret eksempel gjennom dette med et sitat fra Lillehammer, som opplevde en slik utfordring.

Igjen gir dette et bilde på hvor viktig det er for klubbene å framstå som ordentlige, oversiktlige og strukturerte, noe som viser betydningen både av å benytte seg av standardisering og klare rollefordelinger. Her er det viktig å få fram, som den institusjonelle teorien sier, at dette gjelder på et strukturnivå, og hvordan klubbene blir sett på fra utsiden.

#### **4.2.3 Fysisk struktur**

I tre av klubbene ble det snakket om endringer i organisasjonenes fysiske struktur. I en av klubbene bar disse endringene preg av både kostnadsbesparelser og kostnadskontroll (mindre risiko). Samtidig kan endringen også forstås som inntektsskapende og som et tiltak for å skape konkurransefortrinn og øke inntekter og interesse rundt klubben, hvilket var hensikten i de to andre klubbene som gjorde slike endringer.

Brann har gjort to store endringer i klubbens fysiske struktur. I tillegg har klubben gjort en mindre endring, som er å flytte administrasjonens resepsjon ned til samme lokale som Brannbutikken. Det har vært en lønnsom løsning hvor Johannesen forteller at klubbens resepsjonist samtidig kan være ansvarlig for supporterbutikken på Brann Stadion og at man på den måten sparte lønnskostnader.

Videre har klubben satt ut to forretningsområder; først kioskdirften, deretter ble Brannbutikken satt ut. Tidligere har kioskene på Brann Stadion vært drevet av dugnadsarbeid, men nå har man altså inngått en avtale med en ekstern aktør. Et profesjonelt selskap kalt Go2Arena. Brannbutikken som tidligere var en egen butikk i Bergen sentrum, er nå flyttet til samarbeidspartneren Torshov Sport slik at det er dem som styrer varelageret og selger produktene for Brann i stedet for at klubben må ha ansatte til å drive denne butikken. Vibeke Johannesen forklarer bakgrunnen for disse endringene slik:

*For det vi fant var at disse områdene ikke hadde gode forretningsmodeller. Vi bruker for mye tid og penger på det, i forhold til hva vi sitter igjen med og det gir ikke vekst til fotballaget vårt, som alt handler om. (...) og det å drive butikk er et fagfelt (...) Det er ikke venstrehåndsarbeid. Så de to forretningene satt vi ut. Så nå har vi ingen risiko, og bare oppside. Det vil blant annet si at økonomiavdelingen bruker lite på varetelling, fakturering, oppgjør og ha kontroll på det og... fordi at det er mye ressurser som blir bundet opp i det. Også har vi en større forutsigbarhet og vi sitter jo bare med inntekter. (Vibeke Johannesen, SK Brann)*

Videre forteller hun at kvaliteten på driften av de to forretningsområdene har blitt vesentlig bedre og ikke minst profesjonell, noe de også har fått gode tilbakemeldinger på i forhold til kioskdriften. En minst like viktig faktor er at klubben ikke har noen risiko knyttet til denne driften lenger i forhold til varelagrene. Samlokaliseringen av Brannbutikken og Torshov Sport kan relateres til det teorien omtaler som kompetansekapital. Denne teorien sier at å lokalisere seg sammen med virksomheter som driver med beslektede oppgaver, kan gi en ekstragevinst, noe som er høyst trolig i denne sammenhengen. Torshov Sport satser hardt på fotballutstyr og ved å samlokalisere seg med denne butikken kan Brann muligens øke salget sitt og få en ekstragevinst, og omvendt så kan Torshov Sport få en ekstra effekt av å selge Brann artikler i sin butikk. Minst like viktig for Brann, med sin usikre økonomi, er det at risikoen og ressursene som tidligere var knyttet til butikken nå er borte, og at man i dag bare sitter igjen med inntekter. Dette er også en vesentlig faktor i den nye kioskdriften, men her kan ting ses også i en større sammenheng, som er å øke totalopplevelsen av å gå på kamp, og følgelig styrke omgivelsenes inntrykk av klubben, noe som blir diskutert i avsnittet om omgivelser.

I likhet med Brann har Storhamar gjort noen endringer i den fysiske strukturen som kan relateres til kommersielle sider. Respondentene la vekt på betydningen av deres arrangement og rammen rundt kampene, og så på dette som klubbens store forse. I 2016 fikk klubben en ny mediekube i hallen, som var en del av avtalen da klubben solgte hallnavnet til CC (Steen Hansen, 2015). I tillegg lokaliserte klubben – i en kortere periode – sine kontorlokaler på kjøpesenteret til CC i Hamar (Brenden, 2015). Modernisering virker å være i fokus rundt Storhamar sin fysiske struktur, og i den forbindelse er klubben også interessert i å videreutvikle fasilitetene:

*For det ønsker vi å endre på, få inn det. Vi må gjøre fasilitetene mer moderne...vi skal bygge losjer. Losjeutredning. (Sigve Ødegård, Storhamar Hockey)*

Ved siden av moderniseringen forteller Frode Furuli at det er en gruppe som driver å lage et museum som skal ta for seg klubbens historie fra dag en og fremover. Sammen med navne- og logoendringen sier han at dette har til hensikt å ta klubben tilbake til røttene og få med grunnstammen igjen.

På Lillehammer har også modernisering vært i fokus når det gjelder den fysiske strukturen. Forskjellen er at disse endringene i større grad dreier seg om det sportslige enn det kommersielle, slik det gjør i de andre to klubbene. Klubbens styreleder, Gundersen, forteller om fasilitetene knyttet til elitedelen av klubben og sier at det er bygget nye treningsfasiliteter, spillergarderobes, trenergarderobes, materialrom og lignende, og samlokalisert alt som har med elitedelen å gjøre på den ene siden av hallen, og sier at under alle Get liga-kamper så vil alt foregå ”på den andre siden”. Han begrunner endringene med at spillerne nå får fasiliteter som tilhører en eliteklubb, og sier at det er utviklingen av det sportslige som prioriteres i klubben. Han erkjenner at klubben ikke kan bli best på lønn, og sier derfor at denne utviklingen og tilretteleggingen er viktig.

*Altså det rundt omkring, måtte vi bygge. Det har vi gjort mye med. Det var noe av det viktigste vi så rundt det å få et lag som på en måte.. vi kan ikke bli best på lønn, men vi må bli best på, på det apparatet rundt, så vi brukte mye ressurser, økonomi på det. (Knut Gundersen, Lillehammer Ishockeyklubb)*

Klubben har også inngått avtaler med senter for rehabilitering og fysioterapisenter, som ligger like ved ishallen, noe som er strategisk smart fordi klubben øker kompetansen som trengs og klubben får den hjelpen som trengs, uten at de selv trenger å ansette flere eller kjøpe inn spesielle apparater og teknologi.

Som resultatene viser så har endringene i den fysiske strukturen i noen av tilfellene vært kostnadsbesparende og redusert unødvendig økonomisk risiko for klubbene. Disse forholdene kan relateres til samlokalisering. Ved siden av dette har endringene en betydning for klubbens samhandling med omgivelsene. Storhamar gjør det ved å tilrettelegge for noe mer enn bare det som skjer ute på isen under kamparrangementene, mens Brann gjør det, ved å framstå som mer profesjonelle i kioskdirften (og muligens salget av supporter-effekter). Samtidig kan Lillehammers fysiske utforminger være nettopp det som kan hjelpe klubben med å være attraktive på spillermarkedet som

fortsatt er viktig selv med en skjær økonomi. Her kan ressursavhengighetsteori brukes til å forstå hvordan dette henger sammen. Spillermarkedet i Get ligaen, spesielt når det gjelder norske spillere, er noe magert. Lillehammer har ikke de samme ressursene som for eksempel Stavanger Oilers og noen de andre topplagene. Historisk sett kan ikke klubben heller sies å være noen naturlig tittelutfordrer, og må da være interessante for spillere på andre måter, med andre ressurser. Her står utvikling sentralt, og med tanke på at klubben har NTG, med stor kompetanse og stor tilgang på unge spillere gjennom skolesystemet, så har man sett på muligheten for å satse hardere på disse spillerne. Ved å bedre fasilitetene og apparatet rundt, så tilrettelegger klubben nå for å at disse skal få en mulighet til å utvikle seg videre i klubben, samtidig som klubben blir mer attraktiv for andre spillere. Ved å kunne tilby et bra sportslig tilbud med gode muligheter for utvikling kan Lillehammer kompensere for den begrensede økonomien i forhold til hva man har å tilby av penger til spillere. Dette leder naturlig over på hvordan klubbene håndterte kostnadene knyttet til det sportslige. Nærmere bestemt i spillergruppen.

#### **4.2.4 Lønnsstruktur**

I eliteidretten er spillerlønninger en relativt stor utgiftspost hos klubbene. I dette avsnittet vil jeg presentere hvilke tilnærminger klubbene har benyttet primært for å redusere lønnskostnadene som følge av den kritiske økonomien, men også for å ha en bedre systematikk og oversikt. To av klubbene benyttet en form for lønnsstruktur, som i utgangspunktet var ganske lik i forhold til at spillerkontraktene var delt inn i ulike kategorier som ble bestemt ut i fra prestasjoner, nivå, erfaring og lignende faktorer. I disse modellene fantes det også ulike kriterier for opprykk og nedrykk mellom kategoriene. De andre to klubbene innførte ikke noen form for lønnsystem, men var opptatt av redusere utgiftene så langt det var mulig.

Brann innførte et lønnsystem etter at klubben rykket ned fra Tippeligaen i 2014. Klubben måtte redusere det totale lønnsbudsjettet, men Vibeke Johannesen sa til Bergens Tidende den gangen at den primære hensikten med å innføre systemet ikke var å redusere kostnadene, men å skape en systematikk og struktur i det (Pamer, 2015), noe klubbens årsrapport fra 2015 sier: *"For å sikre en mer forutsigbar økonomi ble det laget en ny lønnsmodell for spillere..."*. Under intervjuet jeg hadde med Johannesen fortalte hun mer om dette lønnsystemet:

*...og dette med å få et lønssystem på plass. Det startet vi jobben med når vi rykket ned i OBOS. Vi hadde ikke noe lønnsstruktur i Sportsklubben Brann. Så det første vi gjorde, meg og sportssjefen, det var også etablere et lønssystem. Der det er noen kriterier på ulike nivåer og, slik at nå spillere signerer avtale har vi en ramme og forholde oss til. Det er en fordel på mange måter, for det første så får du bygget et lag på en helt annen måte, fordi at du har et kollektiv. For spillerne vet hva hverandre tjener (Vibeke Johannesen, SK Brann)*

Tidligere hadde ikke klubben hatt noen slike kategoribaserte rammer, men Rolf-Magne Walstad forteller at en av oppgavene hans når han i 2011 ble ansatt som sportslig administrativ ansvarlig, var å redusere lønnsutgiftene i spillergruppen.

*Ja... altså lønssystemet var jo egentlig.. det handlet jo om på en måte å få skrudd lønningene nedover, det var jo det som var.. det var jo et lønnsbudsjett i Brann i 2006, 2007, som var.. om ikke all-time-high i norsk fotball, så var det hvertfall svært høyt. Så det det handlet om gjennomgående for oss å... og det var styreleder og daglig leder ganske ærlige på å få med før jeg begynte med jobben, så det var jeg innforstått med at det handlet om å erstatte høyt lønnete spillere med spillere med lavere lønninger. Det var en del av arbeidsoppgaven som jeg fikk og som vi også klarte å løse i perioden. (Rolf-Magne Walstad, Lyn Fotball)*

Til tross for at lønningssystemet i Brann i følge Bergens Tidende (Pamer, 2015) inneholdt et lønnstak på 75 000 kr måneden, så var hovedgrunnen bak systemet altså å skape struktur og forutsigbarhet. I Storhamar ble det også innført et lønssystem som skulle gjøre ting mer oversiktlig og rettferdig, men her var det like viktig å kutte kostnader. Patrik Bäärnhielm som selv var spiller og jobbet i klubbens administrasjon forteller at klubben i en periode opererte med et lønnstak og en øvre grense på 250 000 kr. Sigve Ødegård forteller at det selvfølgelig er litt annerledes i dag, men at det var noe som ble innført den gangen de fattige fetterne tok over klubben. Det innebar at alle spillerne måtte ned i lønn, og enkelte ganske mye. Som han sier så er det ganske spesielt at alle spillerne da valgte å bli, når det hovedsakelig var ishockey som var jobben deres. Ødegård forteller også mer om lønssystemet som ble innført, som kan ligne ganske mye på det som ble sagt i Brann:

*Ja, lønnstak, men at du liksom er delt inn i A, B, C, D og E, type. At det.. si da en junior som kommer opp da, han kan få opp til 50 000 i utstyr, enten bare utstyr eller inntil 50 000, også er det noen mellom 50 000 til 150 000, en gruppe. Også har du de 250 000 til... 300 000, også har du en to-tre over der. Altså det ble delt inn at du er der og du er der, også var det regler for opprykk, nedrykk, type.. (Sigve Ødegård, Storhamar Hockey)*

Lønnsstruktur, og hvor mye det fungerer i praksis og realiteten kan selvfølgelig alltid diskuteres. Likevel virker det som om Sportsklubben Brann i hvert fall praktiserer det på lik linje med det Johannesen sier, da klubben var i tøffe forhandlinger med Kristoffer Barmen i forkant av årets sesong og ikke ville gi seg på at han måtte holde seg innenfor rammene som eksisterte i klubben (Bøyum, 2017a). I Storhamar har man altså gått gradvis bort fra lønnstaket, etter at klubbens økonomi har blitt bedre.

Hønefoss og Lillehammer har ikke innført noen form for lønnssystem, men begge klubbene har arbeidet med å redusere lønnsutgiftene. Som nevnt så erstattet Lillehammer blant annet treneren med et billigere alternativ, og klubben har også satset mer på unge spillere fra klubbens juniorlag og NTG. Gundersen forteller at de vil fortsette med å bruke unge spillere, noe som naturligvis koster mindre enn å hente veletablerte spillere.

I Hønefoss har endringene vært mer radikale og klubben har *”gått fra å ha heltidsansatte spillere til -deltid og knapt nok det”* som Knut Kjær Berntsen sier. Han forteller at Hønefoss i dag kun har en heltidsansatt spiller igjen, etter at man har sluppet spillere på utgående kontrakt, solgt spillere eller i de fleste tilfeller kjøpt ut spillerne av kontraktene. Frode Lafton og Knut Kjær Berntsen forteller begge at det kostet klubben dyrt å kjøpe ut spillerne av kontraktene, men at det ville tjene klubben på sikt, og at det var en konsekvens man måtte ta for å hindre at underskuddet ble enda større. Det er også viktig å få med at Kjær Berntsen forteller om et vanskelig fotballmarked der spillernes verdi de siste årene har sunket drastisk, noe som også var en årsak til at klubben måtte kjøpe ut spillere i stedet for å være tålmodig og selge dem.

Innføringen av slike lønnssystemer gjør selvfølgelig at klubbene har med seg en større kostnadskontroll inn i lønnsforhandlinger og ved spillersigneringer. Det gjør at de økonomiske rammene blir ivaretatt, eller i hvertfall i større grad. Samtidig har det blir hevdet at det begrenser klubbens mulighet til å signere spillere, noe som selvfølgelig er en mulighet. Tidligere har jeg diskutert hvordan kontroll kan skape legitimitet, og igjen øke tilgangen til ressurser. I denne sammenhengen er spillernes motivasjon selvfølgelig en viktig faktor, og legitimiteten til et slikt system kan være lavere hos spillermarkedet enn den er hos sponsorene. Med det i betraktning så kan systemet ses på som både negativt og fordelaktig. Fordelaktig fordi man har kontroll, og samtidig kan tilegne seg ressurser fra sponsorer som verdsetter dette, eller spillere som føler seg trygg på



organisasjonenes arbeid. Om det er fordelene eller ulempene er størst vil jeg ikke diskutere, men det er viktig å forstå hvordan disse forholdene kan spille inn. Uansett har det aller viktigste for klubbene i denne studien å få kontroll. I Hønefoss har klubben vært hardt rammet av den økonomiske situasjonen og gått tilbake til deltidspillere og knapt nok det som de sier. Klubben har endret retning, og satser nå på en mer lokalprofil enn tidligere, men i forhold til studiens avgrensninger så vil jeg ikke diskutere det ytterligere. I Lillehammer har klubben forsøkt å kompensere for lønnsreduksjonen i spillergruppen ved å styrke apparatet rundt laget og ved endringene i den fysiske strukturen som er diskutert tidligere. Brann har også endret fokus mot dette, med å spesialisere sportslig avdeling, utvikle kompetansen, utstyr og apparatene rundt laget, noe som også kan kompensere for de lavere mulighetene klubben har for å lønne spillere. Også her har jeg vært nødt til å avgrense oppgaven og ikke presentere og diskutere disse strategiene nærmere.

### **4.3 Omgivelser**

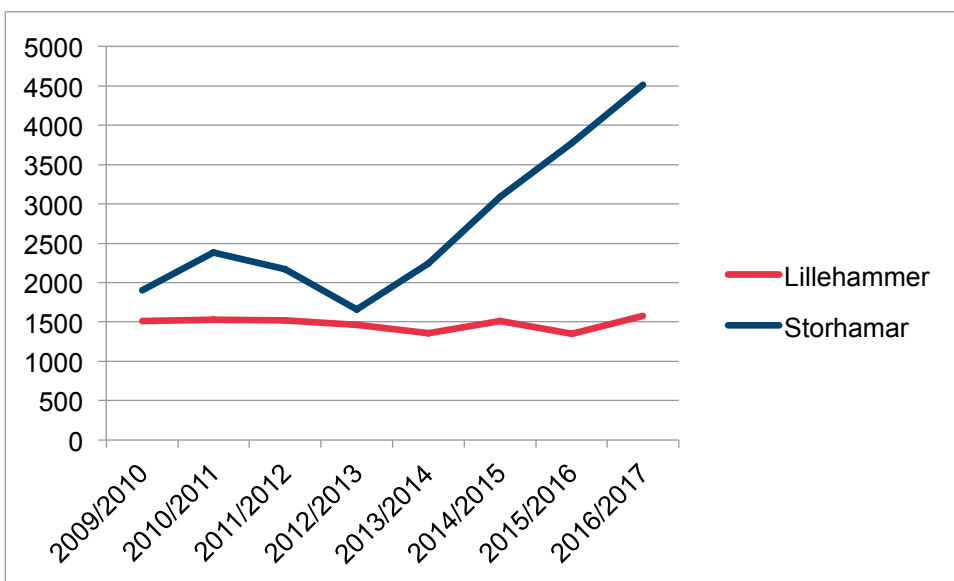
I enkelte tilfeller har jeg allerede vært inne på hvordan omgivelsene har hatt en betydning i endringsprosessen, men i denne delen vil jeg gå dypere til verks i dette temaet. Jeg vil presentere funn og forsøke å forstå både hvordan ovenfor nevnte endringene i klubbene kan ha hatt en betydning for klubbenes forhold til omgivelsene, og ikke minst om klubbenes samhandling med/forhold til omgivelsene har hatt betydning for klubbenes overlevelse. Med utgangspunkt i oppgavens underproblemstilling vil jeg lede en diskusjon rundt hvorvidt samspillet med omgivelsene har vært viktig for overlevelsen.

Szymanski har tidligere hevdet at den følelsesmessige kapitalen gjør at fotballklubber berges fra konkurs, og jeg vil med utgangspunkt i dette se på hvorvidt klubbenes samhandling med omgivelser har bidratt til deres overlevelse, noe som også er en av studiens underproblemsstillinger. For å kunne forstå hvilken betydning omgivelsene har hatt for klubbenes endringsprosesser, vil jeg først gi en presentasjon av hvordan forholdet mellom klubbene og deres omgivelser har vært før-, under- og etter endringsprosessen. Etter å ha presentert denne utviklingen vil jeg se nærmere på hvordan klubbene har arbeidet opp mot omgivelsene, og forsøke å forstå om det har vært en viktig faktor for klubbenes overlevelse, og i så fall hvordan.

### **4.3.1 Forhold til omgivelsene i tidsperspektiv**

De revolusjonerende endringene i form kostnadskutt har bidratt til å redusere klubbenes utgifter og dermed sikre overlevelse på kort sikt. Videre har klubbene innført ulike tiltak i som koordinerer driften og gir en bedre kontroll og oversikt i organisasjonene. Utover kostnadsbesparende tiltak, så er følgelig klubbene avhengig av ressurser for å overleve, og kanskje mer enn noen gang er det aktuelt i en slik krisesituasjon. Med utgangspunkt i ressursavhengighetsteorien så er idrettsorganisasjoner avhengig av menneskelige, materielle og økonomiske ressurser for å sikre overlevelse, og dette er ikke ressurser som finnes i organisasjonen fra før. Det betyr at klubbene må skaffe seg tilgang på de nødvendige ressursene, noe som krever en samhandling med omgivelsene.

Menneskelige ressurser har vist seg å være en avgjørende ressurs i form av den frivillige arbeidskraften, noe som også tidligere har vært diskutert i forhold til den følelsesmessige kapitalen. Økonomiske ressurser en helt avgjørende del for idrettslag i en slik situasjon som klubbene har vært i. Ved siden av å spare på ressursene man hadde, gjennom kostnadskutt, så er man også nødt til å tilegne seg nye ressurser for å sikre overlevelsen over tid. De økonomiske ressursene til toppidrettsklubber kommer primært fra sponsorer, tilskuere og spillersalg. For å forstå hvordan klubbene har klart å skaffe seg slike økonomiske ressurser er det viktig å forstå betydningen av omgivelsene, i og med at det er disse som er ressursinnehaverne som bidrar med penger inn i organisasjonene. De respektive forbundene kan også ses på som ressursinnehavere fordi de besitter klubbenes kanskje mest avgjørende ressurs, klubblisenes, men forholdet til forbundene vil ikke bli presentert i dette avsnittet da det allerede er diskutert tidligere. Jeg vil nå presentere hvordan forholdet til omgivelsene har vært i de fire klubbene, før-, under- og etter endringsprosessene og ved hjelp av ressursavhengighetsteorien og deler av den institusjonelle teorien forsøke å forstå dette forholdet har bidratt til overlevelse.



**Figur 1:** Figuren viser tilskuersnitt for Lillehammer og Storhamar i perioden 2009 – 2017. Data er hentet fra Pointstreak, Hockey.no og VG.

Et generelt inntrykk fra intervjuene i de fire klubbene er at disse har blitt mer ydmyke i forhold til å være ærlig og åpen for omgivelsene, og samtidig anerkjenne betydningen av disse. I Storhamar har det vært et stort skifte i klubbens forhold til omgivelsene. Klubben som var en storhet på 1990-tallet og tidlig 2000-tallet ble rammet av en kritisk økonomi i 2008, og sammen med denne fulgte en sportslig nedtur, preget av mye rot i økonomi og administrasjon, som også innebar poengtrekk for klubben. Det var uvandt kost for et godt vant hamarpublikum og i sesongene mellom 2008/2009 sesongen og 2013/2014 sesongen, så bikket tilskuersnittet så vidt 2000. Til sammenligning var tilskuersnittet i 2016/2017 på hele 4638, noe som illustrerer den enorme veksten Storhamar har hatt etter redningsaksjonen i 2014. I tillegg til at klubben var preget av mye rot og uro, så forteller Sigve Ødegård at administrasjonens litt pompøse holdning (som ble nevnt i avsnittet om kostnadskutt) gjorde at klubbens omdømme ble ytterligere svekket gjennom perioden.

*Og alt handlet bare om penger, penger, penger, penger, og økonomi. Ikke fokus på det folk vil ha. Sport! Og det gjorde at da detter.. detter publikum, folk er ikke så interessert. De bryr seg ikke så mye...  
(...) Du mister litt tilhørigheten. (Sigve Ødegård, Storhamar Hockey)*

Han sier også at det i lokalavisen stadig vekk var snakk om økonomien, og at administrasjonen selv bidro til å dyrke dette i stedet for å rette fokuset mot det sportslige. I dag er forholdet endret, og Sigve Ødegård og Frode Furuli forteller at det i

etterkant av redningsaksjonen kom fram at det faktisk var noen som reddet klubben og at alle jobbet gratis, samtidig som at alle spillerne valgte å bli til tross for lønnsreduksjon, noe de tror gjorde at folk begynte å bry seg om klubben igjen.

*Alle jobbet jo gratis. Så det ble liksom ingen og ta for noen ting. Og det tror jeg vet du, var hele greien, at derfor så begynte alle å samle seg. De følte at alt dem bidro med, det betydde veldig mye for klubben. (Frode Furuli, Storhamar Hockey)*

De forteller videre at dette var en pådriver for familiefølelsen som vokste fram hos alle fra spillere til supportere og sponsorer, noe som etter hvert ble dyrket aktivt frem gjennom klubbens slagord.

*Og det er da det dukket opp disse her ordene som du sier da. Altså Storhamarfamilien. Vi gir oss aldri! Evig gul og blå! Og da får alle den der "Ja, søren, vi gir oss aldri". "Vi skal virkelig meg vise dem!". (Sigve Ødegård, Storhamar Hockey)*

Videre sier de at dugnadsgjengen var fast bestemt på at de ikke skulle gå til kommunen eller sponsorer å tigge etter penger, og Furuli forteller at det heller var sponsorer som kom og uttrykte sin støtte og ba klubben om å si fra hvis de kunne bidra med noe. Som diskutert tidligere kan dette ha bidratt til å styrke troverdigheten til klubben, med tanke på at det virker som om klubben arbeider målrettet med å bedre situasjonen, i stedet for å gå ut og tigge etter hjelp hele tiden. Det er også verdt å nevne at klubben tidligere har gjort det, og med tanke på den andre historien hvor folk ble lei av å høre om administrasjon og penger stadig vekk, så er det tenkelig at det er bedre å fremstå som kontrollert og gi uttrykk for at man er i ferd med å rydde opp, som igjen skaffer troverdighet og legitimitet til dem som leder klubben.

En annen faktor som trolig har bidratt til å øke denne tillitten til klubben er at klubben har inntatt en mer åpen og ydmyk holdning. Stein Onsrud vektlegger betydningen av dette:

*Ja, vi er mye, mye mer ydmyke i forhold til å forstå at alle som er rundt her, de er med.. de må vi.. de er med her fordi de liker oss og de er med her fordi de vil hjelpe oss og fordi de vil oss vel og de ønsker det beste for laget. Men hvis vi ikke er ydmyke i forhold til den hjelpen og bistanden vi får, så blir det veldig fort slutt. Så det er kjempe viktig. Det er ikke sånn at det er automatiske sjekker som kommer fra sponsorene eller automatisk gunstige betingelser i fra Hamar kommune i forhold til å operere i deres anlegg også videre. Det er jo ikke sånn. Det skjer ikke av seg selv, og det er ikke noe selvfølge at det skal gjøre det*

*heller. Det må vi være veldig ydmyke i forhold til, og det har vi virkelig blitt. Det er ikke sånn at det står en lang kø utenfor og vi kan liksom bare velge hvem vi vil slippe inn. Vi må ta imot alt det vi får. Det har og vært en stor endring. (Stein Onsrud, Storhamar Hockey)*

Bäärnhielm, Furuli og Ødegård snakket også om anerkjennelsen av at klubben er like avhengig av alle i "Storhamarfamilien" og som Furuli sier så er det *"ikke en som er uunnværlig der liksom, det er mange brikker som har gjort at det berget seg rundt"* (Frode Furuli, Storhamar Hockey). Alle respondentene forteller om en enorm interesse rundt klubben som ikke ser ut til å stoppe med det første. Ødegård trekker fram publikumsveksten fra 1700 i snitt til 4500, forteller at sponsorsalget er doblet de siste 3-4 årene, at Storhamar er det mest sette laget når TV2 har direktesendinger fra Get-ligaen, og sier at klubben er den nest mest leste om i alle medier etter Vålerenga som har blitt TV-kjendiser etter "Iskrigerne". Dette illustrerer hvordan Storhamars omdømme og forhold til omgivelsene har økt de siste årene. Tilslutt vil jeg trekke fram at respondentene også forteller om klubbens store nedslagsfelt som strekker seg langt utenfor Hamar, noe jeg kommer tilbake til i neste avsnitt.

Bergen er en by med stor entusiasme rundt sitt fotballag Brann. Selv om de sportslige prestasjonene har variert stort opp gjennom årene så er optimismen alltid stor hos klubbens tilhengere. Svært mange i klubbens omgivelser følger med, bryr seg og har en mening om det meste som skjer i klubben. Rolf-Magne Walstad setter sine egne ord på det og sier at bergensere er *"(...) en fantastisk befolkning, dem er jo lidenskapelige herfra til månen. På godt og vondt"*. Det er klart at et stort engasjement rundt en klubb er positivt, men som han sier så byr det også på visse utfordringer. Walstad opplevde selv dette under sin tid i Bergen og forteller om en krevende periode for klubben i forhold til å håndtere dette med omgivelsene. Han sier at han selv landet mitt i klubbens nye verdi- og strategidokument når han kom til klubben i 2011, og sier at den store utfordringen til klubben på dette tidspunktet, var forventningsavklaringen eksternt. Klubbens verdi hadde nylig blitt endret fra å være offensiv til å være ydmyk, noe Walstad mener kanskje passet klubben litt dårlig. Han føler at klubben i den fasen hadde visse utfordringer i forhold til å få klubben, supporterne og de nærmeste rundt klubben til å gå i takt igjen, gjennom en periode der folket fortsatt levde høyt oppe etter seriegullet i 2007:

*...og foreløpig ikke helt hadde klart å nivellere seg helt med hverandre, sånn i forhold til forventinger og realisme på samme tidspunkt. (Rolf-Magne Walstad, Lyn Fotball)*

Branns økonomi var dårlig, man hadde mindre ressurser til rådighet enn tidligere, men samtidig var forventningene skyhøye. Walstad sier at det var en ”mismatch” mellom disse to, og sier at det kanskje var en konsekvens av at klubbens eksterne kommunikasjon var for dårlig. Han tror for øvrig at noe lignende var grunnen til at Brann rykket ned i 2014. Den eksterne kommunikasjonen som Walstad tenker at Brann var for dårlig på, er hovedsakelig rettet mot Branns supportere og bergensere generelt, for han sier at klubben hadde en god dialog med sponsorer, samarbeidspartnere og investorer, som gjorde at disse hadde god oversikt over situasjonen i klubben:

*(...) hadde et veldig avklart forhold til at det var en ny tid. Budsjettene var redusert fra 160 til 90 millioner omtrent på et knips. Så.. så jeg opplevde.. vi opplevde hvertfall mye støtte både internt i styret og fra sponsorene.. fra lederne. Sponsorene var utrolig lojale og flotte. Mens man klarte ikke å få den samme forståelsen ut blant menigmann på Torgalmenningen og i leserne til Bergens Tidende. (Rolf-Magne Walstad, Lyn Fotball)*

Han kaller dette en forventningsavklaring mellom Brann og supporterne som ikke var god nok, og han tror at det senere kan ha vært en av grunnene til at Brann rykket ned i 2014. Forventningene ble skrudd til himmels når Brann ansatte Rikard Norling som trener, og det var ikke bare fra lokalmedia og fansen, men også fra klubbens side, noe han tror gjorde det vanskelig for klubben å ta grep når de sportslige resultatene uteble:

*(...) altså når klubben selv erklærer at det er Messias som er på plass, så er det veldig vanskelig å sparke Messias på en måte. (Rolf-Magne Walstad, Lyn Fotball)*

I ettertid av nedrykket tror han at klubben har lykket bedre med forventningsavklaringen der både fansens og klubbens forventinger stod mer i stil til Branns økonomiske situasjon.

*Men det jeg tror er forskjellen, det er bare rett og slett at forventningsbuen ble spent fra topp til bunn. (Rolf-Magne Walstad, Lyn Fotball)*

Til tross for at forventningene var at Brann skulle rykke opp igjen på første forsøk, så stod sannsynligvis disse forventningene bedre i stil med budsjettet, enn det å skulle

vinne Tippeligaen gjorde året før. Nåværende daglig leder er også tydelig på at klubben har hatt et noe urealistisk bilde av hvilket nivå man befinner seg på, og at man derfor har jobbet fra feil ståsted over tid. Videre forteller hun om den store støtten klubben hadde fra samarbeidspartnere og supportere under den tunge tiden rett etter nedrykket og gjennom sesongen i OBOS-ligaen, men sier samtidig at hun føler det var helt avgjørende at man klarte å rykke opp på første forsøk.

*For di at vi hadde kuttet, vi hadde redusert kostnadene med 30 millioner og hadde tross alt fått mye goodwill fra samarbeidspartnere som har sagt at vi "Vi er med" og "Vi skal få dokker opp igjen" og supporterne. Vi hadde over 10000 i snitt på tribunen, så hele Bergen by og mange var der at; "Ett år, så skal vi opp igjen", men et år til, det kunne blitt... då er jeg ikke helt sikker på hvor denne klubben hadde vært i dag, for å si det sann. For det er ikke sikkert tålmodigheten hadde vært der. (Vibeke Johannesen, SK Brann)*

Det skal også nevnes at Brann tok sølv i Tippeligaen sesongen etter opprykket, i en sesong hvor ingen hadde noen som helst forventinger om at klubben skulle prestere noe bedre enn å beholde plassen i Tippeligaen. Så kanskje har denne forventningsavklaringen som Walstad snakker om en ganske sentral betydning, og kanskje spesielt i en by som Bergen.

Mens Brann har hatt et relativt stabilt engasjement rundt klubben, selvfølgelig preget av perioder med stor begeistring og perioder med turbulens, så har ikke Hønefoss som by hatt noen tradisjon for verken toppfotball eller toppidrett i følge Frode Lafton. Han forteller at det var en eksplosjon i interessen på midten av 2000-tallet, særlig i forbindelse med opprykket til Tippeligaen, og at entusiasmen også fortsatte en liten stund etter at klubben rykket ned første gang:

*...også rykker man ned, men fortsatt så er entusiasmen stor. For man forsterker troppen i 2011 og.. men i 2012 så er publikumstilgangen kanskje ikke like stor allikevel. (...) 2013 fortsatt gradvis lavere tilskuerantall. Og det har gradvis gått nedover i og med at man ender opp i OBOS-ligaen, sliter med nebb og klør og overlever. Så på en måte, man mistet litt tilliten tror jeg. Igjen har det sammenheng med at man for ofte, siden 2013, leser om at klubbøkonomien er dårlig. Man må ut å fri til samarbeidspartnere, for hjelp. (Frode Lafton, Hønefoss BK)*

Det Lafton sier om å miste tilliten fordi man stadig vekk hører om en dårlig økonomi og rop om hjelp til støttespillere, minner veldig om situasjonen jeg diskuterte i Storhamar og betydningen av å "vise" at man kan stå på beina selv, uten å hele tiden

skulle tigge om hjelp.

Selvfølgelig har også de sportslige prestasjonene innvirkning på publikums interesse, og det legger verken Lafton eller daglig leder Åge Amundsen skjul på.

*Når du er i OBOS- og Tippeligaen så er det en helt annen fokus fra omgivelsene, og også fra media. Da er dem mye mer på, men når klubben ramler ned i 2.divisjon så.. ja, du kan nesten si det sann at det er langt færre som bryr seg lenger. (Åge Amundsen, Hønefoss BK)*

I motsetning til folkets interesse for Hønefoss Ballklubb, så har sponsormarkedet vært relativt stabilt gjennom hele perioden. Lafton forteller at de største investorene som gikk inn med mye penger når klubben var i Tippeligaen, ble borte når klubben gikk nedover i divisjonssystemet. Men utenom det så har klubben hatt mange lojale sponsorer som har bidratt med nesten samme beløp uansett hvilken divisjon laget har spilt i, gjennom mange år. Sponsorene spilte også en sentral rolle i å berge HBK fra konkurs.

*Det har egentlig vært veldig bra, det var de store sponsorene som reddet klubben sist, og nå har vi fått lånepenger [fra sponsorene]. For jeg har jo sagt at det viktigste for oss er at vi må ha en forsvarlig økonomi, og jeg ønsker ikke å tigge om penger, den tiden må bli slutt. Nå må klubben sørge for at vi har finansiering som gjør at vi kan drifte klubben fornuftig. (Knut Kjær Berntsen, Hønefoss BK)*

Lånet som klubben har fått fra disse sponsorene skal etter planen nedbetales i løpet av tre år. På denne måten har også klubben gjort seg avhengig av noen sponsorer, noe som kan forstås ut i fra ressursavhengighetsteorien. I intervjuet fikk jeg ikke noe inntrykk av at avhengighetsforholdet var like sterkt som det tidligere hadde vært under klubbens investorperiode, det ble i hvertfall ikke sagt annet enn at klubben sammen med sponsorene som ga lånepenger, har delt kompetanse og forsøkt å sette en kurs for klubben framover. Følgelig har sponsorene hatt en viss grad av innflytelse, når det er de som bidrar med ressursene og legger premisser, og som respondentene sier så har klubben hatt en god dialog og et godt samarbeid med disse. Igjen er deler av ressursavhengighetsteorien aktuelt her. Lafton forteller om en god dialog, og det at Kjær Berntsen sier at klubben har vært ærlig, noe som kan trekke paralleller til ressursavhengighetsteoriens påstand om at organisasjoner gjennom informasjonsdeling kan vinne støtte. Det har gjennom flere anledninger kommet fram i intervjuene i de ulike klubbene at åpenhet har vært viktig.



Hønefoss Ballklubb har altså, i likhet med Brann, hatt et godt forhold til sponsorene gjennom perioden, men har på samme måte som Brann også hatt større utfordringer i samspillet med lokalbefolkningen. Respondentene føler at klubbens hovedutfordring har vært å få samlet folket og vinne deres tillitt, og tror dette har noe med åpenhet og klubbens identitet å gjøre. I lyset av den manglende støtten har det ikke bare vært slik at folket og lokalmedia ikke har brydd seg, men det har også blitt ytret klare meninger, spesielt gjennom sosiale medier.

*Jeg gikk jo ut i Ringblad for halvannet år siden hvor jeg syntes begeret var fullt i forhold til det. Man ønsket på en måte å være i Tippeligaen de som kritiserte, også alt vi gjorde var gærent, også er det noe med at du må sitte deg inn og ta ansvar for det ansvaret du har, også må du ta noen valg. Og det er klart at når valget ikke passer de som sitter utenfor og mener en masse, så vi hadde masse turbulens i den perioden der. Og da er det krevende å være idrettsleder. Når du skal på en måte både snakke med media og omgivelsene rundt som på en måte stiller alle de kritiske spørsmål.. det må dem gjerne gjøre, problemet er at du får ikke arbeidsro til å på en måte få kjørt de gode prosessene, for det er alltid noen som blir.. hengt ut, også er det noen som slutter, også er det noen som på en måte ikke gidder mer, også er det noen som kanskje prater med noen dem ikke skulle ha pratet med, også er det på en måte ute og sykler da.  
(...) Så... det syntes jeg, gjennom sosiale medier så har det vært en kjempeutfordring. (Knut Kjær Berntsen, Hønefoss BK)*

Dette kan minne om forventningsavklaringen som Walstad snakket om i Brann, hvor supporternes forventninger til det sportslige ikke samsvarer med realiteten av budsjett og andre ressurser, for eksempel spillerstall. Som Kjær Berntsen uttrykker så får ikke klubben ro i arbeidsprosessen, og kanskje er det en konsekvens av manglende åpenhet og ekstern kommunikasjon. I motsetning var Storhamar veldig åpne, og fikk stor støtte og som nevnt over så kan organisasjoner vinne støtte gjennom å øke informasjonsdelingen når man har behov for det.

Som sitatet over også sier så kan også en slik turbulens være en årsak til at klubben har slitt med kontinuitet på ledersiden, fordi det er store belastninger og påkjenninger knyttet til det å være leder når det kommer press fra alle kanter. Uansett så har HBK hatt visse utfordringer i forhold til å spille på lag med omgivelsene gjennom perioden, noe som har gjort prosessen krevende. I dag virker det imidlertid som at klubben har erkjent sin posisjon og sitt ståsted, og begynt å ta tak i disse utfordringene, noe som vil bli presentert i den kommende delen.

Lillehammer er kanskje den klubben i studien som har hatt det mest stabile forholdet til omgivelsene som vi også kan se i figur 1. men styreleder Knut Gundersen er tydelig på at det er her klubben har sitt store forbedringspotensial. Som regionens eneste eliteklubb i lagidrett så skulle man kanskje tro at klubben skulle stå veldig sterkt i omgivelsene og ha nærmest full ishall på hver kamp. Likevel har klubben hatt et tilskuersnitt som har lagt mellom 1300 og 1500 siden 2008/2009 sesongen, noe som er halvparten av den sertifiserte tilskuerkapasiteten til klubben (Norges Ishockeyforbund, 2017a). Det blir ikke snakket veldig mye om forholdet til omgivelsene bakover i tid, men ut i fra tilskuerstatistikken så er det grunn til å tro at det har vært stabilt. At respondentene ikke trekker fram noen situasjoner hvor forholdet er mer -eller mindre intenst kan også være en indikasjon på at det ikke har vært noen bemerkelsesverdige svingninger. Jeg vil uansett presentere det lille som blir sagt, og tar også med hvordan det gjelder breddeklubben, siden det ble snakket på vegne av denne også.

*Åja, ja, generelt. Jeg føler at vi har hatt en god tone med omgivelsene sånn.. prøver egentlig, altså når jeg snakker om breddedelen så har vi jo... går du ut mot skoler og prøver å få med seg mest mulig og prøver å vise en profesjonell håndtering av yngres lag. (Cato Menkerud, Lillehammer Ishockeyklubb)*

Til tross for at han føler at klubben har en god tone med omgivelsene, når han snakker om breddeklubben, så sier han at det selvfølgelig alltid er rom for forbedringer.

*Så jeg tror egentlig vi skal være fornøyd med hvordan vi gjør det, men alltid kan det jo bli litt bedre. Så jeg tror.. Utad så tror jeg at vi har fått en god sak mot foreldre og de som.. nærmiljø, at Lillehammer Ishockeyklubb driftes profesjonelt og ordentlig, i forhold til mange andre som driver rundt i området. (Cato Menkerud, Lillehammer Ishockeyklubb)*

Selv om forholdet til omgivelsene virker å være stabilt i Lillehammer Ishockeyklubb, så har det vært spesielt en periode som har vært utfordrende for klubben de siste årene. I sesongen 2014/2015 sa man opp treneren i forbindelse med den økonomiske situasjonen. Det førte til en rettsak mellom klubben og treneren (som mente han var sagt opp på ugyldige premisser), noe som selvfølgelig skapte reaksjoner både på innsiden- og utsiden av klubben og innledet en litt turbulent tid.

*(...) Det var jo en tung prosess for dem som satt i styret og det er klart at det ble mye konflikter og vondt blod i mellom medlemmer og noen. Ja, det var en del som snudde ryggen til klubben da, for å si det på den måten. Både omdømmemessig og, ehh.. da vil det og være.. Det er klart i en elitesatsing så er*

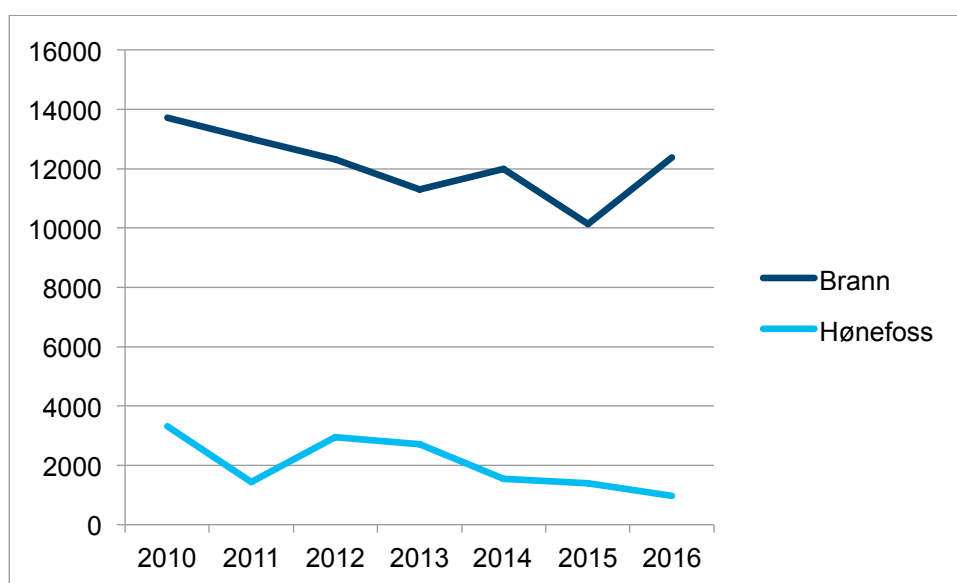
*jo spillere, både de vi har selv, de som kunne tenke seg å komme til klubben er jo redde når dem føler at det er indre uro i klubben og kan ikke stole på om ting blir gjennomført så.. så det ble veldig sånn negativt i forhold til klubben, både i norsk hockey, internt i byen, så vi fikk veldig mye sånn imot oss da, for å si det på den måten. (Knut Gundersen, Lillehammer Ishockeyklubb)*

Gundersen sier at han selv kanskje ikke er den best egnede til å fortelle om klubbens forhold til omgivelsene i akkurat den perioden, siden han selv ikke var involvert i klubben. Han var imidlertid selv en av sponsorene til klubben på tidspunktet og sier derfor at han kan svare ut i fra det ståstedet. Her forteller han at sponsorene fikk god informasjon fra klubben underveis i prosessen, noe som sannsynligvis også er bakgrunnen for at Menkerud kan fortelle at han følte god støtte fra sponsorene gjennom denne vanskelige perioden.

*...men det er klart det var en tøff jobb for dem, fordi det er klart at veldig mange sponsorer var negative til, til at sånne personsaker kommer opp og det gjør ikke noe godt for omdømme. Så det var en tøff periode. Men det, det ble jo jobbet veldig, veldig godt i fra markedsavdelingen med å være åpne ovenfor, for sponsorer i alle fall. Medlemsmassen.. kan vi vel si at.. jeg følte noe av det som sviktet i den perioden var jo at det blir veldig mye jobb på de som sitter igjen i styret, du blir veldig alene. Det kan jeg si for jeg var ikke der. Også ble informasjonen til medlemmene, altså det var lite medlemsmøter, det ble litt lukket ovenfor medlemmene. I den perioden.. det var noe som sviktet. At ikke klubben klarte å være åpne nok mot medlemmene sine, mot sponsorer jobbet vi godt, men mot medlemmene ble det litt.. vi ble en litt sånn lukket klubb (Knut Gundersen, Lillehammer Ishockeyklubb)*

Som sitatet sier så virker det som om det også i Lillehammer var den eksterne kommunikasjonsjobben som sviktet. Selv om situasjonen her er litt annerledes, med at klubben ble involvert i en rettsak, så virker det som et fellestrekk i klubbene; Brann, Hønefoss og Lillehammer, er at man har klart å kommunisere godt med sponsorer og gi disse tilstrekkelig med informasjon gjennom de tøffe periodene. Mens man har vært for lukket ovenfor folket. Storhamar virker å være en relativt unik situasjon i forhold til de andre. Klubben har som figur.1 viser hatt en ekstrem vekst i tilskuertallet etter snuoperasjonen. Kanskje har dette en sammenheng med at klubben har vært litt mer åpen generelt sett enn de andre klubbene som i større grad fokuserte på sponsorene. Ved å fokusere på begge deler får man trolig også ringvirkninger, siden klubbene også blir mer interessant for sponsorer når de står sterkt hos folket. Det er selvfølgelig viktig å påpeke at Storhamar hadde stor sportslig suksess umiddelbart etter snuoperasjonen, noe som kan ha vært en viktig faktor for å løfte interessen igjen. På en annen side har Brann

gått fra nedrykk til seriesølv i Tippeligaen, men her har forholdet vært mer stabilt. I Lillehammer har det også fulgt en sportslig opptur, og det har parallelt vært en liten opptur i tilskuersnittet. Klubben sier selv at de opplever et voksende engasjement rundt klubben, noe som å også her kan være relatert både til åpenheten og til prestasjonene. Igjen er det for lite data til å trekke noen konkrete slutninger og intervjuer med eksterne personer som for eksempel supportere og sponsorer i de ulike klubbene kunne kartlagt disse forholdene bedre.



**Figur 2:** Figuren viser tilskuertall for Brann og Hønefoss i perioden 2010-2016. Dataene er hentet fra Norsk Internasjonal Fotballstatistikk og VG.

#### 4.3.2 Tiltak for samhandling med omgivelsene

Jeg har nå presentert hvordan klubbenes forhold til omgivelsene har variert og diskutert hvilken betydning det kan ha hatt gjennom endringsprosessen. I det kommende avsnittet vil jeg presentere noen konkrete tiltak som klubbene har gjort i arbeidet mot omgivelsene, for så å diskutere om det kan ha vært en viktig del av endringsprosessen og følgelig overlevelsen, eller om det rett og slett har vært slik at forholdet bare har blitt bedre på grunn av endringene som er presentert tidligere.

Skal man tro de empiriske funnene, så har en stor del av det å vinne omgivelsenes tillitt vært å innse og anerkjenne betydningen disse har for klubben. En annen faktor er at klubbene har gjort noen andre mer konkrete tiltak i dette arbeidet også.

Hvor mye Brann har arbeidet med å vinne tillitt i omgivelsene tidligere er vanskelig å si ut i fra de dataene som jeg har samlet inn. Derfor ville det vært veldig interessant å høre med noen i klubbens omgivelser om de selv har merket noen forskjell rundt dette. Uansett så vektlegger Vibeke Johannesen betydningen av dette samspillet.

*Fordi at det å lede en sportsklubb som Brann, det er like mye ledelse på utsiden av klubben som innsiden av klubben. For organisasjonen er egentlig større på utsiden, med supportere, samarbeidspartnere, investorer, leietaker, Bergen kommune, NTF og NFF, også videre. (Vibeke Johannesen, SK Brann)*

Utsagnet høres veldig fint ut, og det er kanskje noe de fleste ledere ville sagt, selv om man i ulik grad praktiserer det. I Brann virker det derimot som om det ikke bare er noen man sier, men at man tar det på alvor. Det kommer tydelig fram ved flere anledninger i intervjuet, og man kan tydelig se det gjennom ulike tiltak som har blitt presentert i byens aviser og på klubbens nettsider de siste årene, og kanskje spesielt det siste året. Her vil jeg kort presentere noen av tiltakene som er presentert i klubbens årsrapport fra 2016 som eksempler på dette; *Brannsjansen* – et arbeidstreningsprogram, *Gatelaget* – Treningstilbud for rushavhengige, *Hverdagsløft* – gratisbilletter i forbindelse med samfunnsansvar, *Haukeland Universitetssykehus* – Diverse tiltak på barneklubben, *MOT* – ambassadør for den ideelle organisasjonen MOT, *Brann i matteboken* – engasjement mot skoleelevers matteundervisning, *Gå bort hummeltøy* – Overskuddslager fra utstyrsleverandør ble gitt ut til lag og organisasjoner, *Stjernelaget* – Lag for dem med funksjonsnedsettelse (Lunde et al., 2017)

At klubben i tillegg har opprettet en stilling som ”Teamleder for samfunnsansvar” i 2016 viser også hvor mye man har prioritert dette satsningsområdet (Nattlandsmyr, 2016).

*Hvis du mister engasjementskapital eller følelsesmessig kapital så er du ingenting, men hvis ikke du har penger til å ha et lag, så klarer du heller ikke å skape begeistring og engasjement. Ehh... og det, av og til er det litt utfordrende motsetninger. Fordi at der man kanskje vil ha lave billettpriser og ikke reklame på drakten, og helst ikke ha tribunenavn og for mye areklame så vil man ha de beste spillerne, og det henger ikke sammen. Så det er viktig å skape en felles forståelse... at supportere anerkjenner sponsorer og sponsorer anerkjenner... altså få alle til å forstå at de har en viktig plass, børs og katedral til å gå i hop, det er krevende, men viktig. (Vibeke Johannesen, SK Brann).*

Igjen kan det trekkes paralleller til forventningsavklaringen, og det virker som noe klubben selv har forstått betydningen av i dag. I dag virker det som om klubben i større grad forsøker å formidle til omgivelsene hvordan klubbens reelle situasjon er, og hva man kan forvente ut i fra det. Det er selvfølgelig krevende å få supporterne til å forstå at man må være tålmodig, kanskje spesielt i Bergen. Ikke minst etter at sesongen i 2016 endte med seriesølv. Det skal også nevnes at lokalavisen gjennomførte en spørreundersøkelse i forkant av 2017 sesongen, hvor 25 prosent av de 605 som har tatt seg tiden å svare, tror at det blir enda en sesong med medalje. Hele 58 prosent tror Brann kommer på topp 7, mens det kun er 4 prosent som tror på nedre halvdel av tabellen (Bøyum, 2017b). Med andre ord er det ikke sikkert at fansen har senket forventningene inn i mot den nye sesongen. Det er også viktig å presisere at 21 prosent svarte ”ikke sikker”, noe som betyr at disse kanskje ikke har noen særlige forventninger. Uansett så forteller Johannesen at klubben ikke kommuniserer noe resultatmål utad, noe som sammen med at klubben er mer åpen og ydmyk enn tidligere, kanskje kan bidra til at man ikke forventer altfor mye av klubben ut i fra den økonomiske situasjonen. Nylig gikk også klubbens sportssjef ut i Bergens Tidende og tonet ned forventningene til klubben (Vik, 2017)

Av mer konkrete tiltak så har Brann gjennomført publikumsundersøkelser for å kartlegge og forstå hva som er viktig for interessen for å gå på kamp.

*Det er sikkert mange svar, men det handler om at vi som klubb er jo her for Bergen og for supporterne. Vi som jobber her forvalter jo noe som er mange sitt, og da må vi forstå hva som er viktig for de, for å ta gode valg. Og da kan ikke vi sitte å synse, men då må vi faktisk spørre de. Og det å gjøre analyser før vi tar beslutninger det er veldig viktig. (Vibeke Johannesen, SK Brann)*

Det interessante her er at det i følge Johannesen og oppsummeringen på klubbens nettside (Haaland, 2016) var det at klubben bryr seg, det som betydde mest. Foran totalopplevelsen ved å gå på kamp. I sitatet under forteller hun mer om resultatene fra undersøkelsen.

*(...) folk svarer veldig høyt på det at klubben bryr seg. Det er faktisk den parameteren som scorer høyest. Vi skal ha medlemsmøte i morgen faktisk.... Der vi inviterer medlemmene til å bidra med mer innsikt i hva det ligger i å bry seg. For, hva betyr det egentlig? Er det det at vi tar samfunnsansvar? For det er vi jo veldig opptatt av, å bry oss er jo en av verdiene våre. Vi gjorde faktisk en ny undersøkelse bare for å kvalitetssikre at det faktisk var så tydelig respons på*

*dette området. Betyr det å bry oss er det at vi er ute på fotballskoler, er det at vi er på barneklubben, eller er det det at vi faktisk er på mange arenaer i regionen? At vi stiller opp når Trane som er naboklubben her skal åpne en bane, at daglig leder og en spiller er der, er det å bry seg? Er det det at vi har gatelag? Hva legger de som svarer i det? (Vibeke Johannesen, SK Brann)*

Dette viser hvordan klubben aktivt arbeider for å tilrettelegge for at omgivelsene skal verdsette klubbens arbeid. Når det gjelder den nest høyeste faktoren i undersøkelsen, totalopplevelsen av å gå på kamp, så har jo klubben som nevnt tidligere under avsnittet ”fysisk struktur” gjort konkrete tiltak for å bedre denne, da ved at kioskene nå blir drevet av det profesjonelle selskapet Go2Arena. For som hun sier så er ikke salgsinntektene fra kiosken det aller viktigste:

*...og igjen, det viktigste er at man sitter igjen med en følelse av at publikum er fornøyd. (...) Hvis folk kjøper mye, så er det ikke nødvendigvis pengene i det salget som er viktig, men hvis folk kjøper mye så er det godt tilrettelagt. Så det er et parameter for at folk kjøper hvis det er lett tilgjengelig og vi har det rette utvalget. Men du blir ikke rik på kiosksalg, men det er viktig for totalopplevelsen for publikum. (Vibeke, SK Brann)*

I Hønefoss Ballklubb har forholdet til omgivelsene vært litt todelt. Som det kom fram i forrige avsnitt så har klubben hatt et godt forhold til sine samarbeidspartnere gjennom perioden, men har samtidig hatt visse utfordringer i forhold til befolkningen i Hønefoss. Ut i fra intervjuene virker det som klubben har innsett betydningen av å spille på lag med omgivelsene, og det samlede inntrykket etter intervjuene i klubben er at respondentene syntes dette handler mye om klubbens identitet og åpenhet.

*(...) føler jeg, som har vært her såpass lenge, at jeg føler at identiteten til klubben er i ferd med å komme tilbake igjen. Men så handler det også mye om at.. både folk i klubben og utenfor må ha litt tålmodighet. Men pri en for oss er at vi skal vise et økonomisk resultat. At vi må skaffe oss tillitt igjen og at vi kan håndtere det her da. Det er det ikke tvil om. (Frode Lafton, Hønefoss BK)*

Lafton påpeker flere ganger gjennom intervjuet at man mistet litt klubbidentiteten, en oppfatning Kjær Berntsen også deler. Han sier at klubben kanskje ble litt blind på hva man ble tilbudt, og gjorde seg selv for sponsor- og investorstyrt. Han mener videre at den største verdien av det som er gjort i endringsprosessen er at klubben erkjente nettopp dette. I dag opplever han at klubben har tatt klubben tilbake, og ser på det at klubben er mer klubbstyrt nå i dag som den største forskjellen fra tidligere. Det at klubben har gått fra to styrer til et klubbstyre er i følge respondentene en

avgjørende del i endringsprosessen og arbeidet med å vinne tilbake klubbidentiteten. Utover det forteller Lafton at man nå er veldig klar på hvilken profil klubben skal ha og at man i dag jobber med å omfavne alle. Man skal være én klubb som han sier. Videre forteller Lafton at det innebærer et verdigrunnlag med en rød tråd mellom alle alderstrinn og at man skal anerkjenne betydningen av frivillighet. Han sier at det er gjort masse tiltak for å klare det, men at man samtidig er avhengig av tålmodighet. I likhet med Brann har HBK også gjennomført intervjuer for å få et bredere perspektiv på ting.

*(...) man har gjennomført intervjuer, fra de ulike utvalgene for å få dannet seg: Hvordan står det til i breddefotballen, hvordan er det med gutte-, jentefotball, vi har også FFU for funksjonshemmede, sånn at vi prøver å omfavne alle, også er det krevende å drive med sånt, for det vil alltid være mye misnøye. Det vil du alltid finne, men det begynner å.. vi begynner å bli en helhet igjen. (Frode Lafton, Hønefoss BK)*

I motsetning til Brann så ble denne undersøkelsen ble gjennomført internt i klubben, men det gir likevel en indikasjon på at klubben er opptatt av å være inkluderende. I forbindelse med at man mistet identiteten føler Lafton at man også mistet åpenheten som tidligere var en del av klubben.

*Åpenhet, ble også litt borte. Vi ble litt lukket når vi kom opp i Tippeligaen andre gangen i 2012. Fra å være en klubb som alltid dørene stod åpen. Men der har vi kommet godt tilbake igjen. Vi ble kanskje i ettertid sett litt.. eller ble sett på som at vi var litt høye på oss selv også, rett og slett. (Frode Lafton, Hønefoss BK)*

Han tror også at det har blitt mindre motstand til at klubben endrer seg i dag enn tidligere på grunnlag av at man ser positiv effekt av de endringene som gjøres, og når jeg spør om det også kan ha noe med åpenheten han snakket om er han helt tydelig på det har det: *"Ja, absolutt. Mye mer åpenhet rundt ting, som gir oss tillitt tilbake igjen"* (Frode Lafton, Hønefoss BK).

På den andre siden av det todelte forholdet til omgivelsene, finner vi det mer stabile forholdet til sponsorer og støttespillere. I utgangspunktet har disse vært mer lojale og trofaste enn folket, men det har kanskje noe med at det er gjort mer fra klubben sin side for å beholde disse også. Flere sentrale aktører har vært involvert i endringsprosessen, og klubben har samtidig vært åpen i forhold til klubbens situasjon. Lafton forteller hvordan samarbeidspartnerne har vært involvert gjennom endringsprosessen.



*Man har spilt veldig på lag med samarbeidspartnere... for hvordan dem ser ting. Det er jo bedrifter som på en måte, går godt.. for å få hjelp rett og slett. Hmm.. for at dem skal se tingene fra en annen vinkel. (Frode Lafton, Hønefoss BK)*

Knut Kjær Berntsen forteller også hvordan det var helt avgjørende for klubbens videre eksistens at man hadde møter med bankene der man var ærlig og åpen om klubbens situasjon.

*Vi har jo hatt møte med alle bankene. Forskjellige møter og oppfølgingsmøter, og liksom.. så vi har vært veldig åpne på den prosessen hele veien. Og det var også derfor vi endte med å få et lån fra private aktører til slutt da. Når kassen var tom. For alternativet var jo å gå til skifteretten, og det var vi helt ærlig på. Uten å legge noe i mellom og tro at vi kan drifte på kreditors regning, så det tror jeg på en måte ble positivt. Det er klart at det er.. det er en krevende prosess i forhold til å få omgivelsene til å forstå at det er faktisk konsekvensen; det er ikke penger igjen. Men det var så ille, det var det. (Knut Kjær Berntsen, Hønefoss BK)*

Klubben har også ansatt en pensjonist på timesbasis som skal jobbe på markedssiden. Det fortelles at denne personen tidligere har vært ansatt i klubbens markedsavdeling i lang tid, og derfor har en god relasjon til markedet i Hønefoss. I følge Lafton har det gitt en positiv effekt, og denne personens relasjoner til markedet kan også ses på som legitimitetsskapende for klubben.

I Lillehammer har ikke de største tiltakene for å styrke klubbens forhold til omgivelsene blitt gjort enda, men klubben har som nevnt fått et litt bedre forhold til omgivelsene. Igjen trekkes åpenheten fram som en vesentlig faktor.

*Den største forskjellen er at vi er mye.. at folk.. omgivelsene våres er mye mer trygge på at vi er veldig åpne. At vi er mer åpen klubb enn vi var.. Vi var lukket klubb og ble beskyldt for det, og med rette. Vi har blitt mye mer åpne... (Knut Gundersen, Lillehammer Ishockeyklubb)*

Sammen med større åpenhet har klubben jobbet med sin egen synlighet i omgivelsene, blant annet gjennom ulike arrangementer. I 2016 deltok klubben på arrangør for ishockeydelen av Ungdoms-OL, noe som ble en stor opptur for klubben. Ishockeyen gikk over all forventning og ble ekstremt populær, noe som selvfølgelig var en opptur for ishockeyklubben og ishockeyens omdømme i Lillehammer (Valgermo, 2016). Gundersen forteller også at klubben arrangerte en stor bedriftsturnering for Nordea, og i tillegg presenterer klubbens årsberetning flere slike arrangementer:

*På markedssiden har det vært jobbet godt med å utvikle markedskonseptene slik at våre samarbeidspartnere får mer igjen for å være en del av vår hockeyfamilie. Vi har avholdt 3 frokostmøter i året. BTB konferanse i september med 40 utstillere og ca 100 deltagere. Golfturnering i Hafjell i samarbeid med Ikomm. Sponsortur til Karlstad i samarbeid med Nordic Crane. (Tronrud, Hansen, & Berg, 2017)*

Til tross for disse tiltakene så er det veien videre det snakkes mest om i intervjuene. Gundersen forteller at klubbens store potensiale ligger på publikumssiden, og sier at man i dag jobber mye med å skape en tilhørighetsdel og å styrke nedslagsfeltet til Lillehammer Ishockeyklubb.

*”Vi må bli Gudbrandsdalens klubb”. Vi må øke.. vi kan ikke bare være Lillehammers klubb, fordi da har vi ikke.. både omdømmemessig og, og publikumsmessig blir det for snevert. Og en eliteklubb må til syvende og sist basere seg på at publikummet kommer og ser på. Og det må jo.. vi har jo ikke kommet dit for å være ærlig. Vi, den indre krets kan syntes det er synd at det ikke kommer mer enn 1200 tilskuere på kampene våre, vi syntes vi er fryktelig gode. Men det.. det er vi som må åpne oss og fortelle omlandet at vi, vi er klubben for dere. Og det er en jobb som vi har høy prioritet på nå da. (Knut Gundersen, Lillehammer Ishockeyklubb)*

Et utdrag fra klubbens årsberetning viser også hvordan klubben ser betydningen av å videreføre og utvikle arbeidet med omgivelsene:

*Vi ser at det i løpet av året har blitt en stigende interesse rundt klubben og laget fra våre partnere. Samtidig stilles det større krav til oss om aktivitet for at de ønsker å være med på videre samarbeid med oss. Det blir stadig sterkere og sterkere kamp om markeds kronene. Vi har også jobbet med å forbedre fasilitetene for våre VIP gjester og ikke minst alle som betaler for å se våre kamper. Vi har mange spennende prosjekter på gang som vi har som mål å få realisert til sesongstart 2017/2018. (Tronrud et al., 2017)*

Det skal også ligges til at Gundersens tanker om veien videre ble offentlig bekreftet etter klubbens årsmøte i 2017, hvor det ble presentert i lokalavisen at klubben nå jobber med et konkret tiltak for å styrke sin posisjon i omlandet. Det planlegges nå å arrangere ”Hockeysportens uke”, som vil krones med et Mjøs-derby mot Storhamar i Norges største ishall, Håkons Hall, som ikke har vært i bruk siden OL i 1994. Planen er at man skal arbeide med markedsføring i distriktene rundt Lillehammer i Gudbrandsdalen og på den måten øke nedslagsfeltet slik Gundersen foreslo i intervjuet. I skrivende stund gjenstår det kun å få med ishockeyforbundet på laget før man for alvor begynner planleggingen (Espe, 2017).

For at man skal videreføre arbeidet med omgivelsene og bli omlandets klubb, så er Gundersen helt klar på at klubben blir nødt til å videreføre åpenheten.

*Det viktigste vi har lært, som er min kjeppest, det er at vi er åpne. Vi må være en åpen klubb. Skal vi være en klubb for omgivelsene, for Gudbrandsdalen så må vi være åpne! (Knut Gundersen, Lillehammer Ishockeyklubb)*

Åpenhet virker å være en fellesnevner i endringsprosessen hos flere av klubbene. Storhamar har hatt en enorm vekst i interessen rundt klubben, og når de fattige fetterne tok over klubben, var de helt tydelig på at åpenhet skulle prioriteres.

*Og det vi hadde når vi sa blanke ark, det var... Jeg husker [tredjeperson] hadde første seminaret. Når vi inviterte alle sponsorer og sånt til, hva er det som skjer her. En ting vi skal være klare på. Vi skal være dønn ærlige! Vi skal fortelle dønn ærlig hvordan ståa er i klubben, på kronen. Vi skal ikke lyge om en ting. Alt skal fram i offentligheten. (Sigve Ødegård, Storhamar Hockey)*

Frode Furuli er enig, og sier at det sammen med det faktum at noen jobbet gratis, som ble diskutert tidligere, gjorde at folk begynte å bry seg om klubben igjen. Stein Onsrud virker også å være enig med de andre respondentene fra Storhamar og sier at han syntes det har vært et stort skifte i klubben når det gjelder åpenhet. Han syntes klubben tidligere var lukket og hadde en usunn kultur i forhold til informasjonshåndtering, og mener at åpenhet var en av de grunnleggende forutsetningene når de startet snuoperasjonen, og at det var vesentlig for at klubben nå fikk tillitt fra omgivelsene.

*Hvis du skal begynne et sted å bygge opp tillitt fra andre. Eller tillitt hos andre til det du holder på med, så må du starte med å legge alle kortene på bordet. (Stein Onsrud, Storhamar Hockey)*

Storhamar har også gjort en radikal endring i organisasjonen. Klubben har nemlig byttet navn og logo fra Storhamar Dragons, tilbake til det tidligere, klassiske navnet, Storhamar Hockey. Frode Furuli forteller om den prosessen.

*For det var en, det var et par andre ting og som skjedde i den prosessen, det var at vi liksom tok tilbake det som var gamle klubben, vi tok tilbake gamle logoen. Dragen som var kommet inn for, når kom den? Den er ny da, for å si det sånn ...ut også helt tilbake til røttene, det var jo selvfølgelig litt motstand mot at dragen skulle bort, men det var vel spesielt fra Yngres tror jeg. For dem har jo ikke levd med noe annet ikke sant. (Frode Furuli, Storhamar Hockey)*

Sigve Ødegård forteller at han selv var litt motstander av at man skulle fjerne dragen fra klubbens logo og navn, men de begge er enige om at det sett i ettertid var det riktige valget, og at det var en helt grunnleggende bit i endringen. De sier også at man har sett at det er en del av de eldre som har kommet tilbake på kamp etter denne endringen, og at de nå driver å jobbe med et museum som skal ta for seg historien fra dag en og fremover. Denne endringen kan sees på som en kulturell endring, men det har en så stor betydning for endringsprosessen i Storhamar og forholdet til omgivelsene at jeg har valgt å ta det med som en mer ”unik” endring.

Som nevnt så vokste også slagordene ”Storhamarfamilien”, ”Evig gul og blå” og ”Vi gir oss aldri” fram gjennom tiden, sammen med familiefølelsen. Klubben har også vært veldig flink til å kommunisere disse slagordene noe Sveløkken også fant i sin masteroppgave om endringsprosessen i Storhamar (2015). Disse slagordene virker å røre ved Storhamarfansens stolthet og Sigve Ødegård mener at slagordene har samlet alle i og rundt klubben og gitt dem en følelse av at ”Ja, vi gir oss aldri! Vi skal virkelig vise dem”. Betydningen av logo- og navneendringen blir også poengtert, et virkemiddel de tror har hatt betydning for at en del av de eldre, og dem som hadde gått på kamp tidligere kom tilbake til hallen.

*Og det ser vi på de.. de eldre som kommer tilbake nå, dem får mer sjela si tilbake når dem ser ”ruina” blir satt i fokus og dragen er borte og dem kjenner seg litt mer igjen i det som var før i tiden tror jeg altså. (Frode Furuli, Storhamar Hockey)*

Jeg tror selv, i likhet med respondentene, at denne endringen har hatt stor positiv betydning i endringsprosessen, spesielt i forhold til tillit og legitimitet i omgivelsene. Trolig forbinder en del av omgivelsene Storhamar Dragons med økonomisk rot og uro, framfor medaljer og resultater, mens en endring til gamleklubben kan forbindes med en tid hvor det var mer kontroll, kanskje flere lokale på laget, og kanskje større fokus på bredde og helhet. Det blir selvfølgelig bar antakelser, men samtidig hevder jo også respondentene at navneendringen hadde betydning for at folk begynte å bry seg igjen.

Sammen med arbeidet på arrangementssiden, som ble presentert tidligere, har klubben iverksatt konkrete tiltak for å synliggjøre seg i omgivelsene. Frode Furuli at spillerne reiser rundt og besøker barnehager og eldreheim, mens det respondentene snakker mest

om er såkalte ”distriktsturer”. Sigve Ødegård forteller at denne ”happeningen” begynte litt tilfeldig i 2016, da det var et innslag i media om at Rendalen, en kommune i Østerdalen på Hedmark, manglet 50 000 kr for å kunne legge is i sin lille ishall. Storhamar og Sparebanken Hedmark ble da enige om å arrangere en showkamp oppe i Rendalen for å hjelpe, hvor banken gikk in med økonomisk støtte, og Storhamar sendte a-lagsgutta opp for å spille mot det lokale laget. ”*Det er jo.. hva skal man si. Det er ganske mye utkanten av vårt nedslagsområde kan man trygt si.*” (Patrik Bäärnhelm, Storhamar Hockey).

Patrik Bäärnhelm som jobber i markedsavdelingen ved siden av å være spiller forteller at det kom litt overraskende at det lå så langt borte, og jeg tenker selv at dette viser litt hvor seriøst Storhamar tar dette arbeidet med omgivelsene. Ishallen i Rendalen ligger 131 kilometer unna Hamar, men Storhamar viker ikke av den grunn. Det førte til en braksuksess som ble avsluttet med at de rundt 200 som møtte opp fikk gratisbilletter til kamp på Hamar (Eriksen, 2016). Bäärnhelm fortalte under intervjuet at det ville bli et lignende opplegg på Løten i 2017, da i regi av Norsk-Tipping, og i ettertid ble denne distriktsturen også en suksess som vekket stor interesse i nærmiljøet. Ifølge Storhamars nettside så møtte det opp rundt 1000 tilskuere til showkampen mot Løtens lokale ”gubbelag” (Storhamar Hockey, 2017).

Som det kommer tydelig fram i de to foregående avsnittene så virker det som åpenhet har vært en viktig del gjennom klubbens endringsprosess. Et fellestrekk virker å være at klubbene har vært flinke til å kommunisere med sponsorer og samarbeidspartnere både før-, under- og etter endringsprosessen, men at kommunikasjonsjobben mot folket og supporterne har vært dårligere. Flere av klubbene forteller om stabile forhold til sponsorene, som under perioden har vært ganske lojale mot klubben. I Hønefoss og Lillehammer fortelles det at klubbene har vært flink til å informere sponsorer om de kritiske situasjonene, men at man samtidig har vært for lukket ovenfor medlemmene og folket. Det nevnes at det i disse to klubbene har vært en periode hvor folk har vendt seg mot klubbene, som har bydd på visse utfordringer. I Lillehammer peker man på den eksterne kommunikasjonsjobben mot medlemmer og folket som en årsak til dette, mens man trolig kan tenke seg at noe av det samme har spilt en rolle i Hønefoss. I HBK fortelles det også om at man mistet litt klubbens identitet og ble litt høye på seg selv, noe som kan sammenlignes med situasjonen i Storhamar hvor administrasjonen tidligere hadde hatt en litt arrogant holdning. Storhamar la alle kortene på bordet og tok

i tillegg tilbake ”gamle klubben” ved å endre navn og logo, og ved det vekket en stolthet i hamarsingene, som igjen bryr seg om klubben. Hønefoss har foreløpig ikke sett de samme effektene som Storhamar, men det fortelles at klubben er i ferd med å gå tilbake til det den engang var, og bli samlet som én igjen. Med tiden i betraktning så er det kortere tid siden Hønefoss begynte dette arbeidet, og det blir derfor spennende å se om denne endringen med tiden kan bidra i samme retning som det virker å ha gjort i Storhamar.

Det kommer også fram i empirien at klubbene ved siden av å ha erkjent viktigheten av å ha omgivelsene ”med seg”, har gjort konkrete tiltak for å styrke forholdet. På ulike måter har klubbene valgt å arbeide mot å styrke forholdet og jeg vil gi en kort oppsummering her før jeg diskuterer hvilken effekt dette kan ha hatt for klubbene. I Brann har klubben sett at det å ”bry seg” har stor betydning, noe som også kom fram gjennom en spørreundersøkelse som klubben gjennomførte. Samfunnsansvar blir verdsatt i organisasjonen, noe som tydelig vises gjennom en stilling klubben opprettet for slikt arbeid. I tillegg har det blitt gjennomført flere tiltak for å bidra ut i samfunnet. Sammen med dette har Brann gjort endringer i det som teorien kaller ”fysisk struktur”, hvor hovedfokus har vært på å spare kostnader, men som også har hatt en effekt i samspillet med omgivelsene.

Hønefoss Ballklubb har ikke gjort de største endringene, men har blant annet jobbet tett mot banker hvor de sammen har pendlet ut en kurs for klubbens økonomi. I tillegg har klubben engasjert en tidligere markedsansatt som har gode nettverk på sponsormarkedet i Hønefoss og som trolig kan bidra til å bygge relasjoner mellom klubben og omgivelsene.

Lillehammer har gjennomført ulike arrangementer for å bygge relasjoner med samarbeidspartnere, og har planer om å gjennomføre tiltak for å styrke sin posisjon i omgivelsene og øke klubbens nedslagsfelt.

Storhamar har allerede et stort nedslagsfelt, og har gjennom ”distriktsturer” arbeidet for å bedre, utvide eller bevare dette, og sammen med besøkere rundt i lokalmiljøet er klubben synlig i omgivelsene. Samtidig satser klubben på sine kamparrangementer og har blant annet gjort endringer i den fysiske strukturen for å tilrettelegge for enda bedre arrangementer.

At klubbene både har styrket og fokusert på sitt forhold til omgivelsene er tydelig, men hvordan dette har bidratt gjennom endringsprosessen og hatt betydning for å overleve en situasjon der klubben har vært konkurs er vanskelig å avgjøre. Tenkelig har dette arbeidet mot omgivelsene virket inntektsskapende, spesielt gjennom informasjonsdeling. En god dialog, åpenhet og informasjonsdeling har vist seg å være viktig for å oppnå støtte, legitimitet og følgelig også ressurser som klubbene er avhengig av for å overleve. Samtidig kan en slik åpenhet bidra til å ”få støtte” gjennom forventningsavklaringen som flere snakket om. Ved å åpent dele informasjon om klubbens situasjon kan man også dempe forventningene, eller hvertfall unngå at fans krever sportslige resultater, blir misfornøyde og for eksempel slutter å gå på kamp. Ved å dele informasjon kan klubbene regulere forventningspresset og unngå slike ringvirkninger. En annen påstand som tidligere kom fram i studien er at sponsorenes ønske om å yte støtte når de kommer i et godt lys, eller når ut til et ”stort publikum”. Ved å beholde eller styrke publikum kan det skape ringvirkninger også på sponsormarkedet, og som nevnt tidligere har også åpenheten en effekt på sponsormarkedet gjennom å skape legitimitet ved siden av det at man i tillegg har god kostnadskontroll. En annen faktor som kan ha vært utslagsgivende på sponsormarkedet er kooptering. Det er da spesielt gjeldende i klubbene der de frivillige utgjør en stor del av driften til klubben. Ved at ledelsen i klubbene har en fot i flere leirer (i klubb og bedrift) så kan det trolig også bidra til å skape legitimitet og skape et bedre forhold mellom disse. Ringvirkninger blir igjen aktuelt, da en sponsor som har tillitt til klubben drar med seg flere, og flere sponsorer vil også gjøre det enklere for andre å gi sin støtte. Samtidig har informasjonsdeling og åpenhet i følge respondentene bidratt til å skape mer ro i endringsprosessene. Endringsprosessene kan være ganske krevende i utgangspunktet og hvis klubbene da skal forholde seg til ekstra press så blir det enda mer jobb. Derfor har informasjon i forhold til det å skape en tydelig forventningsavklaring mellom klubben og omgivelsene bidratt, i hvertfall til en viss grad.

## 5. Oppsummering og konklusjon

Hensikten med oppgaven har vært å undersøke hvordan klubber som befinner seg i økonomiske krisesituasjoner endrer seg for å overleve. Jeg vil nå gi en oppsummering av oppgavens sentrale funn innenfor problemsstillingene, før jeg tilslutt vil trekke noen generelle konklusjoner om hva som har vært avgjørende i endringsprosessen.

*”Hvilke strukturelle endringer har klubbene gjort, og hvorfor har de gjort disse endringene?”*

En viktig del av endringsprosessene virker å har vært å kutte kostnader og få bedre kostnadskontroll. Gjennom nedbemanninger og besparelser har klubbene sikret muligheten for videre drift og et utgangspunkt for overlevelse på kort sikt. Disse endringene kan betraktes som reaktive og revolusjonerende endringer, som klubbene har vært helt avhengig av for å overleve på kort sikt. Enkelte endringer har også fungert som inntektsskapende, og følgelig bidratt til å sikre overlevelse og videre drift i et lenger perspektiv.

Klubbene har i stor grad beholdt arbeidsoppgaver som var knyttet til de stillingene som ble borte i nedbemanningene. Disse arbeidsoppgavene er løst ved frivillig arbeidskraft, og ble fordelt til enten personer som allerede var i organisasjonen, eller nye frivillige som kom inn i organisasjonen.

For å oppnå kostnadskontroll og bedre oversikt i organisasjonene, har det blitt innført ulike former for standardisering. Brann har hatt stor fokus på jevnlige rapporteringer og målepunkter, Lillehammer har fått inn nye verktøy for økonomistyring, mens Storhamar har innført et prinsipp om ”etterskuddsøkonomi” som har gjort at klubben i dag ikke bruker penger som den ikke har. Hønefoss har gjort en stor strukturell endring i organisasjonen. Klubbens toppfotballstyre ble avviklet 1.1.2016, og etter det har klubben fått en mer oversiktlig organisasjon. Tidligere var det et veldig uavklart ansvarsforhold mellom dette styret og klubbstyret, og betydningen av denne endringen ble sett på som stor. I to av klubbene; Brann og Storhamar, ble det også innført lønssystemer i klubbens sportslige avdeling som hadde til hensikt å skape kontroll og oversikt i den sportslige avdelingen, men i Storhamars tilfellet var det også et øvre lønnstak i en periode. Tre av klubbene har gjort endringer i den fysiske strukturen. Brann har hatt fokus på å minimere risiko gjennom å sette ut to av klubbens kommersielle virksomheter, men også for å skape et bedre tilbud for brukerne.



Storhamar har gjort endringer i sin fysiske struktur for å bygge videre på klubbens store forse, arrangement, mens Lillehammer har gjort endringer i den fysiske strukturen rundt det sportslige, for å gi et bedre grunnlag for sportslig utvikling. I tillegg til disse endringene har alle klubbene i en periode vært pålagt av sine forbunds lisenskrav til å utarbeide handlingsplaner som følge av deres kritiske økonomi, noe som også har gjort at klubbene har blitt nødt til å endre seg og innrette seg etter kravene fra forbundene for å få lisens.

*”Hvilken betydninger har de strukturelle endringene hatt for klubbenes overlevelse?”*

De strukturelle endringene har hovedsakelig hatt en betydning for klubbene gjennom at de har redusert kostnadene. Ved å få inn frivillig arbeidskraft i stedet for lønnet-, så sikret klubbene sin overlevelse. I Storhamar bidro de fattige fette med tre millioner som klubben var helt avhengig av for overlevelse. Sammen med dette stilte de et krav hvor de selv gikk inn og tok over driften av klubben på dugnad. Videre har de ulike formene for standardisering bidratt til at klubbene har fått oversikt og kontroll over sin økonomi. Utover de økonomiske forholdene har det også blitt diskutert hvordan endringene har bidratt på andre måter. Jeg har i ulike sammenhenger hevdet at klubbene har skaffet seg tillitt og legitimitet i omgivelsene gjennom en bedre kontroll. Klubbene har nedbemannet administrasjonen og erstattet denne med frivillig arbeidskraft, men det virker samtidig som om de framstår som mer profesjonelle etter noen av disse strukturelle endringene, da spesielt gjennom de ulike formene for standardisering. Ved større legitimitet og tiltro fra omgivelsene vil trolig også klubbene kunne øke sine inntekter, både gjennom sponsoravtaler, men også gjennom tilskuerinntekter.

*”Hvorvidt har samspillet med omgivelsene hatt betydning for overlevelsen?”*

Samspillet med omgivelsene virker å ha vært en viktig del av endringsprosessene. I tre av klubbene følte respondentene at deres klubb tidligere hadde vært ”lukket”, og ved å endre denne holdningen og verdsette åpenhet og informasjonsdeling virker det som om disse klubbene har oppnådd flere fordeler. Først og fremst har åpenheten bidratt til å skape ro i endringsprosessen. I Brann ble det ikke snakket om åpenhet, men det at klubben kommuniserte godt med omgivelsene i forhold til å informere om den reelle situasjonen i klubben og avklare forventningene, har muligens bidratt til å dempe bergensernes krav til suksess og ført til at klubben kan drive sitt mer tålmodige arbeid. I Hønefoss og Storhamar virket det også som om klubbens eksterne kommunikasjon og

åpenheten bidro til å skape tillitt til endringsprosessene. I Lillehammer var situasjonen motsatt. Her hadde klubben arbeidet godt med å informere sponsorer om situasjonen, men vært åpen utad, noe som gjorde at noen fikk et litt negativt forhold til klubben. Det har blitt endret i ettertid, og en stor forskjell i klubben fra tidligere er åpenheten ifølge det som kommer fram i intervjuet. Det kom også fram at flere av klubbene hadde vært i lignende situasjoner som Lillehammer. Brann og Hønefoss følte også at de tidligere hadde gitt god informasjon til sponsorer, men ikke vært åpen nok for resten av omgivelsene. I Hønefoss ble det i likhet med Lillehammer sett på som en stor forskjell, som i dag bidro til å skape tillitt til klubben. Et interessant funn her er at tre av klubbene arbeidet godt mot sponsorer og samarbeidspartnere, men ikke mot folket. Den ene klubben som hadde stort fokus på folket, Storhamar, har i dag hatt en enorm oppslutning rundt klubben fra alle dens omgivelser. En viktig faktor som spilte inn her var i følge respondentene klubbens endring av navn og logo, som tok tilbake ”gamle klubben”. Utover dette har klubbene gjort ulike tiltak som kan ha bidratt til økte inntekter, hvor store deler av disse tiltakene handler om å synliggjøre seg i omgivelsene.

## **5.1 Konklusjon**

Klubbenes umiddelbare tiltak, i form av kostnadskutt, har vært en helt essensiell faktor til overlevelse. Det samme har innføringen av standardiseringer. Disse to er imidlertid kostnadsbesparende og -kontrollerende tiltak, og for å sikre overlevelsen over lenger tid har klubbene derfor blitt nødt til å generere inntekter. Her har samhandlingen med omgivelsene vært viktig, og åpenhet virker å være en stor del av denne for klubber som befinner seg i slike situasjoner, da det virker tillitsskapende. Muligens har den økte kontrollen i klubbene hatt betydning for å skaffe legitimitet og på samme måte inntekter, men disse forholdene er ikke belyst godt nok til å kunne trekke noen slutninger.

## **5.2 Studiens styrker, svakheter og forslag til videre forskning**

En svakhet ved studien er intervjuguiden og spørsmålene som ble stilt. I forkant av intervjuene hadde jeg problemstillinger og forskningsspørsmål som la til grunn for temaene som ble tatt opp underveis i intervjuprosessene, men i ettertid ble problemstillingene spisset ut i fra de dataene som ble hentet inn. I den forbindelse kunne selvfølgelig datainnsamlingen bli mer fruktbar ved at intervjuguiden tok samme retning som spissingen av disse.

Studiens utvalg på fire klubber, ser jeg som både en styrke og en svakhet ved studien. Først så er studiens utvalg en fordel med tanke på at det finnes lite tidligere forskning på temaet, og ved å inkludere flere klubber så har altså evnen til å se sammenhenger i endringsprosessen blitt større. På den andre siden så har dette ført til at jeg ble nødt til å prioritere hvilke deler av endringsprosessen jeg ønsket å fokusere på i stedet for å se på helheten.

Det at studien bare belyser deler av organisasjonsendringene i de fire klubbene, skaper et interessant grunnlag for videre forskning. Ved å velge andre tilnærminger, som for eksempel å forske mer på interne forhold i organisasjonen, kunne flere viktige sider av endringsprosessene kommet fram. Blant annet ble det snakket mye om endringer i klubbens strategier og klubbfilosofi, hvor jeg måtte utelatte mange interessante deler av endringenes helhet på grunn av avgrensningene.

I studien blir det snakket mye om omgivelser. Ved å studere omgivelsenes forhold til- og oppfatninger de har hatt av klubbene kunne man gjort interessante funn i forhold til denne studien.

Tilslutt kunne det også vært interessant å se på de foregående kritiske situasjonene i klubbene. Man kunne undersøkt om det fantes noen likhetstrekk mellom den situasjonen og den ”nyere” situasjonen, og sett hva som gjorde at det gikk galt igjen. Det kunne gjort funn i denne studien enda mer gjeldende, hvis man hadde funnet at forhold i den reaktive fasen og ikke minst i den proaktive fasen like i etterkant av endringsprosessen var avvikende.

## Referanser

- Ammirante, J, Whitson, D, & Gruneau, R. (2006). Globalization in professional sport: Comparisons and contrasts between hockey and European football. *Artificial ice: Hockey, culture, and commerce*, 237-261.
- Andersen, Eduardo Doddo. (2010). *Fortellingen om Brann*. Oslo: Kagge Forlag AS.
- Andersen, Svein S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Backman, Jyri. (2012). *En organisationsstudie av svensk och finsk elitishockey*. (Licentiatoppsats), Göteborgs universitet, Institutionen för kost- och idrottsvetenskap, Göteborg. Lastet ned fra <https://dspace.mah.se/bitstream/handle/2043/14625/JyriLic.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Bakkehaug, Wegard. (2015, 27.01.2015). Hockeyfeber på tribunen gir rekord, *VG Sporten*. Lastet ned fra <http://www.vg.no/sport/ishockey/norsk-ishockey/hockeyfeber-paa-tribunen-gir-rekord/a/23382271/>
- Bang, Henning. (1995). *Organisasjonskultur* (3. utg. utg.). Oslo: TANO.
- Barros, C. P. (2006). Portuguese Football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 96-104. doi: 10.1177/1527002505282870
- Bentsen, Anders Rove. (2014, 26.11.2014). Norling vil ikke trekke seg etter nedrykket, *NRK Sporten*. Lastet ned fra <https://www.nrk.no/sport/fotball/brann-rykker-ned-til-1.-divisjon-1.12067191>
- Berg, Morten Emil. (1995). *Organisasjonsutvikling : metoder og teknikker* (2. utg. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Bergersen, Tormod. (2014, 24.09.2014). Brann må si opp ansatte, *Bergensavisen*. Lastet ned fra <http://www.ba.no/brann/brann-ma-si-opp-ansatte/s/1-41-7603302>
- Bergersen, Tormod. (2015, 22.10.2015). Dagen etter opprykket kom den tunge beskjeden fra NFF, *Bergensavisen*. Lastet ned fra <https://www.ba.no/sport/fotball/sk-brann/dagen-etter-opprykket-kom-den-tunge-beskjeden-fra-nff/s/5-8-181071>
- Berndt, Holger. (2009). Ny dansk hockey klubb i konkurs. Hentet fra <http://taifbloggen.se/2009/03/1172627/>
- Blaker, Bjørn Harald. (2016, 29.09.2016). HBK på vei ut av luksusfellen, *Ringblad*. Lastet ned fra <http://www.ringblad.no/meninger/ledere/fotball/hbk-pa-vei-ut-av-luksusfellen/o/5-45-290476>

- Bolman, Lee G., Thorbjørnsen, Kari Marie, & Deal, Terrence E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Breivik, Gunnar. (1987). The doping dilemma. *Sportwissenschaft*, 17, 83-94.
- Brenden, Jo Espen. (2015, 05.11.2015). Storhamar-kontor på CC, *Hamar Dagblad*. Lastet ned fra <https://www.hamar-dagblad.no/hamar/okonomi-og-naringsliv/storhamar-kontor-pa-cc/s/5-80-21929>
- Brendhagen, Knut. (2015, 03.09.2015). Hønefoss reddet fra konkurs, *NRK Buskerud*. Lastet ned fra <https://www.nrk.no/buskerud/honefoss-reddet-fra-konkurs-1.12534480>
- Bryne, Lars, Hagen, Andreas , & Rognerud, Anne. (2015, 14.01.2015). Hva skjedde egentlig på Hamar?, *NRK Sporten*. Lastet ned fra [https://www.nrk.no/sport/hva-skjedde-egentlig-pa-hamar\\_-1.12149977](https://www.nrk.no/sport/hva-skjedde-egentlig-pa-hamar_-1.12149977)
- Braaten, Magnus. (2015, 22.10.2015). Branns økonomi i rød sone – må lage handlingsplan, *VG Sporten*. Lastet ned fra <http://www.vg.no/sport/sk-brann/branns-oekonomi-i-roed-soner-maa-lage-handlingsplan/a/23547303/>
- Busch, Tor, Dehlin, Erlend, & Vanebo, Jan Ole. (2010). *Organisasjon og organisering* (6. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Børresen, Erik. (2014, 26.11.2014). Momsrot i Lillehammer, *Gudbrandsdølen Dagning*. Lastet ned fra <https://www.gd.no/sport/momsrot-i-lillehammer/s/1-934610-7710339>
- Bøyum, Mads. (2017a, 09.03.2017). Brann tilbød lavere lønn. Da Barmen sa nei, ble han vraket. , *Bergens Tidende*. Lastet ned fra [http://www.bt.no/100Sport/fotball/Brann-tilbod-lavere-lonn-Da-Barmen-sa-nei\\_-ble-han-vraket-231948b.html](http://www.bt.no/100Sport/fotball/Brann-tilbod-lavere-lonn-Da-Barmen-sa-nei_-ble-han-vraket-231948b.html)
- Bøyum, Mads. (2017b, 24.03.2017). Så mange bergensere tror på ny Brann-medalje, *Bergens Tidende*. Lastet ned fra <http://www.bt.no/100Sport/fotball/Sa-mange-bergensere-tror-pa-ny-Brann-medalje-232773b.html>
- Cantelon, Hart. (2012). Have Skates, Will Travel
- Canada, International Hockey, and the Changing Hockey Labour Market. I *Artificial Ice* (s. 215-236): University of Toronto Press.
- Carlsson, Bo, & Backman, Jyri. (2015). The blend of normative uncertainty and commercial immaturity in Swedish ice hockey. *Sport in Society*, 18(3), 290-312. doi: 10.1080/17430437.2014.951438
- Charmaz, Kathy. (2006). *Constructing grounded theory : a practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.

- Christiansen, Martin. (2013). Organisasjonsendring i fotball: En kvalitativ undersøkelse av Strømsgodset IF sine organisatoriske endringer på vei mot toppen av norsk fotball.
- Cunningham, George B. (2002). Removing the Blinders: Toward an Integrative Model of Organizational Change in Sport and Physical Activity. *Quest*, 54(4), 276-291.
- Daft, Richard L. (2004). *Organization theory and design* (8th ed. utg.). Mason, Ohio: South-Western.
- Dalland, Olav. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dawson, Patrick. (2003). *Understanding organizational change : the contemporary experience of people at work*. London: Sage Publications.
- DiMaggio, Paul J., & Powell, Walter W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. doi: 10.2307/2095101
- Dytter inn tosifret antall millioner i HBK. (2012, 16.02.2012). *Ringerikes Blad*. Lastet ned fra <https://www.ringblad.no/hbkmagasinet/dytter-inn-et-tosifret-antall-millioner-i-hbk/s/1-97-5930664>
- Eriksen, Bendik. (2016, 13.02.2016). Storhamar er et fantastisk lag, *Hamar Arbeiderblad*. Lastet ned fra <http://www.h-a.no/sport/dragons/fikk-mote-heltene>
- Espe, Anders. (2017, 29.03.2017). Går for hockeyfest i Håkons Hall - Inviterer hele dalen, *Gudbrands Dagingen*. Lastet ned fra <https://www.gd.no/sport/ishockey/lillehammer-ik/gar-for-hockeyfest-i-hakons-hall-inviterer-hele-dalen/s/5-18-432064>
- Everett, E. L., & Furseth, Inger. (2012). *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Fahlén, Josef. (2004). *Sector-specific environmental factors in organized sport in Sweden – Implications for elite ice hockey clubs [Abstrakt]*. Paper presentert ved Book of abstracts of the 12th European Sport Management Congress.
- Fahlén, Josef. (2006). Structures beyond the frameworks of the rink – On organization in Swedish ice hockey. doi: 91-7264-042-1.
- Fahlén, Josef, Stenling, Cecilia, & Vestin, Ludvig. (2008). Money talks: a qualitative analysis of the organizational change connected with the corporation formation of a voluntary sport club. *Sport Und Gesellschaft – Sport And Society*, 5(2), 153-177.
- Feltstykket, Vegard. (2016, 05.04.2016). Viking i dyp økonomisk krise, *TV2 Sporten*. Lastet ned fra <http://www.tv2.no/a/8192229/>

- Flåtene, Jørgen. (2010). En kvalitativ undersøkelse av en liten norsk fotballklubbs strategiske endring : "fra gutteklubb til storklubb i Drammen": fusjonsprosessen til DFK. Oslo: J. Flåtene.
- Frengstad, Jan Morten. (2015, 13.02.2015). Nå pensjoneres dragen, *Hamar Dagblad*. Lastet ned fra <https://www.hamar-dagblad.no/sport/storhamar-ishockey/na-pensjoneres-dragen/s/5-80-4699>
- Gamlem, Magnus, Toft, Andreas, & Bryne, Lars. (2014, 06.07.2014). Anmelder 10 av 23 klubber: – Risikerer to års fengsel, *NRK Sporten*. Lastet ned fra <https://www.nrk.no/sport/10-av-23-klubber-anmeldes-1.11755587>
- Gammelsaeter, H., & Jakobsen, Se. (2008). Models of Organization in Norwegian Professional Soccer. *Eur. Sport Manag. Q.*, 8(1), 1-25. doi: 10.1080/16184740701814365
- Gammelsæter, Hallgeir, & Ohr, Frode. (2002). *Kampen uten ball : om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Gammelsæter, Hallgeir, Storm, Rasmus K., & Söderman, Sten. (2011). Diverging Scandinavian Approaches to Professional Football. I Benoit Senaux & Hallgeir Gammelsæter (Red.), *The Organisation and governance of top football across Europe : an institutional perspective* (Vol. 7, s. 77-92). New York: Routledge.
- Garud, Raghu, Hardy, Cynthia, & Maguire, Steve. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 28(7), 957-969. doi: 10.1177/0170840607078958
- Gerring, John. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review*, 98(2), 341-354.
- Gerring, John. (2008). Case Selection for Case-Study Analysis: Qualitative and Quantitative Techniques. I Janet M. Box-Steffensmeier, Henry E. Brady & David Collier (Red.), *The Oxford handbook of political methodology*. Oxford: Oxford University Press.
- Goksøyr, Matti. (2008). *Historien om norsk idrett*. Oslo: Abstrakt forl.
- Gómez, Sandalio, Opazo, Magdalena, & Martí, Carlos. (2008). Structural characteristics of sport organizations: main trends in the academic discussion.
- Greenwood, Royston, Oliver, Christine, Suddaby, Roy, & Sahlin, Kerstin. (2008). *The SAGE Handbook of organizational institutionalism*. Los Angeles: SAGE.
- Grinvoll, Even. (2016, 24.08.2016). Vikings konkurs med 1,6 millioner i ubetalte regninger, *Tønsbergs Blad*. Lastet ned fra <http://www.tb.no/tonsberg/hockey/sport/vikings-konkurs-med-1-6-millioner-i-ubetalte-regninger/s/5-76-362492>

- Grønmo, Sigmund. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Hagebø, Jon. (2004, 16.03.2004). NIF nedbemanner med 29,9 årsverk, *Nettavisen*. Lastet ned fra <http://www.nettavisen.no/sport/nif-nedbemanner-med-299-arsverk/200800.html>
- Hanstad, Dag Vidar. (2011). *Norsk idrett : indre spenning og ytre press*. Oslo: Akilles.
- Haugen, Kk, & Solberg, Ha. (2010). The Financial Crisis in European Football Game Theoretic Approach. *Eur. Sport Manag. Q.*, 10(5), 553-567. doi: 10.1080/16184742.2010.524240
- Heggdal, Kristin, Ravnestad, Jan Rye , & Egge, Julie Haugen. (2014, 07.07.2014). Rosenborg Ishockey Elite konkur, *NRK Sporten*. Lastet ned fra <https://www.nrk.no/sport/rosenborg-ishockey-elite-er-konkurs-1.11819305>
- Holme, Idar Magne, & Solvang, Bernt Krohn. (1996). *Metodevalg og metodebruk* (3. utg. utg.). Oslo: TANO.
- Høglund, Daniel. (2017, 10.01.2017). Er dette slutten for Larvik? Hentet fra <http://www.viasport.no/sport/handball/blogger/daniel-hoglund/er-dette-slutten-for-larvik>
- Haaland, Bernt-Erik. (2016, 20.12.2016). Slik var årets siste medlemsmøte. Lastet ned fra <http://www.brann.no/nyheter/slik-var-onsdagens-medlemsmote>
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. utg.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, Dag Ingvar, & Thorsvik, Jan. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jakobsen, Stig-Erik, Gammelsæter, Hallgeir, & Fløysand, Arnt. (2009). The spatial embeddedness of professional football clubs in Norway. *Soccer & Society*, 10(2), 261-279. doi: 10.1080/14660970802601753
- Jarlsbo, Øystein. (2016, 09.02.2016). Mareritt for Drammen HK, *VG Sporten*. Lastet ned fra <http://www.vg.no/sport/haandball/norsk-haandball/mareritt-for-drammen-hk/a/23612031/>
- Jerolmack, Colin, & Murphy, Alexandra K. (2017). The Ethical Dilemmas and Social Scientific Trade-offs of Masking in Ethnography. *Sociological Methods & Research*, 0(0), 0049124117701483. doi: doi:10.1177/0049124117701483
- Jones, Gareth R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th ed., global ed. utg.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Knoke, David, & Prensky, David. (1984). WHAT RELEVANCE DO ORGANIZATION THEORIES HAVE FOR VOLUNTARY ASSOCIATIONS? *Social Science Quarterly*, 65(1), 3-20.



- Kolstad, Jan Gunnar, & Lundsør, Einar. (2016, 28.04.2016). Vil ta år å snu Brann-økonomien, *Bergensavisen*. Lastet ned fra <http://www.ba.no/sport/fotball/sk-brann/vil-ta-ar-a-snu-brann-okonomien/s/5-8-336510>
- Lafton, Frode, & Johnsen, Lars. (2013). *Hønefoss : til kneet ryker*. Oslo: Falck forl.
- Lago, Umberto, Simmons, Rob, & Szymanski, Stefan. (2006). The Financial Crisis in European Football: An Introduction. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 3-12. doi: 10.1177/1527002505282871
- Lesjø, Jon Helge. (2008). *Idretts sosiologi : sportens ekspansjon i det moderne samfunn*. Oslo: Abstrakt.
- Lillehammer Ishockeyklubb. (2016, 08.03.2016). Kvalifiseringen. Lastet ned fra <http://www.lillehammerhockey.no/kvalifiseringen/>
- Lunde, Eivind, Lie-Nielsen, Henrik, Samnøy, Åshild, Preto, Siren, Grevstad jr, Birger, Kolseth, Morten, . . . Johannesen, Vibeke. (2017). Årsrapport 2016 *Årsrapport 2016 - Sportsklubben Brann*. Bergen: Sportsklubben Brann.
- Lundsør, Einar. (2017, 10.05.2017). Brann er ute av rød sone, *Bergensavisen*. Lastet ned fra <https://www.ba.no/sport/fotball/sk-brann/brann-er-ute-av-rod-sone/s/5-8-571224>
- Meyer, John W., & Rowan, Brian. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, Renate E. (2008). New Sociology of Knowledge: Historical Legacy and Contributions to Current Debates in Institutional Research. I Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby & Kerstin Sahlin (Red.), *The SAGE Handbook of organizational institutionalism* (s. 519-538). Los Angeles: SAGE.
- Mirtle, James, & MacKinnon, Mark. (2014, 17.12.2014). Russia's Kontinental Hockey League on the verge of financial ruin, *The Globe and Mail*. Lastet ned fra <https://www.theglobeandmail.com/sports/hockey/russias-kontinental-hockey-league-on-the-verge-of-financial-ruin/article22138117/>
- Morrow, S. (2006). Scottish Football: It's a Funny Old Business. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 90-95. doi: 10.1177/1527002505282867
- Møller, Iselin Stalheim. (2013, 14.09.2013). Fem år med økonomisk krise, *Dagsavisen*. Lastet ned fra <http://www.dagsavisen.no/verden/fem-ar-med-okonomisk-krise-1.298410>
- Nadler, David, & Tushman, Michael. (1990). Beyond The Charismatic Leader: Leadership And Organizationa. *California Management Review*, 32(2), 77.
- Nattlandsmyr, Gorm. 2010: Et turbulent år. *Branns historie*. Lastet ned fra <http://historie.brann.no/et-turbulent-ar/>

- Nattlandsmyr, Gorm. (2015, 22.10.2015). Brann har havnet i rød sone. Lastet ned fra <http://www.brann.no/economy/article/16bn99kzso54o1quycz56pbfmt/title/brann-har-havnet-i-rod-sone>
- Nattlandsmyr, Gorm. (2016). Ny teamleder for samfunnsansvar. Lastet ned fra <http://www.brann.no/news/article/5xi58hhjdtufzvw5mqmaiujj/title/ny-teamleder-for-samfunnsansvar>
- Nauright, J. (2012). *Sports around the World: History, Culture, and Practice [4 volumes]: History, Culture, and Practice*: ABC-CLIO.
- Nielsen, Atle. (2008). *Sportsklubben Brann : 100 år med tro, håp og kjærlighet*. Oslo: Schibsted.
- Nilsen, Tommy. (2013, 07.10.2013). Hønefoss i rød sone, *Ringblad*. Lastet ned fra <http://www.ringblad.no/hbkmagasinet/honefoss-i-rod-sone/s/1-97-6903515>
- Nilsen, Tommy. (2014, 19.05.2014). Historisk grønne HBK, *Ringerikes Blad*. Lastet ned fra <https://www.ringblad.no/hbkmagasinet/historisk-gronne-honefoss/s/1-97-7367298>
- Nordhaug, Rune. (2014). Klubblisens 2014. I Norges Fotballforbund (Red.), *Klubblisens*. <http://www.fotball.no>: Norges Fotballforbund.
- Nordhaug, Rune. (2016). Klubblisens 2016. I Norges Fotballforbund (Red.), *Klubblisens*. <http://www.fotball.no>: Norges Fotballforbund.
- NFF - Klubblisensreglement, NFFFOR-2010-03-07-1 § 2-6 § 2-6 (2014). Klubblisensreglement, 3 C.F.R. (2015a).
- Norges Ishockeyforbund. (2015b). Årsberetning 2014-2015. <http://www.hockey.no>: Norges Ishockeyforbund.
- Norges Ishockeyforbund. (2017a, 02.02.2017). Ishaller i Norge. Lastet ned fra <https://www.hockey.no/anlegg/ishaller-i-norge/>
- Norges Ishockeyforbund. (2017b). Statistics: Attendance.
- Norsk Internasjonal Fotballstatistikk. (2017). Tilskuertall. Lastet ned fra <https://www.nifs.no/tilskuertall.php?land=1&t=17&u=672302>
- NRK Sporten. (2015, 18.10.2015). Økonomisk trøbbel for friidretten, *NRK Sporten*. Lastet ned fra <https://www.nrk.no/sport/okonomisk-trobbel-for-friidretten-1.12560310>
- Nygård, Stig. (2005, 11.03.2005). Bergen Flyers legges ned, *Nettavisen*. Lastet ned fra <http://www.nettavisen.no/sport/bergen-flyers-legges-ned/358916.html>

- Nytt, kommersielt HBK-selskap. (2008, 27.02.2008). *Ringerikes Blad*. Lastet ned fra <https://www.ringblad.no/hbkmagasinet/nytt-kommersielt-hbk-selskap/s/1-97-3378184>
- Nørbech, André Haug. (2013). Organisasjonsutvikling i toppfotballen: Utviklingen av organisasjonen av en norsk toppfotballklubb under en ti-års periode.
- Oberhofer, Harald, Philippovich, Tassilo, & Winner, Hannes. (2015). Firm Survival in Professional Sports. *Journal of Sports Economics*, 16(1), 59-85. doi: doi:10.1177/1527002512462582
- Olsson, Henny, Sørensen, Stefan, & Bureid, Gunnar. (2003). *Forskningsprosessen : kvalitative og kvantitative perspektiver*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Opshal, Per. (2009, 02.10.2009). Comet slått konkurs, *VG*. Lastet ned fra <http://www.vg.no/sport/ishockey/comet-slaatt-konkurs/a/574523/>
- Pamer, Anders. (2014, 08.09.2014). Brann må kutte minst 15 millioner, *Bergens Tidende*. Lastet ned fra [http://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/eliteserien/Brann-ma-kutte-minst-15-millioner-460938\\_1.snd](http://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/eliteserien/Brann-ma-kutte-minst-15-millioner-460938_1.snd)
- Pamer, Anders. (2015, 29.09.2015). Branns nye makslønn: 75 000 i måneden, *Bergens Tidende*. Lastet ned fra <http://www.bt.no/100Sport/fotball/Branns-nye-makslonn-75000-i-maneden-193443b.html>
- Pamer, Anders. (2016, 15.11.2016). Sølvpengene gir Brann-overskudd, *Bergens Tidende*. Lastet ned fra [http://www.bt.no/100Sport/fotball/eliteserien/Solvpengene-gir-Brann-overskudd-861000\\_1.snd](http://www.bt.no/100Sport/fotball/eliteserien/Solvpengene-gir-Brann-overskudd-861000_1.snd)
- Patton, Michael Quinn. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed. utg.). Newbury Park: Sage.
- Pettigrew, Andrew M. (1985). Contextualist research and the study of organizational change processes. 4, 17.
- Pettigrew, Andrew M. (1987). *Context and Action in the Transformation of the Firm* (Vol. 24).
- Pfeffer, Jeffrey, & Salancik, Gerald R. (2003). *The external control of organizations : a resource dependence perspective*. Stanford, Calif: Stanford Business Books.
- Pointstreak. (2016). League Attendance - Get-ligaen. Lastet ned fra <http://pointstreak.com/prostats/attendance.html?leagueid=645&seasonid=7617>
- Press, The Associated. (2016, 14.11.2016). Russia's KHL mulls cutting teams under financial pressure, *CBC Sports*. Lastet ned fra <http://www.cbc.ca/sports/hockey/russia-khl-cutting-teams-1.3850072>

- Przeworski, Adam, & Teune, Henry. (1970). *The logic of comparative social inquiry*. New York: Wiley.
- Ringdal, Kristen. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Riseng, Aud Margrete, & Sveløkken, Snorre. (2015). Storhamar Ishockey - fra konkurstrussel til økonomisk kontroll - og sportslige toppresultater : på hvilken måte har de helhetlige ledergrepene bidratt til den suksessfulle snuoperasjonen? i hvilken grad er det overføringsverdi fra denne endringsprosessen til andre eliteklubber med tilsvarende økonomiske utfordringer? Oslo: A.M. Riseng.
- Robinson, Leigh. Understanding organisational change in sports organisations.
- Ryen, Anne. (2002). *Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Røed, Geir. (2015, 10.04.2015). Treneren saksøker Lillehammer hockey, *NRK Hedmark Oppland*. Lastet ned fra <https://www.nrk.no/ho/treneren-saksoker-lillehammer-hockey-1.12303072>
- Røkeberg, Morten W. (2016, 27.09.2016). Hønefoss truet av konkurs, *NRK Buskerud*. Lastet ned fra <https://www.nrk.no/buskerud/honefoss-truet-av-konkurs-1.13152749>
- Scelles, Nicolas, Szymanski, Stefan, & Dermitt-Richard, Nadine. Insolvency in French Soccer. *Journal of Sports Economics*, 0(0), 1527002516674510. doi: doi:10.1177/1527002516674510
- Schultze & Braun. (2015). Insolvency and Restructuring in Germany - Yearbook 2016. I Ronja Erb (Red.): Schultze & Braun.
- Skardal, Vegard, & Sommerstad, Steffen. (2012). *Tippeligaens økonomiske utvikling 2006-2010: Med fokus på det finansielle oppfølgingssystemet til Norges Fotballforbund*. (Master), Norges Handelshøyskole, Bergen. Lastet ned fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/169659/Skardal og Sommerstad 2012.pdf?sequence=1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/169659/Skardal%20og%20Sommerstad%202012.pdf?sequence=1)
- Skarpjordet, Odd. (2012, 11.06.2012). Nilsen ansatt som sportssjef i L.I.K., *Gudbrandsdølen Dagningen*. Lastet ned fra <https://www.gd.no/sport/nilsen-ansatt-som-sportssjef-i-l-i-k/s/1-934610-6101697>
- Skirstad, B., & Chelladurai, P. (2011). For 'Love' and Money: A Sports Club's Innovative Response to Multiple Logics. *J.Sport Manage.*, 25(4), 339-353.
- Slack, Trevor, & Hinings, Bob. (1992). Understanding Change in National Sport Organizations: An Integration of Theoretical Perspectives. *Journal of Sport Management*, 6(2), 114-132. doi: doi:10.1123/jsm.6.2.114

- Slack, Trevor, & Parent, Milena M. (2006). *Understanding sport organizations : the application of organization theory* (2nd ed. utg.). Champaign, Ill: Human Kinetics.
- Sletbak, Terje, Haug, Ole Gerhard, & Løkken, Mette. (2015). Kontrollkomiteens beretning til Norges Ishockeyforbund for regnskapsåret 2014. <http://www.hockey.no>: Norges Ishockeyforbund.
- Spector, Bert. (2010). *Implementing organizational change : theory into practice* (2nd ed. utg.). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Steen Hansen, Rune. (2015, 06.10.2015). CC kjøper hallnavnet og ny kube, *Hamar Arbeiderblad*. Lastet ned fra <http://www.h-a.no/sport/cc-kjoper-hallnavnet-og-ny-kube>
- Storhamar Hockey. (2017). Hockeymoro i Løten. Lastet ned fra <http://www.sil.no/2017/01/28/hockeymoro-i-loten/>
- Suchman, M. C. (1995). MANAGING LEGITIMACY - STRATEGIC AND INSTITUTIONAL APPROACHES *Acad. Manage. Rev.* (Vol. 20, s. 571-610).
- Sunde Hoel, Yasmin. (2012, 15.09.2012). Pengene borte fra idretten i Europa: – Boblen måtte sprekke, *NRK Sporten*. Lastet ned fra <https://www.nrk.no/sport/pengene-borte-fra-europeisk-idrett-1.8320790>
- Swiss Hockey News. (2014, 23.06.2014). No more professional hockey in Basel - EHC Basel Sharks file for bankruptcy. Lastet ned fra <https://www.swisshockeynews.ch/index.php/shn/12-swiss-ice-hockey/nlb/1752-no-more-professional-hockey-in-basel-ehc-basel-sharks-file-for-bankruptcy>
- Szymanski, Stefan. (2011). Sport financing and governance in Europe. I *Contemporary issues in sports economics : participation and professional team sports* (s. 65-79). Cheltenham: Edward Elgar.
- Szymanski, Stefan. (2012). Insolvency in English professional football: Irrational Exuberance or Negative Shocks? (Vol. 1202): International Association of Sports Economists.
- Szymanski, Stefan. (2015). *Money and Soccer: A Soccernomics Guide*. New York: Nation Books.
- Sødal, Per Morten. (2017, 23.03.2017). Økonomisk krise i Lørenskog, *Romerikes Blad*. Lastet ned fra <https://www.rb.no/lorenskog-ishockey/lorenskog/ishockey/okonomisk-krise-i-lorenskog/s/5-43-463907>
- Thagaard, Tove. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tjora, Aksel Hagen. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

- Torstensen, Jan Torkel. (2014, 01.08.2014). Kjempedugnad redder HBK, *Ringblad*. Lastet ned fra <http://www.ringblad.no/hbkmagasinet/kjempedugnad-redder-hbk/s/1-97-7505575>
- Tronrud, Øystein, Hansen, Rune Kaadekilde, & Berg, Øyvind. (2017). Årsberetning 2017 *Lillehammer Ishockeyklubb Årsberetning 2017*. Lillehammer: Lillehammer Ishockeyklubb.
- Tushman, Michael L., Newman, William H., & Romanelli, Elaine. (1986). Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*, 29(1), 29-44. doi: 10.2307/41165225
- Tverran, Frank. (2010, 09.02.2010). Etablerer HBK Toppfotball AS, *Ringeriks Avis*. Lastet ned fra <https://www.ringeriksavis.no/home/72-sport/lokal-sport/864-etablerer-hbk-toppfotball-as>
- Tystad, Trond. (2013, 06.12.2013). Messias har landet i landets vakreste by, *Bergensavisen*. Lastet ned fra <https://www.ba.no/meninger/messias-har-landet-i-norges-vakreste-by/o/1-41-7026251>
- Valgermo, Lise Kristin. (2016, 18.02.2016). Interessen har gått over alle støvleskaft, *NRK Sporten*. Lastet ned fra [https://www.nrk.no/sport/\\_-interessen-har-gatt-over-alle-stovleskaft-1.12809615](https://www.nrk.no/sport/_-interessen-har-gatt-over-alle-stovleskaft-1.12809615)
- VG Debatt. (2016, 07.11.16). Tilskuerstatistikk 2016, *VG Debatt*. Lastet ned fra <http://vgd.no/sport/fotball-norsk/tema/1833284/tittel/tilskuerstatistikk-2016>
- VG Sporten. (2006, 31.03.2006). Trondheim ishockeyklubb er begjært konkurs, *VG Sporten*. Lastet ned fra <http://www.vg.no/sport/ishockey/trondheim-ishockeyklubb-er-begjaert-konkurs/a/129230/-comments>
- Vik, Øystein. (2017, 28.05.2017). Gull er ikke aktuelt, men jeg forstår at folk snakker om det, *Bergens Tidende*. Lastet ned fra [http://www.bt.no/100Sport/fotball/-Gull-er-ikke-aktuelt\\_-men-jeg-forstar-at-folk-snakker-om-det-236115b.html](http://www.bt.no/100Sport/fotball/-Gull-er-ikke-aktuelt_-men-jeg-forstar-at-folk-snakker-om-det-236115b.html)
- Vollan, Kjell H. (2015, 25.01.2015). Tor Erik Nilsen løst fra L.I.K.-kontrakten, *Gudbrandsdølen Dagningen*. Lastet ned fra <https://www.gd.no/lillehammer-ishockey/ishockey/sport/tor-erik-nilsen-lost-fra-l-i-k-kontrakten/s/5-18-5457>
- Waagaard, Mari Staniscic (2017, 15.05.2017). Positive tall i toppfotballen. Lastet ned fra <https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2017/positive-okonomitall-i-toppfotballen/>
- Yin, Robert K. (2009). *Case study research : design and methods* (4th ed. utg. Vol. vol. 5). Thousand Oaks, Calif: Sage.

## Tabelloversikt

<b>Tabell 1:</b> Temaoversikt: fokusert koding. ....	55
<b>Tabell 2:</b> Eksempel på teoretisk koding. ....	56
<b>Tabell 3:</b> Tabellen viser antall ansatte i klubbene før endringsprosessene, antall ansatte i klubbene i dag (2017), og en prosentvis framstilling av nedbemanningen. Data er hentet fra avisartikler, klubbenes nettsider og intervjuene. ....	69

## Figuroversikt

**Figur 1:** Figuren viser tilskuersnitt for Lillehammer og Storhamar i perioden 2009 – 2017. Data er hentet fra Pointstreak, Hockey.no og VG. .... 91

**Figur 2:** Figuren viser tilskuertall for Brann og Hønefoss i perioden 2010-2016. Dataene er hentet fra Norsk Internasjonal Fotballstatistikk og VG..... 100



## Forkortelser

AS	Aksjeselskap
EU	Europeiske Union
FOS	Finansielt Oppfølgingssystem (Norges Fotballforbund)
HBK	Hønefoss Ballklubb
KHL	Kontinental Hockey League (Russisk toppliga i ishockey)
KPI	Ytelsesindikator (Key Performance Indicator)
LIK	Lillehammer Ishockeyklubb
NHL	National Hockey League (Nordamerikansk ishockeyliga)
NFF	Norges Fotballforbund
NIF	Norges Idrettsforbund
NIH	Norges Idrettshøgskole
NIHF	Norges Ishockeyforbund
NTG	Norges Toppidrettsgymnas
RDT	Resource Dependence Theory
SIL	Storhamar Idrettslag (Her under Storhamar Hockey)
SKB	Sportsklubben Brann

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Informasjonsskriv med oppgavens formål og hva deltakelse innebærer.

Vedlegg 2: Samtykkeskjema angående deltakelse i prosjektet

Vedlegg 3: Intervjuguide (eksempel)

Vedlegg 4: Godkjenning fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD)

# Vedlegg 1: Informasjonsskriv

## Om oppgaven

Mitt navn er Even Tangen Fosse og jeg skriver for øyeblikket en avsluttende masteroppgave innenfor Sport Management på Norges Idrettshøgskole. Oppgaven jeg skal skrive er innenfor et selvvalgt tema og jeg har besluttet å skrive om ”organisasjonsendringer”. Jeg skal etter planen involvere fire ulike idrettslag fra to forskjellige idretter. Felles for alle disse klubbene er at de ganske nylig har, i ulik grad, befunnet seg i en periode med motgang (sportslig og økonomisk). Jeg ønsker å undersøke hvilke endringer de ulike klubbene har gjort for å komme ut av den ”tøffe situasjonen”, og se om det finnes noen likhetstrekk som kan virke som den mest effektive måten å gjennomføre endringer på.

Tanken er at en slik oppgave vil være av samfunnsmessig betydning i den form av at den kan ha en overføringsverdi til andre idrettslag i samme situasjon, og det er også mulig at klubbene som deltar i studiet kan dra nytte av resultatene og sammenligne arbeidet i egen klubb opp mot andre og ta lærdom av dette.

I utgangspunktet er det tenkt at det vil gjennomføres ca. 10 intervjuer fordelt på de fire klubbene og spørsmål vil handle om organisasjonens historie og framtidsutsikter, organisasjonens struktur, -miljø og -omgivelser, og ulike spørsmål rundt endringsprosesser.

### **Hva skjer med informasjonen og datamaterialet?**

Data vil bli samlet inn gjennom kvalitative intervjuer. Intervjuene vil registreres i form av lydopptak, som transkriberes og anonymiseres (slettes) ved prosjektslutt. De eneste som vil ha tilgang til opplysningene som kommer fram gjennom intervjuet i sin helhet er student og veileder. Personopplysningene vil bevares på datamaskin og mobiltelefon som er beskyttet med brukernavn og passord og på minnebrikke som oppbevares i låst rom så framtidig den ikke er under tilsyn.

Jeg ønsker å publisere oppgaven med fullt navn på personer og klubb. Årsaken er at det vil styrke nytteverdien til oppgaven, men også fordi at temaet og bakgrunnen/situasjonen til de aktuelle klubbene er så konkret og gjenkjennelig at anonymisering vil være lite hensiktsmessig. Personer som blir intervjuet vil ved ønske få mulighet til å lese gjennom transkriberte intervjuer i sin helhet og utvalgte sitater i publikasjonen før oppgaven publiseres.

**Frivillig deltakelse**

Deltakelse i studien er frivillig og det vil i forkant av intervjuer bli delt ut et samtykkeskjema til deltakerne. Man kan når som helst trekke seg fra dette samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom deltakeren trekker deg, vil alle opplysninger om personen bli anonymisert.

Tilslutt vil jeg informere om at studien er meldt inn og godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Jeg håper du og klubben din er interessert i deltakelse.

Ved spørsmål ta gjerne kontakt med meg på:

tlf: 95 79 01 52

e-post [evenfosse12@hotmail.com](mailto:evenfosse12@hotmail.com)

## Vedlegg 2: Samtykkeskjema

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

#### *”Organisasjonsendringer i klubber som har opplevd motgang”*

##### **Bakgrunn og formål**

Jeg er masterstudent i Sport Management ved Norges Idrettshøgskole og holder nå på med avsluttende masteroppgave i et selvvalgt tema. Temaet jeg har valgt er organisasjonsendringer og jeg skal etter planen undersøke organisasjonsendringer i fire ulike idrettslag, fra to ulike idretter.

Personer som forespørres om deltakelse i studien er valgt på grunnlag av at disse er nøkkelpersoner i et idrettslag som har gjort organisatoriske endringer og/eller har vært medlem i organisasjonen over en tilstrekkelig lang periode, slik at de har kunnskap om utviklingen i organisasjonen. Alternativt at personen har vært direkte tilknyttet til endringsprosessen i den aktuelle organisasjonen.

##### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Datainnsamling vil foregå ved personlige intervjuer som skal gi kvalitative data. Spørsmål vil omhandle organisasjonens historie og framtidsutsikter, organisasjonens struktur, -miljø og omgivelser, og ulike spørsmål rundt endringsprosesser. Data registreres i form av lydopptak, som transkriberes og anonymiseres (slettes) ved prosjektslutt.

##### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. De eneste som vil ha tilgang til opplysningene som kommer fram gjennom intervjuet i sin helhet er student og veileder. Personopplysningene vil bevares på datamaskin og mobiltelefon som er beskyttet med brukernavn og passord og på minnebrikke som oppbevares i låst rom så fram den ikke er under tilsyn.

Jeg ønsker å publisere oppgaven med fullt navn på personer og klubb. Før publisering vil respondenten få anledning til å lese personidentifiserbare sitater. Dette betyr at deltakere og klubber vil kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.5.2017. Datamaterialet (transkripsjoner og lydopptak) vil da anonymiseres.

##### **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, vennligst ta kontakt med

Prosjektleder: Even Tangen Fosse tlf: 95 79 01 52, e-post: [evenfosse12@hotmail.com](mailto:evenfosse12@hotmail.com)  
Veileder: Ørnulf Seippel tlf: 23 26 24 63, e post: [ornulf.seippel@nih.no](mailto:ornulf.seippel@nih.no)

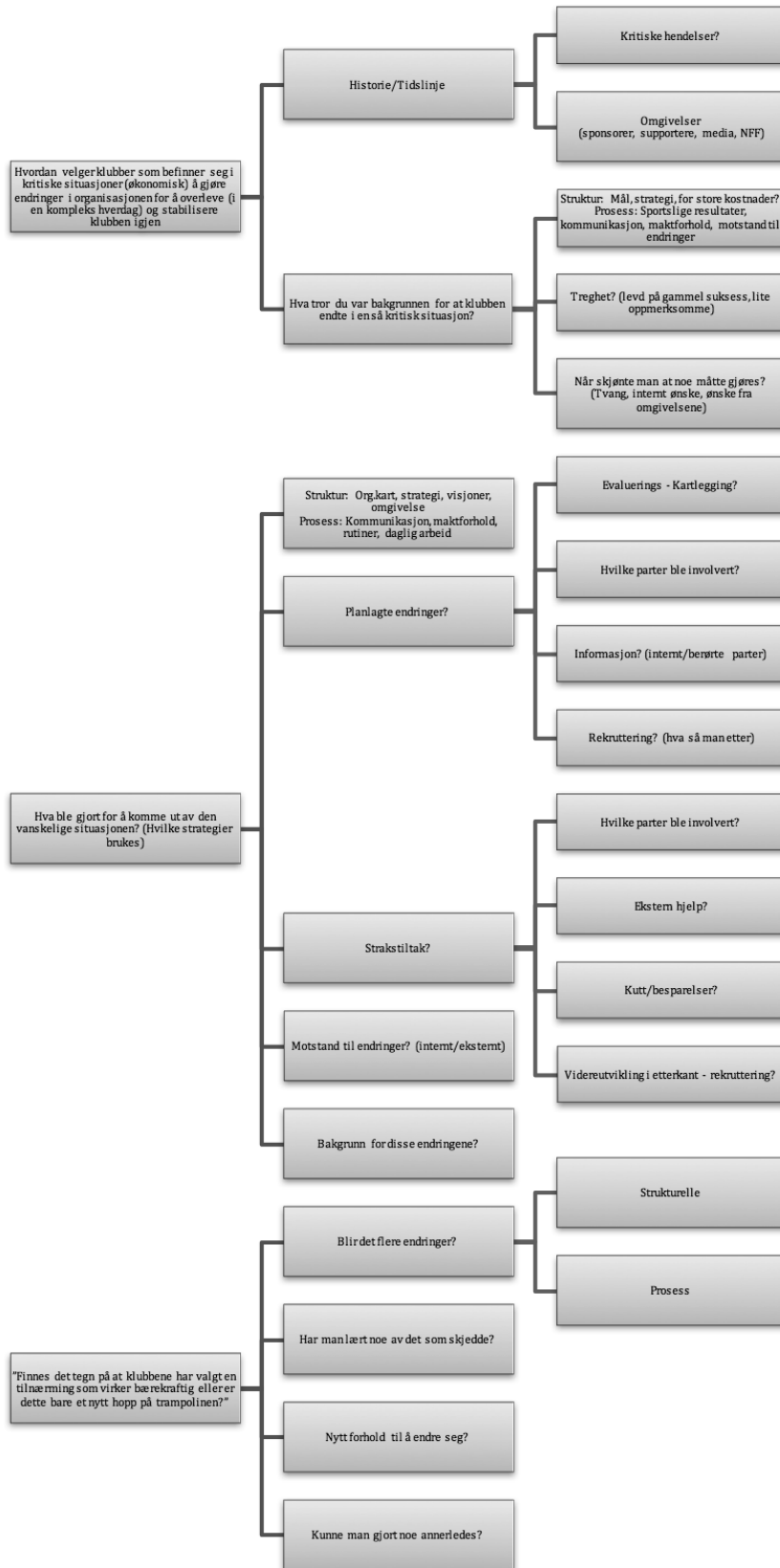
Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

### **Samtykke til deltakelse i studien**

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

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

## Vedlegg 3: Intervjuguide (eksempel)



## Vedlegg 4: Godkjenning fra NSD



Ørnulf Nicolay Seippel  
Seksjon for kultur og samfunn Norges idrettshøgskole  
Postboks 4014 Ullevål stadion  
0806 OSLO

Vår dato: 31.10.2016

Vår ref: 50439 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.10.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>50439</i>	<i>Organisasjonsendringer i klubber som har opplevd motgang</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Ørnulf Nicolay Seippel</i>
<i>Student</i>	<i>Even Tangen Fosse</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, 31.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74

Vedlegg: Prosjektvurdering

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



#### INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet, men følgende setning må endres: "Personopplysningene vil da publiseres anonymt i oppgaven" siden det fremgår tidligere i informasjonsskrivet at oppgaven skal publiseres med personopplysninger. Det må heller legges til at datamaterialet (transkripsjoner og lydopptak) skal anonymiseres og slettes ved prosjektslutt.

#### TREDJEPERSONER

Det behandles enkelte opplysninger om tredjeperson. Det skal kun registreres opplysninger som er nødvendig for formålet med prosjektet. Opplysningene skal være av mindre omfang og ikke sensitive, og skal anonymiseres i publikasjon. Så fremt personvernulempen for tredjeperson reduseres på denne måten, kan prosjektleder unntas fra informasjonsplikten overfor tredjeperson, fordi det anses uforholdsmessig vanskelig å informere.

#### INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Norges idrettshøgskole sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal sendes elektronisk eller lagres på privat pc eller mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

#### PUBLISERING

Det oppgis at personopplysninger skal publiseres. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette. Vi anbefaler at deltakerne gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

#### PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

I meldeskjemaet/informasjonsskrivet har dere informert om at forventet prosjektslutt er 31.05.2017. Ifølge meldeskjemaet skal dere da anonymisere innsamlede opplysninger. Anonymisering innebærer at dere bearbeider datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjør dere ved å slette direkte personopplysninger, slette eller omskrive indirekte personopplysninger og slette digitale lydopptak.





