

Mithilan Ahilan

Hvordan har dualmodellen fungert?

En evalueringsstudie av samarbeidet mellom
toppotballklubber og aksjeselskap i Norge

Masteroppgave i idrettsvitenskap
Seksjon for kultur og samfunn
Norges idrettshøgskole, 2019

Sammendrag

I en periode på 27 år, hvor økonomiske kriser har vært gjennomgående blant flere norske toppfotballklubber, har *dualmodellen* fungert som et viktig bindeledd mellom toppfotballen og det kommersielle markedet i Norge. Flere norske toppklubber benytter seg av dualmodellen i dag, men kritiserer den samtidig for å være svært utdatert, ineffektiv, og tungrodd. Det har også vært fryktet at dualmodellen har motvirket idrettens sentrale verdier, som blant annet frivillighet og demokrati. Med bakgrunn i dette er problemstillingen for dette evalueringsstudiet «**Hvordan har dualmodellen fungert?**».

Ved hjelp av Burns og Stalkers strukturteori og Gammelsæters institusjonelle logikker, diskuteres det hvorvidt dualmodellen er ineffektiv og om den truer NIF som en institusjon. Det diskuteres også om modellen har fungert til sitt formål, og hvordan idrettens idealer påvirker dens tilfredsstillelse av toppfotballklubbens behov.

Oppgavens intervjuer og dokumentanalyser bidrar med verdifulle empiriske resultater. Intervjuenes fem respondenter inkluderer representanter fra NFF, Molde Fotballklubb, Strømsgodset Toppfotball, og Stabæk Fotball. I tillegg er tidligere fotballpresident, Sondre Kåfjord, også intervjuet.

Det konkluderes gjennom oppgaven at dualmodellen har vært betydelig for utviklingen av toppfotballen i Norge siden 1990-tallet. Den har levd opp til sitt formål og tilfredsstilt de undersøkte klubbens hensikter ved implementeringen av den. Videre er ikke strukturen i dualmodellen ineffektiv, dersom man klarer å praktisere modellen etter dens suksessfaktorer. Dualmodellen truer ikke NIF som en institusjon, men utfordrer likevel noen av idrettens sentrale verdier. Til slutt argumenteres det også for at dualmodellen ikke tilfredsstiller dagens toppfotballklubbens behov, da den blir begrenset av den norske idrettsmodellens idealer.

Innhold

Sammendrag	3
Innhold.....	4
Forord	7
1. Innledning.....	8
1.1 Kontekst.....	8
1.2 Problemstilling, mål og hensikt	10
1.3 Tidligere forskning og begrepsavklaring	11
1.3.1 Tidligere forskning	11
1.3.2 Begrepsavklaringer.....	12
1.4 Oppgavens oppbygging	13
2. Teori.....	15
2.1 Organisasjonsstruktur	16
2.1.1 Systemteori; mekanisk og organisk organisasjonsstruktur	16
2.2 Institusjonell teori.....	18
2.2.1 Nøkkelinstitusjoner og institusjonelle logikker i idretten	19
2.2.2 NIF og den norske idrettsmodellen	22
2.2.3 Idrettens tilnærming til næringsvirksomhet	23
3. Metode	25
3.1 Utforming av metode.....	25
3.1.1 Kvalitativ forskningsmetode	26
3.2 Datainnsamling	26
3.2.1 Intervju	27
3.2.2 Dokumentanalyse	29
3.3 Utvalg.....	31
3.3.1 Sondre Kåfjord	32
3.3.2 Rune Nordhaug.....	33
3.3.3 Øystein Neerland, Dag Lindseth Andersen, og Jon Tunold.....	33
3.4 Dataanalyse	35
3.5 Metodens reliabilitet og validitet.....	36
3.5.1 Reliabilitet	36
3.5.2 Validitet	37
3.6 Begrensninger og feilkilder	38

4.	Dualmodellen	41
4.1	Forutsetninger og opprinnelse.....	41
4.1.1	Fra amatørideal til profesjonell idrett	41
4.1.2	Kommersiell utvikling i norsk fotballhistorie	44
4.1.3	Dualmodellens opprinnelse	46
4.2	Forbundets bestemmelser og dualmodellens organisering.....	49
4.2.1	Dualmodellens formål	49
4.2.2	Bestemmelsene for samarbeidet mellom fotballklubben (FK) og aksjeselskapet (AS)	50
4.3	Lovens rammer	53
4.4	Kritikk mot dualmodellen.....	55
4.4.1	Investorinnflytelse	55
4.4.2	Ineffektiv struktur.....	56
5.	Empiriske resultater.....	58
5.1	Dualmodellens formål og opprinnelse	58
5.2	Klubbenes struktur og ansvarsområder.....	60
5.2.1	Stabæk Fotball.....	61
5.2.2	Strømsgodset Toppfotball	62
5.2.3	Molde FK	63
5.3	Samarbeid mellom organisasjonene	64
5.4	Kritikk av dualmodellen	67
5.4.1	Kritikken om investorinnflytelse.....	67
5.4.2	Kritikken om ineffektivitet	69
5.5	Kommersialisering av norsk toppfotball.....	71
6.	Hvordan har dualmodellen fungert?	75
6.1	Dualmodellens måloppnåelse.....	75
6.1.1	Delkonklusjon	80
6.2	Dualmodellens effektivitet.....	80
6.2.1	En toppfotballklubbs ideelle struktur; organisk eller mekanisk?	81
6.2.2	Sammenlikning av organisk struktur og empiriske resultater	84
6.2.3	Hvorfor er dualmodellen ineffektiv?.....	85
6.2.4	Delkonklusjon	87
6.3	Dualmodellens trussel mot institusjonen NIF	87
6.3.1	Sammenlikning av dualmodellen med NIFs institusjonelle logikker	88
6.3.2	Dualmodellen motstridende aspekter ved den norske idrettsmodellen	90
6.3.3	Delkonklusjon	93
6.4	Idrettens idealer vs. dagens behov	93
6.4.1	Toppfotballens dagsaktuelle behov	94
6.4.2	Den danske modellen	96
6.4.3	Delkonklusjon	98

7. Avsluttende oppsummering	100
Referanser	102
Figuroversikt	108
Forkortelser	109
Vedlegg.....	110
7.1 Samtykkeskjema	110
7.2 Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata	115

Forord

Å fullføre denne masteroppgaven er på mange måter en veldig spesiell opplevelse. For meg er det mange følelser knyttet til denne oppgaven. Gjennom dette året har jeg gått fra å være usikker på om jeg er klar for en slik utfordring, til å avslutte oppgaven med en stolthet over at jeg har bidratt innenfor vitenskapen. Jeg har lært ufattelig mye om organiseringen av toppfotballen i Norge, og blitt svært inspirert til å bidra i utviklingen av den. For deg som leser håper jeg oppgaven vil tilføre ny kunnskap og interessant lesing.

Jeg kan videre trygt påstå at denne oppgaven ikke hadde vært den samme uten veiledningen jeg har fått fra Gaute S. Heyerdahl og Matti E. Goksøyr. Deres akademiske kompetanse og genuine interesse for oppgaven har hjulpet meg i samtlige deler av arbeidsprosessen. Det er jeg svært takknemlig for!

Samtidig er jeg også nødt til å takke hver av respondentene, som til tross for travle dager tok seg tiden til å bli intervjuet og svare på oppfølgingsmailene mine måneder etter intervjuet. Jeg er utrolig stolt over å ha dere med i oppgaven!

Jeg avslutter dermed et fem år langt kapittel i livet mitt, som student på NIH, og starter på et nytt et, som ansatt i Norsk Toppfotball. En stor takk til NIH som har gitt meg nye venner, ny kunnskap, kompetanse, og mange åpne dører.

Oslo, 28.05.19

Mithilan Ahilan

1. Innledning

1.1 Kontekst

På litt over 60 år har toppfotballen i Norge gått fra være en amatøriddrett, ideologisk ment for å spilles i folkets fritid, til å bli en seriøs pengemaskin som genererer over hundretalls millioner kroner (Goksøyr, Olstad, & NFF, 2002). Gjennom denne perioden har man sett en betydelig utvikling i norsk fotballs ideologiske tanker, kulturelle påvirkning, og økonomiske nivå (Goksøyr et al., 2002). Særlig i et internasjonalt perspektiv har toppfotballens økonomiske utvikling skapt en næring som tiltrekker interessenter fra et mangfold av sektorer. Økonomien har dermed blitt en sentral del av enhver fotballklubbs fremgang innenfor fotballverdenen, og dermed har dette også medført et økt kompetansekrav innenfor organisatoriske områder som juss, økonomi, og markedsføring (Skaug, 2016). I likhet med profesjonaliseringen på banen kan man også kalle dette en profesjonalisering utenfor banen.

I løpet av de siste 20-30 årene har norske fotballklubber merket at man har blitt mer og mer avhengig av økonomisk kapital for å kunne hevde seg i toppfotballen. Dette gjelder særlig etter innføringen av profesjonaliseringstiltak i fotballen, som for eksempel i 1993 da den nye profflisensordningen stilte økonomiske krav for å delta i landets to øverste divisjoner (Gammelsæter & Ohr, 2002). For å gi klubbene en mulighet til å heve deres kapitalnivå, ble det i 1992 tillat å knytte seg til et kommersielt selskap gjennom den såkalte *dualmodellen* her i Norge (Gammelsæter & Ohr, 2002). Molde FK var først ut og siden har flere norske toppfotballklubber hengt seg på.

Tankegangen bak denne modellen var at den skulle tillate norske fotballklubber å bli finansiert og administrert av et kommersielt aksjeselskap. Under en slik finansieringsavtale ville man forsøke å forsterke klubbens økonomi og profesjonalisere den daglige driften gjennom aksjeselskapets kommersielle tilnærming. Samtidig skulle det også tilføre klubbene en risikokapital som var tilegnet spillerkjøp og treneransettelser (Gammelsæter & Ohr, 2002).

Sett fra et idrettspolitisk ståsted var det et vesentlig mål for fotballforbundet å etterfølge idrettens lover og regler. Samtidig måtte det legges til rette for at idrettens idealer også ble ivaretatt, da man ikke ønsket å skille seg fra den norske idrettsmodellen. Idealene

om idrettslagenes autonomi, demokrati, og frivillige innsats påvirket dermed dualmodellens strukturelle oppbygging (Kåfjord, 2019). På denne måten dannet man en ordning som tillot klubbene å ha en halv fot inn i det kommersielle markedet, samtidig som man også beskyttet de høytstående idrettslige verdiene. Mulighetene for å hente inn de store pengene var dermed tilstede.

Likevel utviklet det seg svært utfordrende økonomiske situasjoner blant flere norske toppfotballklubber. I fotballforbundets Finansielle Oppfølgingssystem (FOS) havnet 15 av 16 eliteserieklubber i rød eller gul sone i andre halvdel av 2009. Rød, gul, og grønn sone utgjør fotballforbundets kategorisering av toppklubbene økonomiske situasjon, der grønn er godkjent og rød er kritisk¹(NFF, 2013). Flere av disse klubbene var organisert etter dualmodellen, og siden har det vist seg at det er flere aspekter ved dualmodellen fotballforbundet har ønsket å endre. Etter nøyaktig 23 år ønsket fotballforbundet å revidere spesifikasjonene i dualmodellen ved å endre på to svært betydelige lover i NIFs lov, lover som sikrer idrettslagenes frie stilling og omhandler forvaltningen av deres kommersielle virksomhet² (NIF, 2015b). Endringsforslaget, som hovedsakelig handlet om å kunne gi dispensasjon for bestemte lov-punkter, ble av fotballforbundet foreslått på idrettstinget juni 2015 og senere trukket av forbundet selv. Forslaget ble uansett avslått av idrettsstyret, der begrunnelsen stammet i at situasjoner kunne oppstå der idrettens frie stilling ville blitt bortprioritert fremfor utenforliggende fortjenestebaserte interesser (NIF, 2015b). Dette hadde i så fall stått i motsetning til idrettens idealer.

Likevel har uttalelser fra tidligere fotballpresident, Yngve Hallén, sendt signaler om at man fortsatt ønsker å åpne opp for et tettere og mer liberalt samarbeid mellom klubb og aksjeselskap (Johnsen, 2015). Bakgrunnen til uttalelsene og lovendringsforslaget kan dermed hevdes å være svært påvirket av kritikken dualmodellen har fått. Kort forklart handler kritikken blant annet om manglende innflytelse blant investorene, enkelt oppstående konflikter, og en ineffektiv struktur som pålegger dobbeltarbeid for klubbene (Johnsen, 2015).

¹ FOS = Finansielt Oppfølgingssystem. En rangering basert på økonomiske kriterier som må oppfylles for å få lisens av fotballforbundet.

² Med idrettslagenes frie stilling menes klubbene autonomi og rettighet til å ta sportslige avgjørelser innenfor klubbens fire rammer, jf. §13-2 NIFs lov.

Med bakgrunn i dette kan det dermed tydes at det foreligger et sterkt ønske om endring av dualmodellen. Dette bringer meg til å spørre om hvordan dualmodellen i realiteten har fungert. Hvordan er historien bak dualmodellen og hva har den tilført? Har modellen levd opp til sitt formål? Hvilke aspekter ved dualmodellen sørget for at fotballforbundet ønsket å endre på sentrale paragrafer i NIFs lov? Har dualmodellen faktisk bidratt til å heve kapitalnivået for norske toppfotballklubber?

Med temaene toppfotball, organisering, økonomi og kommersialisering i bakgrunn, ledes dermed denne masteroppgaven til å være en evalueringsstudie av dualmodellen.

1.2 Problemstilling, mål og hensikt

Formålet med denne masterstudien er å finne ut av hvordan dualmodellen har fungert siden den først ble opprettet i 1992. Oppgaven skal evaluere og analysere om modellen har levd opp til intensjonene og hensikten man hadde ved innføringen av den, og hvorvidt kritikken som omhandler modellen samsvarer med virkeligheten. Samtidig skal denne studien gi leseren et grundig og helhetlig kunnskapsgrunnlag om dualmodellen, som videre leder til å diskutere og besvare oppgavens problemstilling.

Problemstillingen for denne masterstudien er:

Hvordan har dualmodellen fungert?

Dualmodellen er dermed i oppgavens kjerne og er fenomenet som evalueres og analyseres. Hensikten med denne masteroppgaven vil dermed være å danne en forskningsbasert evaluering av en modell som har eksistert i over 25 år. Det vil være et vesentlig mål å finne ut av hva som har fungert og hva som eventuelt ikke har fungert. Videre vil oppgaven også sikte etter å finne svar på om dualmodellen klarer å tilfredsstillende toppfotballklubbenes behov. Oppgaven skal også tilrettelegge for fremtidig forskning som kan bidra i utviklingen av toppfotballen i Norge.

Ved bruk av to teoretiske perspektiver innenfor organisasjonsteorien, skal jeg ta for meg to sentrale aspekter som sammen bidrar til å besvare problemstillingen om hvordan dualmodellen har fungert. Spesifikke teorier om organisasjonsstruktur og institusjonell

teori anvendes for å finne ut av om dualmodellen legger til rette for en ineffektiv organisasjonsstruktur, og om modellen truer de institusjonelle aspektene ved Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komite. Det vil også bli diskutert hvordan idrettens idealer påvirker dualmodellen, og hvordan alternative modeller kan løse dualmodellens utfordringer.

Denne masteroppgaven vil dermed være av interesse for hele fotball-Norge, da den tar for seg sentrale aspekter ved en modell som i snart 30 år har gitt økonomiske muligheter for toppfotballklubber i Norge. Norsk toppfotball befinner seg i en periode i 2019 hvor det debatteres om alternative klubbfinansieringsmodeller som tilfredsstillers dagens behov i større grad (Johnsen, 2018). Et sentralt mål ved denne masteroppgaven vil dermed være å utføre en empirisk analyse som kan være verdifull i en slik situasjon, da det er vesentlig for debatten at fotball-Norge har en god forståelse av hvordan dualmodellen har fungert.

1.3 Tidligere forskning og begrepsavklaring

1.3.1 Tidligere forskning

Basert på forskningen som allerede finnes innenfor dette temaet, foreligger det en mangel på omfattende analyser av dualmodellen. Det har ikke lyktes meg å finne spesifikk forskning på dualmodellen, annet enn én casestudie fra 1999 om maktbalansen mellom Kongsvinger Toppfotball og KIL Sport AS (Bjørnstad, 1999).

Videre har professor Hallgeir Gammelsæter skrevet flere samfunnsvitenskapelige tekster innenfor noen av temaene denne oppgaven berører. Spesifikt for denne oppgaven bidrar Gammelsæter godt med sine institusjonelle logikker og tekster om norsk fotball og økonomi. Likevel kan få av hans tekster kategoriseres som omfattende analyser av dualmodellen.

Videre har jeg også funnet flere masterstudier som omhandler økonomistyringen i toppfotballen i Norge, hvorav samtlige av studiene vinkles i en kvantitativ og økonomisk retning.

Det presiseres dermed at det foreligger en mangel på masterstudier der dualmodellen ligger i kjernen, hvorav temaer som blant annet dualmodellens historiske utvikling, strukturelle aspekter, og idrettspolitiske utfordringer blir analysert og evaluert³. Derimot finnes det flere vitenskapelige tekster på idrettens organisering, idealer, og verdier i Norge. Likevel vil masteroppgaven min være noe unik i den forstand at den tilegner dybdelitteratur av dualmodellen, og dermed fyller et lite hull i vitenskapen.

1.3.2 Begrepsavklaringer

Dualmodellen

Begrepet dualmodellen betegner det spesifikke samarbeidet mellom en fotballklubb og et aksjeselskap som analyseres og evalueres i denne oppgaven. Det er uvisst hvor og når dette samarbeidet først ble betegnet som dualmodellen. Denne modellen redegjøres ytterligere i oppgavens fjerde kapittel.

Aksjeselskap

Et *selskap* er normalt et økonomisk foretak der minst to eller flere eier en virksomhet, ved unntak av visse type selskapsformer (Sjåfjell, 2018). Et *aksjeselskap*, forkortet ved AS, er dermed «*et selskap som har sin kapital fordelt på én eller flere andeler som kalles aksjer*» (Knudsen, 2018, setning 1). Disse aksjene kan kjøpes av én eller flere personer, og på denne måten eies selskapet av aksjonærene. Et aksjeselskap er underlagt aksjeloven. Denne selskapsformen er den mest brukte selskapsformen i Norge, og drives hovedsakelig med intensjon om å oppnå en økonomisk fortjeneste ved verdiøkning av aksjene (Knudsen, 2018).

Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

Denne organisasjonen er norsk idretts øverste organ. I denne oppgaven betegnes organisasjonen både som *NIF* og *idrettsforbundet*.

Norges Fotballforbund

Denne organisasjonen er norsk fotballs øverste organ. I denne oppgaven betegnes organisasjonen som *NFF* og *fotballforbundet*.

³ Det er også nødvendig å presisere at det er uvisst om jeg har funnet samtlige av studiene som analyserer dualmodellen der ute. Det tas dermed forbehold om at det foreligger en mulighet for at mangelen er mindre enn det jeg insinuerer.

1.4 Oppgavens oppbygging

Denne masteroppgavens oppbygging er strukturert etter syv hovedkapitler. I dette delkapittelet gir jeg en kort presentasjon av kapitlene som følger. Tankegangen bak oppbyggingen av denne oppgaven er basert på prosessen der ny kunnskap blir til. Rekkefølgen i kapitlene utgjør prosessen for ny kunnskap i denne oppgaven, der innledning, teori og metode er basert på kunnskapen som allerede foreligger. Kapittel fire redegjør for dualmodellen, som er nødvendig å forstå for kunnskapen som skapes deretter. De resterende kapitlene utgjør dermed de empiriske resultatene, diskusjonen og konklusjonen, som i den rekkefølgen bidrar til å skape ny kunnskap.

I oppgavens første kapittel er oppgavens kontekstuelle bakgrunn forklart. Samtidig er oppgavens hensikt, formål, og problemstilling blitt presentert og forklart. Oppgavens viktigste begreper er også blitt forklart, og det legges dermed opp til en teoretisk fortsettelse av oppgaven.

Kapittel 2 redegjør og legger frem teorien som skal anvendes i besvarelsen av problemstillingen. Innenfor organisasjonsteorien vil det bli redegjort for strukturteori og institusjonell teori, og det vil samtidig bli forklart for hvordan dette bidrar til besvarelsen av problemstillingen.

Kapittel 3 redegjør for oppgavens metodiske tilnærming, der jeg begrunner og forklarer oppgavens forskningsdesign og metode. Det vil også argumenteres for begrensningene ved metoden i denne oppgaven.

Kapittel 4 redegjør for dualmodellen, som befinner seg som oppgavens kjerne og forskningsfenomen. Det er et vesentlig mål for meg å redegjøre for alle forhold knyttet til denne modellen, da dette er nødvendig for leserens forståelse av oppgaven.

Kapittel 5 presenterer dermed de empiriske resultatene som fremkommer gjennom oppgavens datainnsamling, der hele empirien presenteres gjennom fem temaer. Det vil også begrunnes for hvordan disse temaene bidrar i besvarelsen av problemstillingen. Informasjonen som fremkommer i disse temaene vil videre benyttes i diskusjonen av oppgaven. Temaene empirien presenteres under er:

- Dualmodellens formål og opprinnelse
- Klubbens struktur og ansvarsområder
- Samarbeidsforholdet mellom klubb og aksjeselskap
- Kritikk av dualmodellen
- Kommersialisering av norsk toppfotball

Kapittel 6 er dermed diskusjonen som argumenterer for besvarelsen av oppgavens problemstilling. Her legges det vekt på å knytte de empiriske resultatene med det teoretiske grunnlaget for oppgaven og danne en delkonklusjon innenfor hvert tema. Basert på informasjonen som fremkommer gjennom oppgaven, vil diskusjonen være delt opp i følgende diskusjonsemner:

- Dualmodellens måloppnåelse
- Dualmodellens effektivitet
- Dualmodellens trussel mot institusjonen NIF
- Idrettens idealer vs. dagens behov

Kapittel 7 oppsummerer og presenterer dermed konklusjonene som trekkes i oppgavens diskusjonskapittel.

2. Teori

Tidligere i innledningen ble det forklart hvorfor denne oppgaven vinkles mot et organisasjonsteoretisk perspektiv. Basert på tidligere forskning foreligger det en mangel på nyere studier om dualmodellen i et organisasjonsteoretisk perspektiv. Definisjonen på dette teoriperspektivet beskriver organisasjonsteori som «*et sett med begreper og teorier som i samfunnsvitenskapen brukes til å beskrive, forklare og gi råd om organisasjonsatferd*» (Berg, 2014, setning 1).

Dualmodellen er en finansieringsmodell for norske fotballklubber, som på grunn av NIFs regelverk, legger tydelige føringer for hvordan samarbeidet mellom klubbene og aksjeselskapet skal bli organisert. Det er dermed på denne måten organisasjonsteori blir et passende teoriperspektiv å bruke for å analysere og evaluere dualmodellen. I denne oppgaven skal dualmodellen analyseres i lys av to ulike teoriperspektiver, som på hver sin måte dekker to sentrale aspekter ved besvarelsen av oppgavens problemstilling. Teoriperspektivene som skal anvendes omhandler **organisasjonsstruktur** og **institusjonell teori**. Teorier om organisasjonsstruktur vil bli brukt for å finne svar på om dualmodellen innehar en ineffektiv organisasjonsstruktur, mens institusjonell teori vil bli brukt for å diskutere om dualmodellen truer NIF som en institusjon.

Årsaken til at dualmodellens effektivitet er betydelig for besvarelsen av oppgavens problemstilling, stammer fra kritikken som hevder at dualmodellen er ineffektiv. På grunn av føringene dualmodellen pålegger samarbeidet har flere av klubbene omstrukturert organisasjonen. Når dualmodellen dermed blir kritisert for en ineffektiv arbeidsstruktur, som en direkte følge av modellen, blir det dermed nødvendig å analysere dette i vurderingen av hvordan dualmodellen har fungert.

Årsaken til at diskusjonen om dualmodellen truer NIF som en institusjon også er svært betydelig for besvarelsen av oppgavens problemstilling, er fordi dette temaet omhandler de sterke verdiene norsk idrett er forankret på. I dagens tidsperiode, hvor en debatt om norsk fotballs finansieringsstruktur er gående, er det vesentlig at alle parter blir informert om hvilke sider av den norske idrettsmodellen dualmodellen og en eventuell kommersiell utvikling av dualmodellen truer. Videre vil dette også bidra i avgjørelsen

av hvordan dualmodellen har fungert til sin hensikt, da det blant annet har vært et formål ved dualmodellen å bevare idrettens verdier (Kåfjord, 2019).

Dermed er organisasjonsstruktur og institusjonell teori to teoriperspektiver som på hver sin måte vil bidra i besvarelsen om hvordan dualmodellen har fungert.

2.1 Organisasjonsstruktur

Hatch definerer organisasjonsstruktur som «*relasjonene mellom delene i en organisert helhet*» (Hatch, 1997, s. 185). Det er tydelig at en slik definisjon gir begrepet en bred betydning, der strukturbegrepet kan anvendes til å beskrive relasjonen mellom hva som helst i verden. Innenfor organisasjonsteorien deles strukturbegrepet i to deler; organisasjonenes fysiske- og sosiale struktur (Hatch, 1997). Fysisk struktur innenfor organisasjonsteorien defineres som de fysiske aspektene ved organisasjonen, som for eksempel dens geografiske virksomhetsområde og kontorplass. Den sosiale strukturen ved organisasjonen defineres som samhandlingen og relasjonene mellom menneskene, posisjonene og avdelingene i organisasjonen (Hatch, 1997).

I denne oppgaven er det den **sosiale strukturen** jeg skal holde meg innenfor. Målet med dette strukturkapittelet blir å redegjøre og legge frem nødvendige teorier som i de neste hovedkapitlene bidrar til å definere og diskutere dualmodellens struktur. Ved å beskrive relasjonene mellom menneskene, posisjonene og avdelingene, vil man kunne identifisere de påvirkende faktorene som videre bidrar til å definere strukturen i dualmodellen. Etter at strukturen er blitt definert, vil jeg i oppgavens diskusjonskapittel kunne diskutere hvorvidt denne strukturen er ineffektiv.

2.1.1 Systemteori; mekanisk og organisk organisasjonsstruktur

Innenfor litteraturen om strukturteori fremkommer det at den spesifikke organisasjonens struktur formes som et resultat av omgivelsene som preger organisasjonen. Systemteori er et teoriperspektiv som beskriver hvordan strukturen formes etter omgivelsene. Innenfor systemteorien defineres et system som en lukket eller åpen relasjon mellom mennesker, posisjoner, og avdelinger i en organisasjon (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, & Woll, 2014). Et lukket system eksemplifiseres ved at en avdeling holder seg

adskilt og sentralisert med sine spesifikke oppgaver, hvorav et åpent system eksemplifiseres ved at arbeiderne i en avdeling har betydelig kontakt og er åpne for samarbeid med andre utenfor avdelingen (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). En måte å visualisere og formalisere slike systemer på er ved å danne et organisasjonskart, hvor man tydeliggjør organisasjonens hierarki og sosiale struktur (Hatch, 1997).

Videre i utvikling av dette perspektivet har det oppstått flere teorier som bidrar i å definere organisasjonsstrukturer. Thomas Burns og George Stalker er sosiologen og psykologen som i 1961 studerte et signifikant antall bedrifter fra ulike bransjer for å finne de gjennomgående strukturelle faktorene som gjorde noen bedrifter mer suksessfulle enn andre. Gjennom denne studien kategoriserte de bedriftene etter **mekanisk** og **organisk** struktur, og brukte faktorene innenfor disse strukturtypene til å konkludere hvem av de som gjorde en bedrift bedre enn en annen (Eriksson-Zetterquist et al., 2014).

Mekanisk strukturerte organisasjoner kjennetegnes ved en differensiert arbeidsfordeling, der oppgavene er spesialiserte og sentraliserte. Arbeideren, som utfører sin svært spesifikke arbeidsoppgave, har ingen overordnet bilde på hva bedriftens visjon er og forstår nødvendigvis ikke hensikten med sin innsats og kompetanse. En slik struktur kjennetegnes også som særlig hierarkisk, der de øverst sittende lederne har hovedansvar for å samle organisasjonen (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Innenfor systemteorien faller denne strukturen inn som et lukket system.

En organisk struktur er derimot friere i arbeidsfordelingen uten å være særlig spesialisert og rigid. I slike organisasjoner er informasjonen flytende, der arbeiderne deler kunnskap og kompetanse. Tankegangen er at arbeiderne i sine spesifikke roller innehar kompetansen til å fatte egne beslutninger og danne egne arbeidsoppgaver basert på organisasjonens overordnede visjoner og mål. Kommunikasjonen blir dermed en vesentlig faktor i arbeidsprosessen, der kommunikasjonen mellom over- og underordnede er like viktig som kommunikasjonen mellom de i den samme hierarkiske linjen (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). I systemteorien faller denne strukturen inn som et åpent system.

Basert på observasjoner i deres studie, konkluderte Burns og Stalker at det var organisasjoner med et mindre hierarki og et mindre rigid system som hadde størst sannsynlighet til å oppnå suksess i sin bransje (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Dette begrunnet de med at organisasjoner med sterkere tendenser til en mekanisk struktur måtte bruke mer tid og energi på å endre sitt spesialiserte system ved en endring i omgivelsene (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Samtidig presiseres det at det er omgivelsene rundt organisasjonen som avgjør hvilken strukturtype som egner seg best for organisasjonen. Organisasjoner med en mekanisk struktur befant seg som regel i en stabil bransje, der formelle prosedyrer og rutiner virket hensiktsmessig i det stabile miljøet, mens den organiske strukturen egnet seg best for en organisasjon i et skiftende og dynamisk miljø (Eriksson-Zetterquist et al., 2014).

I den strukturelle diskusjonen rundt dualmodellens effektivitet blir det dermed viktig at omgivelsene til en norsk toppfotballklubb først blir definert. For at jeg senere kan konkludere om dualmodellen legger opp til en ineffektiv organisasjonsstruktur må jeg først også avgjøre om klubbens strukturtype samsvarer med omgivelsene. Dersom strukturen modellen legger opp til ikke samsvarer med omgivelsene til toppfotballklubbene, har man et sterkt argument for at dualmodellens struktur er ineffektiv. Dette diskuteres ytterligere i oppgavens diskusjonskapittel.

2.2 *Institusjonell teori*

Videre i dette teorikapittelet skal det redegjøres for institusjonell teori og den norske idrettsmodellen. Ved å ha redegjort for disse temaene, vil vi ha tilegnet oss den nødvendige teorigenetikken for å diskutere om dualmodellen truer NIF som en institusjon.

Institusjonell teori er i dag et viktig perspektiv innenfor organisasjonsteorien. Teorien vokste seg til å øke sin betydelighetsgrad mot slutten av 1970-tallet, da det i denne perioden var vanlig å stille spørsmål til organisasjoners rasjonalitet. Forskere mente at organisasjoners handlinger, i likhet med deres omgivelser, også var påvirket av deres egen handlingshistorie. Dermed vokste det fram en teori som skulle bygges på hvorfor

både mennesker og organisasjoner handlet som man gjorde og hva dette var påvirket av (Eriksson-Zetterquist et al., 2014).

Begrepet institusjon er et begrep som ofte blir brukt særegent i forskjellig kontekst. Selv innenfor vitenskapen har man sektorer som har egne måter å definere begrepet på. Sosiologen kjennetegner en institusjon som en organisert og etablert måte å handle på, med en tilhørighet i de generelle regler som gjelder i et samfunn. Statsviteren bruker begrepet for å forklare store og viktige statlige organisasjoner, som sykehus og universiteter. Antropologene bruker derimot begrepet for å forklare de institusjonelle handlingene som en kulturell og sosial utvikling gjennom historien (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). I den folkelige talen pleier begrepet også å bli brukt til å beskrive individer med en høytstående verdi og betydelig makt i en organisasjon. Slike personer har som regel ledet en del av organisasjonen i et lengre tidsrom, hvor individets personlige verdier og identitet er samstemt med organisasjonens. Særlig i fotballen er dette normalt, da man har eksempler som Sir Alex Ferguson i Manchester United, Arsène Wenger i Arsenal, og Nils Arne Eggen i Rosenborg (Gammelsæter & Olsen, 2016).

Innenfor organisasjonsteorien blir dermed begrepet institusjon beskrevet som «... *ett mønster for kollektiv handling*» (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Dette mønsteret gjelder en større gruppe mennesker som handler etter et sett med usynlige regler og normer, hvorav dette også kan identifiseres i organisasjonens adferd. Forskere mener at disse mønstrene er noe som kommer naturlig for organisasjonens ansatte og er noe man tar for gitt i form av at visse handlinger og beslutninger virker selvsagte. Et eksempel på et slikt institusjonalisert mønster innenfor idretten er standpunktet hele idretten har tatt innenfor temaet doping, der alle har nulltoleranse for det. En organisasjon er dermed institusjonalisert når dens verdier og identitet preger arbeidernes handlingsvalg uten deres rasjonelle tankegang (Eriksson-Zetterquist et al., 2014).

2.2.1 Nøkkelinstitusjoner og institusjonelle logikker i idretten

Videre innenfor dette kapitlet er det nødvendig å finne konkrete kjennetegn som kan bidra til å identifisere NIF som en institusjon. For å gjøre dette er det nødvendig at det gjøres rede for hva *nøkkelinstitusjoner* og *institusjonelle logikker* er.

Ifølge sosiologer er nøkkelinstitusjoner de overordnede institusjonene som former samfunnets generelle normer (Gammelsæter & Olsen, 2016). Disse er basert på idealtyper, som innehar realistiske tendenser, men fortsatt er abstrakte da det er mye ved samfunnet som ikke er identisk med idealformen. Antallet og størrelsen på disse nøkkelinstitusjonene er dermed noe som er ulikt og skiftende, da det finnes forskjellige meninger om dette i vitenskapen. Derfor er det vanskelig å påstå hvilke nøyaktige nøkkelinstitusjoner samfunnet består av. Hovedpoenget kan dermed forenkles ved å vise til noen eksempler på nøkkelinstitusjoner; som stat, religion, familie, og marked. Det kan tenkes at disse institusjonene har en betydelig påvirkning på samfunnet og er derfor ansett som nøkkelinstitusjoner (Gammelsæter & Olsen, 2016).

Videre er det vesentlig at samhandlingen mellom disse nøkkelinstitusjonene også blir nevnt, da det er tydelig at det finnes aspekter ved den ene institusjonen som ikke godtas i den andre. For eksempel så finnes det aspekter i idretten, som ikke godkjennes under den statlige institusjonen. Vold er kanskje det tydeligste eksempelet man finner, hvor det innenfor idrettens rammer kan sees på som underholdning, mens det er ulovlig og straffbart under den statlige institusjonen (Gammelsæter & Olsen, 2016).

Videre finner man institusjonelle logikker under nøkkelinstitusjonene. Ifølge Gammelsæter er institusjonelle logikker «*sosiale produkter som utsetter aktøren for identiteten til den institusjonaliserte gruppen*» (Gammelsæter, 2010, s. 574). Enklere forklart er dette de institusjonelle aspektene som definerer den spesifikke institusjonen. Et viktig kjennetegn ved disse logikkene er at disse er forskjellig fra institusjon til institusjon, da disse formes av institusjonens omgivelser. Derfor vil for eksempel ikke statens institusjonelle logikker være det samme som religionens (Gammelsæter, 2010).

Videre trekker Gammelsæter frem syv tentative logikker som kan bidra til å identifisere NIF som en institusjon. I sin artikkel bruker han disse for å identifisere europeiske fotballklubber som institusjoner, og i denne teorien vil jeg argumentere for at disse logikkene også kan brukes for å identifisere NIF som en institusjon. Videre i oppgaven vil disse logikkene dermed bli brukt for å diskutere hvorvidt dualmodellen truer NIF som en institusjon. Nedenfor nevner jeg disse logikkene samtidig som jeg kort eksemplifiserer for hvordan disse logikkene også finnes i den norske idretten og i NIF (Gammelsæter, 2010):

1. **Idealisme.**

Denne logikken definerer en institusjon gjennom et formål om å drive for noe mer enn å kun organisere kjerneaktiviteten. Det kan trygt argumenteres for at NIF har en høyere samfunnsintensjon enn å kun tilrettelegge for idrettsaktivitet, da et eksempel på dette kan være de internasjonale utviklingssamarbeidene både NIF og særforbundene er med på (NIF, 2015).

2. **Identitet.**

Denne logikken definerer institusjonen som en organisasjon med en identitet som kjennetegnes over alle ledd. Dette kan eksemplifiseres med verdigrunnet som NIF og hele den norske idretten er forankret på. Visjonen «idrettsglede for alle» er også et eksempel på en identitetsbærende aspekt ved organisasjonen.

3. **Egenverdi.**

Denne logikken trekker frem idrettens egenverdi, der dette har blitt en del av drivkraften i arbeidet som legges ned i idretten. Flere eksempler kan nevnes av ansatte og frivillige som investerer tid og energi i idretten på grunn av kjærligheten man har for idretten. I forlengelse av dette viser forskning at egenverdien fortsatt foreligger blant motivene til de frivillige i toppfotballen i Norge (Henningsen, 2016).

4. **Entreprenørskap.**

Denne logikken identifiserer den voksende påvirkningen av kommersielle krefter i idretten, der det er mulig å finne en kommersiell utviklingstrend blant både idrettslag og idrettsutøvere de siste 20 årene. Det kan hevdes at dualmodellen er et eksempel på dette, og jeg vil videre i diskusjonen argumentere for dette. Denne logikken er også noe som kan identifiseres i andre idretter enn i fotballen, da man for eksempel i alpint har landslagsutøvere som ønsker å kommersialisere sponserreglementet ytterligere (NTB, 2018).

5. **Profesjonelt styringsverktøy.**

Denne logikken belyser det profesjonaliserte aspektet ved idretten, både på sportslig- og organisatorisk nivå, der arbeidsrollene i NIF er delt opp i profesjonaliserte kompetansesektorer. Gammelsæter nevner at disse kompetansesektorene bruker egne verktøy for å maksimere måloppnåelsen, noe man også kan kjenne igjen innenfor sektorer som markedsarbeid, økonomi og sport.

6. **Byråkrati.**

Denne logikken identifiserer de byråkratiske tendensene i NIF. Dette kan blant annet eksemplifiseres ved de internasjonale konkurransereglene for enhver idrettsgren, da en forandring i disse videre vil påvirke den norske idretten helt ned på grasrotnivå.

7. **Politikk.**

Denne logikken poengterer det at den statlige politikken også har en innflytelse på idretten. I Norge fremkommer dette svært tydelig, da man har statlige midler som også finansierer idretten. Et tydelig eksempel på statens direkte påvirkning på idretten er millionkuttet fra Kulturdepartementet etterfulgt av åpenhetsdebatten i 2016 (Christiansen, 2017).

2.2.2 NIF og den norske idrettsmodellen

Ettersom de institusjonelle logikkene er identifisert i NIF, er det videre nødvendig at dette kapittelet også går dypere inn på NIF og den norske idrettsmodellen. Forståelsen for hvilke verdier og idealer organiseringen av norsk idrett er bygget på er en grunnleggende faktor for denne oppgaven, da diskusjonen om dualmodellen truer NIF som en institusjon blant annet vil være basert på aspektene i dette delkapittelet.

Den norske idrettsmodellen er hele den norske idrettens identitetsbærer. Denne modellen består av idrettens fundamentale ideer, verdier og idealer, og beskriver hvordan hele den norske idretten er organisert etter dette. NIF, Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komite, er paraplyorganisasjonen som blant annet står for administreringen, tilretteleggingen, reguleringen, og videreutviklingen av hele den organiserte idrettsaktiviteten i Norge. Norsk idrett er, ifølge NIF, unik i en internasjonal sammenheng ettersom hele idretten er samlet under én organisasjon (NIF, 2015). Dette er blant annet én av faktorene for at denne organisasjonen kan ansees som en institusjon. Videre kan det hevdes at Norges Idrettsforbund identifiseres best ved at det er en **frivillig** og **demokratisk** organisasjon.

At NIF er en frivillig organisasjon vil si at den drives utenfor offentlighetens virkeområde og ikke på fortjenestebaserte og kommersielle formål. Dette er to svært viktige kjennetegn ved idrettsmodellen, da midlene som fordeles av idrettsforbundet har sin hensikt om å tjene fellesskapet (Meld.St.26 (2011-2012)). Samtidig er den norske

idretten til en viss grad autonom, da den styres og reguleres av egne lover og regler. Årsaken til at dette er til en viss grad er fordi organisasjonen uansett må etterfølge norsk lov og statlige kriterier, da den også mottar offentlige midler (Meld.St.26 (2011-2012)). Et annet viktig kjennetegn ved NIF som en frivillig organisasjon, er at den drives på ideelle formål (Frivilighet Norge, 2018). Videre er organisasjonens viktigste resurs den frivillige innsatsen som legges ned av menneskene i grasrota. Dette gjelder på alle organisasjonsnivåer i idretten og er derfor en viktig identitetsbærer av den norske idretten (NIF, 2015).

At NIF er en demokratisk organisasjon er dermed en beskrivelse av at det i alle organisasjonsledd finnes formelle demokratiske prosedyrer som fatter beslutninger gjennom årsmøter og ting⁴ (Enjolras & Waldahl, 2009). Hensikten med en slik demokratisk beslutningsprosess er basert på at alle vedtekter skal være stemt frem i samråd med medlemmenes interesser (NIF, 2016). På denne måten er beslutningsprosessen i den norske idrettsmodellen bygget på idealet om at idretten skal være styrt av medlemmene i grasrota.

Videre finner man åtte verdier som fungerer svært retningsgivende i idrettsforbundets daglige arbeid. Disse verdiene ansees som grunnpilarene i organisasjonen, og skal støttes på når sentrale beslutninger skal tas. Fordelt mellom aktivitetsverdier og organisasjonsverdier finner vi; glede, felleskap, helse og ærlighet, og frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd (NIF, 2015). I samråd med visjonen, som er «*idrettsglede for alle*», er det dermed svært tydelig at hele den norske idretten skal ha folket og medlemmene som sin viktigste målgruppe (NIF, 2015).

2.2.3 Idrettens tilnærming til næringsvirksomhet

Ettersom en sentral hensikt ved dualmodellen er å tilrettelegge for et omfattende samarbeid mellom toppfotballen og næringslivet, er det særlig nødvendig å vite hvordan idrettens sterke verdier og idealer har preget dualmodellens retningslinjer. Dermed er det vesentlig at oppgaven også tar for seg den norske idrettsmodellens tilnærming til næringslivet.

⁴ Tinget er høyeste myndighet i NIF og de underordnede organisasjoner. Dette er som en type årsmøte og valg der viktige saker blir stemt på av stemmeberettigede i idretten.

Ved et samarbeid med næringslivet fremkommer det at det er et mål for NIF at man «oppnår en effektiv utnyttelse av idrettens kommersielle verdier uten at dette går på bekostning av idrettens særtrekk og verdigrunnlag» (Meld.St.26 (2011-2012), s. 59). I Meld.St.26 om den norske idrettsmodellen kommer det også tydelig frem av at det er viktig å ha et skille mellom den frivillige idretten og de kommersielle interessene⁵. Videre står det prinsippfast at spillemidlene ikke skal danne grunnlag for kommersiell virksomhet (Meld.St.26 (2011-2012)).

I forlengelse av dette er det også lovpålagt at enhver avtale mellom idretten og næringslivet skal opprettholde idrettsorganisasjonens «*frie stilling*» og rolle som «*et selveiende og frittstående rettssubjekt*» (NIFs lov, §13-2, 2016). Samtidig er det også tydelig at idrettsorganisasjonen skal ha bestemmende myndighet over organisasjonens medlemmer og sportslige aktivitet (NIFs lov, §13-2, 2016). Disse bestemmelsene utredes ytterligere i oppgavens neste hovedkapittel.

Slike retningslinjer signaliserer dermed tydelig at idretten ønsker å motstå å bli utnyttet av fortjenestebasert virksomhet. Samtidig identifiseres det at man også ønsker å styrke finansieringen av idretten gjennom samarbeid med næringslivet, da man ser at markedspotensialet til idretten er svært stor. I 2010 bestod 71% av Norges totale sponsormarked av idretten, hvorav det også ble identifisert store forskjeller mellom idrettsgrenene (Meld.St.26 (2011-2012)). Det er dermed tydelig at idrettens tilnærming til næringsvirksomheten har stor påvirkningskraft på retningslinjene i dualmodellen. Nøyaktig hvordan dette fremkommer i modellen presenterer jeg dermed i oppgavens fjerde hovedkapittel. Det er videre også nødvendig å diskutere hvordan dualmodellen motvirker idrettens tilnærming til næringslivet, da det for eksempel kan argumenteres for at det foreligger muligheter for privat fortjeneste gjennom dualmodellen.

Videre redegjøres det for metoden jeg har benyttet meg for å samle empirien i oppgaven.

⁵ Med Meld.St.26 menes den 26. stortingsmeldingen

3. Metode

Ettersom oppgavens teoretiske grunnlag er lagt frem, er det naturlig at oppgaven bygger videre på hvordan jeg har samlet inn den nødvendige informasjonen som brukes for å besvare problemstillingen. I dette kapitlet vil dermed metodens mangfoldige aspekter begrunnes og forklares.

3.1 *Utforming av metode*

Formålet med denne masterstudien er å evaluere og analysere dualmodellen. Halvorsen hevder at evaluering kan bli sett på som et utviklingsredskap, der formålet er å trekke konklusjoner om hvilken effekt en gitt intervensjon har i de forholdene som befinner seg (Halvorsen, 2008). Gjennom innledningen av oppgaven fremkommer det at toppfotballen i dag debatterer om alternative organiseringsmodeller for dualmodellen. Denne debatten kan argumenteres å være tilstede fordi en utvikling er ønsket, der dagens behov tilfredsstilles ytterligere. Å evaluere dualmodellen er dermed nødvendig for å videre kunne utvikle organiseringen av toppfotballklubbene i Norge. Derfor har jeg valgt evalueringsstudiet som forskningsdesign for denne oppgaven.

Utformingen av metoden for denne evalueringsstudien har vært basert på hva som er vanlig innenfor forskningsdesignet og hvordan oppgaven kan få besvart problemstillingen på best mulig måte. Begrepet «metode» er et vitenskapelig begrep som Euris L. Everett og Inger Furuset definerer på følgende måte; «*vi ser på forskningsmetoder som forskjellige typer verktøy du har i verktøykassen. Metode er en strategi eller en teknikk du benytter for å løse problemer og komme frem til ny kunnskap*» (Everett & Furseth, 2012, s. 128). Med andre ord kan en forskningsmetode praktisk bestå av flere ulike fremgangsmåter og tilnærminger, alt etter hvordan forskeren selv mener problemstillingen vil bli besvart på best mulig måte.

I denne studien om dualmodellen, har jeg brukt dokumentanalyser og intervjuer som en kombinert fremgangsmåte for å innhente nødvendig informasjon for besvarelsen av problemstillingen. Jeg har analysert flere offentlig tilgjengelige dokumenter relevant til dualmodellen, og intervjuet fem personer med forskjellig bakgrunn og relevans for

oppgaven. Denne metoden begrunnes og forklares ytterligere gjennom dette hovedkapittelet.

3.1.1 Kvalitativ forskningsmetode

Innenfor vitenskapen er det vanlig at man skiller mellom kvantitativt og kvalitativt datamateriale. I den kvantitative forskningsmetoden søker man etter målbare data som gjerne uttrykkes gjennom tall og andre kvantifiserbare materiell. Disse er egnet for å bli brukt i statistiske analyser, hvor resultatet gjerne generaliseres. Den kvalitative forskningsmetoden sikter derimot etter å fange data som ikke lar seg måle eller beregne, som for eksempel tanker, følelser, meninger og prosesser. Dette materialet er særlig egnet for å gå i dybden på forskningssubjektet, hvor det er et mål å finne det særegne i motsetning til det allmenne (Dalland, 2012).

I denne studien søker problemstillingen etter å konkludere på hvordan dualmodellen har fungert. Konklusjonen for denne studien vil dermed basere seg på aspekter som krever enn bredere forklaring enn det tall og måleenheter kan gi. Tove Thagaard skriver at kvalitative forskningsmetoder vektlegger konteksten i stor grad, da dette er en betydelig faktor for den helhetlige forståelsen av det man forsker på (Thagaard, 2013). I denne studien er det et vesentlig mål å tilegne leseren en helhetlig forståelse av alle forhold knyttet til dualmodellen. Gjennom en kvantitativ forskningsmetode kunne oppgaven for eksempel tilført tallfestet informasjon om hvordan økonomien hadde utviklet seg siden dualmodellen ble implementert, men denne informasjonen hadde nødvendigvis ikke forklart konteksten rundt hvordan og hvorfor det utviklet seg slik. Slik det kommer frem i tidligere kapitler handler dualmodellen om mer enn bare det økonomiske, der både organisatoriske, idrettspolitiske, og menneskelige faktorer også spiller en sentral rolle for hvordan modellen har fungert. For å kunne inkludere alle disse faktorene i konklusjonen falt valget naturlig nok på den kvalitative forskningsmetoden.

3.2 Datainnsamling

Bjørnstad definerer data som «*et uttrykk for all den informasjonen som er samlet inn*» (Bjørnstad, 1999, s. 31). Slik det er nevnt tidligere har jeg brukt intervjuer og dokumentanalyser som metoder for å samle inn datamaterialet for denne oppgaven.

Videre begrunner jeg metodevalget og redegjør deretter for vurderingene jeg foretok underveis.

3.2.1 Intervju

Intervju er en metode som er hyppig brukt innenfor den kvalitative forskningen, da den er ansett å være en metode som gir forskeren god innsikt i respondentens kunnskap og mening om fenomenet (Thagaard, 2013). I denne metoden befinner samtalen seg som nøkkelen i datainnsamlingen, der samspillet mellom intervjueren og respondenten er det som skaper kunnskapen (Dalland, 2017). For å kunne besvare problemstillingen om hvordan dualmodellen har fungert var det dermed nødvendig å ta i bruk en metode som kunne fange argumenter og meninger fra et utvalg som hadde erfaring fra forskningstemaet. Valget av intervju som metode begrunnes dermed ved at det var den best egnede metoden for å fange den informasjonstypen jeg var ute etter.

Innenfor intervjumetoden er det videre etablert flere typer intervjuer, hvorav de forskjellige typene har sine styrker og svakheter. Til dette forskningsprosjektet utførte jeg en mindre rigid variant av strukturerte intervjuer. Strukturerte intervjuer er en form for intervju der intervjuløpet er strukturert etter temaer og spørsmål som er skrevet ned og bestemt på forhånd. I noen forskningsprosjekter blir også svaralternativer gitt, noe som er med på å standardisere metoden og dermed også gi en høyere reliabilitet (Malt, 2015).

I mitt tilfelle hadde jeg tema og spørsmål skrevet ned i en intervjuguide på forhånd, der spørsmålene var tilpasset respondentens arbeidsrolle og erfaring med dualmodellen. Noen av spørsmålene var dermed ulike og basert på en vurdering av hva slags informasjon prosjektet mitt kunne få mest nytte av basert på respondentens posisjon. Disse vurderingene vil jeg videre forklare under beskrivelsen av utvalget i oppgaven.

Under intervjuene var jeg også oppmerksom på å tillate digresjoner og samtaleemner som ikke var bestemt på forhånd. Dette bidro til at metoden ble mindre strukturert, men samtidig åpen for tematikk og refleksjoner som fortsatt kunne bidra i besvarelsen av problemstillingen.

Fordelen med denne metoden var at jeg kunne forberede meg godt og sikre meg en viss standard på intervjuet, da spørsmålene var tilpasset respondenten på forhånd. Dersom jeg ikke ble tilfredsstilt av respondentens svar, hadde jeg også oppfølgingsspørsmål som bidro til å grave frem et bedre svar. Risikoen ved den mindre rigide tilnærmingen er at man fort kan få lange digresjoner og havne innenfor temaer som ikke er av betydning for oppgaven (Malt, 2015). Dette opplevde jeg heldigvis svært sjeldent i intervjuene, da digresjonene som oppsto også hadde en viss tilknytning til temaet.

Kontaktprosessen gikk gjennom e-post, der jeg sendte en personlig tilpasset melding til hver av respondentene. Meldingen inneholdt tydelig informasjon om prosjektet og en interesselapende tekst om oppgaven. Videre ble de informert om hva det ville innebære for dem å delta i prosjektet. Dette fanget heldigvis interessen til samtlige av respondentene, og alle ønsket å stille opp til intervju for oppgaven. Begrunnelsen for hvorfor akkurat disse ble kontaktet forekommer i delkapittelet om oppgavens utvalg.

Under planleggingen for intervjuet lot jeg utvalget selv avgjøre når intervjuet skulle ta plass, men innenfor en spesifikk periode på en måned. Jeg åpnet også opp for at jeg kunne reise til deres kontorer, som lå spredt rundt i forskjellige byer av landet. På denne måten sørget jeg for at utvalget ikke ble unødvendig forstyrret i deres arbeidshverdag, samtidig som jeg holdt meg innenfor tidsplanen for prosjektet mitt. Med dagens teknologi kunne jeg også forhørt meg om å utføre intervjuene digitalt, men ettersom menneskelig kontakt er svært avgjørende for intervjuets kvalitet, prioriterte jeg å reise rundt til deres kontorer (Dalland, 2017). Før intervjuene tok plass sendte jeg også informasjon om hvilke temaer jeg skulle stille spørsmål innenfor. På denne måten kunne respondentene forberede seg på temaene og eventuelt melde tilbake dersom de ikke kunne svare på noe spesifikt.

Under intervjuene tok jeg i bruk to lydopptak, som gav meg tryggheten på at jeg ikke ville miste opptakene dersom noe uforventet skulle skje med den ene. Dette fikk jeg tillatelse om fra respondentene samtidig som samtykkeerklæringene ble signert. Dermed kunne jeg rette oppmerksomheten fullt på samtalen som foregikk, uten å måtte notere noe.

Som intervjuer ledet jeg samtalen med intervjuguiden i bakgrunn. På denne måten kunne jeg forsikre meg om at alle temaer ble dekket på en tilfredsstillende måte. Videre ble det også stilt spørsmål utenfor det som var skrevet i intervjuguiden, da dette var spørsmål som dukket opp under samtalens gang. Denne nysgjerrigheten sørget for at samtalen dekket mer enn det som var nødvendig, men det gav meg også en bredere forståelse av respondentenes synspunkter. Tonen i intervjuene var positiv og faglig. Det var viktig for meg å fremstå profesjonell og forberedt, slik at respondenten fikk følelsen av at jeg hadde kompetanse innenfor tema. Samtidig ønsket jeg å utfordre respondenten ved å stille kritiske spørsmål til deres meninger, men på en måte som ikke virket spydig. Jeg avbrøt aldri respondenten midt i en setning, og passet på at samtalen fløt naturlig. Dette virket å være en fungerende strategi og intervjuene utviklet seg til å bli svært interessante samtaler.

I etterkant av intervjuene fikk utvalget også tilsendt transkriberingen av intervjuene og sitatsjekk mot slutten av skriveprosessen. På denne måten fikk respondentene også muligheten til å godkjenne det som ble brukt i oppgaven.

3.2.2 Dokumentanalyse

I tillegg til intervjuene, har jeg også tatt i bruk dokumentanalyser som metode. Dokumentanalyse er en forskningsmetode som finner sted i alle sekundærdata som brukes i forbindelse med prosjektet. Samfunnsvitenskaperen Tord Høyvik definerer videre sekundærdata ved «... *data som allerede foreligger i en anvendbar form, hvor den første registrering har funnet sted, og hvor oppgaven blir å bearbeide dette materialet videre*» (Høyvik, 1982, s. 12). I denne oppgaven eksemplifiseres disse dataene gjennom fagbøker, vitenskapelige artikler, avisartikler, leksikon, regnskap, rapporter, lover og regelverk, budsjetter, statistikk, og mye mer. Høyvik deler dermed dette mangfoldet av dokumenttyper inn i tre kategorier; prosessdata, bokholderidata, og forskningsdata (Høyvik, 1982). Disse datatypene identifiseres blant dokumentene som er brukt og vurderes nedenfor.

Hensikten med denne metoden var å innhente grunnleggende informasjon om oppgavens tema og komplementere informasjonen jeg har tilegnet gjennom intervjumetoden. Denne metoden har dermed stått for en svært betydelig andel av informasjonen som fremkommer i dette prosjektet, da jeg både har blitt inspirert av,

fordypet meg i, og stilt spørsmål til dualmodellen basert på informasjonen som foreligger i disse sekundærdataene.

Videre er det nødvendig å forklare mine kildekritiske vurderinger ovenfor sekundærdataene i oppgaven. Kildekritikk er et begrep som brukes for å vurdere avsenderen og troverdigheten til informasjonen som anvendes (Orgeret, 2018). I dette prosjektet er det anvendt informasjon fra flere forskjellige kilder, så vurderingen av disse blir vesentlig for oppgavens kredibilitet.

Prosessdataene som er blitt brukt i dette prosjektet identifiseres som digitale avisartikler og tidsskrifter. Kriteriet jeg har hatt for troverdigheten av disse kildene, er deres kredibilitet ovenfor samfunnet og informasjonssektoren de opererer innenfor. Avisartiklene og tidsskriftene jeg har tatt inspirasjon og hentet eksempler fra, er utelukkende fra veletablerte og velrenommerede aktører innenfor journalistikken. Dette betyr nødvendigvis ikke at de er 100% feilsikre, men det kan dermed forventes en viss standard i troverdigheten til informasjonen. Videre har jeg også vært oppmerksom på å ikke basere prosjektet hovedsakelig på informasjonen jeg har tilegnet gjennom disse kildene. Kildene i denne kategorien er dermed brukt mest for uttalelser, eksempler, og andre informasjonssupplerende hensikter.

Bokholderidataene som er blitt brukt i dette prosjektet identifiseres som lover, regelverk, rapporter, leksikon, ting-protokoller, stortingsmeldinger, idrettspolitiske dokument og diverse andre dokumenter. Dette er dokumenter som stammer fra offentligheten og offentlige institusjoner. I dette prosjektet er dokumenter fra idretten mye brukt, da informasjonen som befinner seg i disse stammer fra organisasjonene som organiserer og styrer idretten. Etersom idretten i stor grad reguleres og styres av innholdet som befinner seg i disse dokumentene, kan jeg trygt erkjenne informasjonen som troverdig. Dermed baseres store deler av fundamentet for oppgaven på informasjonen fra disse kildene.

Forskningsdataet som er blitt brukt i dette prosjektet er tidligere forklart gjennom delkapittelet «1.2 Eksisterende vitenskap». Denne type informasjonskilder blir i Dalland sitt kildehierarki rangert som et av de mest troverdige kildene man kan ha, da

dokumentene blir vurdert av uavhengige fagpersoner før de offentliggjøres (Dalland, 2012).

3.3 Utvalg

Utvalget for dette masterprosjektet har blitt strategisk utvalgt. Slik det blir redegjort i forrige kapittel er dualmodellen en samarbeidsmodell mellom to organisasjonsenheter; fotballklubben og aksjeselskapet. Samtidig er dualmodellen også regulert av Fotballforbundet sentralt. Dette gav meg dermed tre perspektiver å studere dualmodellen ut ifra. Utvalget for denne masteroppgaven er dermed et resultat av strategien om å undersøke dualmodellen fra disse tre perspektivene. Dermed ble utvalget bestående av tre representanter fra tre forskjellige Eliteserieklubber og to respondenter med bakgrunn fra sentral-administrative posisjoner i Fotballforbundet. Samtlige av klubbene var organisert etter dualmodellen, men med forskjellige økonomiske og sportslige situasjoner de siste årene. Denne forskjellen var en sentral faktor for valg av klubb, ettersom de forskjellige situasjonene kunne bidra til å generalisere oppgaven ytterligere. Hver av de tre klubbrepresentantene jeg intervjuet befant seg i den øverste administrativt ledende posisjonen i sin respektive klubb.

De generelle kriteriene jeg hadde for utvalget var særlig basert på deres tilknytning til dualmodellen. Det var avgjørende at respondentene hadde en direkte tilknytning til modellen, hvor deres arbeidsstilling var betydelig berørt av modellens organisering. På denne måten var det nødvendig for personen i deres posisjon å inneha kompetanse om modellen, og derav også ha en personlig formening om den. Samtidig var det også viktig at respondentene hadde betydelig kompetanse om fotballbransjen og kunne uttale seg om hva som var viktig i organiseringen av en toppfotballklubb.

Videre er det nødvendig å presisere at klubbrespondentene dekket to av de tre perspektivene oppgaven undersøkte dualmodellen ut ifra. Som de øverste administrative lederne i klubben fremkommer det at de er nødt til å fungere som et bindeledd mellom organisasjonsenheterne i dualmodellen. Dermed var det mulig å forvente at lederne kunne svare på spørsmålene mine både fra klubbens perspektiv og fra aksjeselskapets perspektiv.

Samtidig forelå det også et praktisk aspekt som spilte en rolle for valg av respondenter. Tre av fem respondenter hadde kontor i nærheten av Oslo. Dette gjorde det mer praktisk for meg å reise ut til deres kontorer. De to andre respondentene hadde en særegen betydning for dualmodellen, som førte til at jeg reise ut uansett kostnad.

Videre følger en gjennomgang av utvalget med en begrunnelse og en vurdering av hvorfor vedkommende ble utvalgt.

3.3.1 Sondre Kåfjord

Sondre Kåfjord er personen som av mange i den norske fotballfamilien anses som dualmodellens far. Gjennom sin tid i Molde FK vokste han seg til å ha stor innflytelse på klubbens organisering og drift, da han gjennom rollene som varamedlem, økonomiansvarlig, nestleder, og styreleder bidro mellom årene 1984 og 1996. Etter hans tid i Molde FK satt Kåfjord også som styremedlem i fotballforbundet fra 1996, og noen år senere ble han i 2004 stemt frem som presidenten i organisasjonen. I løpet av disse årene fikk han også bidratt i diverse roller hos Europas øverste fotballmyndighet; UEFA.

Det er dermed svært verdifullt for denne oppgaven å ha med mannen som var med på å først opprette og implementere dualmodellen i Norsk fotball og Molde FK. Det er vesentlig at han også ledet klubben i ytterligere fire år etter organiseringen av dualmodellen. Med bakgrunn i dette er det dermed åpenbart at Sondre Kåfjord har en ekspertise ovenfor forskningsobjektet i denne oppgaven.

Informasjonen jeg var ute etter å innhente fra Kåfjord var hovedsakelig basert på temaet om dualmodellens opprinnelse, formål og hensikt. Ettersom han var en av de som opprettet modellen, var det nødvendig å finne svar på **hvorfor** man trengte modellen og **hvordan** den ble utarbeidet. Med bakgrunn i hans brede erfaring fra fotballen i Norge og i Europa kunne jeg dermed også innhente informasjon og meninger om kritikken dualmodellen har fått, kommersialiseringen i fotballen, og videre utvikling av selskapsdannelser i fotball-Norge.

3.3.2 Rune Nordhaug

Rune Nordhaug er respondenten som innehar arbeidsstillingen som Fotballforbundets seksjonsleder for seksjon Klubbstøtte. Denne seksjonen jobber for utviklingen av Norges fotballklubber både organisatorisk og sportslig. Under denne seksjonen har Nordhaug dermed jobbet opp mot klubber som har vært organisert etter dualmodellen, og stått ovenfor problemstillinger relatert til modellen. Som leder for seksjonen har han dermed også hatt et overordnet ansvar for arbeidet relatert til dualmodellen. Nordhaug har i 2019 nærmere 13års erfaring innenfor dette fagfeltet.

Det er dermed en vesentlig kredibilitetsfaktor for denne oppgaven å ha seksjonssjef, Rune Nordhaug, som respondent på vegne av Norges Fotballforbund og arbeidet som gjøres sentralt med dualmodellen. Informasjonen jeg var ute etter å innhente gjennom intervjuet med Nordhaug, var hovedsakelig basert på temaene om dualmodellens grunnleggende aspekter, kritikken modellen har fått, Fotballforbundets lovendringsforslag i 2015, og videreutviklingen av selskapsdannelser i fotball-Norge.

3.3.3 Øystein Neerland, Dag Lindseth Andersen, og Jon Tunold

Neerland, Andersen og Tunold er respondentene som i denne oppgaven representerte hver sine toppfotballklubber i Norge. Neerland representerte Molde FK, Andersen representerte Strømsgodset Toppfotball, og Tunold representerte Stabæk Fotball. Samtlige av disse respondentene innehar rollen som den øverst administrerende lederen av deres respektive klubber. Basert på kompetansen som kreves i en slik posisjon, var det dermed naturlig å forvente at respondentene hadde den nødvendige innsikten og kompetansen som tilfredstilte kriteriene for denne oppgaven. Samtidig var deres deltakelse sterkt preget av hvilken klubb de representerte, og videre begrunner jeg dermed valget av deres klubber.

Årsaken til at Molde FK ble valgt ut som en del av oppgavens utvalg baserer seg på deres posisjon som den første Dualmodell-klubben i Norge, og deres sterke sportslige suksess de siste 10 årene. Å ha undersøkt klubben som har lengst historie med dualmodellen ville dermed være verdifullt for besvarelsen av oppgavens problemstilling.

Basert på Fotballforbundets økonomiske poengrangering har Molde FK hatt en stabil økonomi de siste 10 åra. Klubben har holdt seg stabilt mellom gul og grønn sone og har hatt en gjennomsnittspoengsum på 2,32 av 3 siden starten av 2009 (NFF, 2014). Molde FK fylte dermed rollen som den klubben med en stabil og god økonomisk situasjon blant klubbene i utvalget.

Årsaken til at jeg valgte å undersøke Strømsgodset baserer seg på deres stabile tilværelse i Eliteserien. Størrelsen på klubben har også spilt en rolle, da deres lokale forankring i Drammen by er sterk. Denne klubben faller også inn som den klubben i utvalget som har hatt best økonomisk situasjon de siste 10åra. Basert på Fotballforbundets økonomiske poengrangering har Strømsgodset en gjennomsnittspoengsum på 2,53 av 3 siden 2009 (NFF, 2014). Strømsgodset ble dermed klubben som oppfylte oppgavens intensjon om å undersøke en klubb med positiv økonomisk styring.

Årsaken til at jeg valgte å undersøke Stabæk Fotball baserer seg på deres svært varierende sportslige resultater, og deres posisjon som en av Norges mindre toppklubber med flere sportslige høydepunkter og skuffelser. Klubbens lokale tilhørighet viser at klubben har påvirkning utover det sportslige, som også interesserer oppgavens problemstilling.

Samtidig er det nødvendig å nevne klubbens utfordrende økonomiske situasjon de siste 10 årene. Ifølge fotballforbundets økonomiske poengrangering har Stabæk Fotball havnet i rød sone flest ganger blant klubbene i utvalget, hvor klubben siden 2009 har fått en gjennomsnittspoengsum på 1,95 (NFF, 2014). Som den eneste klubben i utvalget som har vært igjennom et nedrykk i løpet av de siste 10 årene, fyller klubben dermed oppgavens intensjon om å undersøke en klubb som har hatt en utfordrende økonomisk og sportslig situasjon de siste 10 årene⁶.

⁶ Det er på ingen måte oppgavens intensjon å kategorisere Stabæk Fotball som en klubb med dårlig økonomi eller dårlig økonomisk styring. Det påpekes bare at den økonomiske situasjonen har vært mer utfordrende enn de resterende klubbene i utvalget.

Temaene jeg var ute etter å innhente informasjon om fra disse klubbene omhandlet samarbeidet mellom klubb og aksjeselskap, kritikk av modellen, kommersialisering av fotballen, og videre utvikling av selskapsdannelser i fotball-Norge.

3.4 Dataanalyse

Ettersom vurderingene av datainnsamlingen og utvalget er redegjort, er det naturlig at jeg videre tar for meg analyseprosessen av de empiriske dataene. Dalland definerer analysens formål ved at «*det skal hjelpe oss til å finne ut av **hva** intervjuet har å fortelle*», hvorav man ved tolkning «*søker etter **meningen** i det vi har fått vite*» (Dalland, 2017, s. 87). I denne oppgaven har hensikten ved empirien vært å bli brukt i en diskusjon mot besvarelsen av problemstillingen. I analysen av empiriens sammenheng med oppgavens problemstilling, ligger fortolkningen av det empiriske materialet i grunn (G. Andersen, 2008). Derfor kan jeg betegne både analyse og tolkning som en del av analyseprosessen i dette delkapittelet.

I forlengelse av dette nevner Dalland at analyseprosessen allerede starter i forberedelsesfasen for datainnsamlingen, da grunnlaget for analysen allerede formes i intervjuguiden (Dalland, 2017). Tankene mine om hva slags informasjon jeg ønsket å hente fra respondentene var grundig gjennomtenkt med problemstillingen i bakgrunn. Dette kan blant annet eksemplifiseres med de tre perspektivene jeg ønsket å angripe dualmodellen fra. Analyseprosessen i forberedelsesfasen fremkommer dermed gjennom spørsmålene i intervjuguiden. Videre nevner Thagaard at analyseprosessen også pågår i flere av metodens faser, da man hele tiden forsøker å knytte empirien opp mot problemstillingen (Dalland, 2017).

I etterkant av datainnsamlingen og transkriberingen av intervjuene nevner Halvorsen at det finnes to måter å analysere disse dataene på; helhetsanalyse og delanalyse. I en helhetsanalyse analyseres intervjuene i sin helhet, der forskeren trekker ut argumenter fra hele samtalen som foregår. I en delanalyse deles intervjuene opp i ulike kategorier som bidrar med argumenter innenfor de spesifikke områdene (Halvorsen, 2008). I analyseprosessen for denne oppgaven brukte jeg delanalyse-metoden. Tidligere i oppgaven er det blitt presentert hvilke temaer jeg delte intervjuene opp i for de

forskjellige respondentene. Det presiseres at disse temaene var basert på en vurdering av hvilken informasjon den spesifikke respondenten kunne bidra med for besvarelsen av problemstillingen. Under analysefasen i etterkant av intervjuene delte jeg også opp svarene fra de forskjellige respondentene under de ulike temaene. Videre samlet jeg svarene fra de forskjellige respondentene, som omhandlet de identiske temaene, og skapte dermed en kategorisert oversikt over hele empirien. På denne måten kunne jeg trekke ut hovedargumentene fra hver av respondentene og presentere de samlet innenfor hvert tema.

Videre var det viktig for meg å alltid relatere svarene fra respondentene opp mot problemstillingen i oppgaven. På denne måten var jeg oppmerksom på å skille ut informasjonen som ikke var av betydning for oppgaven. Det var også nødvendig å begrunne temaenes tilknytning til besvarelsen av problemstillingen, da det var disse temaene som ledet retningen i analysen. Denne begrunnelsen bidro dermed til å se helheten i oppgaven, og dette utredes ytterligere i oppgavens femte kapittel.

3.5 *Metodens reliabilitet og validitet*

Generelt innenfor vitenskapen er begrepene reliabilitet og validitet brukt som to viktige kriterier for oppgavens kvalitet. For at metoden i oppgaven skal gi troverdig kunnskap, er det nødvendig at disse kriteriene blir oppfylt (Dalland, 2017).

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet er et begrep som handler om metodens pålitelighet, hvor undersøkelsen som utføres er mer reliabel dersom undersøkelsen kan gjentas og gi identiske resultater. For at metoden skal være pålitelig er det dermed nødvendig at prosessen underveis inneholder færrest mulig unøyaktigheter (Dalland, 2017). Med unøyaktigheter menes faktorer som begrenser oppgaven etterprøvbarehet. Derfor er det nødvendig å forsøke å standardisere metoden så mye som mulig ved å eliminere disse unøyaktighetene på forhånd.

Slik det presiseres tidligere i dette kapittelet, kan intervjuene mine defineres som mindre rigide strukturerte intervjuer. Spørsmålene som ble stilt innenfor de spesifikke temaene

var identiske, men ikke alle ble spurt om de samme temaene. Klubbrespondentene ble stilt identiske spørsmål, mens Nordhaug og Kåfjord hadde personlig tilpassede spørsmål. Under utformingen av spørsmålene la jeg vekt på spørsmålenes tydelighet og budskap, der formålet var å eliminere muligheten for mistolkning. For spørsmål som trengte en teoretisk forklaring i forkant, hadde jeg skrevet ned manuset for hvordan teorien skulle bli forklart. Dermed fikk respondentene en identisk forklaring av teorien, der hensikten var å eliminere potensialet for mistolkning og å forbedre forståelsen. På denne måten forsøkte jeg å standardisere intervjuene så mye som mulig, og på den måten eliminere unøyaktighetene.

Videre presiserer Holter og Kalleberg at reliabiliteten i et intervju sikres best mulig ved å tilsende intervjuutskriftene til godkjenning av respondentene i etterkant⁷. Dette begrunnes ved at en godkjenning fra respondentene hever etterprøvbareheten ved intervjuet (Holter & Kalleberg, 1996). Det fremkommer tidligere i dette kapittelet at dette også ble gjort.

Videre kan dokumentanalysens reliabilitet argumenteres å være sterk, da innholdet som står i dokumentene alltid kan gjengis dersom det stilles spørsmål til denne metodens pålitelighet. Samtidig kan det stilles spørsmål til tolkningen av disse dokumentene, da subjektive tolkninger er vanskelige å etterprøve. I denne oppgaven kan dette besvares ved at innholdet som er hentet fra disse dokumentene for det meste består av faktaopplysninger som gir lite rom for mistolkning. Dette utredes ytterligere i kapittelet om metodens begrensninger og feilkilder.

3.5.2 Validitet

Validitet er begrepet som omhandler metodens relevans og gyldighet ovenfor problemstillingen i oppgaven. Dette begrepet vurderer om respondentene og dokumentene man samler inn data fra har en sterk relevans til forskningsfenomenet og problemstillingen man studerer (Dalland, 2017). Under kapittelet for utvalg har jeg allerede redegjort for respondentenes tilknytning til tema i oppgaven. Jeg har begrunnet hvorfor disse individene var skikket for å bidra i besvarelsen av denne oppgavens

⁷ Med intervjuutskrift menes transkribert versjon av intervjuet.

problemstilling, og presentert hvilken type informasjon jeg har vært ute etter fra de spesifikke personene for å best besvare problemstillingen.

Samtidig er dataen man tilegner seg fra undersøkelsene også nødt til å være relevante. Dette avhenger av spørsmålene som stilles, da det er logisk at man ikke vil få svar på det man trenger uten å spørre etter det (Dalland, 2017). For å sikre meg validiteten i dataene som ble samlet gjennom intervjuene, konsentrerte jeg meg om å angripe dualmodellen gjennom perspektivene respondentene representerte. Tidligere i kapittelet ble det forklart hvilke perspektiver jeg anser som betydelige for besvarelsen av denne oppgavens problemstilling. Spørsmålene som stiltes var dermed nøye gjennomtenkt med hensikt om å bidra i besvarelsen av problemstillingen.

3.6 Begrensninger og feilkilder

I et forskingsprosjekt er det svært viktig at man legger frem oppgavens begrensninger og feilkilder. Dette viser at forskeren har forståelse for hvilke områder oppgaven har sine mangler i, og hva man eventuelt blir begrenset i å undersøke som følge av sin spesifikke metode. Slik det fremkommer tidligere i kapittelet har jeg forsøkt å eliminere unøyaktighetene som preger metodens etterprøvbart, og dermed også oppgavens reliabilitet. Disse unøyaktighetene vil videre betegnes som feilkilder.

Før feilkildene nevnes, er det nødvendig å også påpeke vanskeligheten av å komme fram til et resultat som er maksimalt etterprøvbart innenfor kvalitative forskningsmetoder. Særlig i intervjuetoden befinner kommunikasjonsprosessen seg som en betydelig faktor for utfallet av resultatet. Tolkning av spørsmål, tydelighet i språk, og dagshumor er eksempler på subjektive aspekter i kommunikasjonsprosessen som kan påvirke resultatet forskjellig.

Samtidig kan tolkning og analyse også argumenteres for å aldri være verdinøytralt, da forskeren og respondenten i ubevisstheden alltid blir preget av deres personlighet, politiske meninger, og andre subjektive faktorer. På denne måten kan det dermed argumenteres for at det er vanskelig å etterprøve kvalitative resultater, da den er sterkt preget av flere subjektive faktorer.

Jeg har i min rolle som forsker forsøkt å holde meg så profesjonell og verdinøytral som mulig. Dette gjelder særlig i oppgavens diskusjonskapittel, og ovenfor de utvalgte klubbene og respondentene som har bidratt i denne oppgaven. Det finnes dog feilkilder jeg ikke kommer utenom, da jeg fra før av har hatt et visst forhold til klubbene i utvalget. Jeg, som er svært fotballinteressert, vil alltid ha følelser og holdninger knyttet til spesifikke fotballklubber basert på min oppfattelse av deres prestasjoner og resultater. Uansett hvilken toppklubb i Norge jeg hadde vært i kontakt med, så ville jeg allerede hatt et førsteinntrykk av klubben. Dette forlenges også av min historikk som tidligere aktiv fotballspiller, da jeg har spilt kamper både for og imot noen av de utvalgte klubbene. Dermed kan dette også anses som en subjektiv feilkilde ved oppgaven.

Videre er det også nødvendig å nevne oppgavens generaliserbarhet, der konklusjonen i dette prosjektet ikke kan regnes å være representativ med situasjonen i samtlige av Dualmodell-klubbene i Norge⁸. I 2018 ble det registrert at 12 av de 32 klubbene i 0.- og 1.divisjon var strukturert etter dualmodellen (Nordhaug, 2019). Utvalget i denne oppgaven, som inkluderer tre klubbrespondenter, er dermed ikke nok for å dra konklusjoner for hele populasjonen på 12. Derimot kan argumentene fra denne oppgaven brukes for å identifisere lignende tendenser i andre Dualmodell-klubber, da jeg har forsøkt å generalisere utvalget ved å strategisk velge tre klubber med forskjellig økonomisk og sportslig bakgrunn.

Samtidig er det også en begrensning ved oppgavens metode at jeg kun har basert meg på én persons ekspertise og synspunkter hos de utvalgte klubbene. Dette hindrer oppgaven i å analysere dypere i klubbene som studeres, da det ikke er sikkert at alle i klubben deler de samme synspunktene som respondenten. Dette er dermed en faktor som begrenser oppgavens validitet.

Videre kan jeg også argumentere imot denne faktoren ved at respondentene jeg har vært i kontakt med sitter på de øverste ledende administrative stillingene. Deres ekspertise og synspunkter kan dermed forsvares ved at de, på grunn av sine arbeidsstillinger, har mest oversikt over klubbsituasjonen og dermed har gitt meg gyldige svar. Denne

⁸ Med generaliserbarhet menes oppgavens evne til å alminneliggjøres, der konklusjonen omfavner flere enn utvalget.

begrensningen har jeg også prøvd å eliminere ved å stille få spørsmål som innehar rom for subjektive meninger.

Til slutt identifiseres også mangelen på kvantitativ data i denne oppgaven. Selv om det tidligere argumenteres for hvordan den kvalitative metoden omfavner konteksten i større grad, erkjennes det at oppgaven også kunne fått nytte av tallfestede data innenfor flere temaer av oppgaven. For eksempel hadde det vært nyttig med kvantitativ data på samtlige av dualmodell-klubbenes økonomiske utvikling etter implementeringen av dualmodellen. Dette blir dermed en begrensning ved oppgavens besvarelse av problemstillingen.

4. Dualmodellen

Dette hovedkapittelet skal redegjøre for dualmodellens mest sentrale aspekter.

Kapittelet deles i tre hoveddeler, hvorav hver av delene vektlegges i besvarelsen av problemstillingen. Disse delkapitlene skal presentere dualmodellens opprinnelse, organisering, og kritiserte aspekter. Det er dermed et mål for dette hovedkapittelet å legge frem et grunnlag som gir leseren en helhetlig forståelse av dualmodellen.

4.1 Forutsetninger og opprinnelse

I innledningen av dette masterstudiet skrives det at norske fotballklubber, i løpet av de siste 20-30årene, har blitt mer og mer avhengig av økonomisk kapital for å kunne hevde seg i toppfotballen. I den konkurransepregede hverdagen i dag er det nærmest umulig å se for seg en toppfotballklubb uten eksempler på profesjonalisering. Gjennom klubbutviklende tiltak som *Kvalitetsklubb* og *Akademiklassifisering* ser man at det også stilles krav til spesialisert kompetanse fra fotballens styrende organer (NFF, 2014). Samtidig ser man også at teknologiens og idrettsvitenskapens innflytelse på idretten er øktende, da man særlig i toppidretten finner eksempler på utstyr og metoder som benyttes i prestasjonsutviklingen.

Samtidig kan det også sies at toppfotballen i dag handler om mye mer enn bare det sportslige som foregår på feltet. Rammen rundt idretten har også vokst i ulike dimensjoner, med store stadionanlegg, supporterkultur, og mediedekningen som noen få eksempler. En kan dermed hevde at dualmodellen både er en direkte konsekvens og årsak til denne utviklingen, men for å finne svar på hvordan utviklingen virkelig har foregått er man nødt til å skru klokka tilbake cirka over 100år.

4.1.1 Fra amatørideal til profesjonell idrett

Fotballens historie i Norge startet relativt sent i fotballhistorisk kontekst, da det var så sent som på slutten av 1800-tallet man fikk importert spillet gjennom engelske handelsarbeidere. Engelskmennene hadde på sin side hatt det moderne fotballspillet helt siden midten av 1800-tallet, da spillet begynte å skille seg fra rugby med tydelige regler (Holm, 2018). Mot slutten av 1800-tallet begynte man å profesjonalisere fotballen i

England, og idretten begynte å forme seg slik vi kjenner den i dag (Goksøyr et al., 2002). I Norge hadde man derimot nok med å implementere spillet i samfunnet.

Fotball i Norge ble aller først innført i et samfunn der klasseskillet avgjorde mye av hva man fikk bruke fritiden på, og det var i den borgerlige verden spillet først ble introdusert. Fotball skulle være spillet for samfunnets elite, som levde under en kulturell kode hvor ens oppførsel måtte stå i stil med deres normer (Goksøyr et al., 2002). Likevel var det flere fra arbeiderklassen som også fikk delta i idretten, da det var tillat for alle, men under strenge regler som representerte den borgerlige koden. På denne måten ble fotballen fungerende som en sosial bro mellom de ulike klassene, men samtidig også som en oppdragelse i borgerlig oppførsel.

Dette holdt seg dog ikke så lenge da spillets intensitet utviklet holdninger som brøt med de borgerliges kode. Prestasjon- og resultatfokus blandet med lokal patriotisme sørget for at elitens ekskluderende dominans glapp, og fotballen ble fra 1920-tallet sett på som et spill for hele befolkningen (Goksøyr et al., 2002). Dette betydde dermed ikke at eliten mistet kontrollen over spillet, da man fortsatt hadde borgerlige makthavere i ledelsesposisjoner (Goksøyr et al., 2002). Dermed preget amatøridealet, som stammet fra en borgerlig tankegang, den norske idretten i lang tid.

Denne tankegangen oppsto først i England, hvor man mente at den ideelle idrettsutøver måtte være en herre fra de øvre klasser som slapp å bryte ned kroppen i vanlig lønnsarbeid. Idrett skulle være en fritidsaktivitet man hadde tid og anledning til grunnet økonomisk frihet. I Norge ble denne tankegangen importert og omdefinert til noe eget. Her ble begrepet definert til at man ikke kunne tjene penger på idretten man drev med. Fotballen måtte spilles i befolkningens fritid og spilles på grunn av interessen og kjærligheten for spillet (Goksøyr et al., 2002). Amatøridealet levde sterkt utover på 1920- og 1930-tallet, men etter hvert som populariteten for spillet vokste og man kunne se hvordan andre land organiserte idretten, begynte man sakte å diskutere endringer i en profesjonell retning. I 1937 uttalte Norges kaptein, Jørgen Juve, om at de norske spillerne ville motta en tapt arbeidsfortjeneste på 10kr for dagen de skulle spille landskamp mot England. Samtidig presiserte han også at samtlige av spillerne ville arbeide fullt dagen før, noe som både viser retningen fotballen utviklet seg i og retningen den utviklet seg fra.

Amatørdebatten vokste seg større og større, og fra 1946 til 1968 ble tema diskutert på 13 av 22 forbundsting (Goksøyr et al., 2002). Til tross for reglene var det også godt kjent at flere spillere mottok penger «under bordet», særlig gjennom supportere, som klubbene offisielt ikke kunne gjøre noe med. I tillegg til dette begynte man også å forstå de motstridende ønskene man hadde, da man stilte spørsmålstegn ved hvor gode man kunne bli i en amatørhverdag. Med åtte timers arbeidsdager seks ganger i uka var det tydelig at det forelå noen begrensninger. Ønsket om å bli best mulig stred dermed imot amatøridealet, og redaktør i Fotballforbundets blad hevdet dermed at det fantes en enkel løsning for å bedre norsk toppfotball; å oppheve amatørbestemmelsene (Goksøyr et al., 2002).

I et internasjonalt perspektiv hadde man kommet langt inn i det profesjonelle, hvor man i 1960 opplevde et spilleropprør i England mot «slavekontrakter» og bestemmelser som man mente var urettferdige i spillernes forhold til klubbene. Sverige hadde hatt suksess i både OL og VM mellom 1940-50, og innførte i 1967 deres «icke-amatør fotbold» (Goksøyr et al., 2002, s. 290). Dette ble sett på som en ren formalisering av noe man hadde praktisert lenge. Etterhvert smittet denne utviklingen også over på Norge, hvor klubbene profesjonaliserte seg i form av kunnskap, utdanning og rasjonell organisering. I 1972 ble kjøp og salg av spillere i Norge tillat.

Utviklingen fortsatte, og i 1984 ble non-amatørfotball innført på fotballtinget, som et kompromiss for at man fortsatt var sterkt imot helprofesjonell fotball. Dette betydde at spillere nå bare kunne ha 40% av inntektene sine fra fotballen (Gammelsæter & Ohr, 2002). Videre stoppet ikke utviklingen der, og man begynte å debattere mer om løsninger for hvordan man kunne bli bedre som en fotballnasjon. Det var i denne perioden i 1987 at daværende redaktør i Fotballforbundets blad, Øyvind Steen Jensen, trakk frem dilemmaet om høye sportslige forventninger med mangelfull aksept for virkemidlene som trengtes. Dette satte sitt preg og holdningene åpnet seg stadig opp for en profesjonell løsning. Tre år senere åpnet dermed Idrettsforbundet seg opp for at profesjonell idrett skulle tillates i Norge, og som en naturlig utvikling vedtok Fotballforbundet at profesjonell fotball også skulle tillates i 1991 (Goksøyr et al., 2002). Dualmodellen ble først innført i 1992 og siden kan det hevdes at profesjonaliseringen aldri har sett seg tilbake.

4.1.2 Kommersiell utvikling i norsk fotballhistorie

Samtidig som idretts-Norge utviklet seg til å bytte ut amatøridealet med det profesjonelle, var det i tillegg flere faktorer som spilte en rolle for at man til slutt opprettet dualmodellen. I dag kan det hevdes at den kommersielle innblanding er en naturlig del av den moderne idrettsbevegelsen, da dette er nødvendig for videreutviklingen og finansieringen av den profesjonelle idretten i Norge. Dette var derimot ikke tilfellet på starten av 1900-tallet.

Etter hvert som fotballen hadde etablert seg som folkets spill og engasjerte en stor folkemengde, er det ikke overaskende at media også ble tiltrukket av spillet. I dag er det tydelig å se at både fotballen og media er avhengig av hverandre for deres økonomiske styrke, men denne avhengigheten kunne man allerede identifisere i tiden før andre verdenskrig. Allerede i 1933 fikk NRK monopol for kringkastingen av fotballen, og fotballforbundet fikk 800kr tilbake for det de kalte «kringkastingsavgift». Denne avgiften kan dermed sees på som det aller første tegnet til kommersialiseringen av fotballen i Norge. Fotballen sørget for at media hadde en ekstra folkeinteresse de kunne selge, mens media sørget for at fotballen spredde seg ut til folket og fikk enda mer oppmerksomhet (Goksøyr et al., 2002).

Til tross for dette, utviklet forholdet mellom fotballen og mediene seg til å være svært skiftende, da man i perioder var redd for at radioen ville stjele både tilskuere og inntekter fra kampene. Særlig da fjernsynet kom til Norge i 1960-årene oppsto det et dilemma for fotballforbundet. Skulle de lukke fotballarrangementene for mediet og tvinge folk til å komme på kamp, eller åpne det opp og håpe på at folk fortsatt møtte opp istedenfor å sitte foran radioen og fjernsynet? Avgjørelsen falt på å åpne opp for mediet, og konsekvensene fikk man se umiddelbart da man de neste tre årene mistet i underkant av 10.000 tilskuere fra år til år. Dermed begynte fotballforbundet å se på mediet som en konkurrent enn en samarbeidspartner (Goksøyr et al., 2002).

Heldigvis for fotballforbundet varte nysgjerrigheten ovenfor fjernsynet bare i noen få år, og folket som erstattet tribunen med fjernsynet begynte etter hvert å komme seg på kamp igjen. Interessen for fotballen fortsatte å vokse og fotballforbundet satt etter hvert på en gullgruve da de klarte å sikre seg de juridiske rettighetene for fotballen på 1970-

tallet. Etterspørselen for spillet økte og kringkastingsavgiften gikk fra 200.000kr i 1969 til 1,7 millioner kroner i 1983 (Goksøyr et al., 2002).

1970 er også året næringslivet begynte å vise interesse for fotballen. Ettersom forbundet sentralt hadde forhandlet til seg millionavtaler, var det nå tid for å gi de lokale klubbene muligheten til å vokse økonomisk. Fotballarrangementene var fulle av folk og kringkastingen hadde potensialet til å nå ut til enda flere, noe som betydde at dette var en ypperlig arena for reklame. Interessen fra næringslivet ble dermed veldig stor, men motstanden viste seg også å være sterk. NRK var parten som sto sterkest imot samarbeidet med næringslivet, da de argumenterte med at deres virksomhet skulle «*tjene allmennheten og ikke kommersielle reklameinteresser*», en ideal vi også kan kjenne igjen i idretten i dag (Goksøyr et al., 2002, s. 339). Fotballen derimot befant seg i en gunstig posisjon da man nå hadde muligheten til å melke både mediene og næringslivet for enda større pengesummer. I 1971 ble reklame på draktryggen tillat, men med strenge vilkår fra NRK om hvordan reklamen skulle disponeres.

I en periode hvor liberale holdninger vokste seg sterkere, både med amatøridealet og de kommersielle grensene, ble det etter hvert viktig for fotballforbundet å danne et reglement som holdt fotballen forenlig med forbundets og idrettens verdier. Reklamering for alkohol, tobakk, preventive midler, pornografi og politikk ble ulovlig. Kommersensens inntog begynte å prege den norske idretten og man begynte å lete etter muligheter for en forsterket økonomi, noe dualmodellen senere ble et resultat av. Den liberale utviklingen sørget for at NRK etterhvert mistet sitt monopol i kringkastingsmarkedet og reklamer ble normalisert på fjernsynet. Dermed ble det også vedtatt at reklamer skulle tillattes over alt på drakta i 1981 (Goksøyr et al., 2002).

Samtidig som amatøridealet sto for fall i denne perioden begynte man sakte å innse at det kommersielle og profesjonelle sammen ville bidra til et forbedret fotballprodukt. Det kommersielle sørget for at interessen og økonomien vokste, mens profesjonaliseringen sørget for at det sportslige nivået ble bedre. Fotballforbundet kunne smile stort da medieavtalene vokste betydelig for hver gang. I løpet av noen tiår gikk man dermed fra at fotballen skulle være forbeholdt fritiden med borgerlige holdningskoder, til at alle skulle ta del i idretten med høyere sportslige ambisjoner. Dermed fremkommer det tydelig at den kommersielle utviklingen også var sterk før

dualmodellens tid. Derfor kan det hevdes at dualmodellen både er en konsekvens og en underbyggende årsak til den kommersielle utviklingen i den norske idretten. Dette forklares ytterligere i neste delkapittel.

4.1.3 Dualmodellens opprinnelse

Ved å se på utviklingen til både det profesjonelle og kommersielle fotballen er det tydelig at det har skjedd mye mellom 1970- og 1990-tallet. Etter hvert som denne utviklingen førte til en generell økonomisk økning i fotballmarkedet, sørget dette også for at fotballklubbene stadig måtte forholde seg til nye økonomiske standarder for å henge med på utviklingen (Bjørnstad, 1999). Dette betydde at klubbene begynte å bli mer og mer desperate etter likviditet og risikokapital⁹.

Først og fremst var det profesjonaliseringen som førte til at man møtte på et større kapitalbehov, da klubbene rundt 1990-tallet begynte å omorganisere seg etter spesialisert kompetanse. Plutselig trengte man kapital til å lønne en stadig mer nødvendig administrasjon og støttestab. Etter hvert som helprofesjonell fotball ble lovlig i 1991, begynte også den største kostnaden å komme; spillerlønninger (Bjørnstad, 1999). Spillerlønninger er fortsatt en av de største kostnadene for dagens toppfotballklubber, og allerede på 90-tallet kunne de beste spillerne i ligaen ha millionavtaler (Bjørnstad, 1999).

Dermed var det flere av toppklubbene i Norge som slet økonomisk, deriblant Molde FK. Molde FK, som i 1990 endte på en tredjeplass i landets øverste divisjon med Åge Hareide som trener og Øyvind Leonhardsen som stjernespiller, lå reelt an i konkursrand. Det var i denne perioden Molde også hadde oppgavens respondent, Sondre Kåfjord¹⁰, som styremedlem i 1990. I likhet med flere andre klubber i landet begynte man i Molde å se etter løsninger for å øke kapitalen i klubben, løsninger som nødvendigvis ikke var diskutert, etablert eller regulert av Fotballforbundet på den tiden (Kåfjord, 2019). Det var i denne perioden at forretningsmannen Kjell Inge Røkke ringte klubben og fortalte at han ville kjøpe opp Molde FK og dermed redde klubben ut av sin økonomiske krise (Kåfjord, 2019). Kåfjord, som da var blitt styreformann i klubben og som hadde et godt

⁹ Med likviditet menes klubbenes betalingsevne av månedlige driftskostnader. Med risikokapital menes kapital som kan investeres i risikoprojekter som spillere og trenere.

¹⁰ Tidligere fotballpresident, Sondre Kåfjord, presenteres ytterligere i beskrivelsen av oppgavens utvalg.

kjennskap til idrettens reglement, visste at dette ikke var lovlig og begynte å lete etter løsninger for at Røkke kunne bidra med sine midler. Dermed begynte det ett års lange arbeidet med å komme på dualmodellen, som hadde arbeidsgruppen bestående av Sondre Kåfjord, Kjell Inge Røkke, advokat Per Øvrebø, tidligere styreformann Oddne Hansen, og forretningsmann Bjørn Rune Gjelsten (Kåfjord, 2019).

Premissene for arbeidet med denne løsningen var at man alltid hadde NIFs regelverk som en ramme rundt løsningene man kunne komme på. Ingenting av det som sto i regelverket kunne brytes, men nøkkelen for dualmodellen lå i det som **ikke** sto i regelverket. Ettersom utviklingen av det kommersielle i idretten var relativt nytt, fantes det ingen omfattende regelverk på hvordan man håndterte markedsavtaler og kommersielle interesser tidlig på 90-tallet¹¹. Det som fantes var «Kapittel 13: Avtaler mellom idretten og næringslivet» i NIFs lov, ajourført i 1990 (NIFs lov, 1990). Dette kapitlet var lite omfattende og tok kun høyde for avtaler man i dag kategoriserer som sponsoravtaler. Dette åpnet dermed opp for at man kunne bli kreative i dette tomrommet, noe arbeidsgruppen i Molde utnyttet (Kåfjord, 2019).

Tanken de etter hvert utviklet seg var å dele opp fotballklubben i to juridiske enheter. Den ene enheten inngikk i idrettens regelverk, mens den andre enheten sto utenfor. Organisasjonsdelen, som inngikk i idrettens regelverk, omfavnet den idrettslige aktiviteten med de frivillige og demokratiske verdiene, mens den andre enheten omfavnet det kommersielle. Ved å opprette et aksjeselskap som organisasjonsform for den kommersielle enheten, hadde man dermed muligheten til å hente inn kapital ved å ha Røkke og Gjelsten som hovedaksjonærer og selge markedsrettighetene som hovedforretning (Kåfjord, 2019). Dermed gjensto det bare å knytte disse organisasjonsenhetene sammen, og gjennom en tilknyttende avtale hadde man opprettet dualmodellen.

Etter hvert som modellen tok sin form var det dermed også nødvendig å få dette vedtatt og implementert på riktig måte. Dette betydde at organisasjonsendringen måtte bli stemt frem på et ekstraordinært årsmøte i klubben, noe som ikke viste seg å være så lett i Molde FK. Motstanden for dualmodellen var sterk blant representantene i klubben, der

¹¹ Interessent; et organisasjonsteoretisk begrep som omfatter enhver gruppe eller individ som kan påvirke eller påvirkes av organisasjonens arbeid (Hanstad, 2012).

det ble argumentert for at man ikke ønsket at private kommersielle interessenter skulle inn og «ei» fotballklubben. Dette utviklet seg til slutt med at Kåfjord stilte forsamlingen et ultimatum, hvor vedtaket for en dualmodell måtte gå enstemmig gjennom eller at han gav seg i Molde FK umiddelbart (Kåfjord, 2019). Ultimatumet endte til slutt med at vedtaket gikk gjennom og Molde FK var klare til å organisere seg etter dualmodellen.

Videre måtte denne avtalen også godkjennes av Fotballforbundet, en prosess som ikke viste seg å være verken lang eller særlig problematisk. Modellen ble aldri vedtatt på fotballtinget, ei heller debattert offentlig i et faglig forum (Kåfjord, 2019). I dag derimot, ser vi at man er ivrige på at slike avgjørelser blir debattert og avgjort gjennom en strukturert og demokratisk prosess, noe reaksjonene på lovendringsforslaget til fotballforbundet fra 2015 viser sterkt. Den gangen var det Ivar Egeberg som var generalsekretær i NFF, og etter en gjennomgang med Kåfjord ble modellen positivt tatt imot. Etter en administrativ gjennomgang i hovedstyret ble modellen etter hvert godkjent og dualmodellen kunne nå implementeres i Molde FK.

Umiddelbart etter implementeringen av dualmodellen fikk klubben inngått norsk fotballs største sponsoravtale på den tiden med G-Sport, en butikk-kjede eid av Kjell Inge Røkke. Denne avtalen bestod av 1,5 millioner kroner og naturlig nok skapte dette store overskrifter i nasjonale medier. Dermed ble dualmodellen toppfotballklubbens nye løsning, og gjennom årene ble modellen videre implementert i majoriteten av toppklubbene i Norge. Dermed økte også interessen for kommersielle samarbeid drastisk (Kåfjord, 2019).

På denne måten kan man i dag hevde at dualmodellen både er en konsekvens og en årsak til den profesjonelle og kommersielle utviklingen i norsk fotball. Hadde det ikke vært for denne utviklingen fra 1970-tallet, så hadde ikke Molde og de andre norske klubbene hatt en nødvendighet for å organisere seg etter dualmodellen. Og hadde det ikke vært for dualmodellen, så hadde ikke tilføyelsen av kapital vært like utbredt og betydelig som den har vist seg å være.

4.2 Forbundets bestemmelser og dualmodellens organisering

Ettersom opprinnelsen og forutsetningene for dualmodellen er forklart, er det naturlig at oppgaven nå tar for seg fotballforbundets bestemmelser og modellens spesifikke organisering. I tillegg vil modellens formål og funksjon også forklares.

4.2.1 Dualmodellens formål

I fotballforbundets bestemmelser for samarbeid med aksjeselskap blir fotballklubbens behov for kapital anerkjent, og det skrives at man «*legger til rette for et godt og konstruktivt samarbeid mellom Klubb og Selskap*» (NFF, 2011, s. 1). Tidligere i oppgaven ble det hevdet at dualmodellen skulle tillate norske fotballklubber å forsterke sine økonomiske situasjoner ved å innhente kapital gjennom kommersielle aktører. Gjennom dette var det et mål å forsterke deres likviditet og tilføre risikokapital som klubbene videre kunne investere (Gammelsæter & Ohr, 2002).

Dette er for så vidt riktig, men en viktig faktor ved dualmodellen er at avtalen mellom klubb og selskap ikke omhandler en tradisjonell sponsoravtale. En sponsoravtale defineres som en person eller firma som gir en økonomisk støtte til et formål mot mindre godtgjørelser (Persvold, 2018). Klubbene kan i teorien innhente risikokapital og oppnå likviditet gjennom vanlige sponsoravtaler, men avtalen som inngår i dualmodellen omhandler et ytterligere omfattende samarbeid mellom klubb og aksjeselskap. Denne avtalen sørger for at klubbene overgir deres kommersielle og/eller administrative side over til aksjeselskapet, som videre kan inntjene kapital ved driften av dette. Hovedformålet til selskapet blir dermed å dekke alle kostnadene i forbindelse med driften til den samarbeidende klubben, og tilegne klubben med ytterligere risikokapital. Kjernen i virksomheten til selskapet blir dermed å inntjene så mye kapital som mulig. På denne måten er formålet til dualmodellen å fortsatt tilegne klubbene likviditet og risikokapital, men gjennom en samarbeidsavtale som overgir forvaltningen av deres kommersielle virksomhet (NFF, 2011). Bestemmelsene for dette samarbeidet redegjøres ytterligere ved hjelp av figuren nedenfor.

4.2.2 Bestemmelsene for samarbeidet mellom fotballklubben (FK) og aksjeselskapet (AS)



Figur 1: Storsirkelen, en betegnelse for hele den samarbeidende enheten

I figuren ovenfor er dualmodellen forsøkt å bli forenklet og visualisert. Storsirkelen er betegnelsen som brukes for å forklare hele den samlede samarbeidende enheten. Slik det fremkommer i figuren ovenfor befinner dualmodellen seg som et bindeledd i et omfattende samarbeid mellom to juridiske enheter. Disse juridiske enhetene, som består av et idrettslag og et aksjeselskap, er underlagt egne bestemte lover. Målet med et slikt samarbeid er dermed å sørge for at klubbene får tilført økonomisk kapital gjennom aksjeselskapets drift av idrettslagets kommersielle virksomhet.

Fotballklubben, som i figuren er representert av Klubb FK, har etter fotballforbundets bestemmelser en rekke plikter og rettigheter som samarbeidsavtalen er nødt til å etterfølge. Først og fremst skal klubben fungere som et uavhengig og fritt idrettslag som kun har individuelle medlemmer (NFF, 2011). Klubben er underlagt både NIFs og

NFFs lov, jf. §1-1(2) NIFs lov og §1-4(1) NFFs lov. Av særlig betydning for samarbeidsavtalen innebærer dette blant annet at fotballklubben ...:

- ... «må være fri til å fatte selvstendige beslutninger i alle spørsmål knyttet til medlemskapet i NFF og NIF og den sportslige aktiviteten.» (NFF, 2011, s. 1).
- ... skal drive den idrettslige aktiviteten som sitt viktigste formål, og ha det overordnede sportslige ansvaret (NFF, 2011).
- ... sikrer seg kompetansen som er nødvendig for å etterleve avtalens plikter, rettigheter, og oppgaver. Det er vesentlig at klubben også innehar kompetansen til å etterse at selskapet også holder sin del av avtalen (NFF, 2011).
- ... har en ansatt som har ansvaret til å følge opp det daglige sportslige arbeidet (NFF, 2011).

Dermed er det tydelig at det største ansvaret klubben innehar omhandler den sportslige virksomheten, og at idrettslaget skal fungere autonom i disse avgjørelsene. I bestemmelsene for samarbeidet blir det redegjort for hva som defineres som sportslig virksomhet med; «*alle forhold som knytter seg til fotballaktivitet for klubben*» (NFF, 2011, s. 1). Eksempelvis innebærer dette aktivisering av klubbens medlemmer, sportslig målsetting, spillerlogistikk, sportslige ansettelse, og behandling av medlemsspesifikke saker (NFF, 2011).

Aksjeselskapet, som på den andre siden av figuren er representert med Selskap AS, får overført klubbens kommersielle og/eller administrative oppgaver gjennom denne avtalen. Etersom organisasjonen er et aksjeselskap kan selskapet innhente betydelig kapital gjennom sine aksjonærer, som på en indirekte måte kan sees på som investorer til den samarbeidende klubben. I forbundets bestemmelser blir selskapet også regulert. Dette innebærer at ...:

- ... selskapet må være underlagt den norske Aksjeloven og ha forretningssted i Norge (NFF, 2011).
- ... selskapet ikke kan inngå slike avtaler med «*to eller flere lag som deltar i samme konkurranse*» (NFF, 2011, s. 2).
- ... selskapet ikke kan drive virksomhet som strider imot klubbens eller idrettens «*lover, regelverk, instruksjoner og etiske verdier*» (NFF, 2011, s. 1).

Videre blir også begrepet *kommersiell virksomhet* definert i bestemmelsene. Denne virksomheten omfavner de fleste avtaler klubben har med andre kommersielle organisasjoner. Dette kan eksemplifiseres som sponsoravtaler, reklameavtaler, utstyrsavtaler, medieavtaler, og immaterielle rettigheter. Dette innebærer dermed at selskapet har rettighetene til å forhandle, inngå og forvalte disse avtalene på vegne av klubben (NFF, 2011).

Samtidig finner man også felles bestemmelser som omfavner samarbeidsprosessen mellom partene. Dette innebærer at ...:

- ... partene må avholde felles styremøter der sakene som tas opp er av særlig betydning for begge parter. Klubben har også rett til å ha to medlemmer i selskapets styre, der målet er å bevare klubbens interesser hos selskapet (NFF, 2011).
- ... partene må finne en hensiktsmessig måte å dele beslutninger på, slik at begge parter hele tiden er oppdatert på den nåværende situasjonen (NFF, 2011).
- ... partene må opprette et felles skriftlig verdigrunnlag for en felles forståelse av deres identitet (NFF, 2011).

Videre blir overføringene av kapitalen også regulert i bestemmelsene. Fra aksjeselskapets side er det ingen reguleringer på hvilke typer inntekter man kan overføre til klubben. Man står fritt i å bevilge midler til klubben fra selskapets kasse, men fra klubbens side finnes det flere tydelige regler. Disse reglene har sin sterke rot i idrettens verdier, og er derfor også regulert gjennom loven. De type inntekter som kan overføres fra klubben til selskapet er inntekter i forbindelse med spillerlogistikk, billettinntekter, medieinntekter, og andre inntekter knyttet til nevnte tre postene (NFF, 2011).

De inntektene som **ikke** kan overføres til selskapet er medlemskontingenter, inntekter knyttet til frivillig arbeid annet enn de som er knyttet til punktene ovenfor, og tilskuddsordninger som tilegnes fra NIF og andre offentlige organisasjoner (NFF, 2011). På denne måten reguleres det i hvilke midler som kan overføres, og årsaken til dette forklares i neste delkapittel.

4.3 Lovens rammer

Tidligere i dette kapittelet, hvor opprinnelsen av dualmodellen ble forklart, kom det tydelig frem at Kåfjord og Molde FK var fast bestemt på å holde seg innenfor idrettens lovverk under opprettelsen av dualmodellen. Det påpekes også at idretten på den tiden ikke hadde noen regler som omhandlet forvaltning av klubbens kommersielle virksomhet (NIFs lov, 1990). Fotballforbundets bestemmelser, som er redegjort ovenfor, er oppdatert fra 2011 og er dermed et resultat av at man i nyere tid trengte et reglement som omfavnet slike samarbeid. Dette delkapittelet vil dermed ta for seg aspekter ved idrettens verdier og lovhjemler som rammet inn arbeidet og fungerte som et utgangspunkt for hva som var lovlig for Molde FK, både i 1991 og i dag.

Ettersom man ikke hadde tydelige hjemler i loven som regulerte slike samarbeid da dualmodellen først ble opprettet i 1992, var det tydelig i perioden etter at man hadde et stort behov for dette. Etter hvert som selskapsdannelser i idretten ble et velkjent fenomen og flere idrettslag begynte å vurdere denne løsningen, var det flere som mente at idrettens lovverk ikke var godt nok tilpasset de nye utfordringene (Bjørnstad, 1999).

Til tross for dette var det fortsatt flere tydelige hjemler i idrettens lovverk, ajourført i 1990, som rammet inn arbeidet med dualmodellen. Først og fremst het det i lovverket at alle organisasjonsledd under NIF måtte overholde NIFs lov, noe som aldri ga noen tvil i hvilken lov man måtte underrette seg (NIFs lov, 1990). Ethvert særforbund, idretts- og særkrets, idrettsråd, og idrettslag som drev organisert idrettsaktivitet i Norge måtte etterfølge denne loven. Dette gjelder også i dagens lovverk.

I lovens 13ende kapittel, «Avtaler mellom idretten og næringslivet», var det særlig tre lovhjemler som virket mest betydningsfullt for opprettelsen av dualmodellen. Poenget i disse hjemlene er fortsatt gjeldende i dag, da den nyeste versjonen har en dypere utredning og en annerledes ordlyd enn loven som var ajourført i 1990.

Den første betydningsfulle lovhjemmelen fra 1990 var §13-1, som regulerte formålet til hele kapittelet (NIFs lov, 1990). Denne paragrafen omhandlet idrettens frie stilling og krevde at ingen av avtalene kunne bryte med idrettens verdigrunnlag eller skade

idrettens anseelse (NIFs lov, 1990). Dette betydde videre at fotballklubben som inngikk en samarbeidsavtale med et selskap måtte forholde seg autonom og fri i de sportslige avgjørelsene. I dag er denne hjemmelen endret til §13-2 og gjelder i tillegg alle forhold knyttet til medlemskapet i klubben (NIFs lov, 2016).

Neste lovhjemmel har sin rot i idrettens sterke verdier, hvor §13-2 forbyr et organisasjonsledd å inngå en avtale som i hovedsak begunstiger andre enn idretten med et økonomisk utbytte (NIFs lov, 1990). Årsaken til dette er at den norske idretten er forankret på en verdi om å alltid tjene fellesskapet, og dermed ikke bli utnyttet til private og kommersielle gevinster. En viktig tolkning ved denne ordlyden er at avtalen *i hovedsak* ikke skulle begunstige andre (NIFs lov, 1990). For dualmodellen kunne dette dermed tolkes som at investorene kunne ta ut avkastningen for investeringen sin, så lenge det var mindre enn klubbens økonomiske utbytte. Dette gjorde dermed modellen enda mer attraktiv i investoren øyne. I dagens lov finner man ingen hjemmel som sier noe om markedsavtaler som begunstiger andre enn idretten. Derimot står det at slike avtaler må bli godkjent av gjeldende særforbund og stemme overens med idrettens etiske grunnverdier, en ordlyd som står åpen for fortolkninger (NIFs lov, 2016).

Den siste lovhjemmelen som i 1990 hadde en betydning for opprettelsen av dualmodellen, omhandlet regelverket for selskapsdannelser som fortsatt gjensto å utarbeide i 1990. I lovens hjemmel §13-3, tredje ledd, står det at *«alle særforbund må opprette et regelverk for samarbeidsavtaler med næringslivet»*, og det var dermed et krav at fotballforbundet utarbeidet dette (NIFs lov, §13-3, 1990). Samtidig står det i loven at regelverket er nødt til å samstemme med særidrettens internasjonale organer, og at regelverket også måtte orienteres til NIF (NIFs lov, 1990). Slik det står i delkapittelet ovenfor tok det ikke lang tid for Molde FK å få avtalen godkjent av fotballforbundet, da avgjørelsen ble tatt administrativt av hovedstyret. Fotballforbundets bestemmelser for selskapsdannelser kan dermed sees på som et resultat av den nye avtalen som Molde FK kom med (Kåfjord, 2019).

På denne måten ble arbeidet med dualmodellen rammet inn av idrettens sterke verdier og lovhjemler, og man fikk til slutt et produkt som stemte overens med idrettens lovverk. Samtidig kan det også hevdes at bestemmelsene for selskapsdannelser og

forvaltning av idrettslagenes kommersielle virksomhet ble utarbeidet som et resultat av den voksende organiseringsformen.

4.4 Kritikk mot dualmodellen

Slik det tydelig fremkommer i oppgavens innledning har dualmodellen i senere tid blitt kritisert for sin utdaterte organisering (Johnsen, 2018). Modellen ble først implementert i 1992, og 23 år senere ønsket fotballforbundet å endre på visse lovhjemler som ville utvidet lovens rammer slik den blir presentert i forrige delkapittel (NIF, 2015). Siden har fotballforbundet jobbet med å se på mulighetene for alternative modeller, der forslag til nye løsninger vil bli tatt opp til debatt på fotballtinget i 2019 (Nordhaug, 2019).

Uansett utfall av dette fotballtinget, så reises spørsmålet rundt hva det er ved dualmodellen som virker utdatert og problematisk. Siden dualmodellen ble innført har man historisk sett at flere norske klubber har havnet i rød sone hos fotballforbundet økonomiske rangering (Askeland, 2014). Samtidig er det også tydelig at toppfotballen har fått tilført betydelig med midler gjennom den profesjonelle og kommersielle utviklingen, noe det argumenteres for at dualmodellen både har vært en konsekvens og en årsak til. Ettersom man både finner positive og negative eksempler etter dualmodellens inntog, er der dermed interessant og nødvendig for besvarelsen av oppgavens problemstilling at kritikken også blir redegjort.

4.4.1 Investorinnflytelse

Den sterkeste kritikken dualmodellen har fått handler om investorenes manglende innflytelse på sportslige avgjørelser. Slik det blir forklart i forrige delkapittel er det lovpålagt at fotballklubbene skal forholde seg frie og autonome i de sportslige avgjørelsene (NIFs lov, §13-2, 2016). Dette innebærer at investorene, som i realiteten bare er aksjonæren i det samarbeidende aksjeselskapet, ikke får avgjøre noe av det som blir definert som sportslige avgjørelser i kapittel 3.2.2.

Fotballforbundets seksjonssjef for Klubbstøtte, Rune Nordhaug, har tidligere uttalt seg om at dualmodellen har skapt et «kunstig skille» mellom fotballklubben og investorene (Johnsen, 2018). Med dette menes det at loven danner et skille som hindrer investoren i

å påvirke avgjørelsene, noe som potensielt fratrar investorens lyst til å bidra. Videre fordypet han dette, «*alle ser det at når du går inn som samarbeidende selskap i en klubb, så krever du en form for påvirkning. Hvis ikke stopper pengene*» (Johnsen, 2018, setning 28). I 2012 utalte daværende generalsekretær i Fotballforbundet, Kjetil Siem, også i samme spor som Nordhaug, «*hvis du ber om penger og ikke gir noe tilbake i form av innflytelse eller delaktighet, er det arrogant*» (Johnsen, 2014, setning 5).

Dermed er det tydelig hva denne kritikken handler om. At man i idretten etterspør kapital fra private interessenter, uten å gi dem innflytelsen i avgjørelsene som tas, kan argumenteres å virke mot sin hensikt. Basert på dette stilles det dermed spørsmål om hvor mye kapital og potensielle investorer fotballen har mistet på grunn av dette.

Videre utvikler denne kritikken seg til å handle om forholdet mellom klubb og selskap, der modellen også har fått kritikk for å være altfor avhengig av en god kjemi mellom de samarbeidende juridiske enhetene. Slik dualmodellen blir redegjort tidligere i oppgaven, fremkommer det at den ene siden håndterer inntektene mens den andre håndterer utgiftene. Ettersom fotballklubben får finansiert driften fra aksjeselskapet og står alene om de sportslige investeringene, er det naturlig at man dermed er avhengig av en enighet i avgjørelsene som tas. I tilfeller hvor man ikke er enig og det er klubben som har det siste ordet, er det åpenbart at konflikter kan oppstå og at investorene kan føle seg urettferdig behandlet, særlig når det er investorens lomme pengene kommer fra.

Spørsmålet som videre kan stilles er om det faktisk er klubben som har det siste ordet i de sportslige avgjørelsene. Det er viktig å poengtere at kritikken som reises i avsnittet over er basert på teoretiske utfall. Det er naturlig at man er avhengig av et godt forholdt mellom enhetene, men om klubbene faktisk har det siste ordet vil kunne diskuteres i oppgavens diskusjonskapittel.

4.4.2 Ineffektiv struktur

I forlengelse av kritikken som argumenterer for at man er for avhengig av en god kjemi mellom enhetene, har også kritikken om ineffektivitet vokst seg frem. Samtidig som konflikter kan være en sentral faktor for ineffektivitet, er det mange som også mener at selve strukturen i dualmodellen er ineffektiv (Gammelsæter & Ohr, 2002).

Tidligere har en investor for en eliteserieklubb uttalt seg om at «*modellen er tungdrevet og omstendelig*» og at «*den gjør det vanskelig å ta raske avgjørelser*» (Johnsen, 2014). Dette er basert på at modellen krever to styrever, to regnskap, og rapportering til hver av styrene (Gammelsæter & Ohr, 2002). Uttalelsen om at det er vanskelig å ta raske avgjørelser kan dermed tenkes å være forståelig da det er viktig at avgjørelser blir kommunisert mellom enhetene. Dersom det ikke kommuniseres grundig er det lettere for konflikter å oppstå, og man ender dermed opp med en ineffektiv arbeidsprosess. Toppfotballen i dag kan hevdes å være en bransje hvor raske sportslige avgjørelser ofte fremkommer, da spillere av forskjellige grunner fort kan holdes ute av spill i lengre perioder. Risikoinvesteringer i et korttidsperspektiv er noe som forekommer, og det er dermed forståelig at ineffektive arbeidsprosesser kan virke hemmende for klubben.

Videre reises spørsmålet om det er modellens struktur eller andre faktorer som gjør arbeidsprosessen ineffektiv. Det er tydelig at kommunikasjonsprosessen i organisasjonen er avgjørende for hvor effektiv man er. Ved å anvende teorien fra forrige hovedkapittel og de empiriske resultatene fra den kvalitative metoden, vil jeg i diskusjonskapittelet konkludere på hvorvidt dualmodellen påfører klubbene en ineffektiv arbeidsprosess. I oppgavens neste hovedkapittel blir dermed empiriens resultater presentert.

5. Empiriske resultater

I dette kapitlet vil intervjumetodens empiriske resultater presenteres. Sammen med sekundærdataene, som er tilegnet gjennom dokumentanalyser, vil dette utgjøre oppgavens samlede empiriske resultater. Ved å analysere dette i lys av oppgavens teoretiske grunnlag vil jeg i neste hovedkapittel kunne diskutere meg fram til en besvarelse av problemstillingen. Presentasjonen av de empiriske resultatene i dette kapitlet vil struktureres etter temaene jeg stilte spørsmålene under. Det er dermed nødvendig at disse temaene også blir begrunnet for hvordan de bidrar til å besvare problemstillingen.

Opgavens problemstilling reiser spørsmålet om hvordan dualmodellen har fungert. Temaene metoden er basert på har dermed sin hensikt å dekke modellens mangfoldige diskusjonsemner. På denne måten kan oppgaven tilfredsstillende formålet om å gi en grundig og helhetlig besvarelse av problemstillingen. Temaene empirien er strukturert etter er:

- Dualmodellens formål og opprinnelse
- Klubbens struktur og ansvarsområder
- Samarbeidsforholdet mellom klubb og AS
- Kritikk av dualmodellen
- Kommersialisering av norsk toppfotball

5.1 *Dualmodellens formål og opprinnelse*

Temaet som angår dualmodellens formål og opprinnelse er direkte relatert til hvordan dualmodellen har fungert. Ved å undersøke hvordan og hvorfor dualmodellen ble opprettet og hvorfor klubbene implementerte modellen, ville jeg få et utgangspunkt i undersøkelsen for hvordan modellen faktisk har fungert. Informasjonen som er tilegnet innenfor dette temaet blir dermed avgjørende i diskusjonen om modellen har tilfredsstillende formålet man hadde ved implementeringen.

Tidligere i oppgaven ble dualmodellens opprinnelse grundig redegjort, der det kom frem hvordan fotballens profesjonelle og kommersielle utvikling spilte en sentral rolle for hvorfor man trengte en alternativ måte å organisere driften på. Et sterkt økende

behov for kapital ble dermed en viktig årsak til at man trengte en ny modell. Videre blir det også redegjort for hvordan idrettens regelverk manglet omfattende hjemler i reguleringen av samarbeid med kommersielle aktører, som videre åpnet opp for kreative løsninger Molde FK kunne komme på. Hendelsesforløpet for hvordan modellen ble godkjent av Fotballforbundet er også kronologisk presentert. Det tas dermed forbehold om at de empiriske resultatene som angår dualmodellens opprinnelse ikke trenger å bli presentert igjen, da kapittel 3.1.3 er basert på intervjuetodens empiriske data fra Sondre Kåfjord.

Videre er det nødvendig å presentere årsaken til implementeringen av dualmodellen blant klubbene i utvalget, og fotballforbundets tanker bak modellens formål. Fellesnevneren for samtlige av klubbene identifiseres ved deres sterke behov for kapital på dette tidspunktet. Hver av klubbene befant seg i en utfordrende økonomisk situasjon, der særlig to av klubbene lå på konkursens rand. For disse klubbene ble omstruktureringen av organisasjonen og samarbeidet med aksjeselskapet også fungerende som en økonomisk redningspakke.

I tillegg til å befri klubbene fra deres vanskelige økonomiske situasjon, ble samarbeidsavtalen også sett på som en viktig brikke i satsningen mot bedre sportslige resultater, og særlig to av klubbene erfarte positive sportslige resultater omtrent umiddelbart. Strømsgodset spilte i 1.divisjon da de implementerte dualmodellen og rykket umiddelbart opp det påfølgende året. Stabæk spilte i Eliteserien og triumferte med en forbedret tabellplassering og cupgull året derpå. Molde derimot, rykket ned fra Eliteserien det påfølgende året etter omorganiseringen, men rykket opp igjen umiddelbart og vant sølv i Eliteserien tre år senere. Det er dermed mulig å antyde at en betydelig tilførsel av kapital har bidratt til en forbedret kortsiktig sportslig situasjon. Samtidig er det nødvendig å påpeke at empirien ikke tar forbehold om størrelsen på kapitalinnskuddene og hvordan disse ble benyttet.

En annen viktig fellesnevner blant klubbens samarbeidsavtaler var hvilke investorer de inngikk et samarbeid med, der samtlige av hovedinvestorene hadde en lokal tilknytning eller et spesielt forhold til klubbene fra før av. Enten var de født i samme by, eller hadde engasjert seg i klubben tidligere. Dermed er klubbens sterke posisjon i deres lokalsamfunn noe som har vist seg å være fordelaktig i deres utvikling.

Sett fra fotballforbundets sentraladministrative perspektiv har formålet med dualmodellen forholdt seg det samme gjennom årene. Utviklingen av norsk toppfotball gjennom betydelig tilførsel av ekstern kapital og forsterket likviditet består fortsatt som modellens hovedformål for fotballforbundet. Betydningen av kapital i klubbene anerkjennes dermed som noe svært viktig i videreutviklingen av norsk toppfotball.

I forlengelse av dette har det også vært en viktig hensikt å skille ut dualmodellen fra en tradisjonell sponsoravtale. Slik det fremkommer tidligere i oppgaven foreligger det en mulighet for investoren å ta ut et potensielt økonomisk utbytte fra samarbeidet. Denne muligheten, som blant annet er det som skiller dualmodellen fra en vanlig sponsoravtale, har sin hensikt i å fungere som en gevinst for at man har investert en risikokapital i klubbdriften. Dermed fungerer denne gevinsten også som et argument for at man skal investere mer, da en forbedret økonomi hos fotballklubben kan bidra til forbedrede resultater som gir større avkastning. På denne måten fungerer denne muligheten også som et viktig kjennetegn ved dualmodellen. Samtidig er det også nødvendig å påpeke at det potensielle utbyttet sjeldent fremkommer som hovedmotivet for investorene i samarbeidet med de norske klubbene.

Videre er viktigheten av å holde seg innenfor idrettens regelverk fortsatt noe som står svært sterkt hos Fotballforbundet. Dersom behovet i fotballen krevde endringer i regelverket ville man jobbe for å utvikle dette, men det var først og fremst svært viktig at aktiviteten som foregikk blant klubbene forholdt seg innenfor det gjeldende regelverket. På denne måten jobbet man for at idretten utviklet seg i takt med behovet i fotballen, enn at fotballen alene skilte seg ut fra resten av idretten.

5.2 Klubbenes struktur og ansvarsområder

Temaet som omhandler klubbenes struktur og ansvarsområder bidrar til å gi en oversikt over hvilke konkrete roller og ansvarsområder de samarbeidende organisasjonene har. Slik det blir presentert tidligere i oppgaven finnes det spesifikke ansvarsområder dualmodellen fordeler mellom organisasjonene, men det foreligger fortsatt en frihet for hvordan man strukturerer seg rundt ansvarsområdene innenfor hver organisasjonsenhet. Ved å redegjøre for hvordan klubbene er strukturert rundt disse ansvarsområdene vil det

være mulig å finne likheter og forskjeller i strukturen mellom klubbene. Dette vil dermed bidra til å identifisere hvilke strukturelle aspekter dualmodellen krever, og hvilke aspekter man har friheten til å organisere selv. Ved å gjøre dette vil jeg videre kunne diskutere hvilke strukturelle aspekter som er nødvendig for at samarbeidet mellom enhetene skal fungere. Disse aspektene vil også spille en rolle i diskusjonen rundt modellens effektivitet. Det er dermed på denne måten dette temaet vil bidra til å besvare problemstillingen.

Ansvarsområdene som fordeles etter dualmodellens bestemmelser er særlig delt mellom klubbens kommersielle og sportslige drift. I redegjørelsen av disse bestemmelsene kommer det tydelig frem at det eneste aksjeselskapet kan få overført fra klubbdriften er det kommersielle og administrative ansvaret. Klubbene må ha ansvaret og den formelle myndigheten til å styre og drive den idrettslige aktiviteten (NFF, 2011). Nedenfor følger dermed en presentasjon av hvordan klubbene i utvalget har valgt å strukturere seg rundt disse ansvarsområdene.

5.2.1 Stabæk Fotball

Stabæk Fotball er idrettslaget som er strukturert som et allianseidrettslag i allianse med Stabæk Idrettsforening. Dette vil si at fotballklubben er en egen juridisk enhet som styrer og drifter aktiviteten innenfor én bestemt idrett, men i allianse med en idrettsforening som deler klubbnavn, logo, og lokal tilhørighet (Gravermoen, 2018). Aktiviteten i denne fotballklubben er strukturert etter fire ulike hovedområder; toppfotball¹², akademi¹³, og breddefotball¹⁴. Administrasjonen sitter over og drifter disse hovedområdene. Det presiseres dermed at all fotballaktivitet driftes og styres i en og samme organisasjon.

Videre har klubben ett hovedstyre som fungerer som klubbens øverste myndighet mellom årsmøtene. Dette styret består totalt av åtte individer. Samtlige av styremøtene i klubben foregår sammen med styret i det samarbeidende aksjeselskapet, der lederen i klubbstyret leder møtene.

¹² Med toppfotballen i klubb menes primært A-lag herrer, A-lag kvinner, og underliggende satsningslag.

¹³ Med akademi menes satsning-/utviklingsarena for barn og ungdom.

¹⁴ Med breddefotball menes all fotballaktivitet som ikke faller under begrepet satsningslag. Begrepet omfavner fotball for «barn, ungdom, oldboys/girls, veteraner og funksjonshemmede» (NFF, 2018).

Aksjeselskapet, som er den samarbeidende enheten gjennom en dualmodell-avtale, har overtatt det kommersielle ansvaret kun for klubbens A-lag herrer og akademi gutter. Dette vil si at selskapet er enheten som tjener inn de kommersielle inntektene tilknyttet disse avdelingene. Disse inntektstypene er tidligere definert i oppgaven, men består særlig av sponsorinntekter, billettinntekter, inntekter forbundet med supporterutstyr, og spillersalg. Videre er aksjeselskapets hovedoppgave å finansiere sportsbudsjettet til klubben, som utelukkende angår klubbens A-lag herrer og akademi gutter. Samtidig hender det at aksjeselskapet dekker eventuelle underskudd i klubben, selv om dette ikke er inkludert i avtalen. Aksjeselskapet står også for finansieringen av ytterligere risikokapital som brukes på eventuelle trener- og spillerinvesteringer for A-lag herrer.

Styret i dette selskapet består av fem individer, hvorav ingen av disse er i felles med klubbstyret¹⁵. I tillegg til styremøtene som foregår i lag med klubbstyret, kan det hende at dette styret også har egne styremøter om saker som ikke angår i klubbens interesse. Respondenten jeg hadde intervju med er ansatt som daglig leder både hos klubben og aksjeselskapet. På denne måten fungerer han som den administrative tilknytningen mellom begge enhetene.

Eierstrukturen i aksjeselskapet består av 10 hovedaksjonærer med en betydelig eierandel og noen supportere og klubbfolk med små eierandel. Samtlige av disse aksjonærene har en lokal tilknytning til klubben.

5.2.2 Strømsgodset Toppfotball

Strømsgodset Toppfotball er allianseidrettslaget som er en del av et idrettsforeningen med to fotballenheter, en for bredde og en for topp. Av disse to organisasjonsenhetene er det kun Strømsgodset Toppfotball som er organisert etter dualmodellen.

Fotballaktiviteten som foregår under denne organisasjonen består dermed kun av eliteserielaget og akademiet. På denne måten er breddefotballen adskilt og beskyttet fra det som foregår i toppfotballen for herrer.

Videre har klubben ett hovedstyre som består av seks individer. Disse har myndigheten til å fatte beslutninger ovenfor aktiviteten som foregår i Strømsgodset Toppfotball.

¹⁵ Med felles styremedlemmer menes individer som både sitter i klubbstyret og aksjeselskapets styre.

Styrelederen er dermed også den som er ansvarlig for å overse at det samarbeidende aksjeselskapet overholder avtalen.

Aksjeselskapet denne klubben har et samarbeid med, har overtatt klubbens kommersielle og administrative ansvar. Forskjellen mellom Stabæk Fotball og Strømsgodset Toppfotball er at hele administrasjonen til Strømsgodset er ansatt i aksjeselskapet. På denne måten har aksjeselskapet i tillegg også ansvaret for den praktiske driften i hverdagen til idrettslaget. Dette inkluderer også sportssjefen, som har ansvaret for de sportslige avgjørelsene i toppfotballen. For å følge Fotballforbundets bestemmelser opererer dermed sportssjefen med en fullmakt fra styret i fotballklubben. Samtidig presiseres det at styrelederen i fotballklubben også pleier å bli inkludert i beslutningsprosessen for de sportslige avgjørelsene.

Styret i aksjeselskapet består av åtte individer, hvorav to er i felles med fotballklubben. Styremøtene som foregår i selskapet holdes ikke sammen med styret i Strømsgodset Toppfotball. Eierstrukturen i aksjeselskapet består av et annet lokalt aksjeselskap, som eier 100% av aksjene. Dette selskapet er videre eid av tre individer, som til sammen eier 75%, og syv andre selskap med mindre eierandel.

5.2.3 Molde FK

Molde FK er, i likhet med Stabæk Fotball, strukturert som et allianseidrettslag i allianse med en idrettsforening. Det presiseres dermed at all fotballaktivitet foregår innenfor én organisasjon. Videre er aktiviteten i denne fotballklubben også strukturert etter tre ulike hovedområder; toppfotball, akademi, og bredde.

I motsetning til Stabæk Fotball har denne klubben to fungerende styrever i klubben; et hovedstyre som omfavner hele fotballklubben, og et breddestyre som kun styrer breddeaktiviteten. Styrelederen i breddestyret sitter dermed også i hovedstyret med hensikt om å samle organisasjonen. Videre har man også et sportslig utvalg som håndterer de sportslige avgjørelsene i klubben.

Aksjeselskapet, som klubben har et samarbeid med, har overtatt hele det kommersielle og administrative ansvaret ovenfor toppfotballen i klubben. Forskjellen mellom Stabæk Fotball og Molde FK identifiseres dermed ved det administrative ansvaret som også er

overgitt til aksjeselskapet. Forskjellen mellom Molde FK og Strømsgodset Toppfotball identifiseres ved at fotballaktiviteten er delt under to organisasjoner i Strømsgodset, mens alt er samlet under én organisasjon i Molde FK.

Den daglige lederen svarer hovedsakelig til styrelederen i aksjeselskapet, men kommuniserer også godt med styreleder i klubben. Samtidig omfavner aksjeselskapets finansielle ansvar kun klubbens toppfotballsatsing og akademivirksomhet. Styret i aksjeselskapet består av fem individer, der to av dem også sitter i klubbstyret. Samtlige av styremøtene holdes sammen mellom hovedstyret i klubb og aksjeselskapets styre.

Eierstrukturen i aksjeselskapet er fordelt mellom to investorer, som eier 2/3 og 1/3 av aksjene i selskapet.

5.3 Samarbeid mellom organisasjonene

Slik dualmodellen er fremstilt i oppgaven, er det tydelig at kjernen i dualmodellen består av et samarbeid mellom to organisasjonsenheter. Når hovedformålet med dualmodellen er å tilegne klubbene med ytterligere kapital, så legges det til rette for at man skal få dette utført gjennom et samarbeid mellom klubb og aksjeselskap. Dette samarbeidet fungerer som et fundamentalt aspekt i vurderingen av hvordan dualmodellen har fungert for klubben, og det er dermed vesentlig at suksesskriteriene for dette samarbeidet blir redegjort.

Videre vil jeg i dette delkapittelet legge frem de sentrale faktorene som respondentene mente var nødvendige for at samarbeidet mellom enhetene skulle fungere.

Presentasjonen tar utgangspunkt i respondentenes svar og presenterer empirien i en samlet form. Ved å ha identifisert disse faktorene, vil jeg videre kunne diskutere om disse er rimelig å forvente i et samarbeid mellom to organisasjoner. Jeg vil også kunne diskutere hvordan bestemmelsene i dualmodellen tilrettelegger for at disse faktorene lettere skal komme frem i samarbeidet. På denne måten vil suksessfaktorene bidra til å bedømme om dualmodellen er en vanskelig modell å praktisere, og dermed bidra i besvarelsen om hvordan dualmodellen har fungert.

God kommunikasjon

Den første faktoren som samtlige av respondentene mente var nødvendig for et godt samarbeid, var god kommunikasjon mellom enhetene. Slik dualmodellen strukturerer samarbeidet, der den ene siden er ansvarlig for inntektene og den andre står for kostnadene, var det en stor nødvendighet at beslutningsprosessen foregikk i lag med begge parter. Samtidig var det viktig at man i kommunikasjonsprosessen lyttet til motivene fra begge organisasjoner, da det forelå en fare for at en av partene overstyrte og undergravde den andre.

Derfor foregikk alle styremøtene mellom organisasjonsenhetene i fellesskap hos Molde og Stabæk, mens Strømsgodset sørget for at informasjonsflyten foregikk gjennom tilstedeværelsen av to felles styremedlemmer.

I tillegg delte respondentene den samme oppfatningen om at idealsituasjonen var å kommunisere mellom enhetene som om man var én organisasjon. Slik ville man styrke forholdet og fremstå mer samstemt og enhetlig både internt og eksternt.

Personkjemi

Samtidig som kommunikasjonen var en betydelig faktor for at organisasjonene fremsto samstemte og enhetlig om veien videre, var det like nødvendig at man hadde mennesker som klarte å samarbeide på en personlig plan. Ettersom forskjellige meninger og uenigheter er en normalitet i hverdagen til enhver organisasjon, var det dermed viktig at man hadde gjensidig respekt for hverandre og hverandres motiver. Særlig i en fotballhverdag hvor motgangen kunne virke svært tydelig og hard, var det viktig at man hadde mennesker som følte seg trygge på hverandre. Dermed kunne man også ha en stor takhøyde for å ytre sine meninger, men med respekt i bakgrunn.

Sondre Kåfjord døpte dualmodellen for «harmonimodellen» basert på viktigheten av den menneskelige harmonien i og mellom organisasjonene. Uenigheter ville garantert oppstå, og da var evnen til å løse disse en sentral faktor for dualmodellens suksess. Flere av respondentene uttrykket videre hvor stor faren kunne være dersom personkjemien

ikke lå til rette, og viste til flere eksempler der klubber opplevde krisesituasjoner som følge av mangelen på dette.

Forståelse for fotball og økonomi

En annen viktig faktor, som særlig gjaldt i det langsiktige perspektivet, var at man hadde beslutningstakere som hadde kompetanse og forståelse for balansen mellom fotballsatsing og økonomistyring. Det er tydelig at fristelsen for store sportslige risikoinvesteringer øker betraktelig når en får tilført betydelig med midler. I fotballen er det i tillegg vanlig at man havner i situasjoner hvor store endringer i spillerlogistikk kan være nødvendig, som dermed krever et stort forbruk av midler. Og når man samtidig ikke er garantert sportslig suksess ved store investeringer, så var det svært viktig at man hadde folk med kompetanse for sunn økonomistyring. Dette gjaldt særlig de som satt på lignende roller som klubbrepresentantene i utvalget for denne oppgaven.

Det presiseres også at dette er en faktor som spiller en rolle uansett hvilken modell man styrer etter. Evnen til å økonomisk drifte en klubb på en sunn og langsiktig måte, er en sentral suksessfaktor for alle klubber i fotballen, men innenfor dualmodellen var dette særlig viktig når den største inntektskilden kunne være en privat investorlomme. Derfor rettet man også fokus på å være så selvfinansiert som mulig, da man har lært av eksempler på klubber som har havnet i dypt vanskelige økonomiske situasjoner på grunn av avhengigheten til én investor.

Forståelse for klubbens identitet og posisjon i lokalsamfunnet

Videre var det vesentlig for respondentene at utviklingen av klubben var i tråd med dens identitet og posisjon i lokalsamfunnet. Det var nødvendig å ta vare på historien, kulturen og tradisjonene som kjennetegnet klubben, og at man aldri tok dette for gitt. Dette gjaldt særlig personene i det samarbeidende aksjeselskapet og investorene som nødvendigvis ikke måtte ha en lokal tilknytning til klubben. I respondentenes tilfelle var investorene lokale, men i de tilfeller hvor det ikke var slik, mente man at dette var en sentral faktor.

Samtidig var det nødvendig at samtlige av de involverte i klubbens styring og drift hadde gode hensikter på klubbens vegne. Motivene for arbeidet man gjorde måtte gagne klubbens interesser, og man måtte forstå at enhver personlige gevinster ville komme som et resultat av dette.

5.4 Kritikk av dualmodellen

Tidligere i oppgaven ble kritikken av dualmodellen redegjort, der mangelen på investorinnflytelse og ineffektiv struktur blir lagt frem som kjerneargumentene for kritikken dualmodellen står ovenfor. Det nevnes også hvordan fotballforbundet i 2015 foreslo å endre på spesifikke lovhjemler for å kunne innvilge dispensasjon fra reglene som begrenset investorinnflytelsen (NIF, 2015). I intervjuet med Fotballforbundets respondent, Rune Nordhaug, ble det også presisert at man ønsket å legge opp til en debatt på Fotballtinget 2019 for muligheten til å se på alternative modeller. Basert på dette er det mulig å antyde at kritikken står sterkt blant noen i toppfotballen i Norge, så det er dermed nødvendig at kritikken blir analysert når oppgaven skal svare på hvordan dualmodellen har fungert.

I dette delkapittelet vil dermed utvalgets synspunkter på kritikken bli presentert. Ved å presentere deres synspunkter vil jeg videre kunne trekke ut argumenter som enten argumenterer for eller imot kritikken. Sett i lys av oppgavens teoretiske perspektiver vil jeg videre kunne diskutere hvor betydelig kritikken er, og hvorvidt det er nødvendig å endre på modellen basert på toppfotballklubbens dagsaktuelle behov.

5.4.1 Kritikken om investorinnflytelse

For å forstå utvalgets synspunkter på denne kritikken er det først nødvendig å forstå hva kritikken handler om. Slik det blir forklart tidligere i oppgaven er det lovpålagt at fotballklubbene skal forholde seg frie og autonome i de sportslige avgjørelsene (NIFs lov, §13-1, 2016). Disse sportslige avgjørelsene er tidligere definert i oppgaven, men de avgjørelsene som er av relativ betydning for denne kritikken omhandler særlig avgjørelser knyttet til spillerlogistikk og andre sportslige ansettelse. Dette betyr at ingen i det samarbeidende aksjeselskapet får ha det siste ordet i disse avgjørelsene, og

kritikken rettes dermed mot at dette er urimelig og urettferdig ovenfor investorene som finansierer disse avgjørelsene.

I samtalen rundt denne kritikken delte samtlige av respondentene synspunktet om at aksjeselskapet, med dets styre og investorer i bakgrunn, måtte få være med i diskusjonen som omhandlet sportslige kjøp, salg og andre ansettelse. Dette ble begrunnet i at de økonomiske vurderingene også var svært betydelige i den sportslige beslutningsprosessen. Samtidig var det forskjell blant klubbene i hvor omfattende involveringen fra aksjeselskapet skulle være. I en av klubbene lot man administrasjonen, som lå under aksjeselskapet, styre store deler av beslutningsprosessen, men i lag med klubbens felles styremedlemmer. I en annen klubb var det mer naturlig at aksjeselskapets involvering var begrenset til de økonomiske aspektene ved avgjørelsene, da dette var det de hadde ansvar for. Uansett grad av involvering, så var man enig i at storsirkelens økonomisk ansvarlige skulle ha et ord med i de sportslige avgjørelsene¹⁶.

Videre er det nødvendig å presisere at beslutningene som falt innenfor det planlagte budsjettet ikke var like avhengig av aksjeselskapets involvering. På grunn av viktigheten av samarbeidet og den åpne dialogen ble dette uansett kommunisert mellom enhetene. For sportslige avgjørelser som derimot falt utenfor budsjettet, og derfor trengte ytterligere investering, mente samtlige av klubbrepresentantene at aksjeselskapets styre med investorene i bakgrunn i praksis hadde all beslutningsmakt. Dette var hovedsakelig fordi den økonomiske risikoen forelå på investorenes side, da dette gjaldt midler som lå utenfor avtalens ramme.

I samtalen rundt investorenes betydning for fotballklubbene, erkjente Neerland viktigheten av involveringen av investorene i toppfotballen. På grunn av den økonomiske utviklingen og retningen fotballen var på vei, var det nødvendig å legge til rette for at investorer kunne støtte og bidra i toppfotballen. Samtidig mente han at dette også måtte være regulert innenfor retningslinjer som lot «*en klubb være en klubb*» (Neerland, 2019).

¹⁶ Storsirkelen, en betegnelse for hele den samarbeidende enheten.

For Kåfjord var det dermed avgjørende at klubbene hadde vetoretten til å ha det siste ordet selv. Denne retten fungerte som et sikkerhetsnett som ikke lot investorene bestemme aleine. Dersom investorene hadde planer som ikke var i forenelig med klubbens identitet og ledelse, så hadde man alltid retten til å ikke tillate dette. Dette var dermed en viktig beskyttende regel for klubbenes interesse. Samtlige av klubbene erkjente denne retten, men hadde aldri opplevd at man hadde brukt den.

Videre argumenterte Tunold også for at denne retten hindret klubben i å lokke til seg investorer utenfor dens lokale sfære. Ifølge Tunold var det vanskelig å inngå et samarbeid med en investor som ikke kunne ha beslutningsmyndighet ovenfor pengene som ble investert. Fra investorens perspektiv var man, på grunn av dualmodellens struktur, avhengig av en sterk tillit til harmonien mellom individene man skulle samarbeidet med. Og når man ikke hadde et særlig forhold til menneskene i klubben fra før av, var det svært risikabelt å inngå et investorsamarbeid basert på en harmoni man ikke visste om ville vedvare.

Dermed var en involvering av aksjeselskapet, og derav også investorene, i de spesifikke sportslige avgjørelsene sett på som en rimelighet av respondentene i utvalget. Særlig blant klubbene var man også åpne for et tettere samarbeid mellom klubben og investorene.

5.4.2 Kritikken om ineffektivitet

Videre befinner påstanden om ineffektivitet seg som en annen del av kritikken dualmodellen står ovenfor. Tidligere i oppgaven ble denne kritikken rettet mot klubbenes manglende evne til å ta raske avgjørelser på grunn av strukturen i dualmodellen. Videre ble det også argumentert for hvordan ineffektive arbeidsprosesser kunne virke hemmende for en fotballklubb som befant seg i en hektisk arbeidssituasjon. For å forstå utvalgets synspunkter for denne kritikken deler jeg dermed kritikken i to deler; ineffektivitet som følge av dobbeltarbeid, og ineffektivitet som følge av manglende kommunikasjon og harmoni.

Til kritikken om ineffektivitet som følge av dobbeltarbeid var det kun Kåfjord som så seg uenig i dette. Kåfjord erkjente at noe arbeid måtte gjøres dobbelt, men mente samtidig at dette ikke var noen stor jobb man trengte å bruke mye tid og resurser på.

Verdien av mulighetene man fikk gjennom dualmodellen var mye større enn den negative effekten dobbeltarbeidet hadde. Videre begrunnet Kåfjord dobbeltarbeidet ved å påpeke at dualmodellen måtte struktureres slik på grunn av idrettens regelverk, noe Nordhaug også anerkjente.

Blant klubbene var det derimot en generell enighet om at dobbeltarbeidet kunne virke ineffektivt i driften. To regnskap, dobbel rapportering, og to beslutningsmyndigheter betydde at særlig jobben til den daglige lederen ble mer komplekst, da man måtte svare til to organisasjonsenheter. Neerland forstod denne kritikken, men mente samtidig at dobbeltarbeidet var av minimal betydning og uproblematisk å drifte. Dette var heller ikke noe som hindret han i å bruke tiden på andre oppgaver som han anså som viktigere. *«Ulempen ved å ha to regnskap er der, men den er minimal i forhold til fordelene vi har opplevd og hatt»* (Neerland, 2019). Videre påpekte Neerland at effektiviteten i dobbeltarbeidet også hang sammen med kommunikasjonsprosessen i og mellom organisasjonene.

Til kritikken om ineffektivitet som følge av manglende kommunikasjon og harmoni var det sterkere og tydelige synspunkter blant respondentene i utvalget. Tidligere i kapittelet ble sentrale faktorer for et fungerende samarbeid i dualmodellen lagt frem, der god kommunikasjon og personkjemi fremstår som svært avgjørende faktorer. Slik Dualmodellen teoretisk strukturerer samarbeidet, blir den ene siden ansvarlig for inntektene og den andre ansvarlig for kostnadene. Motivene mellom organisasjonene kan dermed virke motstridende, da den ene siden kan ønske å investere mens den andre siden er uenig.

Under revideringen av Fotballforbundets bestemmelser anerkjente Kåfjord viktigheten av god kommunikasjon, og innså samtidig muligheten for at konflikter kunne oppstå dersom dette ikke lå til grunn. Derfor la de til et krav om felles styremøter som et virkemiddel mot denne muligheten. Videre poengterte Nordhaug viktigheten av at man mellom organisasjonene også måtte være tydelige og enige om strategien for utviklingen av klubben videre. Hvis ikke, ville man i verste fall ende opp med to enheter som dro samarbeidet i hver sin retning. Samtlige av respondentene var dermed enig i at en slik scenario ville fungert svært ineffektivt og skape grobunn for større konflikter.

På denne måten er en god kommunikasjonsprosess og personkjemi helt avgjørende for effektiviteten i beslutningsprosessen. Dette gjelder særlig når to styrer, med ansvar for hver sine områder, skal bli enige om en beslutning for helheten.

5.5 Kommersialisering av norsk toppfotball

Empiriens siste tema, som omhandler den kommersielle utviklingen av toppfotballen, vil bidra til en bredere og mer utfyllende besvarelse av problemstillingen. Gjennom historien har man sett at den profesjonelle og kommersielle utviklingen i norsk fotball har ført til en vesentlig sterkere kapitalbehov blant toppfotballklubber i Norge. Kapittel 3.1 redegjør for hvordan dette førte til at man opprettet dualmodellen på 90-tallet. Sett i lys av utviklingen i internasjonal toppfotball virker dette økende behovet for kapital å vedvare blant norske toppfotballklubber i dag. Tidligere har man i tillegg sett at det foreligger et ønske blant noen toppfotballklubber i Norge om å kommersialisere fotballen enda mer ved å innføre en såkalt «*dansk modell*»¹⁷ (Røyrvik, 2017). Det kan videre argumenteres for at dualmodellen har bidratt til å intensivere denne utviklingen, og dette reiser dermed spørsmålet om dualmodellen ikke klarer å tilfredsstille kapitalbehovet klubbene har i dag.

Resultatene som befinner seg innenfor dette temaet vil bidra til å svare på om det foreligger en nødvendighet for at toppfotballen i Norge fortsetter å utvikle seg kommersielt, og om denne kommersielle tankegangen er med på å true NIF som en institusjon. Ved å besvare disse spørsmålene vil jeg videre få et tydeligere bilde på hvilken virkning dualmodellen har og har hatt både på norsk toppfotball og norsk idrett. Dette vil dermed bidra i vurderingen av hvordan dualmodellen har fungert.

Innenfor temaet om kommersialisering i toppfotballen var det blant respondentene i utvalget en bred enighet om at kommersialiseringen var en naturlig del av fremtiden til både norsk- og internasjonal toppfotball. Dette ble sett på som en selvfølge man ikke kom utenom og noe man bare måtte akseptere. Ifølge Neerland er fotball en idrett som skiller seg ut blant mange andre idretter, der både det globale og lokale engasjementet

¹⁷ Den danske modellen redegjøres i oppgavens diskusjonskapittel.

for idretten kan sees på som unikt. At de kommersielle interessentene bidro til å forsterke dette engasjementet, var bare positivt. For Kåfjord var kommersialiseringen, sammen med profesjonaliseringen, en sentral faktor for at kvaliteten på fotballen har utviklet seg slik den har gjort.

Videre var det flere i utvalget som forsterket betydningen av de kommersielle kreftene ved å poengtere kapitalbehovet i toppfotballen. Nordhaug mente at man var avhengig av kapital for å skape en utvikling på toppnivå i Norge, mens Tunold også anerkjente dette: «... resultatene henger sammen med pengene, og hvis vi på en måte skal bli en bedre fotballnasjon, så er vi avhengige av å ha mer kapital» (Tunold, 2019).

Det var dermed ingen tvil blant respondentene om at kommersialisering var en viktig og naturlig del av fremtiden til toppfotballen. Andersen, som også var enig i dette, påpekte videre et dilemma i forbindelse med hvor langt kommersialiseringen kunne utvikle seg. Ved å vise til eksempler fra toppdivisjonen i England, mente han at det forelå en risiko for økonomisk polarisering blant klubbene i Norge. Dette innebar at forskjellen på klubbenes budsjetter kunne bli så stor at konkurransen etter hvert ville bli oppfattet som urettferdig. I verste fall kunne en ekstrem kommersialisering også føre til at klubbene mistet sin lokale identitet. Med dette poengterte han at det også fantes en grense for kommersialiseringen, og mente samtidig at det var lite sannsynlig at situasjonen ville utvikle seg slik i Norge.

Videre var det viktig for Nordhaug å påpeke at Fotballforbundets intensjoner med den kommersielle utviklingen først og fremst var å utvikle fotballen som et sportslig produkt:

«Altså jeg vil ikke si at NFF på noen som helst måte ønsker å kommersialisere fotballen av kommersialiseringens skyld. Vi ønsker å legge til rette for at man skal kunne utvikle et best mulig sportslig produkt, og da kan en løsning på det være å la de som har finansielle muskler få større makt i de klubbene de ønsker å investere i» (Nordhaug, 2019).

I utvidelsen av dette ble dermed den danske modellen sett på som en alternativ løsning for behovene man trengte å tilfredsstille. Blant klubbrespondentene var det og en

generell positivitet ovenfor denne modellen, da man så på dette som et steg i riktig retning. Samtidig var man også åpne for å involvere utenlandske investorer i et samarbeid med klubbene. For Nordhaug var det likegyldig hvor investoren kom fra, ettersom man uansett måtte forholde seg til et solid regelverk som beskyttet idrettens interesser. Det var også viktig at investorens bakgrunn var i tråd med idrettens etiske verdier.

For Kåfjord symboliserte den danske modellen derimot en utvikling i feil retning. Dette var noe han absolutt ikke ønsket at norsk fotball skulle implementere. Idretten var for fellesskapet, og så fort man strippet dette vekk fra fellesskapets hender, forelå det en stor fare for at fotballen mistet sin legitimitet som en allmenn og rettferdig samfunnsaktør.

Kåfjord var dermed den eneste i utvalget som hadde et synspunkt om at privatiseringen av toppfotballklubbene kunne ødelegge for fotballen og idretten generelt i Norge¹⁸. Dette argumenterte han med at den tilknytningen idrettslagene hadde med sine lokale områder i Norge, ikke var sammenliknbart med lag som allerede var privatisert i andre land. Faren for å miste denne tilknytningen var stor dersom man privatiserte klubbene, da den eneste formen for tilknytning man hadde i private klubber var klubbhistorikk, draktlogo, og stadion, istedenfor det lokale samfunnets bidrag i klubben.

Samtidig argumenterte resten av utvalget for at den private utviklingen ikke ville drepe lokalsamfunnets engasjement ved å vise til eksempler fra andre sammenlignbare land.

I tillegg var denne kommersielle utviklingen nødvendig dersom man hadde ambisjoner om å utvikle seg internasjonalt. Neerland anerkjente den norske idrettsmodellen basert på resultatene man har greid å oppnå i andre idretter, men mente samtidig at den kommersielle utviklingen var en viktig del av fremtidig idrett og at man dermed utviklet idretten i takt med tiden.

Dermed er det tydelig at det foreligger en enighet blant respondentene i utvalget om at kommersialiseringen er en nødvendig og naturlig aspekt ved utviklingen av toppfotballen i Norge. Samtidig anerkjente man at det også forelå en grense for hvor

¹⁸ Med privatisering menes forandring fra offentlig tjeneste til en privat- og markedsstyrt tjeneste

langt utviklingen kunne strekke seg, uten at dette ble særlig definert. Videre vil disse synspunktene bidra til å argumentere for hvordan dualmodellen har fungert.

6. Hvordan har dualmodellen fungert?

Basert på informasjonen som fremkommer i dette masterstudiet er det svært tydelig at dualmodellen er et komplekst fenomen. Det er dermed tydelig at dens mangfoldige aspekter også åpner opp for diskusjon innenfor flere ulike temaer. Problemstillingen for denne masteroppgaven er "Hvordan har dualmodellen fungert". Med denne problemstillingen retter jeg hovedsakelig fokus på å evaluere dualmodellen og diskutere hvordan modellen imøtekommer toppfotballklubbens dagsaktuelle behov. Det har også vært et formål å analysere kritikken som omfavner dualmodellen. I dette diskusjonskapittelet vil jeg i lys av oppgavens teori og empiriske data argumentere for en besvarelse av oppgavens problemstilling. Strukturen i dette diskusjonskapittelet er dermed fordelt på fire emner:

- Dualmodellens måloppnåelse
- Dualmodellens effektivitet
- Dualmodellen mot institusjonen NIF
- Idrettens idealer vs. dagens behov

Det er viktig å presisere at denne oppgaven har et organisasjonsteoretisk perspektiv, da det går an å studere dualmodellen og dens virkninger gjennom flere andre teoretiske og historiske perspektiver. Teorien for denne oppgaven omhandler særlig to av diskusjonsemnene i dette kapittelet. Disse vektlegges som to sentrale deler i vurderingen av hvordan dualmodellen har fungert. Samtidig er det nødvendig å presisere at diskusjonen også omfavner andre aspekter ved dualmodellen som bidrar til en helhetlig besvarelse av problemstillingen.

6.1 *Dualmodellens måloppnåelse*

Tidligere i oppgavens kapitler har dualmodellens opprinnelse blitt presentert og redegjort. Samtidig har oppgaven også presentert hvorfor respondentenes respektive klubber implementerte dualmodellen. Formålet og hensikten ved implementeringen av dualmodellen fremkommer hovedsakelig som et tiltak for et økonomisk og sportslig løft fra klubbens daværende vanskelige situasjon. I dette delkapittelet vil det dermed diskuteres hvordan dualmodellen har levd opp til disse hensiktene.

Sett fra et økonomisk perspektiv ble klubbene i utvalget umiddelbart tilført eksternt innskudd som følge av implementeringen av dualmodellen. I den aller første avtalen Molde FK inngikk med Molde Fotball AS står det at klubben skulle få sikret fire millioner kroner over en periode på fem år (MFK, 1992). Tidligere i oppgaven er det også nevnt hvordan avtalen hjalp klubben sikre en rekordstor sponsoravtale med G-sport (Kåfjord, 2019). Videre bekreftes det at det umiddelbare innskuddet også gjaldt Strømsgodset ved implementeringen av dualmodellen, uten at detaljene i innskuddet ble meddelt (D. L. Andersen, 2019). For Stabæk har samarbeidet med aksjeselskapet gitt klubben kapitalinnskudd på nyttige tidspunkt. Det meddeles at klubben før 2009 fikk tilført betydelig med midler, hvorav det etter 2009 har blitt mer kortsiktige lån fra aksjeeierne (Tunold, 2019).

Videre argumenterer Gammelsæter og Ohr for hvordan toppklubbens økonomiske situasjon snudde fra inngangen til 1990-tallet og etter. Flere toppklubber nevnes å ha hatt økonomiske kriser, og etter dalmodellens inntog fremkommer det at kapitalnivået til toppdivisjonsklubbene økte med 360% mellom 1993 og 2000. 160 MNOK i omsetning ble til 577 MNOK, og norsk fotball entret en storhetstid (Gammelsæter & Ohr, 2002). Videre argumenteres det for at dualmodellen alene ikke skyldes dette, da store deler av inntektene også kom som følge av gode sportslige prestasjoner. Dyre spillersalg, europapenger, mediepenge, og positive tilskuertall er også noen av faktorene som hevet inntektene til toppklubbene på 90-tallet (Gammelsæter & Ohr, 2002). Likevel er det ingen tvil i at dualmodellen også kan nevnes som en årsak til dette, da tilførselen av kapitalinnskudd dyttet klubbene i utvalget i en satsingsperiode umiddelbart etter avtaleinngåelsen.

Samtidig er det nødvendig å påpeke uvissheten rundt hvordan innskuddene ble brukt og hvorvidt det ble tilført ytterligere kapital ved senere tidspunkt for klubbene i utvalget. I Strømsgodset presiseres det at inntektene i dag er generert gjennom drift uten ytterlige kapitaltilførsel fra investorene siden 2010 (Andersen, 2019). Denne tendensen er også å finne i Stabæk og Molde, da samtlige av klubbrespondentene delte synet på å drifte klubbene på en uavhengig og selvfinansierende måte. Samtidig står det i Eliteseriebarometeret for 2018 at *«tilgangen til kortsiktig likviditet virker å være den største utfordringen for klubbens økonomiske sjef»* (Deloitte, 2018, s. 43). Knytter man dette opp mot dualmodellen kan det videre spekuleres for at noen dualmodell-

klubber ikke har tilegnet kapitalinnskuddene på å forsterke klubbens likviditet, men heller økt kostnadsnivået gjennom lønningsvekst, spillerkjøp, og trener- og administrasjonsansettelser. Dermed kan dette være en del av forklaringen for hvordan man også havnet i økonomiske krisesituasjoner med dualmodellen. Gammelsæter og Ohr nevner at den økonomiske situasjonen i etterkant av 2000-tallet var å kjenne igjen med situasjonen før 90-tallet (Gammelsæter & Ohr, 2002). På denne måten kan man videre fastslå at det befinner seg en stor frihet rundt hvordan man benytter tilskuddene som tilegnes, og at de som ikke har lyktes med dualmodellen mest sannsynlig har hevet kostnadsnivået samtidig som man også har satset over evne på sportslige risikoinvesteringer.

Likevel kan sportslige risikoinvesteringer også forsvares, da det kan argumenteres for at likviditeten forsterkes dersom man lykkes på banen. På grunn av denne muligheten var den sportslige utviklingen også en sentral hensikt ved implementeringen av dualmodellen for klubbene i utvalget.

I forrige kapittel blir klubbens kortsiktige resultater etter implementeringen presentert. Der fremkommer det at samtlige av klubbene opplevde forbedrede sportslige resultater innenfor et kortsiktig tidsperspektiv på tre år (NIFS, 2019).

I et lengre tidsperspektiv kan det og argumenteres for at klubbene, siden implementeringen av dualmodellen, har etablert seg som relativt suksessrike klubber i Norge. Samtlige av klubbene har minst ett seriemesterskap i 0.divisjon å vise til. Siden klubbens implementering av dualmodellen har samtlige av klubbene vært blant de ti klubbene som har samlet inn mest poeng i 0.divisjon gjennom årene¹⁹ (NIFS, 2019). Molde er kun slått av Rosenborg siden de implementerte modellen i 1992, og Stabæk og Strømsgodset plasseres på 6.- og 7.plass siden de implementerte modellen i 1997 og 2005. Samtidig befinner disse klubbene seg også blant de ti beste klubbene i Norge siden 1992, basert på en samlet gjennomsnittsplassering av alle sesongene etter 1992 (NIFS, 2019). Dermed argumenteres det for at disse klubbene befinner seg som tre av

¹⁹ Dette er basert på en maratontabell; en resultattabell som viser klubbens samlede poengplassering fra et gitt år.

Norges ti beste klubber siden dualmodellen s opprettelse i 1992. Videre er det dermed nødvendig å diskutere hvorvidt dualmodellen er årsaken til dette.

Før jeg kan diskutere om effekten av dualmodellen er hovedårsaken til de forbedrede sportslige resultatene, er det nødvendig at jeg først definerer denne effekten. Først og fremst kan effekten av dualmodellen konsentreres til å hovedsakelig handle om det organisatoriske i en fotballklubb, da modellen ikke har noen direkte påvirkning på det som skjer på banen. I en ideell situasjon blir klubben tilført betydelig med risikokapital, likviditet, spesialisert kunnskap, og organisatorisk kompetanse (Gammelsæter & Ohr, 2002). Tidligere blir det forklart hvordan Molde, Stabæk og Strømsgodset ble tilført kapitalinnskudd umiddelbart etter implementeringen av dualmodellen. Som en virkning av en forbedret økonomisk situasjon, hevdet respondentene at dette blant annet ble utnyttet til å profesjonalisere klubben både organisatorisk og sportslig. Videre kan jeg dermed diskutere om klubbenes sportslige utvikling hovedsakelig kan begrunnes med disse effektene.

For å begrunne den sportslige utviklingen er det først nødvendig å identifisere faktorene som påvirker en klubbs sportslige resultat gjennom en sesong, og det kan sterkt argumenteres for at det finnes flere faktorer som faller utenfor en klubbs organisatoriske sfære. Alt fra spillersamhandling, skader og baneforhold til trenerfilosofi, dommere, og motstandere kan eksemplifiseres som betydelige faktorer i en klubbs kortsiktige resultat. Dette kan videre eksemplifiseres med overraskelseslaget Leicester City FC, som i 2016 vant seriegullet i den øverste divisjonen i England med en spillergruppe som var verdt fjerde minst i ligaen (Stanton & Jackson, 2016). I enkeltkamper kan dette også eksemplifiseres med alle cupbombene man har hatt både i norsk og internasjonal fotball²⁰. Dermed kan det argumenteres for at økonomi og andre organisatoriske faktorer ikke alene avgjør kortsiktige sportslige resultater.

Likevel finnes det enda sterkere argumenter for at økonomien til en klubb avgjør de sportslige resultatene både i et kortsiktig og langsiktig perspektiv. Forskningsgruppen CIES Fotball Observatory, som er en del av det internasjonale forskningscenteret for idrettsforskning, har i sine forskningsrapporter funnet en signifikant korrelasjon mellom

²⁰ Et allment uttrykk som brukes når et lag i lavere divisjoner beseirer et eliteserielag, eller et lag i en høyere divisjon, i en cupkamp.

betalt sum i overgangsmarkedet og poeng vunnet per kamp (CIES, 2017). I rapporten analyseres resultatene fra de fem store ligaene i Europa, og det konkluderes med at det foreligger en sterk tilknytning mellom økonomi og sportslig suksess²¹. Denne rapporten, som tar utgangspunkt i én sesong, argumenterer dermed for at økonomien også har mye å si i det kortsiktige løp (CIES, 2017).

For å finne økonomiske argumenter i et langsiktig perspektiv, trenger man derimot ikke å se lengre enn til Eliteserien i Norge. Rosenborg, som befinner seg som den mest meritterte klubben i Norge, befinner seg også som den klubben med best økonomi. I de ti siste sesongene har klubben vunnet seks seriegull og fire cupgull, noe som også inkluderer et inntektsgrunnlag og driftsresultat som er mer enn dobbelt så stort som den nest beste i ligaen i 2017 (Deloitte, 2018). Det er dog nødvendig å presisere at Rosenborg ikke er organisert etter dualmodellen, men som et tradisjonelt idrettslag i Norge. I forlengelse av dette finnes det et stort omfang av forskning som også har funnet en signifikant korrelasjon mellom lønnsutgifter og sportslig suksess gjennom ligaplassering og cupresultat. Dette omfanget inkluderer også forskning fra 2017 med et utvalg av norske og svenske fotballklubber (D. Ø. Madsen, Stenheim, Hansen, Zagheri, & Grønseth, 2018).

Dermed kan det fastslås at økonomien til en fotballklubb er en vesentlig faktor for dens sportslige suksess både i det kortsiktige og langsiktige løp. Det er heller ingen tvil om at en klubb har nytte av å profesjonalisere klubben organisatorisk, da dette kan effektivisere og videreutvikle arbeidet som foregår i klubben. Å tilføre klubben med spesialisert kunnskap og kompetanse innenfor flere fagområder kan også bidra til at man forbedrer situasjonen økonomisk.

Samtidig er det nødvendig å erkjenne at det også foreligger andre faktorer som kan overveie og avgjøre de sportslige resultatene for en fotballklubb. Det må presiseres at man ikke er sikret sportslig suksess ved forbedret økonomi, da man i dag også kan finne flere eksempler på klubber som ikke har klart å utnytte sitt økonomiske fortrinn.

²¹ De fem store ligaene i Europa uten bestemt rekkefølge: Premier League, La Liga, Bundesliga, Serie A, og Ligue 1.

6.1.1 Delkonklusjon

Basert på argumentene som omhandler dualmodellens påvirkning på utvalgets tre klubber, er det tydelig at dualmodellen har bidratt til et økonomisk løft fra deres daværende situasjon. Det erkjennes at dualmodellen også har bidratt i den betydelige økonomiske utviklingen norsk toppfotball erfarte mellom 1990 og 2000 (Gammelsæter & Ohr, 2002).

Videre erkjennes det at økonomien har mye å si for enhver fotballklubbs sportslige suksess, og etter dualmodellens tilførsel av ekstern kapital har samtlige av klubbene i oppgaven klart å konvertere dette til sportslig suksess gjennom årene. Det erkjennes at organisatoriske faktorer ikke alene avgjør klubbens sportslige suksess, men for klubbene i denne oppgaven kan det fastslås at dualmodellen har innfridd hensikten om å få et økonomisk og sportslig løft.

Samtidig presiseres det at dualmodellen på ingen måte sikrer en kontinuerlig sportslig utvikling eller en bærekraftig drift, da samtlige av klubbene i utvalget også har opplevd svingninger både økonomisk og sportslig (NFF, 2014). I forlengelse av dette nevnes den kortsiktige likviditeten som en stor utfordring for dagens toppfotballklubber i Norge. Dette kan dermed forklares med at det foreligger en frihet i hvordan man benytter seg av kapitalinnskuddene, og at denne økonomistyringen dermed har mye å si for suksessen man oppnår med dualmodellen. Hvordan klubbene benytter seg av innskuddene er dermed uvisst i denne oppgavens sammenheng, og kan dermed være et interessant tema for videre forskning.

6.2 Dualmodellens effektivitet

Etterhvert som oppgaven har konkludert på hvordan dualmodellen har levd opp til klubbens formål og hensikt, kan jeg videre ta for meg modellens effektivitet. Det er tidligere blitt forklart hvordan dualmodellen har blitt kritisert for en tungrodd og ineffektiv arbeidsstruktur. Videre i dette delkapittelet vil jeg i lys av oppgavens teoretiske og empiriske innhold indikere på hvorvidt dualmodellen er ineffektiv eller ikke. For å gjøre dette fremkommer det i oppgavens teorikapittel at jeg først er nødt til å definere en Eliteserieklubbs omgivelser og avgjøre hvilken av den mekaniske og

organiske strukturtypen som egner seg deretter. Videre vil dette sammenliknes med de empiriske resultatene i oppgaven for å konkludere om dualmodellen er ineffektiv eller ikke.

6.2.1 En toppfotballklubbs ideelle struktur; organisk eller mekanisk?

I oppgavens teorikapittel forklares det hvordan Thomas Burns og George Stalker identifiserte en bedrifts mest hensiktsmessige strukturtype etter dens skiftende eller stabile omgivelser²². Dersom omgivelsene var skiftende, var det mest hensiktsmessig med en organisk struktur, og dersom omgivelsene var stabile, ville den mekaniske strukturtypen egne seg best (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Blant respondentene i utvalget fremkommer det svært tydelig at omgivelsene til en eliteserierklubb er skiftende, da det finnes flere faktorer som kan påvirke klubbens økonomiske drift.

Dersom man først prøver å identifisere de stabile faktorene i klubbens omgivelser, finner man særlig tre faktorer; lover og annet reglementet man må forholde seg til, og kostnader klubbene har, og lokale eiendom og tilhørighet klubbene har. Omfattende endringer på lover og reglement er noe som kan argumenteres for at sjeldent forekommer. Selv om det iblant gjøres endringer på ligastrukturer og andre forutsetninger, er det svært sjeldent at man ser store endringer som gir ringvirkninger på den hverdagslige driften til klubbene. Til 2019-sesongen ble det for eksempel innført nye detaljer rundt 11 spilleregler i fotballen, hvorav ingen av disse kan ansees å være omfattende endringer som påvirker klubbdriften i noen grad (NFF, 2019).

I likhet med dette kan også klubbens kostnader regnes som stabile, da de største og fleste kostnadene er kontraktfestet. Kontrakter bidrar til å gjøre den økonomiske situasjonen mer forutsigbart og det er dermed svært få kostnader i en klubbs hverdag som ikke står skrevet på en kontrakt. Det hender selvfølgelig at det noen ganger oppstår uforutsette kostnader, men dette er noe som ikke kan regnes å skje hyppig.

Til slutt kan det også argumenteres for at klubbens lokale tilhørighet og eiendom forholder seg stabile, da man sjeldent opplever at mangfold av klubber som endrer

²² Med en organisasjons omgivelser menes dens markedsposisjon.

kamparenaer og fysiske plassering. Likevel finnes det også unntak i dette, men uten at det er en tydelig trend.

På den andre siden finnes det derimot flere argumenter for hvorfor fotballklubbenes omgivelser er skiftende. Særlig innenfor det inntektsbringende aspektet mente samtlige av respondentene at de sportslige resultatene hadde stor effekt. Tidligere nevnes det at økonomien har stor påvirkningskraft på sportslige prestasjoner. Nedenfor begrunner og eksemplifiserer jeg for at sportslige prestasjoner også preger økonomien:

- **Medieinntekter.** Disse inntektene varierer stort som følge av plasseringen på tabellen, både i 0.divisjon og 1.divisjon. I 2017 var forskjellen på fordelte midler mellom første og siste plass i 0.divisjon på 16 MNOK²³. En pallplassering sikret klubbene fire millioner mer enn den som lå under på pallen, og videre nedover kunne én tabellplassering høyere bety en ekstra inntekt på en million (Deloitte, 2018). Etersom ett enkelt kampresultat kan bety en plassering høyere eller lavere på tabellen, er det tydelig at endesummen er uforutsigbar. Dette gjelder også cupprestasjonen, da særlig små klubber i lavere divisjoner nyter stort av havne langt i cupmesterskapet.
- **Tilskuerinntekter.** Inntekter fra tilskuere varierer også stort som følge av sportslig prestasjon, da det fremkommer gjennom forskning at det er en signifikant korrelasjon mellom tilskuertall og tabellplassering. Denne relasjonen var sterkere i Norge enn i Sverige (Hansen & Zagheri, 2015). Det er også lett å argumentere for at flere seire og suksesshistorier engasjerer flere tilskuere på kamp, og derav gir større tilskuerinntekter.
- **Sponsorinntekter.** Denne inntektskilden er noe klubbene prøver å stabilisere så mye som mulig. Ved å signere kontrakter som varer i en lengre periode er man sikret en inntekt over tid. Men slik det fremkommer gjennom intervjuene er det vesentlig lettere å hente inn sponsorinntekter jo bedre klubbene presterer på banen. Samtidig har media også stor påvirkningskraft på klubbens popularitet blant sponsorene, da man naturlig nok ikke ønsker å assosiere seg med partnere med et negativt mediebilde. I Strømsgodset hadde man i tillegg en enighet om at

²³ MNOK = Millioner kroner

enkelte sponsorer kunne gå ned i innskudd ved et eventuelt nedrykk (D. L. Andersen, 2019).

- **Europaspillinntekter og spillerverdi.** Inntekter som følger av spill i Europa har en stor påvirkning på norske toppfotballklubber, da størrelsen på summene som følger er av svært betydelig grad. I 2018 ble det rapportert at Sarpsborg 08 tjente over 50 MNOK på spill i Europa League (Simensen, 2018). Kvalifisering og spill i denne enkeltturneringen alene gav klubben en inntekt som tilsvarte 75% av deres samlede inntektsstrøm i 2017 (Deloitte, 2018).

Videre kan det også argumenteres for hvordan spillerverdien varierer av sportslig prestasjon. For Sarpsborg 08 kulminerte suksessen i Europa League med at de solgte tre sentrale spillere i det neste overgangsvinduet etter turneringen (Aulstad, 2019). Denne effekten kan dermed også argumenteres til å virke motsatt, da spillerverdien kan gå drastisk ned ved et eventuelt nedrykk til 1.divison (Tunold, 2019).

Dermed er det lett å forstå hvordan omgivelsene til en fotballklubb fort kan endres på grunn av økonomiske forutsetninger som preges stort av sportslige prestasjoner. Gjennom eksemplene ovenfor fremkommer det at klubbene har stabile kostnader og uforutsigbare inntekter.

Tidligere i oppgaven ble det argumentert for hvordan de sportslige prestasjonene kunne forutsees på bakgrunn av klubbens økonomi. Samtidig ble det også argumentert for hvordan det fantes et mangfold av variabler som kunne veie mer enn økonomiens betydning. Det er og nødvendig å presisere at korrelasjonen mellom økonomi og sportslig suksess var noe svakere i Norge enn i Sverige og de andre store ligaene (D. Ø. Madsen et al., 2018). Ser man samtidig bort ifra Rosenborgs overveldende suksess i Norge, finner man også et konkurransebilde som er jevn og skiftende blant flere konkurransedyktige klubber. At Rosenborg startet 2019-sesongen med tre tap og to uavgjort i Eliteserien, er også et eksempel på at sportslig resultat er uforutsigbart i et kortsiktig perspektiv. På denne måten kan jeg dermed argumentere for at de kortsiktige sportslige resultatene for majoriteten av eliteserierklubbene i Norge er uforutsigbare, og at omgivelsene dermed kan kategoriseres som skiftende. **Derfor vil den best egnede strukturtypen for norske toppfotballklubber være en organisk struktur** (Eriksson-Zetterquist et al., 2014).

6.2.2 Sammenlikning av organisk struktur og empiriske resultater

Sammenligner man dermed den organiske strukturtypen med resultatene fra empirien, finner man tendenser som tilsier at klubbene som studeres i denne oppgaven allerede prøver å arbeide etter kjennetegnene fra den organiske strukturen. I teorikapittelet ble det forklart hvordan kommunikasjonen og informasjonsflyten mellom arbeiderne i hele organisasjonen var av særlig betydning i en organisk struktur. Strukturen skulle ikke være hierarkisk formet med rigide og spesialiserte ansvarsområder, men heller være fri og åpen (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Ser man på faktorene som respondentene mente var nødvendige for et fungerende samarbeid i dualmodellen, foreligger god kommunikasjon og personkjemi som to av de viktigste faktorene. I tillegg erkjente samtlige av klubbrespondentene at man kunne gjenkjenne deres klubber i det som definerte organiske organisasjoner. Kompetanseoverføring, kommunikasjon, informasjonsflyt og samarbeid var nøkkelordene som var gjengående blant respondentene i utvalget.

Ser man videre på hvordan klubbene er strukturert er det mulig å finne faktorer som både argumenterer for og imot den organiske strukturen. Blant respondentene erkjennes det at klubbene ikke er maksimalt organisk strukturert, da man også har et formelt hierarki og tydelige ansvarsområder mellom arbeiderne. Dette var noe man også anså som nødvendig i strukturen, men ikke noe som var motsigende for samarbeidet mellom arbeiderne. Å ha tydelige ansvarsområder kan også ansees som en del av profesjonaliseringen, der spesifikk kompetanse utnyttes innenfor spesifikke arbeidsområder.

Videre finner man derimot også faktorer som argumenterer for den organiske strukturen. Først og fremst er det bestemt gjennom fotballforbundets reglement at klubbene må holde felles styremøter for «*spørsmål som er av betydning for begge parter*» (NFF, 2011, s. 2). I tillegg skal også klubben har rett til å velge to representanter i aksjeselskapets styre (NFF, 2011). Hensikten med disse reglene er dermed å sikre en viss kommunikasjon og åpenhet mellom organisasjonsenhetene, der klubbenheten også sikrer seg at beslutningene som fattes er av hensikt for klubbens beste. Hos Stabæk og Molde var det naturlig praksis at samtlige av styremøtene ble holdt i fellesskap med begge organisasjonsenhetene. I Strømsgodset mente man at

klubbens to representanter i aksjeselskapets styre var en forsvarlig kommunikasjonslinje.

Videre var Stabæk den eneste klubben i utvalget som hadde administrasjonen underlagt klubbens struktur, mens både Molde og Strømsgodset hadde overgitt det administrative ansvaret til aksjeselskapet. Forskjellen på dette kan argumenteres å være minimal da samtlige av administrasjonene håndterte både kostandene og inntektene til begge organisasjonsenheter. På denne måten kan det dermed argumenteres for at klubbene allerede praktiserte en organisk struktur, selv om ansvarsområdene formelt var delt på to organisasjonsenheter. «*Man merker ikke noe forskjell på hva som er aksjeselskap og klubb. De jobber så tett sammen at man ikke merker forskjell på hvem som er hvor*» (Tunold, 2019).

6.2.3 Hvorfor er dualmodellen ineffektiv?

Ettersom det fremkommer gjennom sammenlikningen av teori og empiri at klubbene i utvalget allerede praktiserer den mest hensiktsmessige strukturtypen basert på klubbens omgivelser, kan det videre stilles spørsmål til hvorfor man mener at dualmodellen er ineffektiv²⁴. Tidligere i oppgaven ble ineffektiviteten delt i to deler; ineffektivitet som følge av dobbeltarbeid og ineffektivitet som følge av dårlig kommunikasjon.

Når det gjelder ineffektiviteten, som følge av dobbeltarbeid, var det kun Kåfjord som mente at dette ikke var en nevneverdig problemstilling. Neerland mente at dobbeltarbeidet var av minimal betydning, som heller ikke gikk utover noe annet viktigere. Slik klubbene jobbet under den organiske strukturen, mente man at god kommunikasjon, samarbeid og koordinering også ville veie opp for dobbeltarbeidet man måtte gjøre (Neerland, 2019).

Likevel kan det argumenteres for at koordinering mellom to organisasjonsenheter tilfører et visst merarbeid, enn dersom alt hadde vært under én enhet. Selv om dobbel rapportering og dobbel regnskapsføring kan sees på som en minimal ulempe, befinner faren for en ineffektiv beslutningsprosess seg som en sentral vurderingsfaktor. Det å ha to beslutningsmyndigheter gjennom to styrever, betyr også at man har flere individer i

²⁴ Med strukturtype menes mekanisk eller organisk struktur.

forskjellige roller som skal inkluderes i en beslutningsprosess. Gjennom redegjørelsen av dualmodellen fremkommer det at ansvaret for inntektene og kostandene er fordelt mellom hver av styrene. Når det derav foreligger en mulighet for at individene kan bli splittet på hvilke motiver som er viktigst, er det naturlig at beslutningsprosessen kan bli ineffektiv.

Det er videre viktig å presisere at effektiviteten i dualmodellen er en strukturell løsning som sammenliknes med en ideell strukturell løsning for en toppfotballklubb. Nordhaug påpeker at en ideell løsning for en toppfotballklubb består av å ha ett styre som klubbens beslutningsmyndighet, der alle ansvarsområder og motiver samles i én organisasjon (Nordhaug, 2019). Det kan argumenteres for at de organiske faktorene også tydeliggjøres mer i en slik løsning. Sammenliknet med dualmodellen er det dermed tydelig at situasjonen kompliseres av å ha to beslutningsmyndigheter med potensielt forskjellige motiver.

Videre befinner ineffektiviteten, som følge av dårlig kommunikasjon, seg som en stor fallgrube i dualmodellen. Det har tydelig fremkommet gjennom oppgaven at god kommunikasjon, samarbeid, og harmoni i og mellom organisasjonsenhetene er nærmest avgjørende for suksessen som oppnås gjennom dualmodellen. Det fremkommer at klubbene i utvalget, ved å praktisere en organisk struktur, har lagt vekt på å jobbe etter disse suksesskriteriene. Molde, Strømsgodset og Stabæk er dermed tre klubber som, i forskjellig grad, kan regnes å ha lyktes med dualmodellen. Derimot finnes det også eksempler på flere klubber som ikke har klart dette.

Videre kan det også argumenteres for at god kommunikasjon, samarbeid, og harmoni er sentrale faktorer som enhver organisasjon er nødt til å ha, og at disse kriteriene dermed er naturlig å forvente i et slikt dualmodell-samarbeid. Likevel kan det også argumenteres for at harmoni og godt samarbeid ikke kan garanteres mellom personer som nødvendigvis ikke kjenner hverandre så godt. Tunold argumenterer for at avhengigheten av en god personkjemie vanskeliggjør prosessen med å inngå et samarbeid med investorer utenfor klubbens lokale sfære, da investorene ikke tørr å stole på at personkjemien vil vedvare med individer man ikke kjenner (Tunold, 2019). Når dette er tilfellet, er det dermed forståelig at dualmodellen har fått kritikk for å være altfor avhengig av dette.

6.2.4 Delkonklusjon

Basert på argumentene som omhandler dualmodellens effektivitet fremkommer det svært tydelig at effektiviteten og utnyttelsesgraden av modellen er avhengig av at samarbeidet er organisk strukturert. Ettersom omgivelsene til en toppfotballklubb blir definert som skiftende, er det nødvendig at arbeiderne får kommunisert og samarbeidet mellom organisasjonens avdelinger og hierarkiske linjer. Basert på sammenlikningen av oppgavens teori og empiriske resultater fremkommer det at klubbene i utvalget har klart å identifisere dette, og dermed lyktes med å benytte dualmodellen i forskjellig grad. Det presiseres at det også finnes eksempler på klubber som ikke har klart dette, og dermed ikke har lyktes med dualmodellen. Derfor kan jeg konkludere med at dualmodellen ikke er ineffektiv, **dersom** man klarer å jobbe etter suksesskriteriene som redegjøres i oppgavens empiriske resultater.

Videre er det nødvendig å presisere at arbeidsprosessen under dualmodellen er mer komplisert enn en ideell løsning for en toppfotballklubb, da den har to beslutningsmyndigheter som krever å bli koordinert med hverandre. Det at en administrasjon skal drifte etter to organisasjoner, gjør at det oppstår et visst merarbeid som kunne vært unngått dersom alt hadde vært under én organisasjon. Det presiseres også at verdien av mulighetene man får ved dualmodellen verdsettes høyere enn merarbeidet som oppstår. Likevel er det tydelig at det foreligger ineffektive tendenser og potensielle fallgruver ved dualmodellen, som klubbene må ta hensyn til ved implementeringen. Faren ved å ikke ta hensyn til dette er dermed stor, da suksessen ved dualmodellen avhenger stort av håndteringen av disse.

6.3 *Dualmodellens trussel mot institusjonen NIF*

Videre i denne diskusjonen vil det diskuteres hvorvidt dualmodellen truer NIF som en institusjon. Gjennom redegjørelsen av dualmodellens opprinnelse fremkommer det hvordan motstanderne av modellen argumenterte med at de kommersielle kreftene ikke kunne få kontrollere og eie klubbene. Det ble fryktet at det omfattende samarbeidet med næringslivet ville gjøre klubben ugjenkjennelig med dens folkelige identitet, og distansere seg med idrettens frivillige og demokratiske verdier (Kåfjord, 2019). Nordhaug påpeker at det i dag er svært viktig for fotballforbundet å bevare idrettens

verdier og regler (Nordhaug, 2019). I tillegg presiserer Kåfjord hvor viktig det var å ta vare på disse verdiene ved opprettelsen av modellen (Kåfjord, 2019). Denne diskusjonen vil dermed fungere som en vesentlig del i vurderingen om hvordan dualmodellen har fungert, da det har vært en del av dualmodellens formål å bevare idrettens verdier.

Ved hjelp av Gammelsæters institusjonelle logikker blir det i oppgavens teorikapittel argumentert for hvordan NIF kan defineres som en institusjon (Gammelsæter, 2010). For å avgjøre om dualmodellen truer institusjonen NIF, er det dermed naturlig å sammenligne modellen med disse logikkene. Videre vil jeg diskutere om det foreligger en fare for at disse logikkene ikke blir å finne i toppfotballen på grunn av dualmodellens virkninger.

6.3.1 Sammenligning av dualmodellen med NIFs institusjonelle logikker

Den første logikken Gammelsæter trekker frem er **idealisme**, der det nevnes at idretten har et større samfunnsansvar enn å kun tilrettelegge for idrettsaktivitet (Gammelsæter, 2010). I toppfotballen kan man særlig i det siste tiåret vise til eksempler på toppklubber som har tatt et ekstra samfunnsansvar i sine lokalområder. Mange av toppklubbene har blant annet en egen samfunnsavdeling, som spesifikt jobber med å forebygge og løse diverse samfunnsrelaterte utfordringer. Blant eksemplene finner vi også samarbeidsorganisasjonen Fotballstiftelsen, som utelukkende jobber med å lede og støtte fotballklubbenes «gatelag»²⁵ (Fotballstiftelsen, 2011). Videre kan denne logikken også eksemplifiseres med Vålerenga mot rasisme, som siden 1996 har engasjert seg mot vold og rasisme i fotballen (VIF, 1996). Gjennom flere andre eksempler kan det dermed argumenteres for at logikken om idealisme også er å finne i klubber som har implementert dualmodellen.

Videre trekkes **identiteten** frem som den neste logikken, der idrettens identitet trenger å gjenspeiles i aktiviteten som organiseres under. I teorikapittelet trekkes idretten verdier frem som identitetsbærere av idretten, og blant dagens toppfotballklubber er det mange som fremmer verdier som Fair Play, likeverd, anti-rasisme, fellesskap, og mer. I forlengelse av dette kan det argumenteres for at Idrettsforbundets visjon også gjenspeiles i fotballforbundets visjon; «*Fotballglede, muligheter og utfordringer for*

²⁵ Toppklubbene fotballtilbud til lokalområdets rusmiddelavhengige.

alle» (NFF, 2016, s. 2). Denne visjonen er dermed en retning fotballforbundet styrer alle klubbene etter, uavhengig av om man er strukturert etter dualmodellen eller ikke.

Videre kan det også argumenteres for at det finnes områder dualmodellen ikke gjenspeiler idrettens verdier på, da særlig den medlemsstyrte organiseringen nærmest forsvinner ved implementeringen av modellen. Likevel mener Neerland at man i Molde har klart å inkludere lokalsamfunnet gjennom den frivillige dugnadsånden, som fortsatt kan ansees å være stor i Molde (Neerland, 2019). Gjennom dette eksempelet går det an å argumentere for at det fortsatt er mulig å opprettholde den idrettslige identiteten gjennom dualmodellen, og at modellen dermed ikke strider imot disse verdiene.

Videre befinner idrettens **egenverdi** seg som den neste logikken, der det nevnes at egenverdien skal være en del av drivkraften i arbeidet som legges ned. Igjen kan eksempelet med den frivillige arbeidskraften brukes for å argumentere for dette, da det både i toppfotballen og breddefotballen rapporteres om et stort nettverk av frivillige bidragsyttere (C. Madsen, 2019). Ser man videre på de frivilliges motiver, kommer det frem gjennom forskning at det blant annet foreligger en verdi i å bidra hos klubbene man er tilhenger av (Henningsen, 2016). På denne måten kan det også argumenteres for at egenverdien fortsatt finnes i toppfotballen, og at frivilligheten fortsatt har en bidragsytende rolle i en klubb som er strukturert etter dualmodellen.

Ovenfor logikken om **entreprenørskap** kan det argumenteres for at dualmodellen bidrar til en utvikling av denne logikken. Det fremkommer i teorien at entreprenørskap omhandler den voksende trenden av individuelle entreprenører i idretten. I toppfotballen kan man blant annet finne dette gjennom investorene, som bruker egne midler på å utvikle fotballklubbene. Dualmodellen fungerer som en tilrettelegger av dette, der klubbene får muligheten til å samarbeide med næringslivets entreprenører. Videre kan entreprenørene også identifiseres i spillerne, som i dagens fotballnæring bruker sin offentlige status og markedsverdi på å maksimere sin egen inntekt (Gammelsæter, 2010).

Denne utviklende påvirkningen kan også argumenteres å gjelde logikken om **profesjonelle styringsverktøy**. Tidligere i oppgaven blir det argumentert for hvordan dualmodellen har profesjonalisert klubbene både sportslig og organisatorisk. Lindseth

og Tunold påpeker hvordan dualmodellen bidro til at deres klubber ble tilført ressurssterke og kompetente mennesker som profesjonaliserte klubbene. I teorien trekkes også de forskjellige kompetansesektorene frem som et eksempel på profesjonelle styringsverktøy i NIF. Denne kompetansefordelingen kan også identifiseres blant toppfotballklubbene i dag, der kommunikasjon, økonomi, og sport er eksempler på kompetansesektorer klubbene kan være delt inn i.

Videre finnes det også eksempler på hvordan **byråkrati** og **politikk** forekommer i toppfotballen. Et tydelig eksempel på begge disse logikkene er Bosman-dommen fra 1995, som kulminerte med at EU-domstolen krevde en fri flyt av arbeidskraft innenfor fotballmarkedet i EU (Bjørnstad, 1999). I denne saken kan både byråkratiske og politiske tendenser identifiseres, og det kan fastslås at dualmodellen på ingen måte kan stride imot konsekvensene av en slik sak. Samtidig kan begge disse logikkene også identifiseres innenfor dualmodellen, da beslutningsprosessen i modellen også kan argumenteres å være preget av byråkratiske og politiske faktorer.

På denne måten kan det argumenteres for at dualmodellen ikke truer de institusjonelle logikkene som identifiserer NIF som en institusjon. Likevel presiseres det at det finnes aspekter ved idrettens identitet som ikke gjenspeiles i dualmodellen. Videre vil jeg dermed diskutere hvordan dualmodellen strider imot idealene i den norske idrettsmodellen.

6.3.2 Dualmodellen motstridende aspekter ved den norske idrettsmodellen

Gjennom oppgavens teorikapittel fremkommer det at den norske idrettsmodellen kjennetegnes best ved at NIF er en frivillig og demokratisk organisasjon (NIF, 2015a). Med *frivillig* presiseres det at organisasjonen er autonom og utenfor offentlighetens virkeområde, og drives på ikke-fortjenestebaserte formål. Med *demokratisk* presiseres det at sentrale beslutninger blir fattet gjennom demokratiske prosedyrer av stemmeberettigede medlemmer (Meld.St.26 (2011-2012)). I dette delkapittelet vil jeg diskutere hvordan dualmodellen strider imot disse idealene som kjennetegner den norske idrettsmodellen.

Det aller første motstridende aspektet omhandler fotballklubbens autonomi. Idrettslagenes autonomi er noe som verdsettes og vurderes som svært viktig i den norske idrettsmodellen (Meld.St.26 (2011-2012)). I oppgavens tidligere kapitler blir det forklart hvordan dette gjenspeiles i NIFs lov, der det står regelført at klubbene skal ha all besluttede myndighet ovenfor dens medlemmer og sportslige aktivitet (NIF, 2016). Tidligere i oppgaven forklares det også hvordan opprettelsen av dualmodellen er påvirket av disse reglene. Likevel kan det argumenteres for at klubbene ikke er fullstendig autonome, særlig i de sportslige avgjørelsene. Gjennom oppgavens empiriske resultater fremkommer det tydelig hvordan klubbene også inkluderer aksjeselskapet i de sportslige beslutningene. Det argumenteres for at man er nødt til å samarbeide for å oppnå suksess under dualmodellen, og det fremkommer i tillegg at to av klubbene i utvalget administrerer disse beslutningene under aksjeselskapet. Fullstendig autonomi var det dermed ingen av klubbene i utvalget som hadde.

I forlengelse av dette kan også maktforholdet mellom organisasjonsenhetene trekkes frem. I en masterstudie, som analyserer maktforholdet i dualmodellen mellom Kongsvinger Toppfotball og KIL Sport AS, konkluderes det i at aksjeselskapet har ensidig makt over fotballklubben. Dette begrunnes blant annet i avhengigheten til innskuddene fra aksjeselskapet, og det kan videre argumenteres for at et slikt maktforhold ikke nødvendigvis bevarer idrettslagets autonomi i samarbeidet under dualmodellen (Bjørnstad, 1999). Det presiseres at et slikt maktforhold nødvendigvis ikke gjenspeiles i alle dualmodell-klubbene i Norge, men det noteres at det foreligger en mulighet for at et slikt maktforhold kan oppstå.

Likevel må det også presiseres at klubbene i utvalget ikke bryter noen av reglene, selv om mange av de sportslige beslutningene fattes med stor påvirkning av aksjeselskapet. I de empiriske resultatene presiseres det tydelig hvordan klubbene erkjente at representantene fra klubbstyret alltid hadde vetoretten til å bestemme utfallet av en sportslig beslutning. Dette hadde de all rett til, men hadde aldri vært nødt til å benytte seg av denne retten. Dermed kan det også stilles spørsmål til hvor viktig og nødvendig denne autonomien er i dagens fotball, uten at dette blir besvart innenfor denne oppgavens rammer.

Videre nevnes idealet om å ikke drive idretten på et fortjenestebasert formål å være et annet viktig kjennetegn ved den norske idrettsmodellen. Inntektene som genereres gjennom idretten skal ideelt sett investeres tilbake og gagne medlemmene i den organiserte idretten i Norge (Meld.St.26 (2011-2012)). Ingen skal kunne utnytte idrettens markedsverdi til sin personlige gevinst, men gjennom oppgavens kapitler presiseres det flere ganger hvordan investorene i aksjeselskapet teoretisk sett har muligheten til å hente ut et utbytte av klubbens inntekter. På denne måten kan det argumenteres for at dualmodellen strider imot idealet om ikke-fortjenestebaserte formål, men det er også nødvendig å presisere at denne gevinsten sjeldent forekommer som hovedmotivet blant investorene i toppfotballen. Neerland nevner at deres investorer aldri har hatt et ønske om et utbytte av Molde FK, hvorav deres motiver hovedsakelig har handlet om å bidra med en merkevare for regionen (Neerland, 2019). I Bjørnstads studie om maktforholdet i Kongsvinger fremkommer det også svært tydelig at investorenes motiver for samarbeidet med toppfotballklubben ikke var basert på et økonomisk utbytte, da dette nesten ikke var å forvente i det hele tatt (Bjørnstad, 1999). Likevel kan ikke dette regnes å gjelde alle investorer i toppfotballen i Norge, da man heller ikke har undersøkt dette.

Den neste store identitetsbæreren av den norske idrettsmodellen er det at idretten er demokratisk organisert. Tidligere i oppgaven forklares dette ved at det i alle organisasjonsledd finnes formelle demokratiske prosedyrer i årsmøter og ting som tar beslutninger i idretten (Enjolras & Waldahl, 2009). I dualmodellen er det bare klubbenheten som har et ansvar for å følge idrettens demokratiske prosedyrer, da aksjeselskapet ikke inngår i idrettens organisering. Og ettersom aksjeselskapet også har betydelig påvirkningskraft i de hverdagslige avgjørelsene som foretas i klubben, er det ikke bare de medlemsvalgte individene som bestemmer i klubben. På denne måten kan det argumenteres for at den demokratiske prosessens virkning begrenses ved implementeringen av dualmodellen.

Samtidig kan det også argumenteres for at den demokratiske prosessen nødvendigvis ikke er den best egnede organiseringsformen for norske toppfotballklubber i dag. Gjennom intervjuet utfordrer Neerland nettopp dette ved å spørre hvor representativt stemmene på årsmøtet er med populasjonen og meningene i klubben. Han uttrykker at det ofte er et mindretall av eldre medlemmer som møter opp på majoriteten av

årsmøtene til klubben, og stiller videre spørsmål til hvilken modell som er best når dualmodellen både tilfører klubben profesjonell kompetanse og økonomisk tilskudd (Neerland, 2019). I forlengelse av dette er problemstillingen om lav deltakelse på årsmøtene et kjent problem blant idrettslagene i Norge, da dette har blitt uttrykt i vitenskapelige undersøkelser tidligere (Enjolras & Waldahl, 2009).

6.3.3 Delkonklusjon

Basert på argumentene som omhandler dualmodellens påvirkning på Gammelsæters institusjonelle logikker, fremkommer det at dualmodellen ikke truer de logikkene som definerer NIF som en institusjon. For to av logikkene fungerer dualmodellen som en utviklende faktor, mens modellen samtidig også kan argumenteres å ikke gjenspeile idrettens identitet i sin helhet. Det er dog nødvendig å presisere at det er mulig å representere idrettens verdier gjennom dualmodellen, da disse verdiene fremkommer som vesentlige uansett hvilken modell man praktiserer.

Videre presiseres det at dualmodellen også innehar aspekter som ikke er forenelig med den norske idrettsmodellens idealer, da modellen begrenser idrettslagenes autonomi, ikke-fortjenestebaserte formål, og demokratiske organisering. Det er også nødvendig å nevne at dualmodellen har vært en sentral faktor for den kommersielle utviklingen i toppfotballen i Norge, og på den måten har utfordret de idrettslige idealene ytterligere.

Dermed kan det konkluderes med at dualmodellen ikke truer NIF som en institusjon, men utfordrer noen av de sentrale idealene den norske idrettsmodellen er forankret på.

6.4 *Idrettens idealer vs. dagens behov*

Ettersom det i forrige delkapittel blir konkludert med at dualmodellen utfordrer den norske idrettsmodellens idealer, er det videre nødvendig å diskutere om disse idealene bremser dualmodellens tilfredsstillende av toppfotballens dagsaktuelle behov. Rafoss og Tangen mener at den norske idrettsmodellen er i utakt med tiden, da idrettspolitikken blant annet ikke tar hensyn til markedets økte påvirkning og nødvendighet i idretten (Rafoss & Tangen, 2017). Ved å vise til idealenes påvirkning på dualmodellen, vil jeg

videre kunne argumentere for om dette hindrer dualmodellens tilfredsstillende av toppfotballens dagsaktuelle behov.

Videre nevnes det blant flere i utvalget at man også ønsker å implementere den danske modellen som en videreutviklet og alternativ løsning til dualmodellens. Med bakgrunn i empirien og i argumentene som forekommer tidligere i diskusjonen, vil jeg kunne fremlegge et kunnskapsgrunnlag som videre åpner opp for diskusjon utenfor omfanget av denne oppgavens problemstilling.

6.4.1 Toppfotballens dagsaktuelle behov

For å kunne diskutere om idrettens idealer bremser dualmodellens tilfredsstillende av toppfotballens dagsaktuelle behov, er det først nødvendig å redegjøre for disse behovene. Det fremkommer gjennom oppgavens empiriske resultater at den norske toppfotballen er avhengig av et betydelig høyere kapitalnivå for å utvikle det sportslige produktet til dagens internasjonale nivå. Når inntektene, som er mulig å generere gjennom idrettens tradisjonelle inntektskanaler, ikke når opp til behovene man har, er det naturlig at samarbeidet og bidraget fra det kommersielle markedet er nødvendig. Likevel er det vanskelig å fastslå hvor mye mer man trenger for å utgjøre en betydelig forskjell fra dagens situasjon. For å i det hele tatt ha ambisjoner om å hevde seg i Europa, måtte man uansett hatt betydelig mye mer kapital enn det man har i dag. For å sette det i et perspektiv fikk klubbene som kvalifiserte seg til Champions League utbetalt en sum på nærmere 150 MNOK hver i 2018 (UEFA, 2018). Blant toppklubbene i Norge var det kun Rosenborg som hadde en høyere samlet inntekt for hele året i 2017 (Deloitte, 2018). På denne måten kan det argumenteres for at det foreligger et stort økonomisk gap mellom Norges toppfotballklubber og andre europeiske klubber som stadig deltar i de europeiske turneringene.

Dermed er det tydelig at det fortsatt foreligger et stort behov for å innhente mer kapital blant toppfotballklubbene i Norge. Samtidig er det også tydelig at dualmodellen ikke har klart å tilføre klubbene et kapitalnivå som tilsvarer det som kreves for å hevde seg i Europa, og det stilles dermed spørsmål til hvorfor dualmodellen ikke har klart dette. Tidligere i oppgaven argumenterer Tunold for at det er svært vanskelig å inngå et samarbeid med investorer som befinner seg utenfor klubbens lokale sfære, da bestemmelsene i modellen begrenser investorenes innflytelse på klubben (Tunold,

2019). På denne måten kan det argumenteres for at idealene i den norske idrettsmodellen har hemmet norske toppfotballklubbers tiltrekningskraft i samarbeidsinngåelsen med potensielle store investorer. Nordhaug mener at det er umulig å si om man har mistet investortilskudd som følge av at dette, da man ikke vet om det er noen investorer som har holdt seg unna på grunn av disse reglene.

Videre kan det argumenteres for at dualmodellen ikke er den eneste årsaken til at kapitalnivået i Norge ikke er tilstrekkelig med nivået i Europa. Akkurat som dualmodellen ikke var den eneste årsaken til at kapitalnivået økte betraktelig på 90-tallet, kan det argumenteres for at dualmodellen ikke er den eneste årsaken til at kapitalnivået i Norge er lavt sammenlignet med Europa i dag. Det må også tas til hensyn at andre land og ligaer har antatt bedre forutsetninger når det gjelder potensialet for inntektskilder nasjonalt. Ved spørsmål om toppfotballen i Norge hadde et tak, erkjente respondentene at faktorer som blant annet fotballkultur, demografi, geografi, klima, og infrastruktur spilte en rolle for hvor høy inntekt man kunne inntjene fra samfunnet rundt klubbene. På grunn av slike faktorer ville det være vanskelig å se for seg at en by i Norge kunne støtte under en storklubbs behov i europeisk sammenheng. Dermed kan det argumenteres for at private investorers tilskudd ikke alene er det som avgjør om norske toppklubber kan komme på nivå med europeiske klubber både økonomisk og sportslig.

I forlengelse av idealenes påvirkning på dualmodellen kan det også argumenteres for at dualmodellen ikke tilfredstiller dagens behov for raske beslutningsprosesser i klubbene. Tidligere i oppgaven argumenteres det for hvordan raske beslutninger har blitt en påvirkende faktor for driften i en fotballklubb, da blant annet skader og utestengelser kan kreve forandringer i en spillertropp. Samtidig fremkommer det tidligere i diskusjonen at dualmodellen legger opp til en komplisert beslutningsprosess sammenlignet med en ideell strukturell løsning. På grunn av idrettens lovbestemmelser fremkommer det hvordan klubbene er nødt til å ha to styrer, som er avhengig av et godt samarbeid og gode menneskelige relasjoner for å oppnå suksess. Uten dette ble det argumentert for at styrenes forskjellige motiver kunne skape konflikter, og på den måten bremse beslutningsprosessene i klubben.

Samtidig kan det også argumenteres for at man til tross for forskjellige motiver også deler felles mål som begge organisasjonsenheter uansett vil ønske å nå. Dette eksemplifiseres ved at klubbstyrene også vil ønske å drive klubben økonomisk sunt, mens aksjeselskapene også ønsker å forbedre klubbens sportslige situasjon. På denne måten deler man til sist et felles mål om å forbedre seg sportslig med en gunstig økonomi, og derav hever terskelen for konflikter mellom organisasjonene.

På denne måten kan det argumenteres for at idrettens idealer til en viss grad begrenser dualmodellens tilfredsstillende av toppfotballens dagsaktuelle behov for høyere kapitalnivå og raske beslutningsprosesser. Videre presiseres det også at det finnes måter å minimalisere disse begrensningene på, uten at man eliminerer disse begrensningene helt. Blant flere av respondentene i utvalget nevnes dermed den danske modellen som en alternativ løsning til dette. Dermed er det interessant for oppgavens tematikk at denne også blir presentert og diskutert.

6.4.2 Den danske modellen

For å kunne diskutere om den danske modellen vil egne seg for toppfotballklubbene i Norge, er det først nødvendig å redegjøre for modellen. Hovedprinsippet innenfor denne modellen foreligger i å overgi klubbisensen over til et aksjeselskap, som derav kan delta i den organiserte fotballen i Norge. Slik det er i dag er det lovpålagt at alle som innehar og søker om klubbisens må være medlem av NFF og tilfredsstillende de kravene som stilles av et idrettslag under NIF, jf. § 8-1(1) NFFs lov og § 10-1(2) NIFs lov. Dermed kan ikke et aksjeselskap søke om klubbisens fra fotballforbundet i dag.

Det presiseres blant respondentene som ønsker denne modellen, at lisensen som overgis kun gjelder toppfotballenheten i en fotballklubb. På denne måten ville man få en adskilt organisasjonsenhet fra idrettslaget, og beskytte både breddeaktiviteten og samfunnsaktiviteten som foregår under klubbens ansvar.

Dersom det stilles spørsmål til hvordan denne modellen er en forbedring fra dualmodellen, så identifiseres dette særlig i at den vil eliminere noen av de begrensende faktorene ved dualmodellen. Først og fremst vil hele toppfotballen samles under én organisasjon, der de forskjellige avdelingene som fordeles mellom to organisasjonsenheter i dualmodellen samles under én organisasjonsenhet. På denne

måten vil ansvaret for både kostnadene og inntektene ligge på medlemmene i ett styre, og den strukturelle løsningen blir lik det ideelle Nordhaug nevnte. Dermed elimineres også merarbeidet som nevnes i diskusjonen rundt dualmodellens effektivitet.

Videre kan det argumenteres for at Tunolds utfordring også minimaliseres, da investorinnflytelsen ikke vil bli regulert av kravene om idrettslagenes autonomi. Aksjonærene vil dermed bli sett på som eierne av selskapet og derav ha den innflytelsen dette medbringer. Det må dog presiseres at man dermed ikke er sikret flere investorer, da det kan argumenteres å finnes flere faktorer som påvirker en investors beslutning om å bidra eller ikke.

På denne måten fremkommer det at den danske modellen løser de begrensningene dualmodellen har som følge av idrettens idealer, og det er videre nødvendig å forklare hvorfor denne modellen ikke er blitt implementert i Norge. Hovedårsaken til at den danske modellen ikke er kopiert i Norge foreligger i dens motstridende egenskaper ovenfor idrettens lover, den norske idrettsmodellen, og de sterke norske idrettslige verdiene. Tidligere ble det argumentert for hvordan dualmodellen utfordret idrettens autonomi, ikke-fortjenestebaserte formål, og demokratiske organisering. Under den danske modellen blir dette ytterligere forsterket ved at de tre nevnte idealene elimineres ved implementeringen av modellen. Autonomien elimineres når toppidrettslaget overgis til aksjeselskapet, demokratiet fjernes fra styringsformen, og det ikke-fortjenestebaserte formålet endres til et fortjenestebasert drift. Dermed er det nødvendig med store endringer i idrettens lover dersom denne modellen skal implementeres.

I forlengelse av dette finnes det i tillegg flere eksempler på investor-eide fotballklubber i Europa som har vist hvor distansert fotballklubben kan bli fra de idrettslige idealene vi verdsetter høyt i Norge. Hvilke intensjoner investorene har, er det få som kan kontrollere, og det er dermed risikofylt å implementere en modell som potensielt kan overgi all makten til én person.

Videre går det også an å argumentere for at andre organiseringsmodeller kan erstatte dualmodellen. Rosenborg, som er Norges desidert mest suksessrike fotballklubb, er organisert etter den tradisjonelle norske idrettslagsmodellen. Denne modellen tilfredsstillende alle de idrettslige idealene, og med Rosenborg som eksempel trenger man

ikke andre argumenter for at det er mulig å oppnå sportslig og økonomisk suksess med denne modellen.

Likevel kan dette også argumenteres imot ved å påstå at Rosenborgs økonomiske suksess i dag skyldes mer av deres sterke sportslige historie enn deres spesifikke organiseringsmodell. Derfor kan det videre argumenteres å være vanskeligere for en mindre klubb uten lignende historisk suksess å oppnå samme økonomiske nivå som Rosenborg. Når det tidligere i oppgaven blir argumentert for at økonomien er svært betydelig for ens sportslige suksess, så er det vanskelig å forestille seg at en mindre klubb kan oppnå like mye av det Rosenborg har oppnådd uten finansiering fra kommersielle aktører slik dualmodellen og den danske modellen tilfører. Videre kan dette forsterkes ved å vise til at dualmodellen primært var en reaksjon på at klubbens økonomiske behov ikke ble tilfredsstilt av denne tradisjonelle modellen.

Likevel er det ikke i denne oppgavens rammer å sammenlikne disse modellene. Dilemmaet om å måtte velge mellom idrettens idealer og tilfredsstillelse av fotballklubbens dagsaktuelle behov er blant det som splitter fotballen i dag. Det presiseres at det også foreligger andre organiseringsmodeller som også kan være av interesse for videre utvikling. Svenskene og tyskerne har sine egne måter å organisere toppklubbene på, så en sammenligning kan dermed være et interessant tema for videre forskning.

6.4.3 Delkonklusjon

Basert på argumentene som fremkommer i denne diskusjonen, er det tydelig at det fortsatt foreligger et sterkt behov for høyere kapitalnivå i toppfotballen i Norge. Samtidig argumenteres det for at dualmodellen ikke klarer å tilfredsstille dagens behov for kapitalnivå og raske beslutninger, da det argumenteres for at idrettens idealer påfører modellen kompliserende faktorer.

Blant majoriteten av respondentene i utvalget nevnes dermed den danske modellen som en alternativ løsning for utfordringene dualmodellen har. Basert på redegjørelsen av modellen fremkommer det at den danske modellen løser de begrensningene dualmodellen har, men samtidig innehar sterkt verdistridende og risikofylte aspekter ved seg. Videre nevnes det at det også kan oppnås suksess med den tradisjonelle idrettslagsmodellen, da man har Rosenborg som et beste eksempel. I forlengelse av

dette presiseres det at det også foreligger andre organiseringsmodeller som kan være av interesse for videre forskning.

7. Avsluttende oppsummering

I denne masteroppgaven har hovedformålet vært å svare på problemstillingen; «Hvordan har dualmodellen fungert?». For å svare på denne problemstillingen har jeg diskutert flere underliggende temaer som bidrar til en helhetlig besvarelse av problemstillingen.

Dualmodellen har vært en sentral faktor for utviklingen av toppfotballen i Norge. Gjennom oppgaven fremkommer det tydelig hvordan denne modellen har bidratt til å utvikle og profesjonalisere toppfotballen både sportslig og kommersielt. Ved å både være en konsekvens og en årsak til denne utviklingen, har dualmodellen bidratt til å modernisere den norske idrettsbevegelsen etter behovene som har forekommet. Det er viktig å presisere at dette er blitt gjort samtidig som idrettens mest sentrale verdier er blitt forsøkt å bli ivaretatt.

For klubbene i utvalget av oppgaven har dualmodellen bidratt til et økonomisk løft fra deres daværende vanskelige situasjon. Gjennom årene har klubbene også klart å utnytte dette og konvertert tilskuddene om til sportslig suksess i forskjellig grad. På denne måten har dualmodellen innfridd hensikten om å tilføre klubbene et økonomisk og sportslig løft.

Videre fremkommer det at en klubbs økonomi og andre organisatoriske faktorer har betydelig påvirkningskraft i en klubbs sportslige suksess. Likevel presiseres det at det også finnes andre store påvirkende faktorer. Derfor kan det også konkluderes i at dualmodellen ikke kan betegnes som bærekraftig, da man også er utsatt for økonomiske og sportslige svingninger med dualmodellen.

Videre er effektiviteten og utnyttelsesgraden av dualmodellen avhengig av at samarbeidet i og mellom organisasjonsenhetene er organisk strukturert. Dette er fordi omgivelsene til en toppfotballklubb defineres som skiftende i lys av Burns og Stalkers strukturteori. Kommunikasjon, samarbeid, kompetanseoverføring, og menneskelig harmoni er nøkkelord som er gjennomgående blant respondentene i oppgaven. Dersom man forstår viktigheten av dette og klarer å drifte etter nøkkelordene, er ikke

dualmodellen ineffektiv, MEN det presiseres at fallgruven også er vesentlig stor dersom man ikke er bevisst på dette.

I diskusjonen blir det argumentert for at potensialet for to beslutningsmyndigheter, med vidt forskjellige motiver, kan virke ødeleggende og konfliktskapende for samarbeidet. Det fremkommer at det oppstår et visst merarbeid, i form av dobbeltarbeid og koordinering mellom organisasjonsenhetene, for å unngå dette. Derfor konkluderes det i at beslutningsstrukturen er noe mer komplisert sammenlignet med en ideell strukturell løsning for en toppfotballklubb.

Videre konkluderes det i at dualmodellen ikke truer NIFs posisjon som en sentral institusjon i samfunnet. Ved å argumentere for dualmodellens påvirkning på Gammelsæters institusjonelle logikker, fremkommer det at modellen ikke truer logikkens eksistens. Dermed konkluderes det i at det er mulig å representere idrettens sentrale verdier gjennom dualmodellen. Samtidig presiseres det at dualmodellen også utfordrer spesifikke idealer ved den norske idrettsmodellen, da særlig klubbens autonomi, ikke-fortjenestebaserte formål, og demokratiske organisering motvirkes av modellen.

I forlengelse av dette fremkommer det at dualmodellen ikke har klart å tilfredsstillere toppfotballklubbens dagsaktuelle behov, da det fortsatt foreligger et sterkt behov for høyere kapitalnivå og raskere beslutningsprosesser. Dette begrunnes blant annet i påvirkningen idrettens idealer har på dualmodellen. Videre trekkes den danske modellen frem som en alternativ løsning for dualmodellen, da den løser mange av utfordringene dualmodellen har, men det presiseres samtidig at en slik modell strider sterkt imot idrettens verdier og vil kreve en regelendring i NIFs lov.

Dermed besvares oppgavens problemstilling gjennom konklusjonen av de ulike diskusjonsemnene i oppgaven. Hvordan organiseringen i toppfotballen utvikles videre er noe som gjenstår å se. Enn så lenge håper jeg denne oppgaven kan fungere bidragsytende i den videre diskusjonen om hvilken modell som er best egnet for norske toppfotballklubber i dagens moderne toppfotball.

Referanser

- Andersen, D. L. (2019, 15.01.19) /Intervjuer: M. Ahilan.
- Andersen, G. (2008). *Forskningsprosesse: et veiledningshefte for elever i videregående skoletrinn*. Bergen: Holdbergprisen i skolen.
- Askeland, Ø. K. Brutal dom over tippeligaklubbene: Økonomiekspert: - Kan ikke lenger leke butikk VG. Hentet 10.09.2018 fra <https://www.vg.no/sport/fotball/i/q03Qm/brutal-dom-over-tippeligaklubbene-oekonomiekspert-kan-ikke-lenger-leke-butikk>
- Aulstad, V. Sarpsborg har solgt hele angrepsrekke: - ulempen med suksess. VG. Hentet 16.04.19 fra <https://www.vg.no/sport/fotball/i/7laxeV/sarpsborg-har-solgt-hele-angrepsrekka-ulempen-med-suksess>
- Berg, O. T. (2014). Organisasjonsteori. *Store norske leksikon*. Hentet 06.11.2018 fra <https://snl.no/organisasjonsteori>
- Bjørnstad, E. (1999). *En studie av maktfordelingen mellom fotballklubben KIL Toppfotball og det samarbeidende aksjeselskapet KIL Sport AS*. (Master), Norges Idrettshøgskole.
- Christiansen, A. K. Kulturministeren tar nye millioner fra NIF-toppene. VG. Hentet 03.05.19 fra https://www.vg.no/i/710KP8?utm_source=kopierlink&utm_content=deleknapp&utm_campaign=topp
- CIES. (2017). *Money and success: over- and under-performing teams*. Hentet 27.04.19 fra http://football-observatory.com/-Posts-?debut_articles_popup_jma=72#pagination_articles_popup_jma
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Deloitte. (2018). *Eliteseriebarometeret 2018*. Hentet 25.04.19 fra <https://www.eliteserien.no/nyheter/eliteseriebarometeret-2018>

- Enjolras, B., & Waldahl, R. H. (2009). *Idrettsdemokratiet : makt og styring i idretten*. Oslo: Akilles.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Everett, E. L., & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Fotballstiftelsen. (2011). Om Fotballstiftelsen. Hentet 06.05.19 fra <http://www.fotballstiftelsen.no/om-oss/>
- Frivillighet Norge. (2018). *Hva er en frivillig organisasjon?*. Hentet 15.12.2018 fra http://www.frivillighetnorge.no/no/om_oss/fakta_om_frivillighet/grunnleggende_fakta/Hva+er+en+frivillig+organisasjon%3Fb7C_wlrI1u.ips
- Gammelsæter, H. (2010). Institutional Pluralism and Governance in “Commercialized” Sport Clubs. *European Sport Management Quarterly*, 10(5), 569-594.
- Gammelsæter, H., & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball : om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt forl.
- Gammelsæter, H., & Olsen, O. (2016). *Poeng, penger og politikk : et institusjonelt perspektiv på idrettsledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Goksøy, M., Olstad, F., & NFF. (2002). *Fotball! : Norges fotballforbund 100 år*. Oslo: Norges fotballforbund.
- Gravermoen, I. K. (2018). *Hva er et idrettslag?*. Hentet 09.04.19 fra <https://www.idrettsforbundet.no/idrettskretser/akershus-idrettskrets/nyhet/hva-er-et-idrettslag/>
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Hansen, S. B., & Zagheri, A. (2015). *Lønnskostnaders effekt på sportslige prestasjoner : en analyse av norsk og svensk fotball*. (Master), Høgskolen i Buskerud og Vestfold.
- Hanstad, D. V. (2012). Risk management in major sporting events: a participating national olympic team's perspective. . *Event Management*, 189-201.

- Hatch, M. J. (1997). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske, og postmoderne perspektiver*. Oslo Abstrakt forlag.
- Henningsen, K. S. (2016). *Motiver for frivillighet ved norske toppfotballklubbers kamparrangement : en kvalitativ studie om hva som motiverer frivillige til å arbeide ulønnet ved norske toppfotballklubbers kamparrangement*. (Master), NTNU.
- Holm, J. (2018). Fotball. *Store Norske Leksikon*. Hentet 22.02.2019 fra <https://snl.no/fotball#-Historie>
- Holter, H., & Kalleberg, R. (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Høivik, T. (1982). *Mål og metode : kvantitative metoder for samfunnsforskere* (2. oppl. ed. Vol. M-21). Oslo: Univ.forl.
- Johnsen, L. (2014). Investorens rike. *Josimar*. Hentet 12.05.2018 fra <http://www.josimar.no/artikler/kalenderluke-12-investorenes-rike/2053/>
- Johnsen, L. (2015). Kupper fotballnorge igjen. *Josimar*. Hentet 12.05.2018 fra <http://www.josimar.no/artikler/kupper-fotball-norge-igjen/2336/>
- Johnsen, L. (2018). Drømmenes teater. *Josimar*. Hentet 12.05.2018 fra <http://www.josimar.no/artikler/drommenes-teater/4856/>
- Knudsen, G. (2018). Aksjeselskap. *Store norske leksikon*. Hentet 23.10.2018 fra <https://snl.no/aksjeselskap>
- Kåfjord, S. (2019, 09.01.19) /Intervjuer: M. Ahilan.
- Lovhefte (2016). NIFs lov: ajourført mai 2016.
- Lovhefte (1990). NIFs lov: ajourført 1990.
- Madsen, C. (2019). *Les presidentens tingtale her*. Hentet 08.05.19 fra <https://www.fotball.no/tema/nff-nyheter/2019/les-presidentens-tingtale-her/>
- Madsen, D. Ø., Stenheim, T., Hansen, S. B., Zagheri, A., & Grønseth, B. O. (2018). Wage expenditures and sporting success: An analysis of Norwegian and Swedish football 2010-2013. *Coagent social sciences*.

- Malt, U. (2015). Strukturert intervju. *Store Norske Leksikon*. Hentet 20.03.19 fra https://snl.no/strukturert_intervju
- MFK. (1992). *Hovedavtale*. Hentet 09.01.19 fra Sondre Kåfjord
- Neerland, Ø. (2019, 30.01.19) /*Intervjuer: M. Ahilan*.
- NFF. (2011). *Forbundsstyrets bestemmelser om kommersielt og/eller administrativt samarbeid mellom klubb/idrettslag og selskap*. Hentet 10.09.18 fra https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/bestemmelser_samarbeid_med_as_pr01_01_01_11.pdf
- NFF. (2013). *Klubblisens 2013*. Hentet 23.03.19 fra <https://www.fotball.no/globalassets/regler-og-retningslinjer/klubblisens/klubblisens-medapresentasjon-2013.pdf>
- NFF. (2014). *Klubblisens 2014*. Hentet 23.05.19 fra <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/>
- NFF. (2014). *Kvalitetsklubb*. Hentet 21.05.19 fra <https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kvalitetsklubb/>
- NFF. (2016). *Handlingsplan 2016-2019*. Hentet 06.05.19 fra <https://www.fotball.no/tema/om-nff/>
- NFF. (2018). *Spilleregler*. Hentet 12.04.19 fra <https://www.fotball.no/lov-og-reglement/spilleregler/spilleregler2/#Toppen>
- NFF. (2019). *Retningslinjer 2019 - nye spilleregler/retningslinjer i norsk fotball*. Hentet 01.05.19 fra https://www.fotball.no/globalassets/dommer/dommerinstruksjon/retningslinjer-2018-pdf_v3.pdf
- NIF. (2015). *Idrettspolitisk dokument 2015-2019*.
- NIF. (2015). *Protokoll - Idrettstinget 2015*. Hentet 07.10.18 fra <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/rapporter/>
- NIFS. (2019). *Norsk internasjonal fotballstatistikk*. Hentet 10.04.19 fra <https://www.nifs.no/idag.php>

- Nordhaug, R. (2019, 10.01.19) /Intervjuer: M. Ahilan.
- NTB. Svindal støtter kristoffersen - vil ha felles regelverk. VG. Hentet 14.05.19 fra https://www.vg.no/i/4dk8gE?utm_source=kopierlink&utm_content=deleknapp&utm_campaign=topp
- Orgeret, K. S. (2018). Kildekritikk. *Store Norske Leksikon*. Hentet 22.03.19 fra <https://snl.no/kildekritikk>
- Persvold, A. Z. (2018). Sponsor. *Store Norske Leksikon*. Hentet 02.03.19 fra <https://snl.no/sponsor>
- Rafoss, K., & Tangen, J. O. (2017). Den norske idrettsmodellen - i utakt med tiden? . *Norsk sosiologisk tidsskrift, 1*. Hentet 08.05.19 fra https://www.idunn.no/norsk_sosiologisk_tidsskrift/2017/02/den_norske_idrettsmodellen_i_utakt_med_tiden
- Røyrvik, H. Kritisk til Start- og NFF-planene. TV2. Hentet 16.04.2019 fra <https://www.tv2.no/a/9234048/>
- Simensen, H. M. De har tjent over 50 millioner - Dette gjør Sarpsborg med pengene. VG. Hentet 02.05.19 fra <https://www.vg.no/sport/fotball/i/a2nqR4/de-har-tjent-over-50-millioner-dette-gjoer-sarpsborg-med-pengene>
- Sjåfjell, B. (2018). Selskap - jus. *Store norske leksikon*. Hentet 23.10.2018 fra https://snl.no/selskap_-_jus
- Skaug, M. (2016). *Hvordan praktiseres Dualmodellen i Fotball-Norge*. (Bachelor), Norges arktiske universitet.
- Stanton, J., & Jackson, A. Leicester City: Facts & figures behind Premier League title win. BBC. Hentet 26.04.19 fra <https://www.bbc.com/sport/football/36166146>
- St.Meld. nr. 26 (2011-2012). *Den norske idrettsmodellen*. Oslo: Kulturdepartementet
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Tunold, J. (2019, 23.01.19) /Intervjuer: M. Ahilan.

UEFA. (2018). How clubs' 2018/19 UEFA Champions League revenue will be shared.
Hentet 08.05.19 fra <https://www.uefa.com/uefachampionsleague/news/newsid=2562033.html>

VIF. (1996). *Vålerenga mot rasisme*. Hentet 21.05.19 fra <https://www.vif-samfunn.no/motrasisme>

Figuroversikt

Figur 1: Storsirkelen, en betegnelse for hele den samarbeidende enheten	50
---	----

Forkortelser

FOS	Fotballens finansielle oppfølgingssystem
NIF	Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité
NFF	Norges fotballforbund
MNOK	Millioner kroner

Vedlegg

7.1 Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet «Hvordan har dualmodellen fungert?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å analysere alle aspektene ved dualmodellen og bli en viktig brikke i utviklingen av norsk fotballs finansieringsstruktur. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne masteroppgaven er å danne en forskningsbasert analyse av en modell som har vart i 26år. Oppgaven skal analysere om modellen i praksis har levd opp til intensjonene og hensikten med innføringen av den, og om hvordan NIF sine verdier preger praktiseringen av den.

Samtidig skal denne studien tilegne leseren et grundig og helhetsdekkende kunnskapsgrunnlag om dualmodellen; om hva det er som fungerer og ikke, som videre leder til å diskutere om hvordan og i hvilken retning modellen bør utvikles i for fremtiden. På denne måten sikter masteroppgaven mot å bli en viktig brikke i utviklingen av norsk fotballs finansieringsstruktur.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Masterstudent Mithilan Ahilan ved Norges Idrettshøyskole er ansvarlig for prosjektet.

Veiledere: Gaute Slåen Heyerdahl og Matti Goksøyr

Institusjon: Norges Idrettshøyskole

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget for dette prosjektet er selektert etter kriterier som baserer seg på arbeidsstilling, kompetanse og legitimitet. Du som er seksjonsleder for seksjon Klubbstøtte i Norges Fotballforbund innehar førstehånds erfaring og verdifull kompetanse om hvordan dualmodellen har preget klubb fotballen i Norge. Ettersom prosjektet søker etter å analysere dualmodellen, befinner du deg som en verdifull kilde for oppgaven.

Prosjektet søker etter å finne intervjuobjekter fra tre forskjellige eliteseriekubber i Norge, samt. en representant fra NFF og/eller NTF.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju med forskeren. Dette vil ta deg maksimum to timer. Forsker er også fleksibel med å dele opp intervjuet i flere økter eller ha et kortere intervju, men har et minimumskrav på én time.

Intervjuet vil inneholde spørsmål innenfor temaene; klubbens strukturelle oppbygging, dualmodellen i klubbhistorien, kritikk av dualmodellen, kommersialisering av idretten, og videre utvikling av dualmodellen. Forsker er også åpen for å tilsende spørsmålene på forhånd.

Hele intervjuet vil bli spilt inn i opptak via forskers telefon og/eller PC.

I prosjektet vil det også bli brukt informasjon fra offentlig tilgjengelige dokumenter, som f.eks. fra nettsiden deres og andre organisasjoners nettsider.

Det er frivillig å delta

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

Opplysningene du oppgir kan anonymiseres etter ønske. Dette innebærer at forskeren ikke vil bruke noen opplysninger som kan spores tilbake til deg eller din arbeidsgiver (klubb).

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Ingen andre enn forsker og veileder vil behandle og/eller få innsyn i intervjuet. Dette er Mithilan Ahilan, Gaute Slåen Heyerdahl og Matti Goksøyr.

Dine personopplysninger som trengs i prosjektet; navn, kontaktinformasjon, arbeidsgiver etc., lagres med koder på en navneliste adskilt fra øvrige data. For eksempel kan du bli kodet som IO1K1, intervju objekt 1 fra klubb 1.

Datamaterialet vil lagres adskilt fra min PC i et eksternt passord-beskyttet harddisk som oppbevares i en hemmelig skuff kun tilgjengelig for forsker.

Det er kun informasjonen du gir under intervjuet som vil kunne gjenkjennes ved publikasjon av avhandlingen. Forskeren vil være meget konsentrert på at informasjonen som brukes i oppgaven ikke kan spores tilbake til deg eller din arbeidsgiver dersom du ønsker å anonymiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30.05.2019. Masteroppgaven vil deretter kun publiseres i bibliotekets elektroniske arkiv; Brage, som gjøres med alle beståtte oppgaver. Oppgaven vil dermed være tilgjengelig for fremtidige studenter, men ikke være tilgjengelig for publisering andre steder.

Dine personopplysninger og transkribering av opptak vil leveres til veileder og etterbehandles etter Norges Idrettshøyskoles retningslinjer. Dette innebærer retningslinjer for etterprøvbarehet, oppfølgingsstudier, lagringssted, tilgjengelighet, og sletting etter et gitt tidspunkt. Veileder, Gaute Slåen Heyerdahl, tar ansvar for dette.

Videre vil dine personopplysninger beholdes hos Norges Idrettshøyskole frem til årets ende 31.12.19. Deretter vil dine opplysninger slettes fullstendig.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges idrettshøyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Norges idrettshøyskole, seksjonsleder for kultur og samfunn; Mari Kristin Sisjord m.k.sisjord@nih.no
- Master student; Mithilan Ahilan, mithi_a@hotmail.com,
- Veiledere:
 - Gaute Slåen Heyerdahl, g.s.heyerdahl@nih.no
 - Matti Goksøyr, matti.goksoyr@nih.no
- Vårt personvernombud: Norges idrettshøyskoles personvernombud, personvernombud@nih.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan har dualmodellen fungert?*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju med Mithilan Ahilan
- at opplysninger om meg brukes i masteroppgaven slik at jeg kan gjenkjennes
- at mine personopplysninger lagres og behandles etter prosjektslutt, frem til 31.12.19 (les beskrivelse ovenfor om lagring av opplysninger)

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

7.2 Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Dualmodellen, hvordan har den fungert?

Referansenummer

624839

Registrert

19.11.2018 av Mithilan Ahilan - mithilana@student.nih.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges idrettshøgskole / Seksjon for kultur og samfunn

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Gaute Slåen Heyerdahl, g.s.heyerdahl@nih.no, tlf

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Mithilan Ahilan, mithi_a@hotmail.com, tlf:

Prosjektperiode

15.08.2018 - 30.05.2019

Status

14.02.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

14.02.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 14.2.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan

starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem 31.5.2019. Datamaterialet vil lagres frem til 31.12.2019 for forskningsformål, og deretter slettes fullstendig.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Rådgiver Pernille E. Grøndal.
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)