

Ole Martin Feet

Kriseberedskap i norske toppfotballklubber i lys av Covid-19-pandemien

En kvalitativ studie om hvordan norske toppfotballklubber
forbereder seg på kriser.

Masteroppgave i Idrettsvitenskap
Institutt for Idrett og samfunnsvitenskap
Norges idrettshøgskole, 2021

Sammendrag

Hensikten med å skrive denne masteroppgaven er å få større kunnskap om fotballklubbens evne til å forhindre, håndtere og lære av kriser i lys av den historiske tiden vi har vært igjennom med Covid-19-pandemien. For å få en større forståelse av hva som skjer i og rundt fotballklubbene benyttet jeg meg av Crisis Management teori og institusjonell teori som et teoretisk bakteppe.

Prosjektet har et kvalitativt forskningsdesign, og jeg har samlet inn data gjennom semistrukturerte intervjuer av daglig ledere på de to øverste nivåene på herre- og kvinnesiden i fotballklubber i Norge. Klubbene er: Molde FK, FK Bodø-Glimt, Ranheim Fotball, Stabæk Fotball, VIF Fotball Damer og Lyn Fotball Damer. I den strategiske utvelgelsen av klubbene ble det også benyttet en dokumentanalyse med årsrapporter, pressemeldinger og uttalelser i media.

Resultatene viser at norske toppfotballklubber ikke var forberedt på at verden skulle rammes av en pandemi, og de følgende det medførte. Funnene viser også at klubbene kan sees på som reaktive organisasjoner ved at de planlegger i stor grad for kriser de har vært oppe i tidligere. Disse planene er ikke nødvendigvis nedskrevet, men innarbeidet som rutiner i klubben. Samtidig viser det seg at klubbene er mer proaktive i forbindelse med planleggingen av arrangement. I den sammenheng har samtlige klubber nedskrevne krise- og beredskapsplaner, og er i så måte likere hverandre. Klubbene ser ut til å ha et mye større fokus nå enn før på omgivelsene rundt klubben, og disse samarbeidene kan sies å bidra til en økt kriseberedskap. Samarbeidet klubbene har hatt med Norges Fotballforbund og interesseorganisasjoner har bidratt til å begrense omfanget av krisen for klubbene.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Forord	6
1. Innledning	7
1.1 Formål og problemstilling	8
1.2 Tidligere forskning	10
1.2.1 Krisehåndtering i Norge.....	11
1.2.2 Fotballklubber og kriser.....	11
1.2.3 Fotball og Covid-19.....	13
2. Bakgrunn og kontekst	14
2.1 Hva er en krise? Definisjon av krisebegrepet	14
2.2 Hvilke kriser kan oppstå?	14
2.3 Norsk fotball	15
2.3.1 Molde FK (Eliteserien).....	16
2.3.2 FK Bodø-Glimt (Eliteserien).....	16
2.3.3 Stabæk Fotball (Eliteserien og Toppserien).....	17
2.3.4 Ranheim Fotball (OBOS-ligaen).....	17
2.3.5 Vålerenga Fotball Damer (Toppserien).....	18
2.3.6 Lyn Fotball Damer (Toppserien).....	18
2.4 Norske fotballklubber som institusjoner i samfunnet	19
2.5 Covid-19 og toppfotballen	19
3. Teori	21
3.1 Crisis Management Theory	21
3.1.1 Internt og eksternt perspektiv.....	22
3.1.2 Organisasjonsberedskap (Internt).....	23
3.1.3 Interessentforhold (Ekstern).....	24
3.1.4 Kriseledelse (Internt).....	25
3.1.5 Interessentpersepsjon (Ekstern).....	27
3.1.6 Organisasjonslæring (Internt).....	28
3.1.7 Sosial evaluering (Ekstern).....	29
3.2 Vellykket «Crisis Management»	30
3.3 Institusjonell teori	30
3.3.1 Isomorfisme.....	32
4. Metode	34
4.1 Vitenskapelig forankring og valg av metode	34
4.2 Utvalg	35

4.3	Datainnsamlingen	36
4.3.1	Intervju.....	36
4.3.2	Behandling av data og transkripsjon.....	37
4.4	Analyse av intervju	38
4.5	Metodiske refleksjoner	39
4.6	Etiske refleksjoner	40
5.	Resultater og analyse	41
5.1	Kriseberedskap (Fase 1).....	41
5.1.1	Planlegger klubbene for krise?	41
5.1.2	Toppfotballklubbenes forhold til interessenter sine.....	45
5.2	Krisehåndtering av Covid-19 pandemien (Fase 2).....	51
5.2.1	Kriseledelse	51
5.2.2	Styret.....	55
5.2.3	Kommunikasjon fra ledelsen innad i klubben	56
5.2.4	Tiltak i krisen.....	58
5.2.5	Interessent persepsjon.....	61
5.3	Etter krise (Fase 3).....	65
5.3.1	Læring.....	65
5.3.2	Sosial evaluering – Fotballklubben som institusjon i samfunnet.....	68
6.	Oppsummering og konklusjon.....	71
6.1	Konklusjon	73
6.2	Veien videre og oppgavens styrker og svakheter	73
	Referanser.....	75
	Tabelloversikt	81
	Figuroversikt.....	82
	Vedlegg	83

Forord

De siste to årene og arbeidet med denne masteroppgaven har vært to av de mest krevende, og samtidig mest givende årene i mitt liv. Å måtte tilbringe så mye tid med hjemmekontor både i jobben som smittesporer, og arbeidet med masteroppgaven har gjort at jeg har blitt veldig takknemlig for hva et åpent samfunn betyr for oss her i Norge. Jeg har lært mye om toppfotballen, kriseberedskap og håndtering, som jeg tror jeg vil ha med meg i ryggsekken resten av livet. Samtidig tror jeg at disse krevende tider også har vært godt for min rolle som forsker, ved at jeg lettere kunne se ting fra informantene mine perspektiver, som også opplevde de samme restriksjonene. Jeg håper også at du som skal lese denne oppgaven finner mine bidrag innenfor vitenskapen interessante, og at de kan åpne dørene for mer forskning innenfor dette spennende feltet. Oppgaven er utarbeidet og skrevet mens Covid-19-pandemien har pågått fra 2020 til 2021. Pandemien er i skrivende stund ikke over i Norge. Det har kanskje aldri vært mer fokus på kriseberedskap og håndtering enn det er nå. Derfor er det viktig at man tar høyde for dette nå man leser igjennom oppgaven. Dette er en global krise, som alle klubber har måtte forholde seg til, men som ikke alle klubbene har sett på som direkte kriser eller oppfattet som det gjennom hele perioden.

Det er mange som fortjener en stor takk. Først og fremst familien min, som har støttet meg hele veien. En spesiell takk til mormor og morfar, som har stått bak meg alle disse årene ved NIH. Studiekamerater, og kohorten jeg har vært så heldig å få vært en del av igjennom denne pandemien. Dere har både utfordret meg akademisk, men også sosialt. En stor takk til alle informantene som har stått i vanskelige, travle og krevende situasjoner i klubbene sine, og likevel har tatt seg tid til å stille på intervju. Det er dere som gjør oppgaven!

Helt avslutningsvis vil jeg takke den flotte institusjonen ved navn Norges Idrettshøgskole, som både har beriket meg med kunnskap om sport og idrett, og gitt meg et nettverk av vennskap som vil vare livet ut.

Oslo, 30.06.21

Ole Martin Feet

1. Innledning

Norske toppfotballklubber er kjent for å ta stor risiko i jakten på titler og i frykt for å tape. (Gammelsæter, 2002, s. 14). Dette gjør dem sårbare og mer utsatt for problemer og kriser. Så hva skjedde med toppfotballklubbene når pandemien slo inn over landet? Hvordan håndterte de dette? Men like interessant: hva kan man ut fra denne «ekstreme» hendelsen som Covid-19 pandemien har vært, si om deres mer generelle krisearbeid: Hvordan forbereder de seg på kriser?

Regjeringens beslutning å stenge ned samfunnet den 12. mars 2020, som et tiltak for å begrense smittespredningen av Covid-19. Denne beslutningen påvirket alle deler av samfunnet. Det er viktig for organisasjoner å være forberedt kriser både ting de har opplevd før, men også ukjente og uventede ting. Samtidig viser det seg også at organisasjoner som er godt forberedt, opplever færre kriser, har et bedre økonomisk resultat og bedre omdømme. (Mitroff & Alpaslan, 2003, s. 1) I Norge viser det seg også at ledere av bedrifter har et feilaktig bilde av egen evne til å håndtere kriser. Ni av ti norske bedrifter hadde i 2005 ikke iverksatt de riktige verktøyene til å håndtere kriser. (Silkoseit & Unsgaard, 2005, s.1)

Kriseberedskap og håndtering har blitt aktuelt, både på godt og vondt. Idretten og fotballen spesielt har spilt en viktig brikke i samfunnsdebatten de siste årene, både når det gjelder de store inntektstapene pandemien har medført, behovet for krisepakker fra myndighetene, samt at topp- og breddeidretten ble stengt mer eller mindre ned som et tiltak for å hindre smitte. Denne krisen har også medført en rekke utfordringer for fotballklubbene. Det er forsket noe på kriseberedskap hos bedrifter på et generelt plan tidligere, men ikke hos fotballklubber. Fokuset innen forskning på fotballklubber har stort sett vært økonomi, organisasjonsendringer eller overordnet om økonomiske kriser. Hvordan klubbene tenker og handler i forbindelse med kriseberedskap og håndtering vil være ny og nyttig kunnskap. Derfor er det interessant å se nærmere på hvordan toppfotballklubbene i Norge faktisk er stilt når det gjelder å håndtere kriser av forskjellig størrelse og omfang.

Et vedvarende problem i fotballen er at mange av klubbene har en kortsiktig tankegang. Gammelsæter nevner i boken *“Kampen uten ball”* at klubbene er en del av en trampolineøkonomi, som betyr at lederne i oppgangstider gjerne tar større økonomisk

risiko, og at dette kan føre til en økonomisk krise hvis resultatene uteblir. (Gammelsæter, 2002, s.193) Og at dette ofte skjer fordi de er en del av en konkurransesituasjon med en stor grad av usikkerhet. Man kan gjøre alt riktig som klubb, og allikevel rykke ned, eller motsatt mange feil og beholde plassen. Opp- og nedrykk kan bety enormt mye økonomisk for klubbene. Dette gjør at det blir interessant å se nærmere på hva som skjer i klubbene nå som samtlige klubber opplever en krise som Covid-19 pandemien samtidig.

Opgavens struktur presenteres ved at jeg innledningsvis i kapittel 1 og 2 presenterer formål med studien og problemstilling, kontekstuell bakgrunn og tidligere forskning som danner grunnlaget for prosjektet. Deretter følger kapittel 3 og 4 hvor jeg presenterer hovedteorien 'Crisis Management Theory' og institusjonell teori, og beskriver metoden jeg har benyttet meg av. I kapittel 5 vil jeg presentere mine funn og drøfte disse i samme kapittel, etter en krises tre faser (før, under og etter). I kapittel 6 vil jeg presentere et sammendrag og konklusjon for å samle alle trådene, samt diskutere veien videre for fremtidig forskning på feltet.

1.1 Formål og problemstilling

Bundy, Pfarrer, Short & Coombs (2017) presenterte i artikkelen *Crisis and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development* (2017) en review av det som tidligere har vært gjort innenfor Crisis Management forskning. De fant at forskningen deler seg i to retninger. Et internt perspektiv som fokuserer på hva som skjer innad i organisasjonen før, under og etter en krise. Samt et eksternt perspektiv, som omhandler organisasjonens interessenter og viktigheten av dem i tre fasene. De samlet denne forskningen sammen og presenterer en modell, som jeg vil presentere nærmere i teoridelen. Det finnes ikke forskning som ser på dette direkte hos fotballklubber, derfor mener jeg teorien vil gjøre at jeg kan avdekke ny kunnskap. I tillegg vil jeg bruke institusjonell teori til å beskrive mer av det som skjer innad i fotballklubbene. Både fordi fotballen som helhet kan sees på som en institusjon i samfunnet, men også at klubbene i seg selv kan sees på som institusjoner i de lokalsamfunnene de befinner seg i. Det at alle lag og klubber i NIF er tuftet på verdier, tror jeg vil være med på å prege hvordan klubbene oppfører seg i møte med kriser. På samme måte er interessenter en viktig del av *Crisis Management-teorien*. Fordi interessentteorien forsøker å forstå «organisasjoners handlinger» ved å fokusere på de

mange forskjellige interessentene som kan påvirke eller er påvirket av organisasjonens handlinger. (Friedman, Parent & Mason, 2004, s.1) For fotballklubbene så vil interessentene være mange og variere i av grad av viktighet og makt. Det vil være medlemmer/supportere, media, sponsorer, myndighetene, forbund, osv. Dette vil jeg gå nærmere inn på senere i oppgaven.

Formålet med å skrive denne masteroppgaven er å få større kunnskap om fotballklubbers evne til å forhindre, håndtere og lære av kriser. Har norske fotballklubber et bevisst forhold til kriser? Har de organisasjonsstruktur, strategier, prosedyrer, kriseplaner for å kunne forhindre, håndtere og lære av kriser? Jeg håper å øke fotballklubbers bevissthet og kunnskap rundt kriser, og bidra til norsk fotballklubbers positive utvikling, samt tror jeg også at mine funn også vil kunne være overførbare til andre lagidretter i Norge.

For å undersøke dette nærmere utførte jeg 6 semi-strukturerte intervju med daglig ledere på de to øverste nivåene på herre- og kvinnesiden i fotballklubber i Norge. Dette ble grunnlaget for å besvare problemstillingen nedenfor. For å få en større forståelse av hva som skjer i fotballklubbene i de tre fasene i 'Crisis Management'. Før, under og etter en krise.

Hvordan toppfotballklubber jobber med kriser, og hvordan de håndterte krisen fra begynnelsen av mars 2020 og utover 2021 vil kunne være nyttig kunnskap til ettertiden. Det vil både vise om håndteringen var planlagt eller om ting skjedde som et resultat av krisen. Om klubbene har foretatt evalueringer og hva de eventuelt har lært er viktig når det gjelder å være bedre rustet til nye kriser. Det har i sum ledet meg til problemstillingen:

Hvordan forbereder norske toppfotballklubber seg på kriser, i lys av Covid-19-pandemien?

1.2 Tidligere forskning

Innenfor organisasjonsteorien har fokuset på forskning de siste årene innenfor Crisis Management blitt mer og mer aktuelt. I review-artikkelen til Bundy, Pfarrer, Short & Coombs fra 2017 trekker forfatterne frem at tidligere forskning har sett på hvordan og hvorfor kriser oppstår (Coombs & Holiday, 2002; Perrow, 1984; Weick, 1993) og hvordan organisasjoner kan håndtere kriser for å minske skadeomfanget (Bundy & Pfarrer, 2015, Coombs, 2007; Kahn, Barton, & Fellows, 2013). Det er også tidligere forsket en del på hva kriser har ført til, som interessenters syn på organisasjoners rykte, tillit og legitimitet (Coombs, 2007; Elsbach, 1994; Gillespie & Dietz, 2009; Pfarrer, DeCelles, Smith, & Taylor, 2008). I tillegg til organisasjonslæring og tilpasning (Lampel, Shamsie, & Shapira, 2009; Veil, 2011), samt finansiell prestasjon og overlevelse (D'Aveni & MacMillan, 1990, Marcus & Goodman 1991). (Bundy, Pfarrer, Short & Coombs, 2017, s.1662)

Alpaslan og Mitroff sees på som klassikere på feltet, og i 2003 kom de ut med artikkelen *Preparing for Evil* i Harvard Business Review. Denne studien undersøkte hvor godt forberedt de 500 største selskapene i USA er på kriser. Selskapene i studien delt inn i to kategorier: **proaktive** eller **reaktive**. Proaktive selskaper utvikler planer for å håndtere flere og mer varierte kriser enn de tidligere har opplevd. De reaktive selskapene forbereder seg på kriser de tidligere har vært igjennom, mer og mindre vellykket. Over de 20 årene studien ble gjennomført var det kun mellom 5 og 25 % av selskapene som falt inn under kategorien proaktive, som igjen betyr at på det verste var 95 % av selskapene reaktive, og dårlig forberedt på ukjente kriser. Studien viste også at de proaktive selskapene opplevde færre kriser, overlevde lenger og leverte bedre resultater enn de reaktive selskapene. Videre presenterer forfatterne funn fra proaktive selskapers håndtering av forskjellige kriser. (Mitroff & Alpaslan, 2003, s. 6) Gjelder dette også for fotballklubbene?

Det har også de siste årene blitt et mye større fokus på interessenters rolle i krisehåndtering og hvordan organisasjoner som gjør dette i større grad kan være proaktive, ved å ikke kun ha fokus på aksjeverdien, men også interessentenes egenverdi. (Alpaslan & Mitroff, 2009, s. 1-2)

1.2.1 Krisehåndtering i Norge

Silkoset & Unsgaard (2005) foretok en empirisk kartlegging av norske bedrifters forventninger til egen krisehåndtering. 205 norske bedrifter deltok i studien. Funn i denne studien viser at bedriftene mener de er godt forberedt på å håndtere kriser, samtidig rapporterer de at de ikke har verktøyene på plass for å håndtere en krise hvis den oppstår. Blant bedriftens ledere svarte kun 50 % at de mente de hadde god kunnskap om krisehåndtering. Det vil være nærliggende å tro at dette også vil kunne gjelde hos fotballklubbene. Forfatterne kommer også i konklusjonen med konkrete anbefalinger om at ledere bør fokusere på tre ting for å være bedre rustet mot kriser. 1) Handling under en krise 2) Oppdage kriser og 3) Forberede seg på kriser. (Silkoset & Unsgaard, 2005, s. 15)

1.2.2 Fotballklubber og kriser

Når det gjelder forskning på fotballklubber og kriser finnes det ikke så mye fra tidligere. Selv om det nå det siste året har kommet betraktelig med forskning på fotball og Covid-19. Den forskning som har blitt gjort tidligere ser i stor grad på økonomiske kriser på et overordnet større nivå i fotballen. Lago, Simmons & Szymanski (2006) skrev artikkelen *The Financial Crisis in European Football*. Her ser de på det om det er en vedvarende økonomisk krise i fotballen, men dette kunne de ikke finne beviser på. Det er noen klubber som havner i finansielle kriser, og dette har vært en del av fotballen alltid og det er en større andel av de "mindre" klubbene som havner i finansielle problemer. De peker også på at årsakene til at man får finansielle kriser i fotballen er todelt. Den først er at det har vært en økende grad av inntekter i form av tv-penger og sponsormidler. Dette fører til at klubbene bruker mer penger, og tar større risiko for å konkurrere med de andre klubbene. Et annet problem er lederne. For eksempel at for å nå sine sportslige mål tar klubbene opp store lån i banken uten at det nødvendigvis får konsekvenser for lederne om de blir misligholdt. (Lago, Simmons & Szymanski, 2006, s.8)

Solberg og Haugen (2010) så på problemer i fotballen i essayet *European club football: Why enormous revenues are not enough?*. Her angriper forfatterne fenomenet med spillteori og ser at europeiske fotballklubber er 'win-maximizers' i stedet for 'profit-maximizers', og de er mye mer aggressive i konkurranse om talentfulle spillere sammenlignet med lag i profesjonelle idrett som for eksempel USA. Forfatterne

konkluderer med at ikke bare er høye inntekter som er årsaken, men mangelen på korrelasjon mellom inntektene og kostnadene. Denne intense konkurransen og fokuset på å vinne i stedet for å tjene penger gjør at flere klubber bruker mer penger enn de har, og når de opplever suksess øker inntektene og det blir ikke et problem, mens i motgang vil de plutselig ha et stort problem.

I 2016 kom Manoli med artikkelen '*Crisis-Communications Management in Football Clubs*'. I artikkelen undersøker han hvordan engelske Premier League-klubber jobber med krisekommunikasjon. De mest interessante funnene hans er at de strategiene som er mest populære blant klubbene er «Wait for the dust to settle», og «React promptly before the noise grows». (Manoli, 2016, s. 340). Forfatteren fant også at fotballklubbene ikke var opptatt av å være proaktive, og planlegge for potensielle kriser, men heller reagere på de som måtte komme. (Manoli, 2016, s. 355). I tillegg fant forfatteren at et vanlig grep var uformelle relasjoner mellom ansatte i klubbene og media. Dette gjorde at klubbene i større grad kunne styre sine egne historier, og gjorde «bytter» med media. For eksempel eksklusivitet i bytte mot informasjon om at en spiller hadde gjort noe som potensielt kunne bli en krise for klubben. (Manoli, 2016, s. 356) Avslutningsvis fant Manoli også at klubbene mangler en vesentlig del når det gjelder krisekommunikasjonen, og det er refleksjon og læring. (Manoli, 2016, s. 357) Selv om denne artikkelen omhandler stort sett intervju med kommunikasjonsansvarlige, så er den veldig relevant for mitt forskningsprosjekt. For det første fordi kommunikasjon er en viktig del av 'Crisis Management', og for det andre klubbene i Norge er mindre, færre ansatte og har mindre økonomi, og mye av ansvaret for kommunikasjon faller nettopp på daglig leder i klubbene her hjemme.

Det er også de siste årene blitt skrevet masteroppgaver om organisasjonsendringer i norske fotballklubber som en konsekvens av økonomiske kriser. Disse undersøkelsene viser at det mulig for klubb kan klare å gå fra å være nær konkurs til å etablere seg i toppen av norsk fotball med sunn økonomi, ved å gjøre endringer i organisasjonen hvis alle, både interne og eksterne aktører er klare for endring og jobber systematisk over lenger tid. (Christiansen, 2013; Lappegard 2016; Fosse; 2017) Disse undersøkelsene viser både evnen og viljen hos fotballklubber til å gjøre endringer når de er presset. Funnene i disse masteroppgavene styrker antagelsene om at fotballklubbene i etterkant

av den krisen vi er oppe i nå vil kunne gjøre endringer, som kan styrke klubbene også i forhold til kriseberedskap.

1.2.3 Fotball og Covid-19

Det siste året har det også kommet fortløpende ut artikler om Covid-19 og fotball, og man kan anta at det vil prege forskningsfeltet i mange år fremover. En som har vært veldig relevant for min oppgave er artikkelen til Kristiansen, Dille og Day (2020) med tittelen '*The Norwegian Football Family and Strategic Crisis Communication*'. Det er verdt å bemerke seg at den ene forfatteren er ansatt i Norges Fotballforbund (NFF). Forfatterne tar for seg kommunikasjonsstrategien NFF tok i bruk for å påvirke myndighetene til å gjenstarte toppfotballen. Denne strategien lyktes de med ved å sette klare og tydelige mål, fokusere på viktigheten for toppfotballens inntekter til grasrota og barnefotballen, ta en aktiv rolle opp imot myndigheten, og bruke media som pressmiddel. (Kristiansen et al., 2020, s.530)

2. Bakgrunn og kontekst

I dette kapittelet vil jeg beskrive bakgrunnen og konteksten for prosjektet, som vil være nødvendig bakgrunnsinformasjon for å forstå krisebegrepet og klubbenes situasjon i fotball-Norge. Jeg forklarer og definerer hva en krise er, og hvilke kriser som kan oppstå. Deretter beskriver jeg norsk fotball og klubbene som er en del av utvalget. Avslutningsvis beskriver jeg bakgrunnen for Covid-19 og hva det i praksis har betydning for toppfotballen i Norge.

2.1 Hva er en krise? Definisjon av krisebegrepet

Det er mange definisjoner på kriser. Det avhenger også av i hvilken kontekst krisen oppstår i og grad av alvorlighet. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Bundy et al. (2017) og Person & Mitroff (1993) og Coombs sine definisjoner av krise. Bundy et al. (2017) oversatt til norsk:

“En organisasjons krise er en fremtredende hendelse som oppfattes av organisasjonens ledelse og interessenter som uventet og potensielt forstyrrende, og kan true en organisasjons målsettinger, og ha en stor påvirkning på forholdet til en organisasjonens interessenter.” (Bundy et al., 2017, s. 1662)

Pearson & Mitroff (1993) sin definisjon av en krise, referert og oversatt i Silkoset & Unsgaard (2006): *“en begivenhet eller hendelse som utgjør en trussel mot bedriftens renommé og levedyktighet.” (Silkoset & Unsgaard, 2006, s. 74)*

2.2 Hvilke kriser kan oppstå?

Mitroff og Alpaslan (2003) deler inn kriser i tre forskjellige kategorier: Normale kriser, unormale kriser og naturlige kriser. *Normale kriser* innebærer økonomiske kriser (resesjon, aksjemarked, krasj, fiendtlige overtakelser), fysiske kriser (industrielle kriser, forsyningsproblemer, produktfeil) og personell kriser (streik, miste nøkkelansatte, vold på arbeidsplassen). *Unormale kriser* innebærer kriminelle kriser (tukling med produkter, kidnapping, terror), informasjonskriser (ulovlig bruk av materiell (patenter), tukling med selskapsinformasjon/regnskap, hacking) og omdømmekriser (rykter og baksnakking, tukling med logoer). *Naturlige kriser* innebærer jordskjelv, oversvømmelser, brann og viruspandemier.

Tidsaspektet for hvor fort kriser oppstår er en viktig faktor. Det skilles mellom plutselige og gradvise kriser. *Plutselige kriser* er naturkatastrofer, alvorlige tekniske feil, terrorangrep osv. (Kjølaas, 2015, s.17) *Gradvise kriser* oppstår over tid, og for fotballklubber vil dette kunne være systematisk dårlig økonomistyring, som igjen fører til en økonomisk krise. At det sprer seg negative rykter om klubben, som kan føre til negative konsekvenser for klubbens hvis det ikke blir tatt tak i. Ser vi på Covid-19 pandemien alle fotballklubbene befinner seg i nå er dette en naturlig krise som kan ha ført til en rekke andre kriser, som mest sannsynlig varierer hos klubbene. Økonomisk kriser ved manglende sponsor- og tv-inntekter, og andre hendelser som følge av nedstengingen av samfunnet. Personellkriser og omdømmekriser, ved rykter og uttalelser om dårlig praksis i mediene, for eksempel rundt permittering av spillere og ansatte.

2.3 Norsk fotball

Noe som kjennetegner norske fotballklubber sammenlignet med andre land er at de er en del av den norske idrettsmodellen. Norges Idrettsforbund (NIF) er en paraplyorganisasjon, som alle særforbundene er en del av. Herunder også Norges Fotballforbund (NFF). Det er en organisasjon som er bygd opp av verdier, frivillighet og dugnad. Dette betyr også at klubbene er medlemsstyrte gjennom idrettsdemokratiet, og eies av sine medlemmer. Siden slutten av 80-, starten av 90-tallet har fotballen opplevd et voldsomt press gjennom profesjonalisering og kommersialisering. I 2018 hadde Eliteserien en omsetning på 1,4 milliarder kroner, og samlet sett hadde klubbene i et driftsresultat med minus 11 millioner kroner. (Deloitte, 2018, s.5) Dette gir et godt bilde av at fotballen, som norsk idrett ellers ikke går noe voldsomt i overskudd.

Norsk toppfotball består av de to øverste nivåene på herre- og kvinnesiden. Henholdsvis Eliteserien (16 lag), OBOS-ligaen (16 lag), Toppserien (10 lag) og 1. Divisjon kvinner (10 lag), hvor alle spiller mot hverandre to kamper gjennom sesongen. Seriene avsluttes ved at lag rykker ned fra Eliteserien. Eller både opp og ned på alle nivåene nedover. Dette gjør at klubbene opplever en større risiko ved at alle lag potensielt kan rykke ned, sammenlignet med for eksempel profesjonelle ligaer i USA hvor ingen lag rykker ned. Fotballsesongen i Norge varer som regel fra mars/april til november/desember. Både i 2020 og 2021 har sesongstarten blitt utsatt. Se tabell 1.

2.3.1 Molde FK (Eliteserien)

Molde Fotballklubb ble stiftet 19. juni 1911, og har de siste årene vokst til å bli en av de største klubbene i Norge til tross for at de kommer fra en by med ca. 32.000 innbyggere. (Stokkan et al., 2020) I 1992 ble Molde FK det første laget i Norge som tok i bruk dualmodellen, som vil si at det ble opprettet et aksjeselskap; Molde Fotball AS, som i årene siden har kjøpt klubbens kommersielle rettigheter og støttet klubben økonomisk. Dette selskapet eies av Kjell Inge Røkke gjennom Stiftelsen Molde Fotball og Bjørn Rune Gjelsten. Selskapet og klubben har to forskjellige styrever, med felles styremøter og samme administrerende direktør. I 1998 stod blant annet hjemmebanen Aker Stadion ferdig, finansiert av «eierne». Sportslig sett så har klubben de seneste årene etablert seg i toppen av norsk fotball, og vant Eliteserien i 2011, 2012, 2014 og 2019. (Molde FK, 2021) I perioden fra 2011 har de enten tatt gull, sølv eller kommet på 6. plass tre sesonger. Klubben har også hatt suksess med spill i Europa League, noe som også har bidratt til økte inntekter. I 2018 hadde klubben 116 millioner kr i inntekter, og 151 millioner kr i utgifter, og gikk 2,5 millioner kr i overskudd grunnet spillersalg. (NFF, 2019, s. 53) På grunn av europacupspill i 2020 og 2021 er det naturlig å tro at inntektene for disse sesongene også vil bli større.

2.3.2 FK Bodø-Glimt (Eliteserien)

FK Bodø-Glimt ble stiftet 16. September 1916, og holder til i Bodø, en by med ca. 52 000 innbyggere. (Dalfest & Thorsnæs, 2021) Klubben fikk frem til 1963 ikke lov å delta i cup eller seriespill med lagene fra Sør-Norge. En historie som preger klubben. Det har vært en klubb som har hatt suksess i perioder i øverste divisjon på 70-, 80- og 90-tallet, men også perioder på nivå to og tre. Siden 2000 har klubben vekslet mellom nivå en og to. Klubbens største meritt kom i 2020-sesongen med seriegull, og dermed befestet klubbens posisjon i toppen av Eliteserien siden opprykket i 2017. (Holm, 2020) Klubben har de siste sesongene også bemerket seg ved å utvikle og selge spillere for flere titalls millioner kroner, og samarbeider med aksjeselskapet Nordlandsglimt AS. (Indsetviken et al., 2020) Hvor aksjeselskapet eier spillerrettighetene for spillerne på A-laget, og deler noe av overskuddet ved salg av spillere med klubben. I 2020 hadde Bodø-Glimt inntekter på 105,4 millioner kroner, og et overskudd på 22,1 millioner kroner. (Bodø-Glimt, 2021)

2.3.3 Stabæk Fotball (Eliteserien og Toppserien)

Stabæk tilhører Stabæk Idrætsforening og ble stiftet 16. mars 1912 i Bærum kommune. En stor by tett inntil Oslo. De er unike i norsk målestokk ved at de både har et herrelag i Eliteserien, og et damelag i Toppserien (rykket opp fra 1. Divisjon i 2020), som styres av en og samme klubb. (Stabæk Fotball, 2021) Fra 2009 ble damelaget til Asker Skiklubb en del av Stabæk Fotball, og de tok over plassen i toppdivisjonen. Stabæk Fotball Kvinner har vært i toppen av norsk kvinnefotball i en årrekke med gull i 2013, og cupgull 2011, 2012 og 2013. Før de rykket ned i 2019. (Altomfotball.no, 2021) Herrelaget på sin side har også vært preget av å ha vært langt nede i divisjonssystemet. I 1987 var de nede i 5. divisjon, og da ble det lagt en plan om å satse, og laget debuterte på nivå 1 i 1995. Siden den gang har de klart å etablere seg i Eliteserien med seriegull i 2008. Til tross for to nedrykk i 2004 og 2012. (Holm, 2019) Klubben har to lag under ett og samarbeider med aksjeselskapet Stabæk Fotball AS, som eies av en rekke investorer. Dette selskapet kjøper klubbens markedsrettigheter og spillerrettigheter, og på samme måte deler et overskudd ved salg med klubben. Herrelaget og kvinnelaget i klubben deles ved to forskjellige budsjetter innad i klubben. I 2018 hadde klubben inntekter på 75 millioner kroner ifølge klubbens eget regnskap. Stabæk har også solgt en rekke spillere de seneste årene, som har medført at klubbens inntekter har økt til 151 millioner kroner i 2019 og 134 millioner kroner i 2020. (Kapital, 2021)

2.3.4 Ranheim Fotball (OBOS-ligaen)

Ranheim idrettslag fra Trondheim ble stiftet i 1901 i, og fotballavdelingen etablert i 1919. (Saksvik, 2020, s.11) En klubb som har lenge vært på nivå 2 og 3 i norsk fotball, og har ingen medaljer å vise til fra øverste nivå, men har en solid 7. plass fra 2018. Fra 2006 så var Ranheim i et samarbeid med Rosenborg BK, og skulle fungere som en «farmerklubb» og ble kompensert økonomisk for dette. (Saksvik, 2020, s.23-24) I 2009 rykket Ranheim opp til 1. divisjon, og forut for sesongen i 2010 ble Toppfotballavdelingen skilt ut som en egen klubb, og Ranheim IL ble et allianseidrettslag (Saksvik, 2020, s.27). Denne inndelingen ble til for å skåne idrettslaget for den økte økonomiske risikoen et opprykk medførte. Laget etablerte seg i toppen av 1.divisjon, og var nær opprykk flere ganger før de i 2017 rykket de opp til Eliteserien. (Saksvik, 2020, s.29) Etter 7. Plassen i 2018, rykket de ned igjen i 2019, før de var nær et opprykk i 2020. Året i Eliteserien 2018 medførte en økning i inntekter fra året før 11 millioner til 26 millioner kroner, samt en økning i kostnader fra 11 millioner

til 25 millioner kroner. (NFF, 2019, s. 57) Dette er en av de største utfordringene mindre klubber møter når de rykker opp til Eliteserien. I sesongene 2020 og 2021 spilte Ranheim på nivå 2 i OBOS-ligaen.

2.3.5 Vålerenga Fotball Damer (Toppserien)

Vålerenga Fotball er en del av Vålerenga Idrettsforening (VIF) og ble stiftet 29. juli 1913 i Oslo. (VIF, u.å.) Det består av 1300 medlemmer fordelt på barne- og ungdomsfotball og bredde, i tillegg til Vålerenga Damer i Toppserien. I 2014 ble elitelaget på herresiden skilt ut i egen klubb på grunn av økonomiske problemer, som hadde satt hele klubben i fare. (Karlsen, 2014) Damelaget har siden 90-tallet vært i de lavere divisjonene før de begynte en ny satsing i 2015, med mål om å bli en ledende klubb i kvinnefotballen. (VIF, u.å.) Dette resulterte i både cup og seriegull i 2020-sesongen. Økonomisk skiller Vålerenga sitt damelag seg fra mange av de andre klubbene i Toppserien ved å ha større økonomi, dog lite sammenlignet med de største klubbene på herresiden. I 2018 var det uttalt at budsjettet til A-laget for damer var på 10,1 millioner kroner. (Christiansen, 2017) Breddedelen av klubben derimot hadde i 2019 en omsetning på 36,8 millioner kroner, og er den viktigste delen av klubben. (VIF, 2020)

2.3.6 Lyn Fotball Damer (Toppserien)

Lyn Fotball er en del av Ski- og fotballklubben Lyn, og ble stiftet 3. mars 1896 i Oslo. Lyn Fotball er hovedsakelig en barne- og ungdomsklubb, og har ca. 1650 aktive medlemmer. (Lyn Fotball, u.å.) I 2010 gikk A-laget til Lyn på herresiden konkurs, som en av de første toppklubbene i Norge. (NTB, 2010) Breddedelen av klubben fortsatte sin drift, og fra 2009 startet Lyn sitt første A-lag for kvinner i 4. Divisjon. Etter flere år kom de opp i 1. Divisjon i 2013, og i 2017 rykket Lyn opp i Toppserien. I 2020-sesongen presterte Lyn sitt hittil beste resultat med en 6. plass. Økonomien i klubben har tidvis vært vanskelig, og i 2019 bidro problemer med anlegg, feilbudsjettering rundt sponsorinntekter og lønnskostnader til at klubben havnet i økonomiske vanskeligheter. I 2020 hadde klubben samlet en omsetning på 16,9 millioner kroner, hvorav A-laget for damer stod for 3,9 millioner kroner av disse. A-laget for damer fikk et estimert resultat på 300 000 kroner i 2020. (Lyn Fotball, 2020)

2.4 Norske fotballklubber som institusjoner i samfunnet

Fotballklubbene i Norge kan defineres som institusjoner, det kan vi se av Scotts (2014) definisjon av institusjoner.

“Institutions comprise regulative, normative, and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life.”

Klubbene gir stabilitet og mening til det sosiale liv. For veldig mange, og da spesielt medlemmer og supporterne betyr klubbene mye og gir dem nettopp dette. I tillegg er det forventninger fra samfunnet om hvordan en fotballklubb skal være. For eksempel er det nærmest forventet at fotballklubbene skal ta del i samfunnsnyttige formål og bruke sin posisjon i samfunnet til å rette søkelyset mot eksempelvis rasisme, åpenhet rundt homofili osv. I boken til Gammelsæter og Senaux *Perspectives on the Governance of Football Across Europe* problematiserer de hvordan fotballklubber er både gjensidig avhengig av andre institusjoner og til en viss grad motsetninger. Av den frivillige sektoren for å utvikle unge fotballtalenter og skape entusiasme rundt fotballen. Samtidig er de avhengig av markedet for å kommersialisere fotballen og skape inntekter for klubben. Myndighetene, ved å ha tilgang på baner og sørge for sikkerheten til dommere, spillere og publikum. Samt sporten i seg selv, i forhold til etikken og regelverket for å opprettholde fotballens integritet. (Gammelsæter & Senaux, 2011, s.4) Normene i samfunnet og NFFs barneidrettsbestemmelser gjør at fotballklubbene må behandle unge spillere annerledes enn eldre spillere. Samspillet mellom institusjonene er nødvendig for å forstå hvordan disse institusjonelle logikkene begrenser og former fotballklubbenes oppførsel.

2.5 Covid-19 og toppfotballen

I januar 2020 ble viruset SARS-Cov-2 oppdaget. Dette viruset forårsaker sykdommen Covid-19, som har gitt navnet på pandemien, som også går under tilnavnet «Koronavirus». For ganske mange har sykdommen vist seg å være ufarlig, men en stor andel får et alvorlig sykdomsforløp og i verste fall død. I Norge har vi et veldig lavt antall døde sammenlignet med andre land. Viruset smitter hovedsakelig ved dråpesmitte, og da ved nær kontakt under 1 meter. (FHI, 2020) Dette har hatt mye å si for fotballen i Norge. For på grunn av dette har myndighetene vurdert fotballtrening og

kamp med nær kontakt å utgjøre en smittefare. I perioder når smittetrykket har vært høyt har de lagt ned forbud mot det. Toppfotballen fikk etter hvert unntak fordi de klarte å få å lage en smittevernprotokoll, hvor lagene har måtte holde seg unna andre enn spillerne i sine respektive klubber, og har undergått et jevnlig testregime.

Tabell 1: Viktige datoer for norsk fotball under Covid-19 pandemien 2020 og 2021

12. mars 2020	Regjeringen stenger landet. Krav om hjemmekontor og stopp av topp- og breddefotballen.
16. juni 2020	Seriestart Eliteserien
3. juli 2020	Seriestart OBOS-ligaen og Toppserien
11. juli 2020	Seriestart 1. Divisjon kvinner
23. mars 2021	Regjeringen stenger ned samfunnet i Oslo-regionen pga. mutert virus. Treningsnekt for klubber i regionen.
9. mai 2021	Seriestart Eliteserien
15. mai 2021	Seriestart OBOS-ligaen
22. mai 2021	Seriestart Toppserien og 1. Divisjon kvinner

Breddeidretten for voksne over 19 år har vært helt nedstengt fra mars 2020 til juni 2021 noe det har vært debatt rundt om de finnes god nok dokumentasjon for å forsvare. (Kvamme, 2021) Som ved stengingen av skoler tidlige i pandemien, så velger myndighetene å ta i bruk «føre var»-prinsippet når de står ovenfor noe man mangler kunnskap om. Fra 20. juni 2021 ble breddeidretten åpnet igjen i Norge. (Regjeringen, 2021)

3. Teori

I dette kapitlet vil jeg presentere oppgavens teoretiske rammeverk. Jeg tar utgangspunkt i 'Crisis Management Theory' og en krises tre faser presentert ved Bundy, Pfarrer, Short & Coombs (2017) sin modell. ”. Innen Crisis Management-teorien er interessenter en viktig del av både hvorfor det er nødvendig med krisehåndteringen, men også bakgrunnen for hvorfor kriser oppstår. For å kunne forklare det som skjer innad i fotballklubbene vil jeg ta i bruk institusjonell teori, for å supplere modellen, fordi jeg mener at klubbenes handlinger ikke kun kan forklares ved måten de er organisert på, men også rollene de har som institusjoner i samfunnet. Samtidig peker Bundy et al. (2017) på at det er mangler forskning som ser på de normative og etiske implikasjonene ved kriser og kriseledelse. Dette er noe jeg ønsker å gjøre ved å inkludere institusjonell teori i det teoretiske rammeverket for oppgaven min.

Ved å kombinere Crisis Management Theory med litt av interessenteori og institusjonell teori mener jeg gjør at jeg kan besvare problemstillingen min på en god måte, og få et innblikk i hvordan fotballklubbene forbereder seg på kriser.

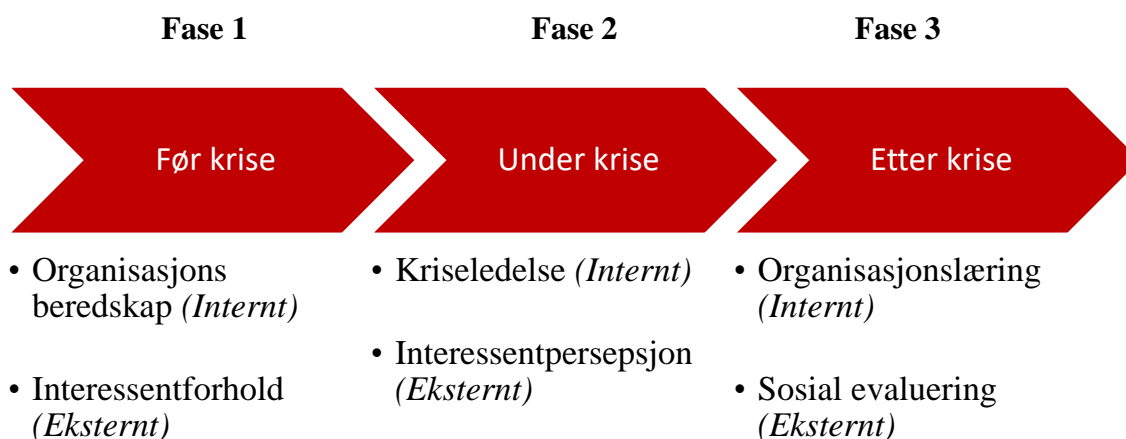
3.1 *Crisis Management Theory*

Behovet for en mer vitenskapelig tilnærming til håndteringen av kriser blant bedrifter og organisasjoner er tydelig. (Mitroff & Alpaslan, 2003; Silkoset & Unsgaard, 2006) Kanskje nå mer enn noen gang. En krise er som beskrevet tidligere i kapittel 2.1, en fremtredende hendelse som oppfattes av organisasjonens ledelse og interessenter uventet og potensielt forstyrrende og kan true en organisasjons målsettinger og kan ha en stor påvirkning av forholdet til en organisasjons interessenter. (Bundy et al., 2017, s. 1662) Pearson et al. (1997) beskriver Crisis Management som et tankesett og prosess, som på daglig basis driver et selskaps beslutninger og handlinger, og målsettingen er at det skal hjelpe organisasjoner å unngå kriser og mer effektivt håndtere krisene som rammer dem. (Pearson et al., 1997, s.52)

Bundy, Pfarrer, Short & Coombs har i artikkelen *Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development* (2017) gjort en review av litteraturen om Crisis Management og funnet at to retninger av teorien hvor litteraturen utpeker seg. Den ene fokuserer på interne dynamikker av en krise og den andre

fokuserer på å håndtere eksterne interessenter. (Bundy et al., 2017, s. 1661) Dette danner grunnlaget som nevnt tidligere for det teoretiske rammeverket som vist i figuren under, som baserer seg på Bundy et al (2017) sin modell.

Figur 1: Interne og eksterne perspektiver - en krises tre faser (Bundy et al., 2017, s. 5)



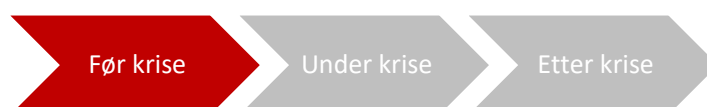
‘Crisis Management’ som vi ser på figuren over kan deles inn i tre faser. Før krisen, under krisen og etter krisen. Hvordan organisasjonsstrukturen, kulturen, styresettet og kompensasjons-strukturer hos ledelsen til en organisasjon er kan være med på å øke sannsynligheten for at de rammes av krise. (Bundy et al., 2017, s. 8) Har en organisasjon positive forhold til interessentene sine kan det også redusere sannsynligheten for at man rammes av en krise. Som en kontrast til dette kan tidligere positive resultater også være negative og kan føre til at interessentenes forventninger er høye, slik at organisasjoner dermed vil kunne ta større risiko eller foreta seg ulovligheter for å møte de høye forventningene. (Bundy et al., 2017, s.9)

3.1.1 Internt og eksternt perspektiv

Det interne perspektivet i denne modellen fokuserer på de dynamikker internt i en organisasjon som håndterer risiko, kompleksitet og teknologi. Crisis Management betyr i denne sammenheng organisasjoners evne til å lage strukturer innad i organisasjonen for å forhindre, redusere effekten av og lære fra kriser. (Bundy et al., 2017, s.1664). De

tre fasene i det interne perspektivet er: Organisasjonsberedskap (fase 1), kriseledelse (fase 2) og organisasjonslæring (fase 3).

Det interne perspektivet ser på hva som skjer innad i en organisasjon ved en krise, mens det eksterne perspektivet ser på organisasjonen og forholdet utad. Samhandlingen med mellom organisasjonen og dens eksterne interessenter. Crisis management betyr i dette perspektivet å skape oppfatninger og koordinere med interessenter for å forhindre, håndtere og vokse av en krise. (Bundy et al., 2017, s. 1664)



3.1.2 Organisasjonsberedskap (Internt)

I følge Perrow (1984) er det uunngåelig for moderne organisasjoner å unngå kriser på grunn av det komplekse livet organisasjoner befinner seg i. I modellen til Bundy et al. (2017) trekker de frem to faktorer for hvordan organisasjoner kan forberede seg og være mer beredt på kriser. Den ene er det de kaller å organisere for pålitelighet (eng. Organizing for reliability) Ifølge flere forskere på feltet så kan organisasjoner orientere seg på en slik måte ved endringer i kultur, design og strukturer for å forhindre svake ledd i organisasjonen som kan føre til en krise. (Bundy et al., 2017, s. 1667) Eksempler på slike organisasjoner som tilhører et uforutsigbart miljø er politi, forsvaret eller sykehus. For disse vil det være helt avgjørende å sørge for at man kan forhindre og klare å håndtere kriser, fordi det kan få fatale konsekvenser å ikke gjøre det. Dette mener Bundy et al. (2017) også andre bransjer og organisasjoner kan klare å få til. Alle kan jobbe mot å bli mer pålitelige, og på den måten unngå kriser. Noe som kjennetegner en høypålitelig organisasjon er at den har mekanismer på plass som muliggjør endringer i formelle strukturer, og at ledelsen støtter improvisasjon blant de ansatte, og har rutiner som gjør at alle i organisasjonen forstår og vet hva de skal gjøre. (Bigley & Roberts, 2001, referert i Bundy et al., 2017, s. 1667) Det er flere faktorer som kan bidra til å begrense en organisasjons evne til å organisere seg til å bli mer pålitelig. En leders manglende emosjonelle og kognitive evner. (Kahn et al., 2013; Roux-Dufort, 2007) Antall organisasjonelle forstyrrelser. (Rudolph & Reppenning, 2002) Tilgjengeligheten og bruken av organisasjonelle ressurser. (Marcus & Nichols, 1999) Rollene i praksis og

organisasjonsstrukturer for å fremme pålitelighet. (Lin, Zhao, Ismail & Carley, 2006; Vogus & Welbourne, 2003)

En annen faktor som kan føre til at det er større sannsynlighet for at en krise kan forekomme er en organisasjons kultur og struktur. I organisasjoner kan det som et resultat av interne maktkamper oppstå en negativ kultur, som for eksempel at man godtar regelbrudd i større grad. (Greve et al., 2010; Ashforth & Anand, 2003 referert i Bundy et al., 2017, s. 1668) Det er også avdekket at klarhet i policy og kommunikasjon fra ledelsen viser seg å være effektive i å forhindre kriminelle handlinger blant ansatte. (Schnatterly, 2003, referert i Bundy et al., 2017, s.1668)

3.1.3 Interessentforhold (Ekstern)

Forholdet mellom en organisasjon og dens interessenter spiller en viktig rolle for at en organisasjon skal evne å være forberedt på kriser. En interessent er *“any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organizations’s objectives.”* (Freeman & Mcvea, 2001, s.5) Junghagen (2018) så på spenningene blant interessentene til den svenske toppfotballklubben Malmö FF, og i artikkelen deler han inn interessentene til fotballklubben i tre hovedgrupper: (1) Supportere og medlemmer (2) Media og sponsorer (3) Lokalsamfunnet. Denne inndelingen begrunnes med at dette er interessentene som har en direkte påvirkning av klubben daglige drift. (Junghagen, 2018, s. 613) I en krisesituasjon vil interessentgruppene vil kunne være flere, og bør da inkludere forbund og myndigheter i større grad.

Forholdene til interessentene kan i denne sammenhengen enten være positive eller negative. Å opprettholde positive forhold til interessentene sine kan redusere sannsynligheten for å havne i en krise. (Bundy et al., 2017, s. 1668) Det finnes derimot ikke direkte beviser for at det er en sammenheng mellom positive forhold til interessenter og denne sannsynligheten, men tidligere forskning peker mot at det er tilfelle. Kahn et al. (2013) peker også på hvordan et godt forhold, fleksibilitet og åpen kommunikasjon mellom interne og eksterne interessenter kan bidra til å forhindre kriser. Det viser seg også at dersom interessentene inkluderes i forebyggingsarbeidet, kan det hjelpe til å identifisere og redusere risikoen som kan føre til en krise. (Coombs, 2015; referert i Bundy et al., 2017) Et eksempel på dette vil for fotballklubber være å

inkludere og ha en god dialog med banken man har et stort lån hos, dersom man skal foreta seg store investeringer ved for eksempel spillerkjøp.

Det finnes også en negative sider ved forholdene organisasjoner kan ha til sine interessenter. Mishina et al. (2010) har funnet at tidligere positive prestasjoner kan føre til at noen av interessentenes forventninger er høye, og for å møte disse forventningene vil noen organisasjoner ty til ulovligheter. (Mishina et al., 2010; Lehman & Ramanujam, 2009; referert i Bundy et al., 2017, s. 1669) Negative forhold til interessenter kan også utløse kriser i form av hevnaksjoner, protester, aktivisme, boikotter og søksmål. (James & Wooten, 2006; Lind et al., 2000; McDonnell & King 2013; referert i Bundy et al., 2017, s. 1669.) Eksempler på dette er fotballklubber som inviterer den viktige interessentgruppen, medlemmer og supportere til allmøter, for å diskutere forventninger og drøfte innspill de måtte ha.



3.1.4 Kriseledelse (Internt)

Når det 'brenner på dass' er det et virkelig behov for en dyktig leder. Innen crisis management og det interne perspektivet er det fremdeles en "fikse-problemet"-holdning som er styrende. Det å ha en leder som ikke kun fokuserer på de taktiske aspektene ved å lede under en krise, men også å lede en organisasjon forut for og etter en krise er viktig. James et al. (2011) mente det er en sammenheng mellom hvordan en leder oppfatter og vurderer en krise og kriseledelse. Dersom lederen oppfatter krisen som en trussel, vil han/hun reagere med mer følelser og det vil begrense evnen til å lede. Ledere som klarer å oppfatte en krise som en mulighet for organisasjonen er mer åpensinnet og fleksible i sin ledergjerning. (James et al, 2011, referert i Bundy et al., 2017, s. 1671) Klarer lederen å tilpasse seg og evner å endre tankegang i en krisesituasjon kan det også forsterke koordinering og effektiv kommunikasjon i organisasjonen (Majchrzak, Jarvenpaa & Hollingshead, 2007; Roberts et al., 2007, referert i Bundy et al., 2007, s.1671).

Krisekommunikasjon er et felt det har blitt forsket på i fotballsammenheng. Manoli (2016) fant ut at blant engelske fotballklubber i Premier League var det en manglende proaktivitet blant klubbene. Holdningene blant de ansatte i klubbene var at behovet for å proaktivt planlegging for kriser var upraktisk og urealistiske, stikk i strid med forskning på feltet. (Manoli, 2016, s.355) Et av de viktigste grepene det viser seg at klubbene gjør i forbindelse å kommunisere under en krise er uformelle forhold mellom klubbens ansatte og personer i media. På denne måten kan man utveksle eksklusive historier i bytte mot informasjon og på den måten utsette eller forhindre kriser, ved at man for eksempel får vite om negative hendelser før sakene har blitt blåst opp i media. (Manoli, 2016, s.356)

Det viser seg også at den interne krisekommunikasjonen er viktig. Glemmer man å kommunisere med ansatte i en krise vil det kunne ha negative effekter, og motsatt vil det ha en positiv effekt dersom man har en god kommunikasjon med dem. Det kan også sørge for at de ansatte blir med å forsvare organisasjonen utad. For fotballklubber er det viktig for spillere og ledelse å være på samme side. Et eksempel er saken rundt permitteringer av spillere under "Covid-19-pandemien", og hvordan spillerne var uenig i hvor mye de skulle trene for Vålerenga når de var permittert 75 %. Hovedtrener Dag-Eilev Fagermo ute i media og kritiserte spillerne og skyldte på idrettsutøvernes sentralorganisasjon (NISO). (Hansen, 2020) Dette burde man kunne ha unngått, ved å ha en bedre kommunikasjon mellom klubben, spillerne og NISO, og på den måten hindret at saken kom ut i media.

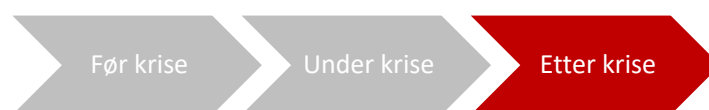
Måten styret i en organisasjon er satt sammen viser seg å være viktig for hvordan en organisasjon håndterer en krise, både når det gjelder kvalitet og størrelse. Det vil kunne redusere en krises innvirkning, og styrke kriseledelsen. Samtidig vil et selvstendig og mindre styret, som er i stand til å skape endring, gjøre at det er mindre sannsynlig at man vil mislykkes etter en krise. På samme måte vil en dyktig og mektig daglig leder, som tar raske beslutninger, også minske sannsynligheten for å feile. (Corley & Hillman, 2012; Dowell, Shackell & Stuart, 2011; referert i Bundy et al., 2017, s.1671) Dette samspillet mellom styret og en daglig leder er viktig at er godt og balansert. Men det viser seg også at en daglig leder med mye makt ofte tar større risiko, som igjen kan føre til en større sannsynlighet for å havne i krise. (Zahra, Priem & Rasheed, 2005; Mishena et al., 2010; referert i Bundy et al. 2017.)

3.1.5 Interessentpersepsjon (Eksternt)

Når krisen er et faktum, vil det ha mye å si for organisasjonen hvordan interessentene oppfatter krisen og reagerer. Det er forsket en del på hvordan organisasjoner kan påvirke interessentenes oppfattelse. (Bundy et al., 2017, s. 1672) I det eksterne perspektivet så er det seks faktorer som spiller en viktig rolle i interessentenes persepsjon av en krise: (1) Krise-håndteringsstrategier (2) Krise-type (3) Positiv evaluering (4) Interessent identifikasjon, (5) Makt (6) Krise-“spillover”. En krise-håndteringsstrategi kan forstås som et sett av koordinert kommunikasjon og handlinger med det mål om å påvirke interessentenes persepsjon av krisen. (Bundy & Pfarrer, 2015; referert i Bundy et al., 2017, s. 1672) Det trekkes sammenhenger mellom attributteorien, hvor individer er motivert til å søke etter årsaker til for eksempel kriser og disse attribusjoner om skyld vil skape negative følelser og reaksjoner, og på samme måte som i Coombs situasjons krisekommunikasjons teori (SCCT) hvor desto mer interessentene opplever en organisasjons ansvar og skyld i en krise, desto større blir den negative persepsjonen. (Coombs, 1995, 2007; Coombs & Holladay, 2002; referert i Bundy et al., 2017, s. 1672) Det er viktig å påpeke at interessentenes persepsjon også vil påvirkes av sosial innflytelse, og at dette er noe organisasjoner må ta høyde for i sine strategier.

Organisasjoners krisehåndtering-strategier kan deles inn i fra hvor defensive til imøtekommende de er. Med defensive strategier vil man unngå å ta ansvar og forsøke å redusere sin egen assosiasjon med krisen. Eksempler på dette er fornektelse, fiendtlighet, fokusere på en syndebukk. Motsatt vil det å ta en imøtekommende strategi være at man tar mer ansvar for krisen og erkjenner at man er årsaken til den. Eksempler på denne strategien er unnskyldninger, uttrykk for sympati og lovnader om korrigerende tiltak. (Bundy et al., 2017, s. 1673) Det viser seg at dersom en organisasjon er først ute med informasjon om en krise, så vil negative persepsjoner blir redusert, og at strategier som fokuserer på å begrense negative reaksjoner ofte inkluderer positive nyheter sammen med de negative vil kunne ha samme effekt. (Claeys & Cauberghe, 2012; Pfarrer et al., 2008; Elsbach et al., 1998; Graffin et al., 2011, 2016; referert i Bundy et al., 2017, s. 1673) Et eksempel på en defensiv kommunikasjonsstrategi er NFFs strategi for å gjenopptarte fotballen under Covid-19-pandemien. De fokuserte i stor grad på kontakt med politikere, “presset” på og skapte en debatt i media for å oppnå sine mål, og dette viste seg å være effektivt. (Kristiansen et al., 2020, s. 530) Til sammenligning

valgte NIF en mye mer imøtekommende strategi, og fokuserte i større grad på å lytte til og høre på myndighetenes råd og anbefalinger. (Welhaven, 2020)



3.1.6 Organisasjonslæring (Internt)

Det er ikke alltid en enkel overgang fra en krise er aktiv til den er over, det kan skje både raskt og gradvis over tid. Det som er sikkert er at det viktig å lære av en krise for å skape nye konkurransefortrinn, og at god *Crisis Management* kan gi et stort potensial av muligheter, fornyelse og vekst. (James et al., 2011; Ulmer et al. 2011; referert i Bundy et al. 2017) Tidligere forskning innen Crisis Management fokuserer på organisasjonslæring og selve prosessen og forhold som påvirker denne prosessen. En krise kan forsterke motivasjonen til å finne årsaker og nye løsninger, og øke individers evne til å lære.

Madsen (2009) fant at tidligere erfaringer med kriser reduserer sannsynligheten for at man oppleve en krise i framtiden. (Bundy et al., 2017, s. 1677) Hos fotballklubber har det vært en antagelse at en av årsakene til at fotballklubber havner i økonomiske kriser gjentatte ganger, er at man bytter ut ledere ofte, noe som fører til lite kontinuitet og læring (Kvamme, 2009). På samme måte at en krise kan føre til bedre læring kan det også virke motsatt. Det kan påvirke en organisasjon ved at de må fokusere på sine forutinntatte holdninger, verdier og tro for å håndtere krisen, og dette vil kunne svekke innovativitet og kreativiteten blant de ansatte. På den andre siden vil også noen aspekter ved en krise kunne ta fokuset vekk fra en innovativ tankegang når det gjelder å lære fra en krise. (Bundy et al., 2017, s.1677)

Størrelsen og omfanget av en krise vil også kunne øke motivasjonen for læring. (Madsen & Desai, 2010, referert i Bundy et al., 2017, s. 1677) Den offentlige debatten vil også kunne påvirke læring. (Elliot & Smith, 2006; Gephart, 2007; Maguire & Hardy, 2013; referert i Bundy et al., 2017, s. 1677) Under Covid-19 vil fotballklubbene også bli påvirket i stor grad av det som foregår i det offentlige rom.

Innenfor læring brukes også begrepet 'Vicarious learning', som ser på at organisasjoner lærer indirekte gjennom hva andre organisasjoner i det samme markedet opplever og gjør. Det vil skje som et resultat av ambisjoner og sosiale forhold organisasjonene imellom. (Kim & Miner, 2007; Baum & Dahlin, 2007; referert i Bundy et al., 2017, s. 1678) For norske toppfotballklubber, vil det være en antagelse at mye av denne læringen skjer gjennom samarbeidet og dialog med NFF og interesseorganisasjonene Norsk Toppfotball og Toppfotball Kvinner.

3.1.7 Sosial evaluering (Eksternt)

Innenfor det eksterne perspektivet er det en felles enighet blant litteraturen om at et av de viktigste utfallene etter en krise er den sosiale evalueringen, altså hvordan samfunnet og interessentene oppfatter en organisasjons rykte, legitimitet og tillit. Det viser seg at det er sammenheng mellom hvordan en organisasjon kan minimere interessenters negative persepsjon av seg, dersom responsstrategien matcher hvem interessentene mener er ansvarlig for krisen. (Bundy & Pfarrer, 2015; Claeys & Cauberghe, 2014; Coombs, 1995; Coombs & Holladay, 1996, 2004; referert i Bundy et al., 2017, s. 1678) Pfarrer et al. (2008) presenterer en fire-trinns modell for hvordan organisasjoner kan bygge opp igjen legitimiteten hos sine interessenter etter en overtredelse, som de definerer som en korrumpert eller uetisk handling som plasserer interessenten i fare. (Pfarrer et al., 2008, s. 730) Modellen bygges opp etter et tidsperspektiv, som ligner på fasene for krisehåndtering. Oppdagelse, forklaring, bot og rehabilitering.

Effekten av en responsstrategi avhenger av hvem som er publikum eller mottaker, og organisasjonen vil ha et forskjellig rykte til forskjellige interessenter, og dette vil igjen gjøre at effekten av strategien vil variere mellom interessentene. (Lamin & Zaheer, 2012; Mishina et al., 2012; referert i Bundy et al., 2017, s. 1679) Kim et al. (2004) viste at imøtekommende strategier som nevnt over var mest effektive for å gjenskepe tillit etter kompetansebaserte kriser, og defensive strategier var mest effektive etter kriser som var integritetbaserte. (Bundy et al., 2017, s. 1679) Kriser av et stort omfang som oppfattes av interessenter som svært alvorlige, hvor interessentenes følelser er kraftig påvirket, gjør at det blir vanskeligere for en organisasjon å reparere forholdet til dem. (Bundy et al., 2017, s. 1679)

3.2 Vellykket «Crisis Management»

Det er viktig å påpeke at det er tilnærmet umulig for organisasjoner å unngå kriser helt, og at det ultimate målet for vellykket 'Crisis Management' er å klare å håndtere og lære av krisene som rammer en på best mulig måte. Litteraturen peker på en rekke områder og tiltak som kan bidra til nettopp dette. Noe av dette har jeg listet opp i tabellen nedenfor.

Tabell 2: Vellykket «Crisis Management»

<p>Fase 1 - Før krisen</p> <ul style="list-style-type: none">• Etablere kriseteam (Silkose & Unsgaard, 2006, s. 78; Mitroff & Alpaslan, 2003, s.10; Pearson & Mitroff, 1993, s.52)• Utvikle en egen kriseplan (Silkose & Unsgaard, 2006, s. 77)• Krisekommunikasjonsplan (Silkose & Unsgaard, 2006, s. 77)• Øve på krisescenarier (Silkose & Unsgaard, 2006, s. 79; Pearson & Mitroff, 1993, s.52)• Viktighet av ledelse med kunnskap om krisehåndtering (Silkose & Unsgaard, 2006, s. 79)• Ledelsessystemer for å oppdage kriser (Silkose & Unsgaard, 2006, s. 81)• Ledelsessystemer for å forebygge kriser (Silkose & Unsgaard, 2006, s. 82)• 'Wheel of Crisis' - Randomisert kriseplanlegging (Mitroff & Alpaslan, 2003, s.7)• Interne sabotører (Mitroff & Alpaslan, 2003, s.7)• Lære av andre bransjer (Mitroff & Alpaslan, 2003, s.8)• 'Spy Games' (Mitroff & Alpaslan, 2003, s.7)• Utvikle en kriseportfolio (Mitroff & Alpaslan, 2003, s.7; Pearson & Mitroff, 1993, s.52)• Planlegge for minst en av hver krisetype (Pearson & Mitroff, 1993, s.52)• Konstant søke etter feil og svakheter ved organisasjonen (Pearson & Mitroff, 1993, s.52)• Åpen for varslinger (Pearson & Mitroff, 1993, s.52)
<p>Fase 2 - Under krisen</p> <ul style="list-style-type: none">• Kriseteam må settes i bruk (Pearson & Mitroff, 1993, s.54)• Være bevisst på handling under en krise (Silkose & Unsgaard, 2006, s. 82)• Infrastruktur, åpen og effektiv kommunikasjon mellom nivå og på tvers av divisjoner (Pearson & Mitroff, 1993, s.54)• Detaljerte ansvarsbeskrivelser (Eks. Hvem gjør hva? Hvem snakker med media?) (Pearson & Mitroff, 1993, s.52)
<p>Fase 3 - Etter krisen</p> <ul style="list-style-type: none">• Gjenopprette situasjonen (Silkose & Unsgaard, 2006, s. 83)• Kortsiktig- og langsiktig plan for gjenoppretting (Pearson & Mitroff, 1993, s.53)• Å lære fra en krise (Silkose & Unsgaard, 2006, s. 83; Pearson & Mitroff, 1993, s.53)

3.3 Institusjonell teori

For å se på hva som skjer internt i fotballklubben har jeg valgt å supplere med institusjonell teori. Fordi noe av det som gjør norske fotballklubber spesielle i en internasjonal sammenheng er at de er medlemsstyrte og en del av den verdibaserte norske modellen. Institusjonell teori er en viktig for å forstå hvordan organisasjoner

fungerer i forhold til samfunnet det er en del av. Meyer & Rowan (1977) trekker fram at de formelle strukturene i mange moderne organisasjoner reflekterer mytene i de institusjonelle omgivelsene i stedet for hva som kreves av kjernevirksomheten. Ser vi på idrettslag og fotballklubber, så er nok dette ofte tilfelle, den norske idrettsmodellen fronter mottoet 'Idrettsglede for alle', og fokuset på å gå i null økonomisk fremfor økonomisk overskudd er stort. Dette preger også tankegangen til flere av de norske toppklubbene. I 2018 sesongen hadde klubbene i Eliteserien samlet sett et driftsresultat på 11 millioner i minus etter at gevinst/tap fra spillersalg var inkludert. (Deloitte, 2019, s. 29)

Institusjonell teori baserer seg på arbeidet til Selznick og Parson, hvor begge har vært viktige bidragsytere i å analysere organisasjoner samspill med sine institusjonelle omgivelser, og hvordan institusjoner samhandler gjennom universelle regler, kontrakter og autoriteter. (Thornton & Ocasio, 2008, s. 100) Jeg har tatt valgt å fokusere på to av klassikerne på feltet DiMaggio & Powell (1983) og Meyer & Rowan (1977) siden begge fokuserer på isomorfisme og hvordan kulturen i samfunnet og menneskers erkjennelse bidrar til at formelle strukturer i organisasjoner blir likere og likere hverandre. På samme måte mente DiMaggio & Powell at dette også skjer innenfor det som blir beskrevet som institusjonelle felt. (Thornton & Ocasio, 2008, s.100) Ny-institusjonalitet er et begrep som trekkes fram om dette i litteraturen, men som jeg i min oppgave vil omtale som en del av den institusjonelle teorien. Et av hovedpoengene ved ny-institusjonalismen er at legitimitet, som konsept, har tatt over for effektivitet som en årsak for organisasjoners suksess og overlevelse. (Tolbert & Zucker, 1983; referert i Thornton & Ocasio, 2008, s. 100)

Innenfor institusjonell teori og for institusjoner er legitimitet et viktig begrep.

“Organizations require more than material resources and technical information if they are to survive and thrive in their social environments. They also need social acceptability and credibility”. (Scott, 2014, s. 71)

En viktig del av håndteringen av kriser er hva lederen gjør. Derfor er det også viktig å se på hva dette har å si opp imot den institusjonelle teorien. For hva gjør fotballklubbens ledere for klubbens overlevelse som institusjon, og for å opprettholde legitimiteten til sine medlemmer og samfunnet generelt? Washington, Boal og Davis (2008) trekker

frem tre ting, hvor den første er at lederen håndtere og vedlikeholde organisasjonen og ansattes forpliktelse til institusjonens visjon, verdier og misjon. Det andre er å utvikle eksterne støttemekanismer som kan øke organisasjonens legitimitet. Den tredje aktiviteten er hvordan lederen jobber mot å overvinne eksterne trusler. (Washington et al., 2008, s. 217-218)

Institusjoner går ofte ifølge litteraturen gjennom kontinuerlige endringer for å kunne bevare og forsvare institusjonen. Litteraturen peker på at det er like viktig å se på institusjoner som en prosess og ikke bare en tilstand, og at det hele tiden skjer en institusjonalisering og deinstitutionisering (Tolbert & Zucker, 1996; referert i Scott, 2010, s.57) i takt med utviklingen i samfunnet. Denne endringen kan skje gradvis over tid eller plutselig, som et resultat av interne stridigheter eller eksterne sjokk, som kriser i form av krig, finanskriser eller som en pandemi. (Scott, 2010, s. 58)

3.3.1 Isomorfisme

I *The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields* beskriver DiMaggio & Powell (1983) hvordan organisasjoner blir likere og likere hverandre, og de bruker tre isomorfiske endringsprosesser til å beskrive dette. Coercive isomorfisme som i korte trekk omhandler politisk påvirkning og legitimitetsproblemer, mimetic isomorfisme å herme etter andre og normativ isomorfisme, som beskriver profesjonaliseringen. (DiMaggio & Powell, 1983, s.147) Disse isomorfiske endringsprosessene skjer selv om det ikke finnes beviser for at de gjør organisasjoner mer effektive. (DiMaggio & Powell, 1983, s. 153) På en generell basis er det flere ting som bidrar til å forme fotballklubbene til å bli likere hverandre, og mye legges til rette i form av arbeidet til NIF og NFF. Det er veldig mange måter for hvordan de mener klubbene bør drives i form av organisering, økonomi, sport, og hvordan planverket bør se ut.

Det at organisasjoner blir likere og likere hverandre mener Meyer og Rowan (1977) kan forklares ved at de påvirkes av omgivelsene sine. Den ene forklaringen er at organisasjonene opplever en gjensidig avhengighet gjennom tekniske krav. Dermed lønner det seg for organisasjonene å tilpasse seg omgivelsene sine, og dermed blir de likere. Den andre forklaringen er at organisasjonene speiler omgivelsene sine gjennom den sosialt konstruert virkeligheten og institusjonene ellers i samfunnet. (Meyer &

Rowan, 1977, s. 346) I etterkant av denne pandemien vil det være mer naturlig å tro at alle organisasjoner vil bli likere og likere hverandre med tanke på for eksempel smittevern. Fordi de nye normene i samfunnet blir kanskje å sprite hendene, bruke munnbind når man reiser, går på matbutikken eller drar på fotballkamp.

4. Metode

I dette kapitlet vil jeg gå igjennom og begrunne mitt metodiske opplegg, datainnsamling, analyse og avslutningsvis reflektere rundt det, samt de etiske problemstillingene ved metoden. Denne studien i kriseberedskap er basert på 6 intervjuer med daglig ledere av toppfotballklubber i Norge. Samt en dokument/innholdsanalyse av 50 fotballklubber på de to øverste nivå på herresiden og kvinnesiden. Denne ble hovedsakelig brukt til å vurdere utvalget, før den ble spisset rundt klubbene som ble valgt ut. Jeg vurderte lenge å både benytte en kvantitativ spørreundersøkelse for å nå ut til et større utvalg, men valgte heller å kombinere kvalitative intervjuer med en dokumentanalyse fordi jeg mener det gir større frihet, og kan gjøre at jeg kommer dypere ned i datamaterien. Den overordnede problemstillingen min skal forsøke å få svar på hvordan norske toppfotballklubber forbereder seg på kriser, og se på det i lys av Covid-19-pandemien. Gjennom å intervjuer daglige ledere i flere toppfotballklubber får jeg innblikk i hva som foregår i de forskjellige klubbene, noe jeg ikke nødvendigvis ville ha fått ved en kvantitativ spørreundersøkelse. Jeg vurderte også å gjøre en case-studie av en klubb, noe som vil kunne være interessant for videre forskning for å gå enda mer i dybden på temaet.

4.1 Vitenskapelig forankring og valg av metode

Innenfor samfunnsvitenskapen så er det viktig å finne fram til ny kunnskap og gjennom å systematisere denne nye kunnskapen skape en forståelse av hvordan virkeligheten er. (Halvorsen, 2008, s.21) Innenfor vitenskapssynet hermeneutikken er man opptatt av å forstå handlinger ved å undersøke hva slags intensjoner som ligger bak handlingene. Ved å fortolke disse handlingene vil man utarbeide en dypere forståelse av meningsinnholdet, enn det som kan synes på overflaten. Geertz (1973) beskriver dette som “tykke” beskrivelser, som inneholder et meningsaspekt, hvor beskrivelsene inkluderer hva informantene mener, selv tolker situasjonen, i tillegg til min egen fortolkning som forsker. (Thagaard, 2009, s.39)

Kvalitative metoder kan brukes for å få en dypere forståelse av sosiale fenomener og intervju samtaler kan utgjøre et godt utgangspunkt i å få kunnskap om enkeltpersoners

opplevelser, synspunkter og hvordan de reflekterer over sin egen situasjon. (Thagaard, 2009, s.13) Fleksibiliteten man har i kvalitativ metode gjør at det underveis i intervjuene kan dukke opp ny informasjon, man kan velge å undersøke nærmere. Ved å benytte metodetriangulering ved å inkludere en dokumentanalyse vil, til tross for at det gjør studien mer ressurskrevende, styrke studiens validitet. Det vil også kunne bekrefte eller avkrefte funn gjort i de kvalitative intervjuene. Derfor mener jeg bruken av både kvalitativ og kvantitativ metode vil være godt egnet for å avdekke ny kunnskap, og besvare problemstillingen min.

4.2 Utvalg

Utvalget i studien basert på en strategisk utvelgelse av klubber innenfor det som betegnes som toppfotballen i Norge. For å finne klubber som var spesielle og relevante, som ville kunne bidra til å besvare problemstillingene mine. Toppfotballen innbefatter Eliteserien og OBOS-ligaen (1. divisjon) på herresiden og Toppserien og 1.divisjon på kvinnesiden. I utgangspunktet hadde jeg tenkt å også inkludere Norsk Tipping-ligaen (2. divisjon) på herresiden. Fordi de var en del av NFFs gjennoppstartsprogram; *“Pilot i toppfotballen”* under «koronakrisen» (NFF, 2020, s.2), men dette valgte jeg bort for å ikke få et for stort spenn i variasjon mellom klubbene. Det vil være interessante forskjeller mellom klubbene på de forskjellige nivåene. Det er store forskjeller i inntekter og utgifter, organisasjonsstrukturer, antall ansatte og ambisjonsnivå.

For å få et bedre bilde av klubbene i de forskjellige divisjonene har jeg foretatt en dokumentanalyse for å få frem viktige sammenhenger og relevant informasjon i forhold til problemstillingen min. (Johannessen et al., 2016, s. 101) Jeg har undersøkt årsrapporter, pressemeldinger og intervju gjort i media. Jeg har vektlagt hva klubbene fokuserer på, og skriver om kriseberedskap, risiko og håndtering av kriser. Dette har jeg analysert i et systematisert analyseskjema og brukte det i utvelgelsen av utvalget.

Det kan være fordelaktig å velge ut klubber som skiller seg ut fordi det kan for eksempel bety at klubbene ligger i forkant av en utvikling (Thagaard, 2018, s.58), og dermed kanskje er bedre forberedt til å håndtere kriser. Jeg har fokusert på følgende faktorer i dokumentanalysen. Har klubbene permittert spillere og ansatte? Dette kan gi en pekepinn på om klubbene var godt forberedt, og kjente til rettighetene de har som

arbeidsgiver. Sportslig resultat i 2019-sesongen. Har klubben opplevd opp- eller nedrykk? Hvor stor omsetning klubbene har hatt de seneste årene?

Tabell 3: Utvalgte klubber med tilhørende divisjon.

Klubb	Divisjon
Molde FK	Eliteserien
FK Bodø-Glimt	Eliteserien
Ranheim Fotball	OBOS-ligaen (1. divisjon)
Vålerenga IF	Toppserien
Lyn Fotball	Toppserien
Stabæk	Eliteserien og 1. Divisjon (kvinner)

4.3 Datainnsamlingen

Under dette kapittelet vil jeg presentere fremgangsmåten i prosjektet mitt. Hvor jeg først går igjennom metodene jeg har brukt, og hvordan jeg har analysert dataene.

Avslutningsvis reflekterer jeg over det metodiske og etiske ved prosjektet.

4.3.1 Intervju

Informantene i utvalget ble kontaktet på e-post, og presentert prosjektet. De som takket ja til å delta, ble det satt opp et tidspunkt for intervju. Intervjuene ble gjort i januar og februar 2021. Samtlige intervju ble startet ved at jeg introduserte meg selv og presenterte prosjektet, og fikk et informert samtykke av informantene.

Jeg foretok kvalitative intervju med en semi-strukturert tilnærming. Tema og spørsmål var klargjort i en intervjuguide på forhånd. Denne intervjuguiden er basert og utviklet ut ifra teoriene Crisis Management Theory, Interessentteori og institusjonell teori.

Intervjuguiden ligger som et vedlegg. Jeg fulgte ikke en bestemt rekkefølge under selve intervjuet. Dette gjorde at det var informantens historie og fortelling som kunne styre, og jeg tilpasset spørsmålene til en viss grad etter informantene. (Thagaard, 2009, s. 89) Dette gjorde det også enklere å gå dypere inn på deltemaer som dukket opp underveis, men det gjorde også at jeg kanskje gikk glipp av informasjon som dermed ikke ble belyst. Jeg opplevde informantene som positive til å bidra, og intervjuene fløt fint. En utfordring ble tidsbruken, dette varierte noe mellom intervjuene, både grunnet avsatt tid og at intervjuene foregikk i forskjellig tempo.

I masterprosjektet gjennomførte jeg intervju med daglig leder / administrerende direktør i klubbene. Ved å gjøre det kunne jeg avdekke hvordan informantene opplever, hvilke tanker og følelser de har om situasjonen i sine respektive klubber. Både når det gjelder kriseberedskap og konsekvensene det har fått i Covid-19-pandemien. Det at jeg gjorde disse intervjuene underveis i krisen gjør at dataene er “ferske” og dermed mer pålitelige.

Noe jeg tok høyde for er konteksten intervjuet foregikk i slik at ikke dette påvirket informantenes svar. På grunn av pandemien så foregikk samtlige intervju over videokommunikasjonstjenesten Zoom. Dette fungerte i all hovedsak godt, ved at informantene satt i trygge omgivelser, enten på kontor eller hjemme. Det ble noen utfordringer knyttet til lyd og forbindelse, men uten at det gikk utover datamaterialet i stor grad. Intervjuene ble gjort opptak av via Zoom, hvor både video og lyd ble lagret. Jeg benyttet meg kun av lyden til analysen.

4.3.2 Behandling av data og transkripsjon

Etter at intervjuene var ferdige så transkriberte jeg teksten i et Word-dokument. Ved hjelp av lånt pedal fra NIH gikk dette mye raskere enn jeg hadde regnet med. Transkriberingen ble også sendt ut til informantene for gjennomgang. Slik at de fikk muligheten til å sjekke at uttalelsene de kom med var riktige. Dette styrker dataene. Deretter gikk jeg i gang med koding. Jeg gikk igjennom hvert intervju og noterte ned koder (Eks. planer, kriseberedskap, kommunikasjon og interessenter) i et Word-dokument. Inndelingen av kategorier ble delvis gjort i forkant, og i forbindelse med utarbeidelsen av intervjuguiden. Dette gjør at de store datamengdene jeg samlet inn kunne bli mer håndterlig og gjorde det enklere å finne tema og mønstre i datamaterialet (Thagaard, 2009, s.150). I tabellen nedenfor viser jeg et eksempel på hvordan jeg gikk fram når jeg kodet. Disse kodene ble laget i Excel. Noe som også gjorde det enkelt å kopiere, lime inn og samle kodene etter hvert i prosessen.

Tabell 4: Eksempel på koding

Kode	Kodebeskrivelse	Sitat fra intervju	Klubb
Permitteringer	Permitterte alle (uten om 2-3 i 50%)	"...Det tok oss 2-3 dager til å forstå hvor alvorlig dette var, og da gikk det ikke lang tid også til vi måtte permittere samtlige. Vi har mange ansatte i deltidsstillinger, altså små stillingsbrøker da, og opptil oss i administrasjonen, som også ble permittert. Og det gjaldt også A-spillere på kvinnesida. Vi har jo en veldig høy grad av profesjonelle spillere. Sånn relativt sett i Norge, så samtlige ble permittert. Og det var bare 2 eller 3 av oss, som ble permittert i 50%, blant annet daglig leder og økonomi..."	VIF

Videre så ble disse kodene samlet, og dette gjorde på samme måte som ved kodingen at jeg også benyttet meg av Excel, og samlet kodene sammen med hverandre.

Tabell 5: Eksempel samling etter tema/kategori

Tema	Kode	Kodebeskrivelse	Sitat fra intervju	Klubb
Kriseberedskap	Reaktiv	Alle kriser er forskjellige - samme som PL-klubbene)	"...Vi har ikke noe nedfelte klare krisehåndteringsverktøy fordi alle krisene er forskjellige og på forskjellige nivå. Men vi har jo både veldig tett dialog og internt med ledelsen her da, som gjør at vi håndterer de fleste kriser ganske bra."	Stabæk
Kriseberedskap	Reaktiv	Lære av ting fortløpende når uventede ting skjer	"... men så skjer det jo at ting utenom som vi ikke har tatt høyde for i hverken kontrakta eller andre ting, som vi da må lær av fortløpende når det kommer...."	Molde

4.4 Analyse av intervju

Ved å samle kodene etter temaene/kategoriene ble det enklere å foreta en analyse av dataene. I analysen av de kvalitative intervjuene hadde jeg en temasentrert tilnærming, og sammenlignet informasjonen jeg samlet fra alle informantene. For å ivareta et helhetlig perspektiv ble det viktig at informasjonen som ble trukket ut fra hvert enkelt intervju settes i den sammenhengen det var opprinnelig en del av. For å gjøre denne analysen jobbet jeg med datamaterialet i matriser, fordi det vil gav en god oversikt over informasjonen innenfor de temaene problemstillingen min skal forsøke å besvare. (Thagaard, 2009, s. 173) I selve det praktiske analysearbeidet har jeg fokusert på å besvare problemstillingene. Dette har jeg gjort ved å bruke sitater og data innenfor hvert tema, som best mulig bidro til nettopp dette. Jeg var også bevisst på å beholde så mye

som mulig av sitatene, slik at dataene ikke mister konteksten de er en del av. Jeg drøftet dette opp mot teori og tidligere forskning. Jeg har også forsøkt å ha fokus på forskjeller, likheter og satt utsagn opp imot hverandre, i tillegg til å begrunne mine egne tolkninger av dataene. I følge Silverman (2006) så kan det være viktig å begynne analysen med spørsmål om hva og hvordan, og senere går over til spørsmål om hvorfor. (Thagaard, 2009, s. 152) Ved å gjøre nettopp dette vil dataene presenteres ikke kun deskriptivt, men også fortolkende.

4.5 Metodiske refleksjoner

I arbeidet mitt med å analysere dataene, så ser jeg at intervjuguiden min kunne vært enda mer fokusert og konkret. Det var for generelle spørsmål, som jeg ser stjal mye av tiden fra de spørsmål som ville kunne bidratt i større grad til å besvare problemstillingen etter hvert som den ble mer spisset.

Jeg har forsøkt så godt det lar seg gjøre å sørge for at mine tolkninger av data er begrunnet grundig slik at det er gyldig i forhold til det jeg har studert. (Thagaard, 2009, s. 201) Dette mener jeg også jeg har gjort at påliteligheten ved prosjektet mitt er tatt hensyn til ved å vise hvordan jeg har samlet inn data, tolket og analysert dem.

Kan jeg stole på at det informantene har fortalt meg i intervjuene er sannheten? Dette spørsmålet er veldig lurt å stille, og baserer seg på begrepet «mistankes hermeneutikk». (Krogh, 2009, s. 90) Jeg har tiltro til at de jeg har intervjuet har fortalt sannheten, men jeg er også bevisst på at de har en egen interesse i å beskytte klubbene sine. Dermed har de ikke nødvendigvis fortalt alt, fordi det ville kunne true legitimiteten de har både i samfunnet generelt, men også blant interessentene sine, som for eksempel NIF og NFF.

Hva informantene oppfatter eller definerer som en krise for dem og klubben kan variere, og dermed kan det også ha hatt innvirkning på hvordan de har svart på de forskjellige spørsmålene. Jeg er klar over at min egen rolle som over middels interessert i fotball vil kunne ha hatt en viss påvirkning for hvilken forståelse jeg har fått i løpet av prosjektet. (Thagaard, 2009, s. 190). Dette har jeg prøvd å være bevisst på gjennom hele perioden,

og jeg har også innledet intervjuene med å fortelle informantene om min interesse for fotball.

På grunn av manglende tilgang til primær litteratur, ved at det har vært stengte biblioteker i perioder, samt krav om hjemmekontor, så preger det oppgave min til en viss grad.

Samtidig så mener jeg også at flere av mine funn gjort i klubber kan ha en viss overførbarhet til både klubber som ikke var inkludert i prosjektet, samt andre idretter. Dette mener jeg fordi det er veldig mange likhetstrekk mellom idrettslag og klubber i Norge, når det gjelder for eksempel organisering, ligasystemer osv.

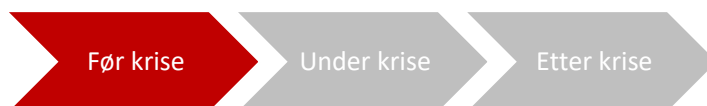
4.6 Etiske refleksjoner

Det er spesielt tre etiske retningslinjer for forskning som er viktig å ta høyde for. Informert samtykke, konfidensialitet og hvilke konsekvenser det vil ha å delta i forskningsprosjektet. (Thagaard, 2009, s. 25) Masterprosjektet mitt vil gjennomføres ved at jeg benytter meg av mennesker som informasjonskilder. (Everett & Furseth, 2012, s.27) Jeg sørget for at informantene har gitt sitt informerte samtykke. Dette innebærer at informantene får informasjon om hva forskningsprosjektet innebærer, at de gir sitt frie samtykke til å delta, samt retten til å trekke seg fra studiet uten at de vil få negative konsekvenser. (Thagaard, 2009, s. 26) Dersom noen ønsket konfidensialitet, så ekskluderte jeg dem fra studien. Jeg har bestemt meg for at informantene og klubbene ikke skal anonymiseres. Dette fordi at det kan være særegenheter i klubbene som kan bidra til styrke funnene ved å ikke anonymisere. I tillegg vil det være til større nytte og verdi for videre forskning, og ha en større grad av etterprøvbarehet.

Jeg mener at forskningsprosjekt mitt ikke vil utsette informantene for skade eller alvorlige belastninger, (Thagaard, 2009, s. 28) men prosjektet kan som ytterste konsekvens føre til at jeg avdekker informasjon som kan sette klubbene i et dårlig lys, og dermed også informantene. Det vil derfor være viktig jeg skal følge forskningens grunnverdier at, *“Forskeren skal arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet. Forskere skal respektere de utforskedes integritet, frihet og medbestemmelse.”* (Thagaard, 2009, s. 29)

5. Resultater og analyse

I dette analysekapittelet vil jeg presentere prosjektets empiriske data og analysere dem ut ifra tidligere forskning og mine tolkninger av datamaterialet. Analysen er delt inn i tre deler for å besvare problemstillingen, og det bygger på en krises 3 faser. Før, under og etter en krise. Ved å inkludere hva klubbene gjorde i møtet med en krise, og i kjølvannet, bidrar det til å belyse i hvilken grad de faktisk var forberedt. Den første delen jeg vil presentere er de funn jeg har gjort om klubbenes kriseberedskap. Det andre jeg vil gå nærmere inn på er hva klubbene har gjort og hvordan de opplevde Covid-19-pandemien. Den tredje analysedelen ser nærmere på hva klubbene har lært og hvordan klubbenes rolle i samfunnet kan ha blitt påvirket av pandemien. Det er også viktig å påpeke at dette er funn gjort i de respektive klubbene som er en del av utvalget mitt, og vil ikke nødvendigvis gjelde for alle toppfotballklubbene i Norge.



5.1 Kriseberedskap (Fase 1)

I dagens samfunn og i lys av pandemien vi inne i er det helt avgjørende for organisasjoner, og da også fotballklubber å forberede seg for at kriser kan oppstå. Både når det gjelder planer for kriser som har oppstått før, og ukjente kriser. Er man forberedt vil man også stille sterkere dersom noe skulle skje. Det ville være utenkelig at et fotball-lag møter opp til kamp uten å ha planer for hvordan de skal spille, eller uten å ha trent på forhånd. I dette kapittelet vil jeg først gå gjennom funn jeg har gjort internt i klubben, før jeg deretter ser på det eksterne og interessenter, og diskuterer dette opp imot litteraturen og tidligere forskning.

5.1.1 Planlegger klubbene for krise?

Det er å ha gode rutiner eller planer for hvordan ting skal gjøres i en organisasjon er viktig, og det kan gjøre det enklere å håndtere gitte situasjoner når man følger fastsatte steg. I en krisehåndteringsprosess derimot så er ikke det nødvendigvis tilfelle. Mitroff og Alpaslan (2003) mener at nøkkelen til å håndtere uforutsette kriser ligger ikke i å lage manualer, men å utvikle læringsprosesser, og at man gir lederne de mentale

ferdighetene, selvtilliten og fleksibiliteten til å kunne agere raskt og riktig når en uforutsett krise skjer. (Mitroff & Alpaslan, 2003, s.7) Dette ser man også hos klubbene jeg interjvuet. Både når det gjelder krisehåndtering og kommunikasjon.

"Vi har ingen beredskapsplan for hverken en dopingdom eller om en spiller skulle bli overkjørt i en front til front kollisjon, dersom det skulle være et underslag i klubben. Vi har ikke det altså. Det har vi ikke, men tvert imot så. Ikke med erfaring i den type saka, men i bakgrunn i økonomisaken så er vi jo opptatt av å lage en plan for hvordan vi skal opptre og kommuniser ut ifra den situasjonen som måtte oppstå. Men om det skulle være en front til front-ulykke i kveld med en av spillerne involvert, så har vi ikke en beredskapsplan for det. Det er jo et kjempepoeng." (Frank Lidahl, Ranheim Fotball)

Som vi kan se av sitatet over så er det slik at Ranheim ikke har planlagt eller planer for hvis noe uventet skulle skje. Derimot har de laget planer for dersom situasjoner de har vært opp i før skulle skje. Det kan man si er en reaktiv oppførsel. Det vil si at de reagerer på krisene når de skulle oppstå. Jeg tolker sitatet over også slik at Ranheim ikke vil være imot å tenke mer proaktivt, og dermed også jobbe mer proaktivt med kriseplanlegging fremover. Adm. Direktør i Molde uttalte følgende:

"...Uten at det e nedfelt i nokka plan. Så har vi heilt klart fleire møteplassa der vi har, sportslig utvalg, hvis du tar akkurat ift. salg og kjøp av spillera, der vi diskutere fortløpende hvilke spillera vi skal ha tak i. Vi har en økonomiavdeling som er veldig tett på oss ift. den økonomiske delen av en overgang, slik at, æ vil si at vi har veldig sånn god oppfølging, veldig tett oppfølging ift. både økonomi, kjøp og salg av spillere, og også dem prosessan vi gjør ellers i klubben." (Ole Erik Stavrum, Molde FK)

Som vi kan se av sitatet over så er det er innarbeidede rutiner i klubben, og møteplasser hvor det diskuteres kontra nedskrevne rutiner. Dette er alle ting som bidrar til en økt kommunikasjonsflyt, som igjen kan føre til at man er bedre rustet i møte med en krise. Desto flere interessenter som involveres i prosessene rundt kriseplanleggingen gjør at man kan se ting med andre perspektiver, som vil øke sannsynligheten for en mer effektiv krisehåndtering. (Alpaslan. et al., 2009, s.44) Daglig leder i Stabæk underbygger også en reaktiv tankegang rundt kriser:

"...Vi har ikke noe nedfelte klare krisehånderingsverktøy fordi alle krisene er forskjellige og på forskjellige nivå. Men vi har jo både veldig tett dialog og internt med ledelsen her da, som gjør at vi håndterer de fleste kriser ganske bra." (Jon Tunold, Stabæk Fotball)

Begrunnelsen om at alle kriser er forskjellige, og at man dermed ikke trenger å lage planer eller benytter krisehåndteringsverktøy er reaktive holdninger som vi også ser hos klubbene i engelske Premier League. I artikkelen til Manoli (2016) benyttet samtlige respondenter av intervjuene rundt krisekommunikasjonsplaner ordene «upraktisk» eller «umulig» når det gjaldt å planlegge proaktivt for uforutsette hendelser. Det betyr ikke at det er det riktige, som jeg har nevnt tidligere i teorikapitlet, så viser forskningen at det helt klart er fordelene med å være proaktive i arbeidet med kriser. Forskningen til Mitroff og Alpaslan viser nettopp at organisasjoner som er proaktive opplever færre kriser, gjør det bedre økonomisk og har et bedre rykte og rennommé enn de som ikke gjør det. (Mitroff & Alpaslan, 2003, s. 6) Den samme tegnene til reaktiv oppførsel ser man også hos Lyn Fotball.

"...Så vi har noen planer på det og planene oppstår jo ofte etter første gangen den krisa skjer, det er jo ikke sånn at vi har et planverk klart på ting som ikke har oppstått enda, ofte." (André Haug Nørbech, Lyn Fotball)

Eller som administrerende direktør i Molde FK også beskriver at pandemien kom som en overraskelse på alle, og at de hele tiden måtte reagere på nye problemstillinger.

"Ja, dette kom som en stor overraskelse på oss alle. Jeg var litt inne på det isted. Æ følt at til å begynne med så halsa vi etter problemet heile veien, altså det kom opp problemstillinga som vi ikkje hatt tatt stilling til, sånn du heile tida måtte løse ..." (Ole Erik Stavrum, Molde FK)

På den ene siden bærer disse funnene preg av reaktive holdninger. På den andre siden har jeg ikke gjort funn som bærer preg av proaktivitet, eller at de planlegger for kriser de ikke har vært oppe i før i den daglige driften, men når det gjelder arrangement så er det annerledes.

Krise- og beredskapsplan for arrangement

En av antagelsene jeg hadde på forhånd var at klubbene hadde krise- og beredskapsplaner i forbindelse med arrangement. Dette stemmer for samtlige klubber. Dette kan begrunnes med at det er krav fra NFF, og er en del av lisenskriteriene til klubbene. Dette gjelder for alle klubbene jeg intervjuet, og som daglig leder i Lyn beskriver det:

"Vi har jo veldig konkrete beredskaps og risikoplaner rundt f.eks. Toppseriekamper også fordi det er et krav, og der er det jo en gjennomgang av det før hver kamp, med kampledere og motstandere til stede. Der er det en veldig proff gjennomføring rundt det. Hva hvis ting skjer. Da er det sånn og sånn. Vi har de vaktene der. Vi har rømningsveier der. Som for så vidt også gjør at det blir lettere for oss i andre type lignende situasjoner, altså cuper og kamper, utover Toppserien..." (André Haug Nørbech, Lyn Fotball)

Dette er interessant i seg selv. Ved arrangementer samarbeider klubbene blant annet med politi og helsepersonell og de planlegger ofte ut ifra en «worst-case»-situasjon. For eksempel terror, brann, livstruende skade osv. Dette bidrar jo til at man er bedre rustet som klubb, dersom noe skulle skje. Men man kan jo stille seg spørsmålet om hvorfor klubbene ikke gjør dette også for resten av klubben og den daglige driften. Det er fra disse bransjene organisasjoner kan lære mye, og forskningen kaller disse for høy-pålitelige organisasjoner. For eksempel politi og sykehus er organisert på en måte at de takler krisesituasjoner og uventede hendelser veldig bra. Dette var noe Bodø-Glimt fikk føle på kroppen i en kamp mot Levanger i 2017.

"...Høsten 2017 så hadde vi jo en bombetrussel her. Det e jo et krav at vi har en krise- og beredskapsplan, og det gav jo også et momentum til å gå igjennom den på nytt igjen og skrive den ut på en fornuftig og god måte. Et arrangement så e det jo alltid et sikkerhetsmøte i forkant, om kampen, om hvordan man vurderer alle sider ved det da, og hvor de rette personan ska være..." (Frode Thomassen, FK Bodø-Glimt)

Nå viste deg seg at denne bombetrusselen ikke var reell, og mest sannsynlig et forsøk på kampfiksing. (Vold, 2017) Like fullt er slike hendelser med på å se om planene man har lagt fungerer. Dette viser også sitatet fra daglig leder Frode Thomassen. Det gav dem momentum til å gå igjennom planene på nytt. Dermed vil jeg anta at skulle en slik situasjon oppstå på nytt vil samtlige involverte være bedre forberedt. Det er vanskelig å planlegge for unormale kriser, og det ligger ikke i menneskers natur å mistenke andre til å være onde. Bare ett år etter terroraksjonen på World Trade Center i 2001 var det flere ledere i større selskaper Mitroff og Alpaslan (2003) snakket med, som ikke hadde vurdert muligheten for at noe tilsvarende kunne skje mot dem. (Mitroff & Alpaslan, 2003, s. 7)

En annen viktig observasjon er at hvis vi ser på ny-institusjonell teori, så er det at samtlige klubber har krise- og beredskapsplaner for arrangement tegn på coercive isomorfisme. (DiMaggio & Powell, 1983, s.150) Siden dette er krav, og føringene kommer i fra NFF, og samfunnet generelt ved store arrangement. Sørger det for at

klubbene blir likere hverandre. Dette så jeg også spor av i dokumentanalysen jeg gjorde, hvor toppfotballklubbenes årsrapporter var påfallende like, noe som også kan begrunnes med at de får tilgang på maler fra NFF og NIF for hvordan en årsberetning skal se ut.

Kommunikasjonsplaner

Viktigheten av media innenfor fotballen har vokst i tråd med utviklingen av resten av samfunnet. Nå også med sosiale mediers og folk flest som nyhetskanaler. Hvor nyheter og kriser kan spres og oppstå i løpet av noen tastetrykk. I forbindelse med krisehåndtering så er det spesielt viktig, fordi man kan i noen tilfeller forhindre kriser og begrense omfanget av en krise ved å ha gode kommunikasjonsplaner og ta eierskap til sin historie. Dette gjelder spesielt ved omdømmekriser. Samtlige klubber har definert hvem som skal snakke med media, men ikke nødvendigvis skrevet det ned.

Administrerende direktør i Molde beskriver det slik:

"..vi har også heilt klare retningslinja på hvordan vi snakke ut mot media. I sportslige saker, når det gjelder sport og den biten der så er det treneren som heilt naturlig tar hovedtyngden på det. Vi har administrerende som skal snakke om penga og overganga og slike ting. Også har vi da styreformann som da er det neste leddet, som skal ut og snakke. Det e klart han vil vi helst ikkje ha i avisa, for hvis han går ut i avisa så er det alvor. Da e det gått langt." (Ole Erik Stavrum, Molde FK)

5.1.2 Toppfotballklubbenes forhold til interessenter sine

Det er ikke nødvendigvis slik at det kun er planer og verktøy for hva man skal gjøre hvis en krise inntreffer. De fleste i og rundt en fotballklubb er viktige for klubben, og ikke minst det å opprettholde et godt forhold til dem. Interessentene til en fotballklubb er de interne (spillere, ansatte og medlemmer) til alle eksterne, rundt klubben som kan påvirke klubben. Forskning viser at klarer man å opprettholde gode forhold til interessentene sine, så vil man redusere sannsynligheten for krise. (Bundy et. Al., 2017, s. 1668)

De siste årene har fotballklubbene fått et mye mer bevisst forhold til sine interessenter, som daglig leder i Ranheim beskriver:

"Det vi starta å jobbe, forholdsvis strukturert med. For Ranheim hadde kanskje Norges dårligste omdømme, om ikke dårligste, det var veldig lite godt omdømme i Trøndelag. Det handla om at det alltid manglet penga. Og man mangla også noen sånne ordentlige suksesshistoria på å løft frem noen virkelig gode spillera, men etter å ha gjort en ordentlig avdekking. Internt i klubben. Alle som har en rolle i klubben på, ka e vi? Koffer eksisterer vi? Ka e verdian våres? Ka stille da krav til oss i adferd, valg og endringa? Så kunne vi begynne å se utover. Da er det ganske bredt interessentkart da, hvor Ranheim IL er en veldig viktig interessent. Lokalsamfunnet, frivillige, supportergruppering, tidligere spillere. Videre til kommune, fylke, Norsk Toppfotball, NFF. Vi har vel oppimot en 20-30 interessentgrupperinga her. Og da er det viktig for oss å jobbe, med en litt ulik inngang, men mest mulig treffsikker inngang mot hver enkelt interessentgruppering, og det gjør vi enda. Sånn at vi jobbe aktivt med å styrke relasjonene, dem emosjonelle båndene mellom klubb og interessentgruppering da."

(Frank Lidahl, Ranheim Fotball)

Ved å ha et bevisst forhold til at klubben har flere forskjellige interessentgrupperinger som må håndteres forskjellig, så vil det også sørge for at man vil ha et bedre forhold til dem. Som vi kan se av sitatet over så tok Ranheim utgangspunkt i sin egen klubbidentitet og sine verdier, og rettet blikket deretter utover. På denne måten er de tryggere helt trygge på at alt de foretar seg har et godt fundament alle i klubben kan stå inne for. En utfordring ved å ha veldig mange grupperinger vil være at noen får mindre oppmerksomhet i det daglige, men som under en krise vil være veldig viktige. Dersom en leder betrakter kriser ut ifra et mer profittmaksimerende syn, i motsetning til å fokusere på et bredt spekter av interessenter. Så vil de interessentene som er «viktigst» for å tjene mest penger bli inkludert i kriseplanleggingen og håndteringen, og dermed vil kanskje noen andre interessenter bli glemt. Dette viser forskningen at kan bidra til at man blir dårligere til å forhindre, håndtere, og komme seg etter kriser. (Alpaslan et al., 2009, s.45)

Klubbens egne

Som vi også ser av sitatet to avsnitt over så blir de nærmeste interessentene de viktigste. I begynnelsen av pandemien i mars 2020, så var det en situasjon som var preget av mye usikkerhet. Derfor var det helt klart nødvendig for klubbene å ta vare på sine spillere og ansatte. Som daglig leder i Bodø-Glimt beskriver:

"... De viktigste personan e jo de som e her. Altså du kan aldri planlegge jobbe med ting på taket. Fotballklubben e som en løk. De viktigste e spillergruppa vår som levere prestasjona, så kan du ta trenerapparatet, men alt henge egentlig i hop, og du skal utvikle en profesjonell Eliteserielubb som skal være over tid så må alle de som e avgjørende i løken fungere og den løken kan du ta i mange ringa. Du har de som spillergruppa, trenerapparatet, du har folk i akademiet, du har i administrasjonen, du har styret . " (Frode Thomassen, FK Bodø-Glimt)

Tidligere forskning viser at det er helt klare ulemper ved å glemme ansatte under en krise, samtidig som det er vil kunne være positivt å behandle dem bra, og at det kan føre til at også de ansatte vil forsvare organisasjonen utad. (Bundy et al., 2017, s.1671)

Samtlige klubber viser til at de har hatt jevnlig informasjonsmøter med sine ansatte, men at også at det var utfordringer knyttet til dette på grunn av manglende fysisk tilstedeværelse ved at mange har hatt hjemmekontor.

Det er store forskjeller mellom klubbene i økonomi og størrelse i undersøkelsen, og denne forskjellen mellom herre- og kvinnefotball viser seg også. Spesielt ved at toppserielagene oftere er en del av hele klubben, som også inkluderer barn, ungdom og breddesatsingen. Dette ser man både hos Lyn og VIF. Dette viste seg også tydelig i intervjuene. På spørsmål om hvem som er viktigst for klubben, så svarer daglig leder i Lyn:

"Selvfølgelig er det jo medlemmene våre. Det er de vi har drift for. Det er de det handler og vi ønsker jo å ha trygt og godt miljø for våre medlemmer. Det er jo det aller viktigste..." (André Haug Nørbech, Lyn Fotball)

Av dette tolker jeg det som at hovedfokuset til klubben ikke nødvendigvis er A-laget for kvinner, men klubben som helhet. Denne forskjellen er interessant. Det er godt mulig at det ville vært annerledes dersom hovedinntektene for disse klubbene også kom i fra A-laget.

Lokalsamfunn og samarbeidspartnere

En enormt viktig interesse for fotballklubber er lokalsamfunnet. Junghagen (2018) beskriver at det forskningen viser at det å ta et sosialt ansvar kan ha to motiver. På den ene siden kan det gi organisasjonen et konkurransefortrinn, og på den andre siden gjøres det fordi det blir sett på som det riktige å gjøre. Alle klubbene jeg har snakket med nevner arbeidet de gjør med lokalsamfunnet og hvor viktig de synes det er. Jeg tolker det

slik at for klubbene så vil det sosiale arbeidet deres være en kombinasjon av begge motiv.

"...vi har jo endret fokuset vårt på hvordan vi jobber i markedssida. Æ trur klubban må være mye, mye mer verdibasert og forankra i lokalt og regionalt næringsliv og være relevant for samfunnet rundt. Vi går tungt inn med FNs bærekraftsmål og koble klubbens strategi til det. Æ trur ikke det holder i ei fremtid å være i sin silo, og bare levere. Hvis man tenke som klubb at bare vi e god å spille fotball så blir alt bra, det trur æ ikke. Du må jobbe i klubb på en sånn måte at du snakke til hjertan til folk, til lokalsamfunnet, at de kjenne at det e en identitet der. At du skapat en stolthet og rundt. Hvordan man forvalte, for fotballklubba, håndballklubba, ishockeyklubba. De kan bety veldig mye for lokalsamfunnet og byan hvis de bare tar en sånn posisjon da. (...) Æ tror fremtida vil kreve at vi jobbe mer sammen, og ser at vi e gjensidig avhengig av hverandre, og da må man være relevant..." (Frode Thomassen, FK Bodø-Glimt)

I Bodø-Glimt har de endret fokus, og er veldig nå veldig opptatt av lokalmiljøet. Desto bedre forhold klubben har til lokalsamfunnet og næringslivet, desto mer gagnar det også klubben på sikt, både sportslig og økonomisk. Så er det også et veldig godt poeng at man ikke kun kan se på seg selv og ha kun fokus på sportslig resultat slik som samfunnet er i utvikling i dag. Jeg tolker det dithen at Bodø-Glimt har tatt grep og virkelige forstår at for å utvikle seg som klubb på 2020-tallet, så må de være med i samfunnsutviklingen. Dermed så vil gode forhold til lokalsamfunnet, samarbeidspartnere og øvrig næringsliv være en viktig part i nettopp det. Flere av klubbene viser gode initiativ til lokalsamfunnet, som for eksempel en av Molde FKs eiere Kjell Inge Røkke, som for hvert sesongkort klubben selger på Aker stadion deler ut en tilsvarende sum til et lag eller forening i regionen. På denne måten får klubben i pose og sekk, ved at de selger flere sesongkort og samtidig bidrar til at de tar et sosialt ansvar for samfunnet rundt klubben. Dette vil også kunne gjøre at lokalsamfunnet støtter klubben også dersom den skulle rammes av en ny krise. Til sammenligning med disse større klubbene så har vi VIF, som jeg nevnte tidligere også har et helt annet hovedfokus enn damelaget i toppserien, til tross for at de også ble seriemester i 2020.

"...Det andre som er spesielt er jo at vi er en klubb som har adresse i bydel Gamle Oslo. Det medfører at vi er beinharde på noen verdier hos oss. Det er integreringsarbeid hver eneste dag egentlig. Det er det vi jobber med i tillegg til å lære barn og ungdom til å få en trygghetsfølelse og mestring gjennom fotball. For det er fotball vi driver med. Det er det vi driver med, men for å kunne gjøre det på en ålreit måte, så må vi jobbe både med verdier og være relativ tydelige på mye da. Så det er veldig spennende..." (Morten Grødahl, VIF)

Fotballen som en arena for integrering er noe som er viktig, og som nok også er viktige for de andre og litt større klubbene og deres samarbeid med yngre lag, men som naturligvis blir viktigere for klubben som har barne-, ungdoms- og breddefotballen som en integrert del. Det er kanskje også vanskeligere for VIF å skape den samme lokale tilhørigheten blant folk og bedrifter i storbyen Oslo, sammenlignet med de mindre byene rundt omkring. I så måte blir dette sosiale arbeidet de gjør veldig viktig.

Media

En annen viktig interesse for toppfotballklubbene er media. Det sies at en leders kommunikasjonssevner er viktig både når det gjelder innad i organisasjonen, men også utad mot interessenter og spesielt media. I Molde FK beskriver administrerende direktør om bruken av ekstern hjelp når det gjelder dette.

"Æ har blant vært igjennom no fleire møta no med en mediarådgiver, der vi har diskutert strategier, vi har diskutert hvordan vi forholder oss til forskjellige, kall det krisa, eller kall det ubehagelige situasjonane, og vi har veldig mykje evalueringa på ting som har stått i avisa, ting som har komme ut i media. Og vi har et veldig sånt åpent, ikkje kall det tøft, men fortløpande evalueringa på ting som e, for å snapp opp og lær ting fortløpende . Så har vi hatt mediakurs med folk her, det har vi ikkje gjort siste par åran veit e, så det er også en ting vi diskutere å ta opp igjen. For å gjør, for at vi alltid skal lær av det du gjør og du skal alltid bli hakket bedre. Det er kanskje min måte å tren på, mens de andre guttan er på det grønne gresset her å trene." (Ole Erik Stavrum, Molde FK)

Det er godt mulig at dette er noe som Molde gjør fordi de har større økonomi enn de andre klubbene, men det er bidrar også til at lederen er bedre rustet kommunikasjonsmessig dersom en krise skulle skje. Vi kan også se eksempler av Molde FKs aktive rolle og forhold til media er noe de er opptatt. For eksempel stilte Administrerende direktør opp i VG Sporten sitt program «Silly Season», hvor de går igjennom forskjellige rykter før hvert overgangsvindu. Her deles det historier på godt og vondt, og Molde FK fremstår som en veldig åpen klubb. (VGTV, 2021) Dette samsvarer også bra med Manoli (2016) sine funn om de engelske klubbenes forhold til media, og at i noen tilfeller kan disse uformelle forholdene til media føre til at man kan håndtere potensielle kriser i en tidlig fase. Men viktigheten av disse forholdene trues av sosiale medier hvor det som tidligere kunne oppdages av en journalist nå blir oppdaget av publikum, og kan gå viralt innen få tastetrykk. (Manoli, 2016, s.355) Derfor er det viktig at lederne i fotballklubbene er synlige i media, slik at man på den måten kan bidra til å styre sin klubbs historie og vise hvor de står i forskjellige saker.

"...Så æ er ikke noe glad å være i mediebildet, og gjør det og må gjør det ofte fordi det kreves av meg i min rolle. For å kunne vinn igjennom og få bringt alternative meninga til torgs..." (Frank Lidahl, Ranheim Fotball)

Daglig leder i Ranheim Fotball, Frank Lidahl viser tydelig i sitatet over at dette gjør han fordi det er viktig og kreves av han i hans rolle som daglig leder. Dette så man også under pandemien da han var ute og tok del i debatten rundt permitteringer av spillere. Veldig mange klubber permitterte spillere, og samtidig advarte klubber mot å hente spillere som var permitterte. Tiltaket ved å permittere ansatte og spillere vil jeg diskutere mer senere i oppgaven.

Negative interessentforhold

Denne studien har ikke gått inn på detaljer rundt negative forhold til interessenter. Dette vil være interessant å gå dypere i for videre forskning. Noe Bundy et al. (2017) trekker fram er at dersom en organisasjon har prestert godt så øker forventningene fra interessentene for prestasjonene fremover. Dette kan presse en organisasjon i å ta i bruk ulovlige midler for å møte disse høye forventningene, som igjen kan føre til en krise. Funnene mine viser nødvendigvis ikke dette, men det er helt klart at klubbene har et bevisst forhold til at forventningene til dem er høye, som Adm. Direktør i Molde beskriver:

«Det e klart at både vårt publikum, våre samarbeidspartnera, og vi sjølv blir på en måte kall det litt bortskjemt. Det blir vi nok. I og med at vi har gjort så sportlige gode resultat som vi har, og har såpass ambisjona som vi har.» (Ole Erik Stavrum, Molde FK)

For å håndtere disse økte forventningene har Bodø-Glimt tatt grep, som er veldig interessante, og ganske spesielt å høre fra en regjerende seriemester. De har fjernet alt av resultatmål og jobber med å utvikle klubben langsiktig, med fokus på prestasjon og infrastruktur.

"Vi har fjerna alt av resultatmål. Det spiller ikke noen rolle om vi blir nr. 10 eller nr. 1. Bare vi kjenne sjølv på at vi blir bedre." (Frode Thomassen, FK Bodø-Glimt)

Ved å fjerne resultatmål så begrenser klubben forventningene til samtlige interessenter. Jeg tolker det dithen at de nok har noen mål internt, som kanskje er høyere enn det de beskriver, men på denne måten gjør det at presset på klubben blir mindre enn hvis de

hadde et uttalt mål om å bli nummer én. Det samme ser man også i Molde FK, hvor de hadde en høyere intern målsetting enn den de hadde uttalt utad.

«Det e klart vi gikk jo inn i Europa i år for å kvalifisere oss til Champions League. Det var liksom det vi jobba for, også var det ikkje noke katastrofe når vi røyk ut fordi vi kom inn i Europa League isteden. Så vi nådd jo egentlig vår strategisk uttalte mål at vi skal kom til gruppespill i Europa, men det e klart at vi skuffe både oss sjøl og våre samarbeidspartnera og alle folk rundt oss når vi ikkje oppnår de resultatane vi ønske og vi har mål til å gjør .» (Ole Erik Stavrum, Molde FK)

I forhold til det Solberg og Haugen (2010) har beskrevet tidligere så kan dette være et fornuftig valg også økonomisk for klubbene, ved at de ikke blir presset til å bruke mer penger enn det som er forsvarlig. Dette vil være interessant å følge nærmere med på, om de klarer å vedvare plassene i toppsjiktet, eller om de hopper inn i Gammelsæters velkjente «trampolineøkonomi», som så veldig mange andre klubber tidligere.



5.2 Krisehåndtering av Covid-19 pandemien (Fase 2)

Selv om problemstillingen min i hovedsak går ut på å se på om norske toppfotballklubber er forberedt på kriser, så blir det også relevant å se på hvordan de faktisk håndterte en krise, som Covid-19-pandemien. Fordi det vil kunne avdekke om håndteringen var et resultat av gode forberedelser eller at håndteringen skjedde som et reaktivt svar på krisen. I tråd med Bundy et al. (2017) sin modell, så vil jeg først presentere funn gjort i forhold til det interne perspektive og kriseledelsen, og påfølgende tiltak klubbene gjorde i krisen, før jeg deretter ser på det eksterne perspektivet med interessentpersepsjon, og hvilke interessenter som har vært viktige for klubbene i perioden.

5.2.1 Kriseledelse

Innen 'Crisis Management'-perspektivet legges mye vekt på kriseledelse som en viktig faktor for hvordan en organisasjon håndterer en krise bra. Dette vil gjelde klubbens leder, men også styret i klubben. Det viser seg at ledere som ser mulighetene i en krise i stedet for å fokusere på truslene, er mer åpne og fleksible (Bundy et al., 2017, s.1671) Dette ser man også blant klubbene i studien. Her fra daglig leder i Ranheim:

"Vi har i noen sammenhenger, blant annet ved inngangen til pandemien nå lent oss på en SWOT-analyse. Noe rundt type anlegg og infrastruktur så har vi en ROS-analyse gjerne vært anvendt. Men dem SWOT-analysene vi har foretatt. Vi erkjenner truslene etc. men vi er veldig opptatt av å indentifisere mulighetene, som ligg i det. Vi er sånn av natur, at når nokka inntreffe, ka e mulighetsrommet? Så også med pandemien da." (Frank Lidahl, Ranheim Fotball)

Som en del av dokumentanalysen fant jeg en presentasjon lagt ut på Ranheim fotball sine nettsider i forbindelse med et ekstraordinært årsmøte i 2020. Der fremgår det at mulighetene de ser er i en SWOT-analyse er: «Attraktiv spillerstall, tiltakspakke for idrett, kostnadsreduksjon på enkeltposter i budsjett og bruk av permisjonsmuligheter.» (Ranheim, 2020) I så måte så har tolker jeg det dithen at det å ha kontroll på økonomien har vært noe av det viktigste for Ranheim, og derfor har mulighetene innenfor det feltet vært det de hadde fokus på. Ser vi på en pressemelding fra Ranheim fra mars 2020, så er det helt klart at de har klart å se andre muligheter. Både når det gjelder å være raske med nye planer og nytenkende opp mot samarbeidspartnere. Ved at spillerne ville være tilgjengelige til å hjelpe sponsorer, og samfunnsnyttige formål som også var berørt av pandemien. (Ranheim, 2020)

Ledelsesutfordring

En av antagelsene var at ledere med lang erfaring og som kanskje har opplevd flere kriser vil også da ville være flinkere til å håndtere en krise. Dette har jeg ikke gjort funn som kan bekrefte, men det har vært flere av informantene som har lang erfaring innen fotballen. De fleste av lederne jeg intervjuet har relativt kort fartstid i selve jobben sin nå. De som har vært der lengst har kun vært ansatt siden 2016, men flere av dem har lang fartstid i de respektive klubbene i andre roller, som styreleder, styremedlem, breddetrener osv. Samtidig som flere av dem også har ledererfaring fra andre bransjer både offentlig og privat så har de opplevd denne perioden som leder krevende. Som daglig leder i Stabæk Fotball, Jon Tunold beskriver:

"...Det førte til ganske store utfordringer, hvert fall for meg. Jeg har jo ikke noen erfaring, som de fleste andre, med pandemier og de tiltakene. Både jeg og vår økonomisjef brukte veldig mye tid på å finne ut av personale retningslinjer for permitteringer. Hva kan vi gjøre? Hvordan skal vi ivareta smittevern? Alt dette her. Så det var kjempeutfordrende. De eneste som var i full jobb. Det var meg og økonomisjefen, resten var permittert i enten 100% eller delt. Og vi brukte vel langt over normal arbeidstid, på å kartlegge og å jobbe med ting vi ikke hadde så mye kunnskap om..." (Jon Tunold, Stabæk Fotball)

Det er et viktig poeng han kommer med her. Det var nok de færreste som var forberedt på at det skulle komme en pandemi, som skulle stenge ned landet. Dermed var det nok svært få med den konkrete erfaringen. Det er også interessant at retningslinjene rundt permitteringer ikke var noe klubben hadde i fingerspissene. Men på den andre siden, at siden økonomien har vært god, så har det ikke vært et behov for klubben å sette seg detaljert inn i det siden det ikke var aktuelt. Samtidig så dukket det også opp helt nye problemstillinger, og i den sammenheng trenger man ledere som er fleksible og kan agere raskt. I og med at daglig leder har uttalt at pandemien ikke har vært en krise for klubben så vil nok det bety at ledelsen har klart å tilpasse seg den nye tilværelsen på en god måte. Daglig leder i Lyn fortalte også at det var en spennende ledelsesutfordring:

"En spennende ledelsesutfordring, for en fersk idrettsleder er det jo. Det å skulle permittere alle ansatte er jo en tøff ting å gå igjennom. Det å passe på at folk har det bra blir vanskeligere når man ikke ser de hver dag. Å passe på at folk samarbeider godt når man ikke får vært så mye til stede. Det er en utfordring som leder å ha pulsen på driften når man ikke er fysisk til stede og får sett og få følt på det da." (André Nørbech, Lyn Fotball)

Det å måtte permittere ansatte er naturlig nok vanskelig. Forskningen viser at hvis lederens personlige egenskaper, at han for eksempel er karismatisk, kan påvirke det interne samholdet i en organisasjon. (Majchrzak et al., 2007 & Roberts et al., 2017, referert i Bundy et al., 2017, s. 1671) I en slik situasjon hvor man må gjøre dette uten å være fysisk til stede kan man se av sitatet over har vært utfordrende. Dermed blir kommunikasjon og måten dette gjøres på enda mer viktig enn ved en normal situasjon, hvor møteplassene er flere og kanskje også mer uformelle.

Tabell 6: Informasjon om toppfotballklubbene ledere

	<i>Molde FK</i>	<i>FK Bodø-Glimt</i>	<i>Stabæk</i>	<i>Ranheim</i>	<i>Vålerenga</i>	<i>Lyn</i>
	Ole Erik Stavrum	Frode Thomassen	JonTunold	Frank Lidahl	Morten Grødahl	André Haug Nørbech
Rolle	Adm.dirktør (2020 -)	Daglig leder (2017 -)	Daglig leder (2016 -)	Daglig leder (2016 -)	Daglig leder (2014 - 2021)	Daglig leder (2020 - 2021)
Alder	54 år	54 år	54 år	44 år	67 år	33 år
Utdanning	Økonomi	Norges Idrettshøgskole – Anleggspolitikk	Vgs.	Økonomi	Elektroingeniør	Norges Idrettshøgskole -Sport Management
Arbeids- erfaring	Bank. Leder for bedriftsmarked i DNB.	Kulturdepartement (Konsulent/ Underdirektør) Nord Univesitet (Fakultetsdirektør)	Salg, marked og leder-stillinger i legemiddel- bransjen, privat helsevesen og treningscenter. Stamina, Aleris, Pfizer. Ledet Stabæk også fra 2010 til 2012.	Daglig leder i Odd (2010). Daglig leder i Sandefjord (2011-2015).	Ingeniør Oslo Lysverker, Oslo Energi. Administrerende direktør i Hafslund.	Daglig leder i Heming Fotball.
Idretts- bakgrunn	Tidligere fotballspiller i Molde FK og Brann (12 år i toppdivisjonen)	Tidligere fotballspiller i Lyn og Stabæk.	Spilt håndball i Stabæk håndball. Supporter av Stabæk.	Barneidrett.		
Annet	Styremedlem i Molde, og nestformann i styret. Breddetrener.	Styremedlem i Vålerenga og Bodø- Glimt. Styreleder i Bodø-Glimt. Breddetrener/ Spillerutvikler		Vært frivillig i moderkluben Kolstad fra 1998 til 2009.	Tilknyttet Vålerenga siden 1996. Styreformann i VIF, leder og nestleder. Pluss en rekke frivillige verv.	

5.2.2 Styret

Et viktige grep organisasjoner kan gjøre når en krise oppstår er å iverksette et kriseteam, og at dette er noe som bør være permanent, slik at man er best mulig rustet for en krise. (Silkose & Undsgaard, 2006, s. 78) Dette har ingen av klubbene i prosjektet gjort, men for flere av dem har styret fått en utvidet rolle gjennom Covid-19-pandemien. Et kvalitetssyret kan bidra til å redusere omfanget av en krise og forbedre kriseledelsen. (Withers et al, (2012), referert i Bundy et al., 2017, s.1671) Flere av klubbene nevner at under pandemien så har styret vært viktig. I Ranheim har de et godt sammensatt styre.

*"...Utover det så har vi et veldig godt sammensatt styre da. Blant annet en veldig dyktig advokat, som til enhver tid var hands-on på kordan skal vi kunne håndtere type sykemeldinger, permitteringer, arbeidsavtaler, osv. Så vi var oppdatert på den ting. Vi har styremedlemmer, som har jobba med prestasjonsutvikling og kommunikasjon. Vi har en organisasjonspsykolog. Så det er veldig mye kompetanse å lene seg på i eget styre, som var veldig nyttig."
(Frank Lidahl, Ranheim Fotball)*

Spesielt for mindre klubber med færre ansatte vil styret være spesielt viktig. Dette var tydelig også i Lyn, hvor styret i klubben ulønnet har tatt på seg mye merarbeid, og som daglig leder beskriver styreleder «...Styreleder som har vært til tider så hands-on så hun har vært mer en assisterende daglig leder enn en styreleder.» Da ser man verdien i å ha et kompetent styre man kan sparre med og lene seg på når ting blir vanskelig.

Kommunikasjonen mellom administrasjon og styret fremheves i perioden som mye mer hyppig normalt, og hvor det var i en av klubbene i perioder var opptil tre styremøter i uken. Samtlige klubber beskriver forholdet til sine respektive styrer som godt. Dette samarbeidet beskriver daglig leder i Ranheim veldig godt:

"... Fra administrasjonen da, så er det æ som daglig leder som va kontaktpunktet med styret. Veldig offensivt styre. Men også et styre som utfordra på å ikke ha en for naiv tankegang. Derav også dem til enhver tid oppdaterte scenarioene, økonomiske scenarioene. Så når vi kjem til slutten av mai, så har vi fortsatt 3 scenarioer. Der vi velger å gå for det midterste, et sannsynlig scenario, som viser et underskudd ved årets slutt på 2 millioner. Og fordi vi tror på det scenarioer, og avviker det med det årsmøtevedtatte budsjettet, og da vedtar styret å innkalle til ekstraordinært årsmøte. For å legge fram det for alle medlemmene og spill med åpne kort, og med et forslag om vedtak til på den ene sida til å disponere oppspart egenkapital til å kunne ta et sånt underskudd. Alternativet er jo å kutte kostnader, også gikk det ekstraordinære årsmøte rett over i konstruktivt medlemsmøte hvor medlemmene blei involvert i hvordan kan vi skaffe 2 millioner. Så det var veldig hele tida etter beste evne en involvering av dem interne grupperingene da." (Frank Lidahl, Ranheim Fotball)

Her kan man tydelig se hvordan styret har både utfordret klubben til å ha flere scenarier og planlegge for dem. I tillegg så går de inn for en nøktern plan som vil gjøre for at klubben ville gå i underskudd, og beslutter å avholde et ekstraordinært årsmøte og involvere medlemmene på bakgrunn av det. Slik sørges det for at beslutningen vil stå stødig. Kun en av klubbene; Stabæk, involverte styret mindre. Der var det daglig leder og økonomisjefen som bidro mest i perioden. Daglig leder beskrev det slik:

"Administrasjonen har holdt i det. Det er ikke det at styret ikke har vært interessert, men det har ikke vært et behov for styret å involvere seg. Vi har vel løst dette på egenhånd, også er det noen ting som måtte forankres. Vi lagde en presentasjon om hva folk skulle forholde seg til. Hvor vi tok inn FHIs retningslinjer og sånne ting, og det fikk jeg godkjent av styret. Utover har ikke de vært veldig involvert nei. De ville nok vært mye mer involvert hvis det var større økonomiske konsekvenser" (Jon Tunold, Stabæk Fotball)

I sitatet ovenfor tolker jeg det slik at for Stabæk så har ikke selve pandemien vært en krise for klubben, og de har dermed ikke trengt å involvere styret i stor grad. De har kunnet drive tilnærmet normalt. Dette er i og for seg ikke noen ulempe i seg selv, og en daglig leder som har mye makt kan fatte beslutninger raskt og dermed redusere sannsynligheten for at man mislykkes i forbindelse med en krise. (Dowell et al., 2011, referert i Bundy et al., 2017, s. 1671) Denne kombinasjonen med et godt styre virker å være det beste. På den andre siden så viser forskningen at daglige leder med mye makt også tar større risiko, som igjen kan øke sannsynligheten for at man rammes av en krise. (Zahra et al. 2005 & Mishina et al., 2010, referert i Bundy et al., 2017, s.1672)

5.2.3 Kommunikasjon fra ledelsen innad i klubben

Kommunikasjon i en pågående krise er svært viktig både internt og eksternt. Spesielt for lederen. Selv om klubbene ikke har hatt nedskrevne planer om hvordan de skulle gjøre nettopp dette. Så har ledelsen og kulturen vært på plass slik at man også kommuniserer med de ansatte i klubben. I den første perioden ble dette spesielt viktig. Da landet var stengt ned ble det veldig mye usikkerhet. Myndighetene oppfordret folk til å være hjemme, og mange ble permitterte. Det kan ha positive effekter på håndteringen av en krise, dersom man har god dialog med alle internt i organisasjonen, og i tillegg få alle i klubben til å stå sammen og forsvare klubben oppi krisen. I organisasjoner som er høy-pålitelige ser man at ledere som evner å tilpasse seg i en krisesituasjon kan forbedre koordineringsarbeidet og kommunikasjonen innad og utad. (Bundy et al., 2017, s.1671). Dette ser man tydelig hos klubbene i prosjektet. Blant annet hos Bodø-Glimt:

"...Vi kommuniserte med spillerutvalget vårt hele veien, for man trente jo både i gruppe og ei tid også bare individuelt. Så det va, ikke noe konkret kommunikasjonsplan, men vi va opptatt med å kommunisere med alle som va berørte og på den tida der når vi satt på hjemmekontor alle sammen. Så hadde vi jo daglige Teams-møter med administrasjonen, hvor vi møttes klokka 8, snakka gjennom hvor e vi? Kunne orientere dem hvordan vi stod. Hva e ståa? Du kommunisere på en anna måte og hyppigere med langs alle de aksan, som du må da. Og du bruke jo også media litt for å fortelle historien lokalt, regionalt der oppmerksomheten er størst. Så det kommunikativt så tror æ de valgan var. Vi satt ikke og ropte krise, vi satt og sa dette skal vi kom oss igjennom, vi e solid, vi tar vare på folka våre. Vi ropte aldri krise. Vi ropte vi forberede oss, vi jobbe på, vi tar var på kvarandre. Veldig mye mer gode budskap i krisa da." (Frode Thomassen, FK Bodø-Glimt)

Daglige digitale møter med ansatte var nok viktig i en usikker tid, som nevnt tidligere så vil det har positiv effekt å engasjere de ansatte. (Mazzei et al., 2012, referert i Bundy et al., 2017, s. 1671). Jeg tolker det også slik at det å fokusere på positivitet har nok hatt en veldig god effekt på alle ansatte og spillere i Bodø-Glimt. I Stabæk hadde de også hyppige informasjonsmøter.

"... Vi visste jo ikke hvor lenge dette varte, sånn at det å begynne å ha hyppigere møte med ansatte. Vi hadde jo informasjonsmøter med ansatte, men det kan godt hende de kunne vært hyppigere, men det var så mye annet å fokusere på også. Sett i etterkant tror jeg vi løste det på en ganske god måte ift. mange andre klubber, som nesten ikke kommuniserte noen ting, men vi kunne sikkert kommunisert enda mer og enda bedre." (Jon Tunold, Stabæk Fotball)

På den samme måten som i Bodø-Glimt, så var møtene hyppige. De mener og at de løste det godt i forhold til flere andre klubber. Det daglig leder nok viser til her, er at det ble åpentlyst diskutert i media mellom klubb og spillere. Det kan godt være at det er VIF sitt herrelag hvor treneren i klubben krevde at permitterte spillere skulle trene organisert med laget, og ikke tok hensyn til reglene i arbeidslivet. Dette endte med mye medieomtale, og Idrettsutøvernes spillerorganisasjonen (NISO) ble involvert. (Hansen, 2020) Saken kunne nok ha vært unngått dersom kommunikasjonen mellom klubb og spillere hadde vært bedre. Noe av det negative ved at mye av kommunikasjonen mellom de ansatte i perioder har foregått fra hjemmekontor forteller daglig leder i Stabæk fotball:

"... Noe har blitt mer effektivt. Generelt er det mindre effektivt fordi man ikke ser hverandre. Det er veldig mye som løses gjennom uformell prat. Hvis du tenker på konkrete arbeidsoppgaver du kan gjøre, så kan det være mer effektivt. Men hvis du tenker på det å komme videre, kreativitet, utvikling av et arbeidsmiljø,

utvikling av prosjekter så tar det lenger tid. Fordi avstanden blir større fordi man ikke ser hverandre" (Jon Tunold, Stabæk Fotball)

Så selv om det er mye snakk om at veldig mange bedrifter i andre bransjer kommer til å innføre mer bruk av hjemmekontor i årene fremover tolker jeg det slik at dette ikke nødvendigvis er tilfelle hos Stabæk. Nettopp fordi man går glipp av mye av den uformelle praten utenom møter. Spillerne og selve idrettsaktiviteten er vanskelig gjennomført på hjemmekontor, men man skulle tro at man også kunne klare å gjenskape også det uformelle for de andre ansatte i klubben på hjemmekontor. Dette tydeliggjør også da enda mer viktigheten av en leders evne til å klare å vedlikeholde et godt arbeidsmiljø når man som bedrift blir «påtvunget» hjemmekontor.

5.2.4 Tiltak i krisen

Når en krise først rammer, som Covid-19-pandemien, så er det viktig at organisasjoner er bevisst på handlinger og ha på plass rutiner og systemer som kan bidra til å begrense skadene på organisasjonen. I verste fall kan feil håndtering føre organisasjonen går i ruin eller går konkurs. På grunn av all usikkerheten og frykten rundt hvor omfattende og farlig Covid-19-pandemien kom til å være, så ble handlingene til toppfotballklubbene i denne første tiden svært viktig. For de fleste av klubbene i undersøkelsen ble økonomi et av de viktigste temaene denne perioden. Når aktivitetene i klubbene stopper opp, så ble det naturlig for dem å se på muligheten alle arbeidsgivere i Norge har, og det er å permittere ansatte.

Permitteringer

Et viktig tiltak som både ble heftig tatt i bruk og debattert i norsk fotball i perioden mars/april 2020 var permitteringer. Måten klubbene håndterte denne perioden var forskjellig, mens noen har hatt fokus på økonomi i en tid preget av usikkerhet har andre klubber fokusert på sine ansatte og klubbens verdier. Av klubbene jeg intervjuet permitterte fire av seks samtlige eller deler av sine A-lagsspillere og ansatte, og antagelsen jeg hadde på forhånd om at de som klubbene som permitterte var bedre forberedt har jeg ikke funnet noen klare beviser for. Det som derimot har funnet er at det er forskjeller mellom hvorfor noen av klubbene har gått til steget og permittert ansatte og spillere. I Bodø-Glimt valgte de den første tiden å ikke permittere spillere og ansatte. Daglig leder Frode Thomassen utalte følgende:

"...Så vi e en liten klubb, med en liten administrasjon, hvis folk va permittert her i en måned, ikke sant. Hvis du tok ut nesten alle funksjonan så ville vi spare en halv million, eller et eller anna sånn. Men si en klubb som Rosenborg, de kunne jo permittere, de satt jo igjen med 30 menneska så hadde de permittert. Det e noe med størrelsen og volumet, som altså får mulighet til å spare mye penga. Den var ikke til stede..." (Frode Thomassen, FK Bodø-Glimt)

Størrelsen på klubben og antallet ansatte ble en viktig faktor for hvorfor Bodø-Glimt valgte å ikke permittere. Det er stor forskjell på en halv million kontra de større klubbene, hvor beløpet antageligvis var betraktelig høyere. For der og da visste man ikke hvor lenge dette ville vare, så det fornuftige sett i fra et forretningsperspektiv var å permittere spillere og ansatte. Det var også diskusjon med styret i Bodø-Glimt, som ønsket å permittere. Det er verdt å bemerke seg at Bodø-Glimt hadde solgt spillere for flere titalls millioner i 2019, og satt dermed relativt godt i det økonomisk når pandemien slo til. Dette var nok en viktig årsak til at de hadde muligheten til å gjøre nettopp dette. En annen klubb som valgte å gjøre det samme var Ranheim, også en liten klubb med et litt annet syn på dette med permitteringer.

"... En mulighet som vi vurderte, var at vi skal styrke felleskapsverdien i klubben. Det betyr at der det vart Norgesmesterskap i permitteringer en periode, så valgte vi å gå andre veien. Vi freda spillerne, og dem som åpenbart hadde arbeidsoppgaver. Fordi vi satt det i sammenheng, for når vi skal ut og kjemp om poeng, så tror vi at vi får igjen noe i felleskapsverdien. Det var ingen i klubben som var permittert mer enn 4 uker, og trenerteamet ble, bortsett fra hovedtrener var permittert en periode, men vi henta tilbake med en gang vi så at omfanget på arbeidsoppgaver trappa seg opp. Så vi så en mulighet i å investere i medarbeiderne, der mange andre permitterte. Så sier ikke jeg at vi nødvendigvis fikk igjen på kort sikt, men det tror jeg var et bra grep av oss." (Frank Lidahl, Ranheim Fotball)

Ranheim valgte å beholde flere i stillingene sine, så lenge det var jobb og arbeidsoppgaver, men permitterte noen ansatte. Spillerne ble ikke permittert fordi de ville fokusere på felleskapsverdien i klubben og investere i de ansatte. Dette kan man også sette i sammenheng med det jeg nevnte tidligere at spillerne også bidro opp mot samarbeidspartnere og sponsorer. Nettopp for å bidra til å skape denne felleskapsverdien i klubben. Det er også stor forskjell på lønningene i Ranheim og for eksempel Molde FK. Ifølge Eliteseriebarometeret 2018 så var lønnskostnadene til Ranheim på 6 millioner kr i 2017 (nivå 2), og 12 millioner kroner (nivå 1) i 2018, mot Molde sitt på 76 millioner kr i 2017 og 83 millioner kroner i 2018, begge sesonger på

nivå 1 i Eliteserien. Dermed er det helt klart mer å spare ved å permittere for en større klubb som Molde.

"...Vi hadd egentlig et mål om å komme oss ut av den krise like bra som vi kom oss inn i krise, hvis du skjønne ka æ meine. Så vi gjor grep, kostnadmessig, der vi permitterte folk, vi strippa alle investeringan som va planlagt, utenom de aller nødvendigste for å holde banen i orden og stadion i orden og den biten her, Slik at vi gikk inn også tok vi alt av budsjett, og begynt å file ned, og barbere ift. å vær føre var på det vi skjønt blei ei tøff tid..." (Ole Erik Stavrum, Molde FK)

For en stor klubb som Molde så var det helt essensielt å kutte kostnader i møtet med en uforutsigbar krise. Selv om de ikke nødvendigvis hadde en plan for hvordan de skulle håndtere pandemi med en påfølgende en «Lock-down», så tolker jeg det ut ifra sitatet over at de hadde såpass god kontroll på klubben. At de begynne å kutte kostnader, og dermed ble permitteringer en viktig del av dette. Så selv om man i ettertiden kan si at de største klubbene sparte eller tjente på å la det offentlige ta regningen ved permitteringen i den tiden der, så var situasjonen såpass usikker at det fornuftige for å sikre videre drift var å permittere. Det kan også være at en klubb med så stor omsetning, som Molde også i fremtiden vil ha større muligheter, til å bruke ressurser og tid på nettopp å bli bedre forberedt på alle typer kriser, enn for eksempel en mindre klubb med mindre budsjett.

Økonomiske tiltak

Permitteringer var et viktig grep for flere av klubbene i undersøkelsen for å få kontroll over situasjonen som oppstod i mars. I påvente av situasjonen, så ble det gjort flere økonomiske grep av klubbene, som da også involverte inntektsbringende tiltak. Da sesongen kom i gang så måtte samtlige klubber spille kamper uten publikum, eller etter hvert med et begrenset antall på grunn av forbud mot ansamlinger ved idrettsarrangement. Dette medførte store tap for flere klubber, og etter hvert kom også myndighetene med krisepakker, som medførte at de skulle dekke deler av tapte av arrangementsinntekter på grunn av pandemien.

Det å kunne kjapt endre budsjettet er viktig når en uforutsett krise som Covid-19-pandemien inntreffer. Dette valgte også Vålerenga å gjøre, og som daglig leder i VIF beskriver det:

"...Vi etablerte jo umiddelbart et nytt korona-budsjett og rapporterte på det i 6-7-8 styremøter iltidlig vår og ut til ettersommeren. Helt fram til krisepakken kom på plass, så var jo utfordringene voldsomme. Så kom krisepakke 1, også kom krisepakke 2, om jo de vi har mottatt svaret på." (Morten Grødahl, VIF)

Ved å gjøre det slik, og rapportere ofte opp til styre hvordan tilstanden i klubben var så kunne klubben både være trygg på at beslutningene ble gjort på en grundig måte, samtidig som endringer kunne vedtas av styret fortløpende. I sitatet over trekker han inn krisepakke 1 og 2. Dette var pakker som var veldig viktige for VIF, og også Lyn, som er litt mindre klubber med mye barn, ungdom- og breddeaktivitet. Hvor mye av inntektene kommer fra fotballskoler og cuper. Dette fikk de også kompensert for tap av inntekt. Dersom det ikke hadde vært tilfelle, så ville de økonomiske problemene i begge klubber vært betraktelig verre. Det har også vært tiltak som har vært mer spesifikke mot spillere i toppklubbene har tatt lønnskutt for å hjelpe klubben. Det gjorde også spillerne i både Molde FK, Stabæk Fotball og Bodø-Glimt.

"...Og det at spillergruppa vår var med på en lønnskutt internt, for at alle skulle beholde jobben sin i krisa, det gjør jo noe med samholdet, og det vi e som klubb. Vi står sammen i alt det vi gjør. Men jeg hadde mange kampa med styret da. De va jo faktisk veldig engstelig." (Frode Thomassen, FK Bodø-Glimt)

Dette var et grep som daglig leder i Bodø-Glimt sier bidro til å styrke samholdet. Dette bidro til at de kunne drifte klubben tilnærmet normalt i en usikker tid.

5.2.5 Interessent persepsjon

Som vi ser så er kriseledelse viktig under en krisesituasjon som Covid-19-pandemien, men det er vel så viktig å se utenfor organisasjonen også. Hvordan interessentene rundt organisasjonen oppfatter krisen, og måten organisasjonen håndterer eller har skyld i den. Eller hvilke strategier organisasjonen velger kan ha mye å si for hvor omfattende en krise kan bli. (Bundy et al., 2017, s.1672) I forbindelse med Covid-19 pandemien, så blir verken fotballklubbene eller interessentene rundt klubben ilagt noe skyld for krisen. Alle er rammet av den samme krisen og jobber med å håndtere situasjonen, og dette har nok påvirket mange til å fokusere mye på seg selv. Når det er sagt så har fotballen gjennom forbund og interesseorganisasjoner stått bak en strategi for gjenåpning av fotballen den første tiden. Forskningen viser at desto mer ansvar en organisasjon har for en krise, desto mer negativt syn vil interessentene oppfatte organisasjonen. (Coombs, 1995; Coombs & Holladay, 2002, referert i Bundy et al., 2017, s. 1672). Dette kan

kanskje bidra til å forstå hvorfor NFF valgte en såpass «aggressiv strategi» ovenfor myndighetene som Kristiansen et al. (2020) beskriver, sammenlignet med en mer imøtekommende strategi, og hvorfor det var vellykket også med tanke på interessentene til fotballklubbene. Det vil også være interessant for videre forskning å se nærmere på hvordan fotballklubbene har blitt oppfattet fra interessentenes synsvinkel.

Viktige interessenter og samarbeid under Covid-19

Noen av de viktigste for klubbene gjennom Covid-19 pandemien har vært Norges Fotballforbund (NFF), og interesseorganisasjonen Norsk Toppfotball (NTF). Samtlige av klubbene jeg intervjuet i stor grad rost håndteringen av situasjonen fra forbundet sin side gjennom pandemien. Dette mener klubbene har bidratt til at de færreste toppfotballklubbene har havnet i noen krise i kjølvannet av Covid-19, og at de fleste har kunne drevet tilnærmet normalt. Det er også veldig naturlig. NFF lyktes med å få i gang toppfotballen i mai 2020, og på den måten sørget for at den daglige driften til klubbene kunne fortsette. Dette kombinert med kompensasjonsordningene for klubbene har det vært en vesentlig faktor for at klubbene ikke har havnet i økonomiske problemer. Dette bekrefter også daglig leder i Bodø-Glimt.

"I den tida der va det jo utrolig, godt samarbeid mellom toppklubban, NFF og NTF, som organisasjon. Det va neste helt forbilledlig vil æ meine. Jeg tror også det var viktig for. Du kan ikke bare snakke norsk toppfotball, det viktig for norsk fotball. Det var viktig for norsk idrett. Det var norsk toppfotball ved påsketider begynte å. Når restriksjonan va som de va, og situasjonen som den var, så måtte du begynne å jobbe fra andre sida. Det var jo egentlig i Norsk Toppfotball og i NFF at, og Lise Klavenes, ho må man jo egentlig bare sette på statue, for ho bandt dette sammen på en helt vanvittig god måte og hadde jo dialogen med myndighetssida da altså Departementet. Både forvaltningsapparat og det politiske miljøet. Æ tror ikke NFF og NTF kunne ha jobba bedre enn det de gjorde da. For norsk idrett, så tror æ også man skal være klar over at uten de initiativene som kom ifra NTF og NFF så hadde man vært i en helt anna situasjon «all over the place». Det man fikk til rundt om forbi var jo et produkt at man utvikla den piloten i oppstart, som igjen gjorde at man fikk veksla på det i andre idretta. At man etter hvert fikk åpna litt opp. Så æ vil jo meine at NFF skal ha 3 stjerner i boka, og det skal NTF også ha; Leif Øverland og de folka. Måten den perioden har vært håndtert på av dem har vært helt forbilledlig av dem..."
(Frode Thomassen, FK Bodø-Glimt)

Daglig leder i Bodø-Glimt har erfaring fra arbeid i Kulturdepartementet, og besitter dermed kunnskap om hvordan prosessene der fungerer, så rosen han kommer med er nok i så måte veldig berettiget. Samtidig så viser uttalelsen over at Bodø-Glimt har veldig tillit til NFF, og flere av informantene trakk fram Lise Klavenes og andre i både

NFF og NTF ved navn, som de mente hadde gjort en veldig god jobb i perioden. Hadde man snudd situasjonen og sett på dette fra NFF sin side, så ville interessant identifisering blitt veldig aktuelt. Hvor en interessant, som Ranheim ville vært i dette tilfelle, i sitatet under er normativt forpliktet til organisasjonen, men samtidig også kan kritisere praksisen og strukturene til den. (Gutierrez et al., 2010, referert i Bundy et al., 2017, s. 1675)

"Det er litt to-delt da. Det blei bra . I starten så opplevde æ, etter mitt syn. At det var veldig mye stress. Antagelig en del som påvirka, som prøvd å påvirke inn sentralt av de store klubban. Det gjør at æ syns ikke fotballen kom spesielt gunstig ut av det helt i starten. For det rakk jo ikke å stenge ned landet før man begynte å mas om kor viktig det var å starte opp trening. Det endt med at toppfotballen tvang igjennom en treningsoppstart i gruppa dagen før breddefotballen gjør det. Også gikk det ei uke, også skulle man begynne å mas på kor viktig det var å begynne å trene med nærkontakt. Det var veldig utålmodighet etter mitt syn. Pandemien rakk jo ikke å komme til Svinesund før det var mediesaka kor klubba stod å snakka om at det blei konkursa snart. Omdømmemessig så syns æ fotballen unødvendig tok mye plass i starten, i en fase, kor man kunne tjent på å sitte litt roligere i båten. I den neste fasen når det blir da så viktig å følge opp og få i gang seriespill så må Danmark og Tyskland. De har en litt anna strategi, dem var litt roligere. Det medførte at flere kom i gang samtidig, uavhengig av nivå. Mens her så er min klare opplevelse at det vart så viktig å få i gang Eliteserien. At man ovenfor helsemyndighetene oversolgt kravan og kor flinke man skulle være. Som gjorde at det kun var Eliteserien som var i stand til å etterleve det, og det satt fortsatt etter mitt syn, hele fotball-Norge i en umulig situasjon i 2020, og som til slutt gjorde at breddefotballen aldri kom i gang." (Frank Lidahl, Ranheim Fotball)

I dette sitatet er det flere ting å ta tak i. Det viser at i likhet med store deler av Norge var heller ikke NFF så godt forberedt på en slik situasjon. Dermed tolker jeg det slik at det mye av informasjonen klubbene fikk i begynnelsen ikke nødvendigvis kom i det tempo som var ønskelig. I media tok også fotballklubbene stor plass, kanskje på bekostning av den alvorlige situasjonen Norge og verden var i. Dette stemmer nok at fotballen på kort sikt kanskje fikk dårligere omdømme, men dette vil det være interessant å forske nærmere på. Det man også kan stille spørsmål ved er om det kan være at den plassen fotballen tok i debatten denne perioden, også førte til at klubber og andre idretter som ikke nødvendigvis hadde de samme meningene som NFF ble utsatt for det som kalles «Crisis spillover», ved at de også ble kategorisert sett på som sammen med NFF. Deretter kommer han med et viktig innspill, som er interessant. Det er nok ikke sikkert at det stemmer at det er NFF som er grunnen alene for at breddefotballen ikke har kommet i gang selv ved begynnelsen av juni 2021. Dette er beslutninger gjort av

regjeringen etter råd fra Folkehelse Instituttet (FHI) og Helsedirektoratet, med bakgrunn i mobilitet og smittevern. (Arntzen, 2021) Til tross for et vedvarende press både fra NFF og NIF, men kanskje ikke med samme styrke som for toppfotball og landslag. Jeg mener at dette også viser hva som er viktigst for NFF. Det er helt klart et godt poeng daglig leder i Ranheim kommer med. Dette er noe som må gås etter i sømmene og forskes mer på.

Samarbeid mellom klubbene

Noe flere av informantene trakk frem var som jeg nevnte tidligere, NTF og samarbeidet klubbene hadde med de andre toppfotballklubbene. Dette forteller også daglig leder i Stabæk.

".... Vi snakker jo sammen. Toppklubbene snakker jo sammen. Vi har jo Norsk Toppfotball, som er primært på herresiden. På damesiden er det ikke så tett da mellom interesseforening og klubber som det er på herresiden. Det er ressurser i NTF også. Vi har hatt masse møter med daglige leder underveis, hvor vi har diskutert ting, og hvordan vi skal tolke ting og utføre ting. Jeg har nok sikkert adoptert noe, det har jeg sikkert gjort, men ikke som jeg kan komme på nå." (Jon Tunold, Stabæk Fotball)

Daglige møter med daglige leder på tvers av klubben har gjort at de har løst mange problemer sammen, med formelle digitale møter, og kanskje enda viktigere vist at klubbene står sammen i en vanskelig tid. Det at Stabæk her kan ha adoptert ting, som andre klubber har gjort er et tegn på at klubbene blir likere hverandre; Mimetic Isomorfisme. Det er ikke uvanlig at organisasjoner i krisetider ser til andre like organisasjoner og kopierer eller adopterer tiltak fordi det er ressursbesparende.

På damesiden har de også en interesseorganisasjon; Toppfotball Kvinner, og som daglig leder beskriver over her så har det ikke på langt nær vært like tett oppfølging fra dem side. Dette kan nok forklares dels med ressurser og antall ansatte, men jeg tolker det også som at lagene på kvinnesiden ikke blir prioritert på lik måte ressursmessig som på herresiden. Motsatt har mener daglig leder i Lyn at dette samarbeidet har mellom klubbene har vært bra.

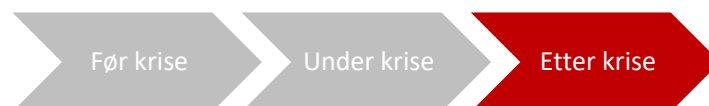
"Ja. Det har vært mye samkjøring og koordinering på tvers mellom klubber. På toppen rundt damelaget har vi snakket mye sammen med klubbene, om hvordan løser man ting. Plutselig kommer det en periode hvor spillerne ikke får lov å ta

kollektivt. Hvor vi må leier biler og det var mye som skjedde der, og da var det fint å kunne sparre med andre klubber..." (André Nørbech, Lyn Fotball)

Dette viser hvordan man kan oppleve ting fra forskjellige utgangspunkt. Samlet sett tolker jeg det som at strategien norsk fotball som helhet har valgt, og som klubbene i undersøkelsen min også bekrefter. At det var viktig for toppfotballklubbene å stå samlet under fanen «fotballfamilien», et begrep Kristiansen et al. (2020) også trekker fram. Dette har nok også vært en av nøklene til hvorfor det har gått såpass bra med de norske toppfotballklubbene. Dette samarbeidet har også foregått av en mer uformell art, som Administrerende direktør i Molde beskriver:

"... Æ har brukt en del av de andre daglige lederan rundt i klubban, og spurt om hjelp og råd og den biten. Æ e litt imponert over, det høres dumt ut å kall det «fotballfamilien» altså, men en del av de andre klubban og samarbeidet som blei mellom klubban i den perioden. Det gikk an å ringe til daglig lederen i Brann og spørr, ka gjør du no? Så hjalp vi hverandre. Slik at æ følt at det va. Og det satt æ veldig pris på som veldig fersk akkurat da, at det gikk å søk råd og hjelp rundt omkring også til andre som satt i tilsvarende situasjon som det æ satt i." (Ole Erik Stavrum, Molde FK)

På denne måten presenterer han et uformelt samarbeid med rivaliserende klubb Brann, som i størrelse er nokså lik Molde. Det ligger nok også i sakens natur at Ole Erik Stavrum også har tette bånd til Brann, hvor han spilte i fra 1991 til 1994 (NFF, 2021). Dermed er min tolkning at det er litt mer naturlig for han å ta slike samtaler, sammenlignet med andre. Samtidig så forteller han at det nok har vært mer samarbeid med klubber, som har samme størrelse som Molde, enn det har vært med klubber som er mindre. Noe som jeg ser på som en naturlig forklaring.



5.3 Etter krise (Fase 3)

5.3.1 Læring

Når jeg skriver dette er ikke pandemien over, samtidig som klubbene jeg har intervjuet ikke nødvendigvis er i noen krise er de enda ikke tilbake til normalen. På samme måte som samfunnet sakte, men sikkert går mot en gjenåpning. Så er det viktig at klubbene bruker tiden etter en krise på å lære. Det er viktig at de unngår å bare fortsette som før,

men at de bruker tid på å utvikle seg som klubb, og skape nye konkurransefortrinn ved å lære fra denne perioden. Samtidig vil utfallet av en vellykket håndtering gi utsikter for fornyelse og vekst. (James et al., 2010 & Ulmer et al., 2011, referert i Bundy et al., 2017, s.1677) Informantene i prosjektet belyser spesielt ett området hvor de har lært av Covid-19-pandemien. Det er økonomi.

Økonomi

Økonomiske problemer har vært noe som har preget fotballklubber de siste 30 årene. Dermed kan man kanskje si at det for mange var veldig bra at denne pandemien kom, for usikkerheten rundt om man fikk spilt kamper, om man hadde penger til å betale lønninger og kunne gjenoppta driften. Alt dette håper jeg har sørget for at klubbene nå virkelig ser verdien i å ha kontroll på økonomien, og ikke minst en liten «krigskasse», som Ranheim beskrev at de hadde i en pressemelding datert 21. mars 2020. Dette beskriver også daglig leder i VIF at er noe de nå har sett behovet for.

"...Vi har ikke hatt noen reserver, og det er en ambisjon framover. For vi ser jo at det kan komme lignende kriser framover. På andre områder eller om det kommer som pandemi, eller om det kommer som andre måter, det vet vi ikke..."
(Morten Grødahl, VIF)

Samtidig som at det er fornuftig å ha penger i reserve, er det også svært viktig å ha oversikten over hva man til enhver tid kommer til å bruke penger, og ikke minst hvor mye penger man trenger til den daglige driften fra måned til måned. Dette er noe Ranheim har fått erfart gjennom pandemien:

"Ja, for det første så var det veldig viktig for oss, over natta. Nå har jo butikken gått bra noen år. Det har ikke vært det mest viktige å ha gode, kvalifiserte resultatprognoser fra mnd. Til mnd. Vi har hatt dem, men vi har ikke styrt etter dem. Vi har ikke trengt det. Så over natta, så vart det «über-viktig», og det kommer vi til å ta med oss videre . For det gir deg stålkontroll på faktiske inntekter, faktiske kostnader, prognoser på ka tror du kan gå tapt, ka trur du kjem, osv..." (Frank Lidahl, Ranheim)

Dette er grep de fleste ordinære bedrifter gjør, og også de større klubbene, men denne form for profesjonalisering av økonomistyringen kan være særdeles viktig for å da kunne oppdage økonomiske problemer tidlig i fremtiden. For et lag som Ranheim, som sikter mot opprykk, men har som ambisjon om å være blant de 20 beste lagene i Norge,

kan dette bidra til å skape en bedre forutsigbarhet i hverdagen. For man vet aldri om budsjetteringen har vært riktig før året er omme.

Tidligere kriser

På samme måte erfaring med kriser kan styrke en leder, kan det også føre til læring. Alle klubbene jeg har intervjuet har i løpet av sine levetid opplevd større eller mindre kriser tidligere i form av nedrykk og økonomiske problemer. Forskning viser at tidligere erfaring med kriser reduserer sannsynligheten for å oppleve kriser i fremtiden. (Madsen, 2009; referert i Bundy et al., 2017, s.1677) Så det er helt klart at dette har hjulpet klubbene til å håndtere situasjonen med hvordan de skulle få kontroll på økonomien. Og for mange av klubbene viser dette seg gjeldende. Og for både Molde og Bodø-Glimt så har et nedrykk, som var en krise der og da, men det har bidratt til at de har kunne klart å «restarte», og satt en ny kurs, skapt en varig endring og etablert seg i toppen av norsk fotball. Utfordringene for de fleste av lagene som gjør dette er å klare å ha kontinuitet på toppen.

"...Det som skiller oss i dag fra en del andre klubba, det e jo at vi jo. At når vi rykka ned, på årsmøtet i 2017, så var vi jo i OBOS-ligaen da. Det kom en ny styreleder i 2017, ho Hege Leirfall. Ho kona te han Kåre, og ho begynte å gjøre en del grep i klubben, og da va jo æ også et produkt av det, men vi begynte å rekruttere annerledes, vi begynte å tenke annerledes, vi begynte å bygge kultur..." (Frode Thomassen, FK Bodø-Glimt)

I Bodø-Glimt så har de fokusert på å tenke annerledes når de rekrutterer og bygge kultur. Dette har så langt fungert, både for en klubb som ønsker å utvikle seg, selge spiller, og det har gitt sportslige resultater. Det interessante blir om dette også gjør at de også utvikler kulturen til å kunne oppdage og forhindre ting som kan føre til krise i fremtiden. (Bundy et al., 2017, s.1667) Klubbene har også lært av andre type kriser tidligere, blant annet personellkriser, hvor både VIF og Stabæk har opplevd at seksuell trakassering og andre ting.

"...Dette er ulike utfordringer som dukker opp, også hadde vi jo en annen type krise, som vi følte det i hvert fall. Da vi i vår oppdaga at en student, som etter anmodning fra Norges Idrettsforbund, fikk lov til å være trener her hadde oppført seg, det som er. Digital seksuell trakassering. Det er også en type krisehåndtering, som du må løse. Den hadde vi heldigvis. Den var vi veldig godt forberedt på. Der hadde vi håndbøker som sa litt om hvordan klubben skal håndtere den type ting. Pandemier har vi ikke tilsvarende på." (Morten Grødahl, VIF)

I sitatet over viser nok daglig leder i VIF til NFFs sin protokoll for forebygging og håndtering av seksuell trakassering og overgrep. Hvor det står tydelig beskrevet hvordan man skal håndtere slike vanskelige saker. (NFF, 2020) Dette gjør at klubbene føler seg trygge på måten de skal håndtere det på. I Stabæk har de også tatt dette et skritt lenger og etablert en varslingsknapp med en objektiv tredje part.

"...også har vi det man kaller en varslingsknapp hvis det skulle være ting av mer alvorlig karakter, som går på person-ting. Altså trakassering, seksuell trakassering, den type ting. Der har vi en varslingsknapp, som går til Bull & Co, som er et advokatfirma, som er en objektiv part oppi dette her. De vil jo da ta det videre. Enten navngitt eller ikke navngitt. Det er avhengig av den som varsler." (Jon Tunold, Stabæk Fotball)

Dette er også et veldig godt tiltak, som også vil kunne gjøre at terskelen for å si ifra om hendelser eller andre, som hvis de ikke blir stoppet vil kunne føre til et mye større problem for klubben og en potensiell krise. Slike protokoller som NFF har kommet med i forbindelse med trakassering kan det også være en idé at kommer også når det gjelder andre type kriser som kan ramme en fotballklubb.

5.3.2 Sosial evaluering – Fotballklubben som institusjon i samfunnet

Et viktig utfall av en krise er hvilke følelser interessentene og samfunnet rundt oppfatter en organisasjon. Altså sosiale evalueringer. Det viser seg at vurderingen av en organisasjon rykte, legitimitet og tillit påvirkes alle av kriser, og som oftest negativt. (Bundy et al., 2017, s 1678) I og med at dette er en krise som har rammet hele samfunnet, uten at det nødvendigvis er noens skyld, så er det stor sannsynlighet for at både måten klubber har opptrådt internt og eksternt, og fotballen som helhet vil kunne påvirke den sosiale evalueringen i etterkant av pandemien. Innledningsvis nevnte jeg at jeg mente norske toppfotballklubber kunne sees på som institusjoner i samfunnet på bakgrunn av betydningen det har for samfunnet, og med tanke på den verdibaserte tankegangen klubbene har. Dette bekrefter også informantene, som daglig leder i Ranheim påpeker.

"...Også er det en annen viktig ting her da. At Ranheim siden 1901, da idrettslaget blei stifta har bygd en kultur, som kjennetegnes av noen verdier. Vi måtte bare bruke litt tid på å la alle interessentene få sett ord på ka e det egentlig det e. Og da viste det seg at det verdigrunnlaget, som dro meg dit, og drar så mange andre dit, innafor frivillighet osv. Det e mye lidenskap også e det det utvikling, også e det fellesskap. Dem 3 kjerneverdiene da. Det beskriver

veldig godt ka som ligg bønn i klubben Ranheim." (Frank Lidahl, Ranheim Fotball)

At Ranheim er bygd på verdier, som også kjennetegnes ved at klubbens interessenter har vært med på å bestemme det, gjør nok at klubben også står sterkere som institusjon. Det er tydelige at dette er viktig for Ranheim, og det understrekes i sitatet over. Legitimitet blir også i denne sammenheng viktig. Idretten og fotballens plass i samfunnet gjennom Covid-19 pandemien vil kunne bli satt under press. Både fordi myndighetene har gitt såpass mye i redningspakker og støttemidler til frivilligheten og idrettsarrangement, mens annet næringsliv kanskje ikke har fått det i like stor grad. Jeg har vært inne på det tidligere i oppgaven, men det har vært flere hendelser og uttalelser gjennom pandemien, som har satt press på dette, som kan ha bidratt til at fotballen som helhet har fått mindre legitimitet i befolkningen generelt.

I løpet av denne pandemien har det vært noen uttalelser fra ledere i toppfotballen som jeg mener har vært uheldige med tanke på omdømme til fotballen, og som kan ha svekket legitimiteten klubbene har. Den første handler om da Odds Ballklub leder Einar Håndlykken uttalte i media og ønsket at myndighetene skulle dekke tapte sponsorinntekter. Dette skapte mye overskrifter og ble til en debatt, som ikke var heldig for norske toppfotballklubber sitt ståsted. (Ould-Saada et al., 2020) Når situasjonen var som den var i Norge, så ble fokuset igjen satt over på norske toppfotballklubbers dårlige økonomistyring. Det var flere klubber som var uenige i disse uttalelsene, både blant topp- og breddeklubbene. En annen sak som ikke nødvendigvis har bidratt til å styrke norske fotballklubbers legitimitet er fra vinteren 2021, da Bodø-Glimt valgte å trosse regjeringens reiseanbefalinger, og dro på en måneds treningsleir til Spania. Argumentene som ble brukt for å reise er i og for seg greie. At det var lav smitte i Bodø, samt det område i Spania de reiste til. I tillegg til alt smitteverntekniske, som ble avtalt med kommuneoverlegen i Bodø. (Bodø-Glimt, 2021) Toppidrettsutøvere, landslag og noen klubber har gjennom pandemien i perioder fått dispensasjon fra regjeringen til å kunne reise utenlands og konkurrere uten å måtte overholde normale karantenereregler. Det mange reagerte på ved treningsleir-saken er hvordan de ved å trosse disse anbefalingene ikke tok del i «den nasjonale dugnaden», om å benytte hjemmekontor, ikke dra på unødvendige reiser, ikke ha besøk, unngå forsamlinger osv. For å få ned smitten i Norge. Dette tolker jeg dithen at kan ha påvirket omdømme og legitimiteten til

Bodø-Glimt, fotballen og idretten generelt på kort sikt. Et annet relevant punkt er at toppidrettsutøvere har blitt gitt unntak, og i så måte blitt satt over vanlige folk vil være noe som bør sees på nærmere. Fellesskapet som har blitt skapt gjennom den nasjonale dugnaden, og at dette er noe som har rammet alle vil også kunne bidra til å styrke fotballklubbene. Både som institusjoner i lokalsamfunn, men også for resten av samfunnet. Daglig leder i VIF beskrev det godt, *"..., også er vi jo i en felles pandemi med resten av verden, og i særlig grad i Europa. Så vi er ikke alene. Det er på en måte en god erkjennelse også."*

6. Oppsummering og konklusjon

Hensikten med oppgaven min var å få et større innblikk i hvordan norske toppfotballklubber forberedte seg på kriser og på den måten skape mer oppmerksomhet om det. Siden vi er i en spesiell tid i vår historie så var det naturlig og samtidig da se på dette med et blikk også på Covid-19 pandemien. Etter å ha gjort semi-strukturerte intervju med ledere i seks norske toppfotballklubber for å svare på problemstillingen.:
Hvordan forberede norske toppfotballklubber seg på kriser, i lys av Covid-19 pandemien?

Alle opplevde tiden i begynnelsen pandemien, som en tid preget av usikkerhet. Ingen av klubbene i oppgaven min var forberedt på en pandemi. For å se om en organisasjon er godt forberedt på kriser så er det to perspektiver som er aktuelle å se på. Det interne innad i klubben og det eksterne. Funnene mine viser at klubbene til dels i har en reaktiv tilnærming til kriser, når det gjelder kriseplanleggingen i den daglige driften. Noe som sammenfaller godt med Manoli (2016) sine funn fra Premier League-klubbene i England. Planene er ikke nedskrevet, men uten at det nødvendigvis er feil, så lenge de har rutiner og at folk i klubben vet hva de skal gjøre. Det lages også rutiner i etterkant av kriser, som for eksempel ved økonomiske kriser og personellkriser. Både klubbene og lederne har tidligere erfaringer med kriser som gjør at de er bedre forberedt på kriser de har opplevd tidligere. Til tross for dette så har de en proaktiv tilnærming med nedskrevne krise og beredskapsplaner i forbindelse med arrangement, og samarbeider tett med politi og helsepersonell. Dette er et krav fra NFF og samfunnet generelt, som bidrar til at toppfotballklubbene som institusjoner blir likere hverandre.

Økonomien til flere av klubbene i oppgaven har vært veldig god. Både Bodø-Glimt og Stabæk har blant annet solgt spillere for flere titalls millioner i årene før og under pandemien. Det å ha penger i bakhånd til “a rainy day” viser seg å være viktig, og ikke noe nødvendigvis klubbene har lagt så mye vekt på tidligere, men som Ranheim Fotball viser til å ha hatt en “krigskasse” i forkant. Økonomi var også noe av det første klubbene tok tak i ved begynnelsen av pandemien, ved å kutte kostnader og permittere ansatte. Det viser at selv om de ikke var forberedt på hva som kom til å skje, så visste de at det var viktig i en tid preget av usikkerhet.

Til forskjell fra hva som skjer internt i en klubb i forbindelse med kriseberedskap så peker Crisis Management teorien på at organisasjonens forhold til interessentene sine bidrar til å styrke en hvor godt forberedt man er på krise. Dette ser vi at flere av klubbene har et bevisst forhold til og jobber tett med. De viktigste interessentene er folka internt i klubben og lokalsamfunnet rundt. Dette ser man også på hvordan klubbene har jobbet med kommunikasjon til spillere og ansatte gjennom pandemien. I tillegg har klubbene et bevisst forhold til hvordan de skal kommunisere med media, og på den måten bidrar til å styrke kriseforberedelsene. Det var kun en av klubbene jeg intervjuet, som benyttet seg av ekstern hjelp i form av medierådgiver, og på den måten styrker evnen til å håndtere krise enda mer.

For å forhindre at interessentene har for høye forventinger har jeg funnet at flere av klubbene er bevisste på dette for å unngå negative forhold til sine interessenter. Bodø-Glimt har fjernet resultatmål, og fokuserer på utvikling. Imens Molde FK på den andre siden har et høyere sportslig mål innad i klubben enn de de uttaler utad.

Kompetansen til både lederne og styret i klubbene har bidratt til at klubbene har håndtert Covid-19 pandemien bedre. Dette ikke nødvendigvis som et resultat av gode forberedelser, men kan være som et resultat av erfaringer og godt lederskap. Jeg fant også at i for eksempel Ranheim Fotball hadde ledelsen et veldig fokus på å se på mulighetene, som oppstod ved krisen, som er et tegn på en fleksibilitet og god kriseledelse.

Samarbeidet mellom interesseorganisasjoner, forbund og klubbene seg imellom har vært godt. Det er også et viktig funn. Dette har bidratt til at klubbene har håndtert situasjonen bedre og bidro til at de var bedre forberedt, og det ser man tydelig av rosen NTF og NFF får av klubbene. Dette kan også sees på som å ha styrket samholdet blant klubbene, NFF og toppfotballen som institusjon.

Toppfotballklubbenes omdømme som et resultat av Crisis Management har også vært et tema i intervjuene, men siden toppfotballklubbene ikke er direkte skyld i Covid-19 pandemien, så vil omdømme heller ikke bli påvirket i stor grad. Bortsett fra at de i kortere perioder har fått negativ omtale i mediene og i så måte også påvirket omdømme. Dette må utforskes nærmere for å kunne finne noen slutninger.

6.1 Konklusjon

Mine funn viser helt klart tegn til at klubbene til en viss grad er forberedt på kriser de har opplevd tidligere, men de bør fokusere mer på en proaktiv tilnærming mot krisehåndtering enn det som gjøres i dag. Det vil gjør at de dermed vil kunne både forhindre, håndtere og lære av kriser bedre i fremtiden. Når det er sagt så har Covid-19 pandemien vært en ekstraordinær situasjon, og påvirket klubbene forskjellig. Siden kriser kan variere både i størrelse og omfang så har jeg ikke belyst situasjonen i klubbene grundig nok til å kunne trekke noen klare slutninger om klubbenes generelle kriseberedskap eller på et generelt grunnlag i toppfotballen utover de funn jeg presenterer over.

6.2 Veien videre og oppgavens styrker og svakheter

Forhåpentligvis har de siste to årene vært en vekker for norske fotballklubber, og at oppgaven min samtidig kan bidra til at flere tar grep for å bli bedre rustet mot både små og store uventede kriser. Jeg mener de aller viktigste tingene som tidligere masteroppgaver og forskning har sagt er at klubbene må planlegge mer langsiktig, og med måtehold. Å ikke bruke mer penger enn det de har. De bør ha penger i banken til en «rainy day». De må bruke rollen de har som en samlende faktor i lokalsamfunnet og skape noe mer enn bare en fotballkamp.

Etter å ha gått igjennom oppgaven ser jeg helt klart at videre forskning bør være enda mer spisset mot detaljene ved kriser og krisehåndtering enn det min oppgave har vært. Det vil både være interessant å se hva som foregår i en toppklubb ved å benytte seg av et typisk case-studium. Da vil man kanskje oppdage og komme i dybden på om klubbene faktisk er godt forberedt eller ikke. Ellers vil jeg også tro at en kvantitativ undersøkelse hvor man inkluderer samtlige klubber i norsk toppfotball vil være interessant. Da kan man for eksempel kartlegge klubbene på en lignende måte som Silkoset og Unsgaard gjorde med norske bedrifter. Det er mange tema innenfor feltet som bør undersøkes nærmere. Det tror jeg norsk fotball vil kunne ha nytte av, og i så måte gjør at klubbene blir enda mer motstandsdyktige på uforutsette hendelser og kriser i framtiden. Forskjellene mellom klubbene i undersøkelsen min har vist seg å være større enn det jeg forventet på forhånd. Derfor vil det nok for videre forskning være nyttig å være mer spisset i utvalget, og se på klubber som lettere kan settes opp mot hverandre og sammenlignes.

Det vil være naturlig å tro etter disse to årene med en verdensomspennende pandemi at alle i samfunnet vil være opptatt av krisehåndtering fremover, men fotballen er rund.

“The crisis you have to worry about most is the one you don’t see coming.”

– Mike Mansfield (Lucy, 2020)

Referanser

- Alpaslan, C. M., Green, S. E. & Mitroff, I. I. (2009). Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17, No. 1. 38-39.
- Altinn. 29. juni 2020. Under og etter permittering. *Altinn*. <https://www.altinn.no/starte-og-drive/arbeidsforhold/permittering/under-og-etter-permittering/>
- Altomfotball.no. (u.å.). Stabæk Fotball. *Altomfotball.no*.
<http://www.altomfotball.no/element.do?cmd=team&teamId=334&tournamentId=3>
- Arntzen, M. (21. mai 2021). Raja svarer om breddeåpningen: - De kan fortsette å skyte på meg. *Aftenposten.no*. <https://www.aftenposten.no/sport/fotball/i/Vq0g7l/raja-svarer-om-breddeapningen-de-kan-fortsette-aa-skyte-paa-meg>
- BBC. 16. november 2015. Paris attacks: What happened at Stade de France? *BBC*.
<https://www.bbc.com/news/av/world-europe-34839080>
- Bodø-Glimt. (23. februar 2021). A-laget reiser på treningsleir til Marbella. *Glimt.no*.
<https://www.glimt.no/nyheter/a-laget-reiser-pa-treningsleir-til-marbella>
- Bodø-Glimt. (2021). *Årsrapport 2020*. Bodø-Glimt. <https://arsrapport.glimt.no/styrets-arsberetning/okonomi/>
- Bodø-Glimt. (2021). *Nordlandsglimt*. Bodø-Glimt. <https://arsrapport.glimt.no/styrets-arsberetning/administrasjon-og-organisasjon/nordlandsglimt/>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integreation, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43 No. 6, 1661–1692.

- Christiansen, S. S. (28. Desember 2017). Derfor gir Vålerengas ukjente millioninvestor bort sponsormerket. *Dagbladet.no*. <https://www.dagbladet.no/sport/derfor-gir-valerengas-ukjente-millioninvestor-bort-sponsormerket/69139739>
- Dalfest, T. & Thorsnæs, G. (26. februar 2021). Bodø i Store norske leksikon på snl.no. Hentet 24. juni 2021 fra <https://snl.no/bodø>
- FHI. (8. februar 2020). Fakta om koronaviruset SARS-Cov-2 og sykdommen covid-19. *Fhi.no*. Hentet 24.juni 2021 fra <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta-og-kunnskap-om-covid-19/fakta-om-koronavirus-coronavirus-2019-ncov/?term=&h=1>
- Gammelsæter, H. & Senaux, B. (2011). *The Organisation and Governance of Top Football Across Europe: An Institutional Perspective*. New York/London: Routledge
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). *Kampen uten Ball: Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage Publications.
- Hansen, J. S. (19. april 2020). NISO refser Fagermo etter treningskrangel: - Har problemer med å respektere reglene i arbeidslivet. *VG*. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/b5vPAI/niso-refser-fagermo-etter-treningskrangel-har-problemer-med-aa-respektere-reglene-i-arbeidslivet>
- Holm, J. (22. desember 2020). *Bodø/Glimt* i Store norske leksikon på snl.no. Hentet 24. juni 2021 fra <https://snl.no/Bod%C3%B8/Glimt>
- Holm, Jan. (12. juni 2019). *Stabæk fotball* i Store norske leksikon på snl.no. Hentet 24. juni 2021 fra https://snl.no/Stab%C3%A6k_fotball
- Indsetviken, E. H., Grindstein, G. & Strøm, P. (29. september 2020). Jens Petter Hauge har landet i Milano – ble møtt av et stort presseoppbud på flyplassen. *Nrk.no*.

https://www.nrk.no/nordland/bodo_glimt-kan-snart-ha-solgt-spillere-for-over-100-millioner-pa-ett-ar-1.15179376

Junghagen, S. (2018). Tensions in Stakeholder relations for a Swedish football club - a case study. *Soccer & Society*, 2018, Vol. 19, No. 4. 612-629.

Kapital. (23. april 2021). Rekordoverskudd og spillersalg for Stabæk fotball. *Kapital.no*.
www.kapital.no/inside/2021/04/23/7654518/rekordoverskudd-og-spillersalg-for-stabaek-fotball

Karlsen, T. K. (3. september 2014). «Nye» Vålerenga er stiftet. *Dagsavisen.no*
<https://www.dagsavisen.no/sport/2014/09/03/nye-valerenga-er-stiftet/>

Kristiansen, E., Dille, T. & Day, S. T. (2020). Crisis-Communications Management in Football Clubs. *International Journal of Sport Communication*, 2020 (13), 523-532.

Krogh, T. (2009). *Hermeneutikk. Om å forstå og fortolke*. (1.utg). Oslo: Gyldendal.

Kvamme, S. (17. november 2009). Norske toppklubber satset på ni millioner kroner i pluss. Nå ligger de an til over 200 millioner - i minus. *Nettavisen.no*.
<https://www.nettavisen.no/sport/fotball/--dette-er-dramatisk/2759200.html>

Kvamme, S. V. (23. april 2021). FHI-topp om fotballnekten: - Vi har ikke kunnskap om effekten. *Tv2.no*. <https://www.tv2.no/a/13961336/>

Kjølaas, C. (2015). *Krisehåndteringsboken - Om å lede en bedrift før, under og etter krisen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Lago, U., Simmons, R. & Szymanski, S. (2006). The Financial Crisis in European Football. *Journal of Sports Economics*, Vol. 7 No.1, February 2006 (3-12).
Hentet fra <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1527002505282871>

Lucy, J. (3. april 2020). 50 Quotes on Crisis Management & Leadership That Will Make You Think. *Ewwweb.com*.

<https://www.ewweb.com/home/article/21127954/50-quotes-on-crisis-management-leadership-that-will-make-you-think>

Lyn Fotball. (u.å.). Om oss. *Lyndamer.no*. <https://lyndamer.no/om-lyn-fotball-damer/>

Lyn Fotball. (u.å.). Om oss. *Lynfotball.no*. <https://www.lynfotball.no/om-oss>

Lyn Fotball. (2020) Årsregnskap 2020 Lyn Fotball. *Lynfotball.no*.

<https://www.lynfotball.no/blognyheter/2021/2/9/innkalling-til-ordinrt-rsmte-i-lyn-fotball>

Manoli, A. E. (2016). Crisis-Communications Management in Football Clubs. *International Journal of Sport Communication*, 2016 (9), 340-363.

Mitroff, I. I. & Alpaslan, M. C. (2003). Preparing for Evil. *Harvard Business Review*. R0304J.

https://www.researchgate.net/publication/10811426_Preparing_for_Evil

Molde FK. (u.å.). Om klubben. Hentet 24. juni 2021 fra <https://www.moldefk.no/om-klubben>

NFF. 22. juni 2020. *Pilot i Toppfotballen*. NFF.

<https://www.fotball.no/contentassets/c7007d3191da4407a1012651669dca15/evaluering-toppfotball-under-covid-19-juni-2020.pdf>

NFF. (u.å.). *Ole Erik Stavrum*. Hentet 17. Juni 2021 fra

<https://www.fotball.no/fotballdata/person/profil/?fiksId=3392425>

NTB. (30. juni 2010). Lyn er konkurs. *Dn.no*. <https://www.dn.no/lyn-er-konkurs/1-1-1500192>

Ould-Saada, A. B., Øgar, S. Høidalen, I. & Hjørdar, H.K. (30. april 2020). Raja står på sitt etter Odd-møte: Neker å dekke sponsor-tap. *Vg.no*.

<https://www.vg.no/sport/fotball/i/kJV0eB/raja-staar-paa-sitt-etter-odd-moete-neker-aa-dekke-sponsor-tap>

Pearson, C. M. & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, Vol. 7 No. 1, 48-59.

Pearson, C. M., Misra, S. K., Clair, J. A. & Mitroff, I. I. (1997). Managing the Unthinkable Organizational Dynamics (Autumn), 51–64.

Ranheim Fotball. 21. mars 2020. Ranheim permitterer ikke spillere. *Ranheimfotball.no*
<https://www.ranheimfotball.no/nyheter/ranheim-permitterer-ikke-spillere>

Ranheim Fotball. 15. juni 2020. Saksliste til ekstraordinært årsmøte. *Ranheimfotball.no*
https://www.ranheimfotball.no/nyheter/saksliste-til-ekstraordinaert-ar-smotet/_/attachment/download/b2065f78-0175-40b2-bfa8-5887562bc360:4205f2d9f7c1b3e62c41e37f3cc1f8c99af1ee50/Ranheim%20Fotball%20-%20Covid%2019%20-%20konsekvenser%20for%202020%20budsjett%20Ekstraordin%C3%A6rt%20a%CC%8Arsm%C3%B8te.pptx

Regjeringen. (18. juni 2021). Regjeringen fortsetter gjenåpningen. *Regjeringen.no*.
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-fortsetter-gjenapningen/id2862266/>

Saksvik, S. (2020). *Superblå. Ranheims fotballhistorie 1993-2019*. Fagtrykk

Silkoset, R. & Unsgaard, C. (2006). En empirisk kartlegging av norske bedrifters forventninger til egen krisehåndtering. *Magma – Fagbokforlaget*.
<https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/93246/Magma%200406%20Silkoset%26Unsgaard.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Stabæk Fotball. (u.å.). Om klubben. *Stabak.no*. www.stabak.no/om-klubben

Stabæk fotball. (2018). Regnskap 2018. *Stabæk fotball*.
https://www.stabak.no/nyheter/innkalling-til-ar-smote-2019/_/attachment/download/0d4ac3e7-0ed6-462d-9c2e-

[ee1ca33838ec:2c28fb25f69b8913f70d0f0f47067573102acada/2019-aarsmote-agenda.pdf](#)

Stokkan, J., Thorsnæs, G. & Haugen, M. O. (15. januar 2020). Molde i Store norske leksikon på snl.no. Hentet 24. juni 2021 fra www.snl.no/Molde

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. (5. utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Thornton, P. & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. I R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby. (Red.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (s.99-129). London Sage.

VG-TV. (2. februar 2021). Silly season #14: Practical joke på Molde-direktør, Ødegaard-kunst og King. *Vgtv.no*. <https://www.vgtv.no/video/212356/silly-season-14-practical-joke-paa-molde-direktoer-oedegaard-kunst-og-king>

VIF. (u.å.). Om Vålerenga. *Vif-damefotball.no*. <http://vif-damefotball.no/om-valerenga/>

VIF. (20. februar 2020). Årsberetning Vålerenga fotball. *Klubb.valerenga-fotball.no*. <https://klubb.valerenga-fotball.no/wp-content/uploads/2020/12/Arsberetgning-2019.pdf>

Washington, M., Boal, K. B. & Davis, J. N. (2008). Institutional Leadership: Past, Present, and Future. I R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. (1. utg, s. 217-218). Sage Publications

Welhaven, L. (17. november 2020). Idrettens coronastrategier: Splid på innsiden. *VG*. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/yR76va/splid-paa-innsiden>

Welhaven, L. (22. oktober 2020). Ikke akkurat “sterkere sammen”: - Konflikter på alle kanter. *VG*. <https://www.vg.no/sport/fotball/i/zgGdE4/ikke-akkurat-sterkere-sammen-konflikter-paa-alle-kanter>

Tabelloversikt

Tabell 1: Viktige datoer for norsk fotball under Covid-19 pandemien 2020 og 202120

Tabell 2: Vellykket «Crisis Management»30

Tabell 3: Utvalgte klubber med tilhørende divisjon36

Tabell 4: Eksempel på koding38

Tabell 5: Eksempel samling etter tema/kategori38

Tabell 6: Informasjon om toppfotballklubbenes ledere54

Figuroversikt

Figur 1: Interne og eksterne perspektiver ved en krises tre faser (Bundy et al., 2017, s. 5).....22

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenningssbrev fra Norsk senter for forskningsdata (NSD).

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema.

Vedlegg 3: Intervjuguide til de semistrukturerte intervjuene.

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

En studie i kriseberedskap blant norske toppfotballklubber

Referansenummer

146060

Registrert

16.10.2020 av Ole Martin Feet - olemf@student.nih.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges idrettshøgskole / Institutt for idrett og samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Ørnulf Seippel, ornulfs@nih.no, tlf: 23262463

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ole Martin Feet, ole@profeet.no, tlf: 48209031

Prosjektperiode

01.08.2020 - 31.05.2021

Status

07.06.2021 - Vurdert

Vurdering (2)

07.06.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 04.06.2021.

Vi har nå registrert 30.06.2021 som ny sluttdato for forskningsperioden.

NSD vil følge opp ved ny sluttdato for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Jørgen Wincentzen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

27.10.2020 - 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 27.10.2020. Behandlingen kan starte.

TREDJEPERSONER

Vi forutsetter at spørsmålene under intervjuet stilles på en slik måte at dere ikke samler inn informasjon som vil direkte eller indirekte identifisere tredjepersoner.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.2021.

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, rettfærdighet 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).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av

databehandler, jf. art 28 og 29.

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!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vil du delta i forskningsprosjektet: “Kriseberedskap i norsk toppfotball”?

Kan du tenke deg å delta i et forskningsprosjekt om norske toppfotballklubbers beredskap og håndtering av kriser? I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er grunnlaget for min masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole. Målet er å få ny kunnskap om fotballklubbers evne til å forhindre, håndtere og lære av kriser i lys av Covid-19-pandemien.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Idrettshøgskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Ulike ledere av fotballklubber på de to øverste nivåene av norsk fotball er valgt ut til å delta i studien. Utvalget av klubber er basert på divisjonen klubben deltar i, økonomi, permittering av spillere under “koronakrisen” og geografisk plassering.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til et intervju som varer ca. én time. Intervjuet vil foregå etter avtale på din arbeidsplass, Norges Idrettshøgskole eller et annet sted som passer for deg. Intervjuet inneholder spørsmål om kriseberedskap og -håndtering. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet. Opplysninger som navn, arbeidsstilling og klubb vil ikke bli anonymisert.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Informasjonen som kommer fram under dette intervjuet vil kunne bli brukt til dette prosjektet. Jeg, Ole Martin Feet, og min veileder Ørnulf Seippel vil ha tilgang til datamaterialet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 31.05.2021. Personopplysninger og opptak slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til 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 Idrettshøgskole 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:

- Norges Idrettshøgskole ved Ørnulf Seippel, ornulf.seippel@nih.no +47 23 26 24 63.
- Norges Idrettshøgskole ved Ole Martin Feet, ole@profeet.no +47 48 20 90 31.
- Vårt personvernombud: Norsk senter for forskningsdata.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e-post (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Ørnulf Seippel

Ole Martin Feet

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Kriseberedskap i norsk toppfotball*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å bli gjenkjent i oppgaven

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 31.05.2021

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

INTERVJUGUIDE – Kriseberedskap i norsk toppfotball

Tema	Hovedspørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Innledning	Presentasjon av meg selv, formålet med oppgaven, selve intervjuet, utvalget og informert samtykke.	
Informantens rolle, bakgrunn, erfaring	Kan du fortelle meg litt om deg selv?	<ul style="list-style-type: none"> • Alder • Utdanning • Stillingstittel • Arbeidserfaring • Hvor lenge har du vært i jobben? • Andre idrettslag/klubber • Idrettserfaring
Klubben	Kan du fortelle meg litt hva som er spesielt med klubben deres?	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er klubben organisert? • Hvor mange medlemmer? • Hvor mange ansatte? • Hvilken rolle har styret i klubben? • Hvem er de viktigste ansatte i klubben? • Hvilke sportslige ambisjoner har klubben? • Hvordan ser økonomien i klubben deres ut?
Interessenter	<p>Kan du fortelle om klubbens aktører i omgivelsene?</p> <p>Hva gjør dere for å ha et godt forhold til dem?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medlemmer • Spillere • Sponsorer/Samarbeidspartnere • Lokale klubber • Lokalmiljø • Myndigheter • Forbund • Banken/Investorer

Kriser (Generelt) Nå-situasjonen (*Pre-Crisis Prevention*)

Problemstilling 1:

Hvordan forbereder norske toppfotballklubber seg på kriser?

- Hvordan jobber de faktisk?
- Hva slags kriser forbereder det seg mot?
- Hva slags forberedelser?

	Hva er de største utfordringene dere som klubb står ovenfor?	Eksempler?
	Hva er de største problemene/krisene denne klubben har vært i tidligere?	Eksempler?
	Hva gjør dere hvis dere skulle havne i en krise?	<ul style="list-style-type: none">• Normal/Unormal/Naturlig krise• Økonomisk krise• Omdømmekrise (Doping, fyllekjøring)
	Hvilke kriser noe dere har planer for? Hva tenker du om å planlegge for usannsynlige hendelser/kriser? Hvordan vurderer klubben risiko? Har dere risikoplaner for arrangementene dere arrangerer?	<ul style="list-style-type: none">• Risikoplaner for arrangement?• Er klubben proaktiv eller reaktiv i forhold til kriser? (Forutse - Håndtere - Lære)• Har klubben tiltak (kriseplaner, risikoplaner, kriseteam, krisekommunikasjonsplaner) på plass for eventuelle kriser?• Bruker klubbene ressurser på å identifisere potensielle kriser?
	Har dere hatt øvelser for kriser?	<ul style="list-style-type: none">• Eks. brannøvelser. Andre?
	Bruker dere noen metoder for å vurdere risiko/trusler mot klubben?	<ul style="list-style-type: none">• Livssyklusmodellen• PESTEL-analysen (Political, Economic, Technological, Environmental, Legal)• SWOT-analysen (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats)• Porters 5 forces

Under Covid-19 (Crisis Management)

Problemstilling 2:

Hvordan har norske toppfotballklubber håndtert "koronakrisen"?

Crisis Management	Hva skjedde for klubben deres da regjeringen stengte ned samfunnet den 12.mars?	<ul style="list-style-type: none">• Tap av inntekter?• Mistet sponsorer?• Store faste kostnader?• Permitterte dere spillere og ansatte? Hvorfor/Hvorfor ikke?• Hadde dere kunnskap om det med permitteringer fra tidligere?• Har klubben innført planlagte grep eller nye måter å tjene penger på?• Etablerte dere et kriseteam?• Var det planlagt?• Hvor lenge hadde dere det?• Hvordan fungerte det?
	Hva har styrets rolle vært under koronakrisen?	<ul style="list-style-type: none">• Har dere hentet inn hjelp fra eksterne aktører?• Fortell om forholdet mellom styret og ledelsen/ administrasjonen i krisen.
	Kan du fortelle litt om strategien dere har hatt i forbindelse med kommunikasjon med forskjellige interessenter/media?	<ul style="list-style-type: none">• Var dette bestemt på forhånd?
Interessenter	Hvordan har NIF og NFF sin håndtering sett ut ifra deres synspunkt? Har dialogen og kommunikasjonen dere imellom vært god?	
	Hva syns du om myndighetenes håndtering av koronakrisen?	
Institusjonell ledelse	Hvordan oppfattet du som leder krisen? Hvordan brukte du din rolle som leder til å håndtere krisen?	
Interessenter	Hvem har vært de viktigste klubben har jobbet mot/med i koronakrisen?	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan har dere kommunisert med ansatte, spillere?

	<p>Hvordan har dialogen vært?</p> <p>Hvordan har dere kommunisert det dere har gjort innad og utad?</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvem har uttalt seg på vegne av klubben? 	<ul style="list-style-type: none"> Hvilket fokus har dere hatt på spillerne? Hvordan har dere kommunisert med andre (sponsorer, media, osv.)? Har denne kommunikasjon vært planlagt? Er det noen som har blitt viktigere i koronakrisen enn tidligere? Bevisst strategi?
Institusjonell teori	Innførte dere noen tiltak basert på hva andre klubber/bedrifter i Norge gjorde?	

Læring av krisen (*Post-Crisis Outcomes*)

Problemstilling 3:

Hva har norske toppfotballklubber lært av "koronakrisen"?

	Hva har dere som klubb lært av "koronakrisen"?	
	Hva har vært det vanskeligste/mest positive for klubben under krisen?	
	<p>Hva mener du har vært det mest utfordrende for klubben i denne krisen?</p> <p>Er det noe dere burde ha gjort annerledes?</p>	

Veien videre- Norsk fotball fremover

Problemstilling 4:

Hva er de største utfordringene norske toppfotballklubber står ovenfor fremover?

- Hva lærte klubbene av selve krisen?
- Hvordan jobbet de med kriseplanlegging (før, nå, videre)?

	Hvordan ser framtiden ut for klubben deres?	
	Hva mener du er de største utfordringene norsk fotball står ovenfor fremover?	
	Hva mener du er en krise for deres klubb? For norsk fotball?	

Avslutningsspørsmål

Er det noe du annet du mener kan være relevant å få vite om som jeg ikke har spurt om?
Er det noe du ønsker å tilføye?

Takke for deltakelsen.