

Kaja Aastebøl Gjerde

---

## **Klubbintegrering og samarbeid blant norske toppfotballklubber**

*Hvorfor velger toppfotballklubber å fusjonere eller samarbeide, hvordan erfarer de samarbeidet og hvilke muligheter kan det gi norsk kvinnefotball?*

---

Masteroppgave i idrettsvitenskap  
Seksjon for Kultur og Samfunn  
Norges idrettshøgskole, 2022

## Sammendrag

Norsk og europeisk fotball har vist en trend der flere kvinnelag knytter seg til en kjent og etablert herreklubb. Klubber som Barcelona, Chelsea, Brann og Rosenborg har nå alle kvinnelag på toppnivå. Fenomenet omtales som klubbintegrering, og det er lite forskning på området (Valenti, 2019, s. 6). Formålet med masteroppgaven har derfor vært å få innsikt i klubbintegrering blant toppfotballklubber i Norge. Oppgaven belyser årsaker til at klubber gjennomfører dette, hvordan de gjør det, hvilke erfaringer klubbene har og hvilke muligheter de tror det vil gi norsk kvinnefotball i fremtiden. Studien har en kvalitativ tilnærming der det empiriske materialet er hentet fra ni intervju; Stabæk, Rosenborg BK, Rosenborg BK Kvinner, SK Brann, SK Brann Kvinner, Odd BK, Lillestrøm SK, LSK-Kvinner og Toppfotball Kvinner. Det teoretiske rammeverket for oppgaven er ressursavhengighetsteori, ny-institusjonell teori og Pierre Bourdieus teori om maskulin dominans og sosiale rom i et kjønnsperspektiv. Sammen med tidligere forskning på klubbintegrering blir teoriene brukt til å analysere og tolke resultatene.

Hovedfunnene viser kvinnelagenes ønske om å profesjonalisere seg gjennom å dra nytte av herreklubbens ressurser og kjente merkenavn for å øke sine økonomiske muligheter. For herreklubbene handler det om å skape like muligheter for kvinner. Forventninger om likeverd, presset utenfra og spesielt fra sponsorer blir større. Herreklubbene anerkjenner også kvinnefotballens økende kommersielle verdi, der de ønsker å nå flere forbrukere og et større marked. Hovedargumentet for at lagene ikke fusjonerer handler om at herrelagene ser på det som en økonomisk risiko. Kontroll over egen økonomi og muligheten til å bygge egen identitet er grunner for kvinnelagene vil beholde separate enheter.

Klubbsamarbeid eller integrering viser indikasjoner på at kvinnelaget får bedre økonomi, mer oppmerksomhet, har større tiltrekningskraft for spillere og flere administrative ressurser. Herreklubben opplever bedre omdømme, men kapasitet på treningsfasiliteter er nevnte utfordringer. Lagene som har samarbeidet eller har vært integrert over en lengre periode sliter mer med samarbeidet. Resultater viser også hvordan ubevisste holdninger og markedslogikker har vært barrierer for kvinnes utvikling på fotballfeltet. Klubbintegreringen viser holdningsendring blant ledere og medlemmer av store og tradisjonsrike herreklubber. Videre er hensikten at klubbintegrering og samarbeid vil profesjonalisere ligaen, øke interessen og bygge god infrastruktur for talentutviklinga av yngre jentespillere.

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	1
Forord.....	4
1. Innledning .....	5
1.2 Problemstilling .....	6
2.0 Den konseptuelle konteksten .....	7
2.1 Norsk fotballs historiske utvikling.....	7
2.2 Status klubb fotball kvinner.....	10
2.3 Ulike klubbmodeller.....	12
2.4 Presentasjon av klubbene og Toppfotball kvinner .....	13
3.0 Tidligere forskning .....	15
3.1 Bakgrunn for integrering .....	16
3.2 Muligheter og utfordringer med ulike klubbmodeller.....	18
3.2.1 Økonomi og merkevare .....	18
3.2.2 Makt og innflytelse.....	19
3.2.3 Rekruttering og spillerutvikling .....	20
3.2.4 Organisatorisk utvikling.....	20
3.2.5 Omdømme.....	20
3.2.6 Publikum og Interesse .....	21
4.0 Teoretisk rammeverk.....	21
4.1 Ressursavhengighet .....	22
4.2 Ny institusjonell teori.....	24
4.2.1 Organisasjonsfelt.....	25
4.2.2 Isomorfisme .....	26
4.3 Pierre Bourdieu –Maskulin dominans, kapital og sosiale rom.....	27
4.3.1 Maskulin dominans.....	28
4.3.2 Kapital og sosiale rom.....	28
4.0 Metode.....	30
4.1 Vitenskapelig forankring .....	31
4.2 Valg av undersøkelsesdesign .....	32
4.3 Utvalg.....	32
4.4 Datainnsamling .....	33
4.4.1 Intervjuguide .....	34
4.4.2 Gjennomføring av intervju .....	35
4.5 Behandling av data .....	36
4.5.1 Transkribering av intervjuene.....	36
4.5.2 Analyse av data.....	37
4.6 Kvalitetsvurderinger.....	39
4.6.1 Gyldighet.....	39

4.6.2 Pålitelighet .....	40
4.6.3 Overførbarhet.....	41
4.7 <i>Etiske overveielser</i> .....	41
4.7.1 Informert samtykke .....	41
4.7.2 Konfidensialitet .....	42
4.7.3 Forskerens rolle.....	42
<b>5.0 Analyse og diskusjon.....</b>	<b>43</b>
5.1 <i>Beskrivelse av klubbens prosess</i> .....	43
5.2 <i>Klubbens bakgrunn for integrering eller samarbeid</i> .....	54
5.2.1 Større forventninger om likeverd .....	54
5.2.2 Press fra sponsorer.....	56
5.2.3 Nye markedsmuligheter .....	57
5.2.4 Ressurs- og kompetansedeling .....	58
5.2.5 Selvbestemmelse.....	59
5.2.6 Risiko med integrering og ønske om kontroll .....	60
5.3 <i>Klubbens erfaringer og betraktninger om samarbeid og fusjon</i> .....	62
5.3.1 Større marked med felles klubbnavn .....	62
5.3.2 Forsterket markeds kraft med egen identitet .....	64
5.3.3 Ressurs- og kompetansedeling .....	66
5.3.4 Økonomiske muligheter og utfordringer .....	68
5.3.5 Holdningsendringer og omdømme .....	70
5.3.6 Rekruttering og spillerutvikling .....	72
5.4 <i>Fremtidige muligheter og utfordringer</i> .....	73
5.4.1 Profesjonalisering av ligaen .....	73
5.4.2 Akademi og talentutvikling .....	75
5.4.3 Øke interessen .....	76
5.4.4 Endring av ubevisste holdninger .....	78
<b>6.0 Avslutning .....</b>	<b>79</b>
6.1 <i>Oppsummering av hovedfunn</i> .....	80
6.2 <i>Begrensninger og videre forskning</i> .....	82
<b>Referanser.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabelloversikt .....</b>	<b>90</b>
<b>Forkortelser .....</b>	<b>91</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>92</b>
<i>Vedlegg 1</i> .....	93
<i>Vedlegg 2</i> .....	96
<i>Vedlegg 3</i> .....	98

## Forord

Det er med glede og vemod jeg nå fullfører min mastergrad ved Norges Idrettshøgskole. Årene på idrettshøgskolen har vært beriket av kunnskapsrike forelesere, gode faglige diskusjoner og flotte opplevelser med medstudenter.

Arbeidet med masteroppgaven har både vært spennende og utfordrende. En spesiell takk til klubbene og informantene som stilte til intervju. Jeg er takknemlig for at dere tok dere tid og delte deres kunnskap og erfaringer. Det var interessant å snakke med dere og gjorde det motiverende å arbeide videre med problemstillingen. En stor takk til veilederen min Ørnulf Seippel som jevnlig har gitt god og faglig oppfølging. Samtalene har gitt meg motivasjon og trygghet i gjennomføringen av prosjektet mitt.

Det må likevel nevnes at året har bydd på utfordringer. Koronapandemien og uventet kneskade med påfølgende to operasjoner har til tider skapt en ensom og utfordrende studiehverdag. Det har vært tunge perioder hvor jeg ikke har kunnet delta tilstrekkelig i min vanlige hverdag. Rehabiliteringen har bydd på mange oppturer og nedturen, og spesielt savnet av idretten jeg er så glad i. Takk til venner og familie som har stilt opp i disse periodene med godt selskap og for at dere har lagt til rette for at jeg kunne fullføre min mastergrad. Jeg setter også stor pris på forståelsen og omsorgen veilederen min viste i forbindelse med skadeavbrekkene mine.

Oslo, mai 2022

Kaja Aastebøl Gjerde

# 1. Innledning

Klubbintegrering er et voksende fenomen i Europeisk fotball. Integrering handler i denne sammenhengen om å slå sammen to klubber slik at man får elitesatsing for kvinner og menn i samme klubb. Både europeiske og nasjonale forbund har anerkjent potensialet som ligger i tettere samarbeid mellom kvinne- og herrefotball. For eksempel har klubber som Arsenal, FC Barcelona, Juventus, Olympique Lyon og Wolfsburg et kvinnelag som spiller under samme navn og samme farger som herrelaget (Valenti et al., 2018 s. 512). Hvilket potensial vil slike samarbeid være for klubber?

Norges Fotballforbunds forbundsstyre satte ned Espelund-utvalget i 2017 for å undersøke virkemidler som kunne heve kvaliteten på norsk kvinnefotball (Espelund et al., 2018, s. 3). Rapporten viste en negativ utvikling for kvinnelig landslaget og klubb lag i Norge basert på UEFAs og FIFAs ranking system (Espelund et al., 2018, s. 12-14). Med et ønske om å endre den negative utviklingen, så utvalget blant annet på klubbintegrering. De anerkjente at internasjonale klubber som integrerte, raskt oppnådde en posisjon internasjonalt (Espelund et al., 2018, s. 19). Norge har tidligere skilt seg fra en del andre europeiske ligaer ved at det er få klubber som har topplag både på kvinne- og herresiden. Utvalget konkluderte i 2018 med at det bør være en organisatorisk målsetting at det utvikles gode og forpliktende samarbeidsmodeller mellom herre- og kvinnefotballen i Norge (Espelund et al., 2018, s. 19-20).

Klubb samarbeid og integrering har hatt en kraftig utvikling i Norge de seneste årene. Vålerenga, Stabæk og LSK-Kvinner har hatt en form for tilknytning til herrelaget over lengre tid. Stabæk var det første laget som i 2008 overtok lisensen til Asker i Toppserien. Team Strømmen fulgte året etter og ble LSK-Kvinner (LSK-Kvinner, u.å.). De siste årene har flere lag gjort det samme, blant annet Trondheims Ørn som inngikk avtale og ble Rosenborg Kvinner i 2020 (Rosenborg Ballklubb Kvinner, u.å.). Hva er årsaken til at stadig flere klubber fusjonerer eller inngår samarbeid med hverandre? Gjør klubbene dette fordi de ønsker å følge suksessrike klubber i utlandet? Vil det gi kvinnefotballen større profesjonalitet og oppmerksomhet å koble seg til kjente og større klubbnavn? Har herrelagene noe å hente på dette eller er det et resultat av press fra fotballens styrende organer og media som stadig setter fokus på kvinnenens posisjon i fotballen?

Det er lite forskning på betydningen av slike klubbstrukturer i fotball (Valenti, 2019, s. 1). Eksisterende forskning på kvinnefotball har stort sett hatt historisk, sosiologisk eller politiske fokus på kvinnenenes kamp for å delta i fotball eller kvinnefotballens posisjon i mediene (Aoki et al., 2010, s. 189). Lite oppmerksomhet har blitt viet til kvinnefotballen fra en ledelse eller økonomisk perspektiv (Valenti et al., 2018). Bare et fåtall studier har fokusert på organisering av kvinnelige europeiske fotballklubber (Aoki et al., 2010; Welford, 2018, Valenti, 2019).

På bakgrunn av det voksende fenomenet og lite forskning på integrerte strukturer og klubbsamarbeid ønsket jeg å studere dette nærmere i norske klubber. Med dette prosjektet ønsker jeg å få innblikk tilbake i tid og bakgrunnen til hvorfor klubbene gjorde det og på hvilken måte. I tillegg ønsker jeg å vite hvordan de erfarer samarbeidet nå og hvilke muligheter de tror det gir kvinnefotballen i fremtiden. Dette er grunnlaget for det jeg har kommet frem til som masterprosjektets problemstilling.

## **1.2 Problemstilling**

*Hvorfor velger toppfotballklubber å fusjonere eller samarbeide, hvordan erfarer de samarbeidet og hvilke muligheter kan det gi norsk kvinnefotball?*

Herunder vil det være interessant å se på underliggende årsaker som fører til klubbintegrering eller samarbeid. I hvilken grad samarbeider integrerte eller samarbeidende klubber med hverandre? Er det noe som skiller klubbene fra hverandre, og er det noe som skiller norske klubber fra utenlandske klubber? Hvilke fordeler eller utfordringer møter klubbene i de ulike måtene de organiseres på?

Effekten av de ulike klubbmodellen vil være vanskelig å måle. Både fordi organiseringen er ny for mange av klubbene og de har derfor ikke gjort seg opp de store erfaringene over tid, og fordi masteroppgaven bare strekker seg over en kort tidsperiode. Oppgaven vil derfor ikke kunne gi en anbefaling om hvilken organisasjonsmodell som er best, men den vil belyse de ulike erfaringer og refleksjoner klubbene har. Med det håper jeg at min forskning kan gi større innsikt på klubbintegrering og samarbeid mellom klubber, og at det vil tilføre ny kunnskap for norske fotballklubber.

## 2.0 Den konseptuelle konteksten

For å kunne forstå utviklingen for klubbintegrering og samarbeid i fotball er den historiske utviklingen viktig som bakteppe. En kort redegjørelse av norsk fotballhistorie vil kunne tydeliggjøre fotballens posisjon for kvinner og menn, hvordan den er skapt, videreføres og fornyes. Deretter vil dagens situasjon beskrives hvor NFFs posisjon i forhold til fenomenet blir presentert, samt de ulike modellene for hvordan klubber i Norge organiseres i dag. Til slutt gir jeg en kort beskrivelse av klubbene og Toppfotball Kvinner som inngår i studien. Sammen utgjør dette den konseptuelle konteksten og er viktig for forståelse videre i oppgaven.

## 2.1 Norsk fotballs historiske utvikling

Fotball kom til Norge fra Storbritannia på slutten av 1800-tallet. Det tok tid før den organiserte seg i seriøse former, og ble først spilt av eliten og for show. Norges Fotballforbund ble etablert i 1902 og fotballen spredte seg ut i landet og inkluderte flere sosiale klasser. Vi så tegn til kommersialisering allerede på 1920-1930 tallet da klubber så muligheten til inntekter gjennom reklame- og publikumsinntekter. Sponsorer ble derimot ikke introdusert før i 1970 etter sterk motstand fra NFF som fryktet at makten ble flyttet til kommersielt interesserte (Skogvang, 2009, s. 440).

Norge har vært viktig i utviklingen av kvinnefotball og blir ansett som en verdensledende nasjoner innenfor kvinnefotball. Kvinnene ble likevel ikke en del av NFF før i 1976 etter en lang kamp for å få aksept. Allerede i 1921 begynte kvinner å spille fotball i Norge. Den gang bare for show hvor kvinner spilte mot kvinner eller menn for å skape underholdning for publikum. Kvinnelige fotballspillere ble sett på som rare og grusomme. Fotball var ansett som en herreidrett og i 1931 hevdet NFF at kvinner ikke kunne spille fotball fordi det var upassende og kunne skade de reproduserende organene (Skogvang, 2009, s. 441).

Kvinnefotball fikk lite støtte helt til slutten av 1960 tallet og tidlig 1970 tallet. Utviklingen må ses i sammenheng med samfunnet i Norge generelt og kvinnebevegelsen i denne perioden. Like muligheter var ikke nok, og det ble kjempet mer aktivt for å fremme kvinnenens status og verdien «idrett for alle» startet (Skille, 2008, s. 521). Kvinnefotball ble viktig for fotballforbundet i deres forsøk på å legitimeres som samfunnsbyggende institusjon (Goksøyr et al., 2002, s. 90). Etter at kvinner kjempet seg inn i forbundet i 1976 ble regionale ligaer etablert over hele landet, både for kvinner og menn (Skogvang, 2009, s. 441).



Utviklingen er positiv på breddenivå og fotball blir den største idretten for jenter i Norge, samtidig presterer landslaget bra internasjonalt. Norge vant det andre UEFA Europamesterskapet i 1987 og det uoffisielle verdensmesterskapet i 1988. Denne suksessen markerte en strålende periode for kvinnefotball i Norge og utviklingen er positiv ut over 90-tallet. Siden da har interessen rundt kvinnefotball økt betraktelig og kan til dels forklare av suksessen til landslaget og positiv medieomtale (Skogvang, 2009, s. 441). Til tross for at kvinnene ble formelt likestilt i forbundet, og det stadig ble opprett tiltak for å løfte kvinnefotball, møtte kvinnene på barriere i et miljø skapt av og for menn. Kvinnefotballen ble sammenlignet med mennene, og ble sett på som annenrangs og ikke appellerende til det store publikum (Goksøyr et al., 2002, s. 99).

Forskjellene blir tilsynelatende større når kommersialiseringen virkelig satt fart på 1990-tallet og herrefotballen ble stadig mer profesjonell. Samspillet mellom toppfotball, marked og næringslivet gir bedre økonomiske muligheter og øker gapet i rammebetingelsene for kvinner og menn (Skogvang, 2006, s. 295). Herreklubbene fikk nye økonomiske aktører, fulltidsprofesjonelle spillere, egne administrasjoner og støtteapparat. Klubbene gikk fra å være frivillig drevet til å bli mer business-lik, en prosess omtalt som profesjonalisering (Nagel et al., 2015). Norske spillere ble attraktive i det internasjonale markedet og ambisjonene til de norske klubbene økte. Fotballens markedsverdi økte i takt med økt omsetning. Fra 1993 til 2000 økte omsetningen til eliteserie-klubbene med 360%, fra 160 til 577 millioner kroner (Gammelsæter & Ohr, 2002, s. 10). Utviklingen av medieteknologi og økte privat forbruk har vært viktig for fotball som underholdningsindustri. I takt med at klubbene blir mer profesjonelle blir det også konkurranse i et kommersielt TV-marked som genererer nye inntekter for klubbene (Gammelsæter & Ohr, 2002, s. 29). I dag er fotball, næringslivet og media nært knyttet til hverandre. De avgjør hvem som får penger, hvem som får oppmerksomhet i media og hvem som har makt på fotballfeltet (Skogvang, 2009, s. 443). Globaliseringen har også ført med seg et større internasjonalt marked, med fri flyt av spillere og trenere og vi strømmer kamper fra utenlandske ligaer. Klubbene ser til hverandre og ønsker å oppnå samme suksess. Fotballens økte markedsverdi har derimot ikke vært problemfritt. Økende inntekter har også gjort at mange toppklubber får store økonomiske problemer. Høyere inntekter fører ofte til større ambisjoner og dermed øker utgiftene til lønning og kjøp av spillere (Gammelsæter & Ohr, 2002, s. 34). Investorer eller pengesterke

eiere har ofte vært redningen for flere norske toppklubber i kampen for å unngå konkurs (Gammelsæter & Ohr, 2002, s. 81).

Eliteklubbene for kvinner har stort sett vært avhengig av fåtall frivillige for å administrere klubben og det har vært utfordrende å få den samme utviklingen som på herresiden. Kvinnelagene oppnår ikke den samme interessen i media og forskjellene blir store der kvinner sammenlignes med det maskuline idealet (Hovden & Lippe, 2017, s.635). Det samme finner man blant fotballsupportere. De ser på kvinnefotball som lite publikumsvennlig, kjedelig og ikke «ordentlig fotball». Det blir argumentert for store biologiske forskjeller for å rettferdiggjøre kvinnenenes manglende evne til å spille som herrene og at den manglende interessen fra media, sponsorer og tilskuere derfor er rettferdig (Hjelseth & Hovden, 2014, s. 271). For kvinnefotball har utviklingen tatt en ny form de siste 15 årene og blitt profesjonell og kommersielt attraktivt. I 2006 ble det innført klubbisens for toppklubbene på kvinnesiden og året etter blir Toppserien etablert (øverste divisjonen for seriespill kvinner) (Skogvang, 2006, s. 204). I 2006 tildelte NFF midler til klubbene for å ansette administrative ledere. Det førte til at klubbene kunne arbeide mer profesjonelt i samarbeid med markedet og sponsorer (Skogvang, 2009, s. 442). Bidragene kommer som et resultat av et økende fokus på like muligheter for begge kjønn og skape bedre muligheter for å utvikle kvinnefotballen. Klubbene i Norge fikk igjen et nytt løft da Toppfotball Kvinner overtok markedsrettighetene fra NFF i 2017. Muligheten til å selge sponsorater og skaffe egne inntekter har gitt kvinnefotballen et kommersielt løft. Siden da har avtaler fra store aktører som Norsk Tipping, OBOS, COOP, Thon Hotels, Synsam og Select bidratt til at toppklubbene har ansatt markedsjefer (Toppfotball kvinner, u.å.). Det ble også opprettet en «proffdag» i uka for samtlige toppserielag, det har blitt flere lønnede stillinger i støtteapparatet rundt lagene (Skogvang, 2006, s. 205). Dette har gjort at klubbene kan jobbe mer profesjonelt og fokusere på å øke den kommersielle verdien til klubben. Senere ble det likelønn for landslagspillere i 2018 og i 2021 ble seriesystemet spisset til ti lag med dobbel serie (Skogvang, 2006, s. 204). Kvinnefotball har også fått økt oppmerksomhet i media de siste årene. I dag vies det mer TV tid til kamper fra mesterskap, landskamper og serierunder. Likevel er TV produksjonen mangelfull, men 1-2 kamera-produksjoner som viser lite av dueller, tekniske ferdigheter, tempo og kraft. Tilskuertallet er fortsatt lav med gjennomsnitt på 274 fra 2019 (Skogvang, 2021 s. 204).

## 2.2 Status klubb fotball kvinner

Espelund-rapporten viser til at kvinne fotballen i Norge har mistet sin posisjon internasjonalt, både på klubb og landslag. Norge har vært en stormakt på kvinnesiden og har prestert internasjonalt med både EM-, VM og OL-gull. NFFs målsetning for kvinnelige klubb lag er å etablere seg som ledende på UEFAs ligaranking og årlig delta med minst to lag i Champions League (Espelund et al., 2018, s. 15). Norge har en synkende trend på UEFAs klubbranking og har ikke lenger to lag direkte kvalifisert til Champions League. Dette er noe av bakgrunnen for at Fotballforbundet satt sammen Espelund utvalget, for å se nærmere på hvordan de kan løfte kvinne fotballen i Norge. Rapporten fra utvalget gir et bilde på situasjonen for kvinne fotball i Norge og så på muligheten for å integrere herre- og kvinnelag. Rapporten danner det meste av grunnlaget i denne delen.

Kvinne fotballen i Norge har en mangel på ressurser, både økonomisk, organisatorisk, menneskelig og kompetanse. Budsjettet for en toppserieklubb (inntekter og kostnader isolert ut til toppserielaget og eventuelt rekruttlaget) ligger normalt mellom 5 millioner kroner til 12 millioner kroner. Toppserieklubbene anses som svake organisatorisk med få administrativt ansatte og med manglende sportslig og medisinsk apparat (Espelund et al., 2018, s. 21). Sett fra et økonomisk og sportslig perspektiv øker forskjellene mellom norske toppklubber og de største internasjonale klubbene (Espelund et al., 2018, s. 16). På den andre siden viser konklusjonen og funnene som er gjort i UEFAs «Improving competitive balance and sporting quality» at Norge er blant Europas fremste nasjon på kvinne fotball. Ut ifra folketall er Norge ledende i Europa i forhold til overførte midler til kvinne fotballen. Målt i totalverdi er det samlede regnskap for norsk topp fotball på kvinnesiden blant det høyeste i Europa. Den viser også at norske klubber ikke har klart å oppnå de samme gode internasjonale resultater som landslaget (Espelund et al., 2018, s. 15).

Espelund utvalget har sammenlignet Norge med utenlandske klubber og kommer frem til at interessen (publikum og media) for kvinnelag i Toppserien er svakere enn for sammenlignbare ligaer i utlandet (Espelund et al., 2018, side 22). Rapporten peker på utfordringen om å skape en profesjonell hverdag for spillerne. Snittalderen i Toppserien er lav, og mange av spillerne legger opp i midten av 20-årene. Antall spillere på profesjonell kontrakt øker, men den store andelen ligger i det nedre lønns sjiktet, som vil si mellom 4000-8000 kroner i måneden. Spillere i Toppserien må derfor ofte kombinere utdanning og jobb med fotballkarrieren. Dette kan være en av årsakene til lav snittalder, da hverdagen gjør det

vanskelig å kombinere. Det er ytterst få som kan leve av fotballen, og disse er i hovedsak utenlandske spillere (Espelund et al. 2018, s. 21).

Espelund-utvalget så på flere løsninger for å forbedre kvinnefotballen i Norge, hvorav integrering og samarbeid mellom herre- og kvinnefotball var en av disse. Påfølgende kommer Espelund-utvalgets vurderinger som er lagt frem i rapporten til Fotballforbundet.

### **2.2.3 Espelund-utvalgets anbefaling om samarbeid i herre- og kvinnefotball**

UEFAs rapport viste at Norge skilte seg fra andre europeiske ligaer ved at det er få klubber som har topplag både på kvinne- og herresiden (Espelund et al. 2018, s. 16). Espelund-rapporten så nærmere på klubbintegrering og anerkjente at internasjonale klubber som gjorde dette raskt oppnådde en posisjon internasjonalt. I en lignende rapport fra det danske fotballforbundets «Kvindekommissjonen» kom de frem til en anbefaling der alle toppklubbene på herresiden skulle forpliktes til å etablere en toppfotballsatsing for kvinner (Espelund et al., 2018, s. 19). Lignende har blitt gjort iblant annet England, Italia, Brasil og Kina (Valenti et al., 2021). Espelund-utvalget ville derimot ikke gjøre en lignende anbefaling for NFF. Fotballforbundet har makt til å gjøre dette gjennom lisensordningen, der lisens er noe alle klubbene må ha for å kunne delta i seriespill. Utvalget mente derimot at klubben skulle ha friheten til å gjøre egne vurderinger og valg, og anerkjente at det ville være en fordel om klubbene fant egne løsninger som var egnet og tilpasset sitt nærrområde (Espelund et al., 2018, s. 19).

Utvalget understrekte herreklubbenes ansvar gjennom at de selv har vært med på å formulere og stemt frem NFFs Handlingsplan fra 2016-2019 og 2020-2023, der utvikling av kvinnefotball er et av satsingsområdene. Utvalget mener det ligger en uforløst potensial i kunnskapsdeling og kompetanseoverføring mellom lagene der herresiden kan bidra med støttefunksjoner. Områder som herresiden kan bidra med er for eksempel trener- og spillerutvikling, analyse og medisin, organisasjonsbygging og lederskap, kompetanse innenfor arrangement og markedsarbeid. Rapporten ender derfor med en oppfordring om å finne samarbeidsmodeller lokalt og at det bør være en organisatorisk målsetning for herre- og kvinnefotballen (Espelund et al., 2018, s. 19).

## **2.3 Ulike klubbmodeller**

Det er ingen enighet i hva som er den beste måten å organisere klubber med herrelag og/eller kvinnelag i toppdivisjon (Valenti, 2019). I Norge har vi ingen regulering for hvordan klubben organiserer samarbeidet, og det er i stor grad opp til klubbene selv. Det er derfor hensiktsmessig med en nærmere beskrivelse av ulike måter klubber i Norge organiserer seg på. Dette vil senere være med å beskrive hvordan og hvorfor klubbene ender med de modellene de gjør.

Welford (2018, s. 110) har utviklet en kategorisering av klubber som går fra helt selvstendig til fullt integrert eller samarbeid. Det gir et bilde av hvilken grad det varierer i involvering av kvinne og herresiden avhengig av omstendighetene til de spesifikke klubbene. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Welfords (2018) kategorisering som jeg har modifisert ut ifra intervjuene og hvilke klubbmodeller vi har i Norge. Jeg har kommet frem til fem ulike modeller som gir en beskrivelse av strukturen til klubbene med tanke på fotballtilbudet de har for kvinne- og herrefotball.

### **Integrert klubb**

Disse klubbene organiserer toppfotball for kvinner og menn i samme organisasjon. Det er en juridisk enhet med felles styre, økonomi og administrasjon. Stabæk er et eksempel på en slik klubb.

### **Kvinnelaget som en del av breddeavdelingen**

Dette er klubber som har skilt ut elitesatsingen til herrelaget i egen organisasjon.

Hovedsakelig for at satsingen ikke skal skade barn, unge og breddelagene i klubben.

Vålerenga er et eksempel på dette der man finner A-lag herrer i Vålerenga Fotball Elite og kvinnelaget i breddeklubben Vålerenga Fotball. Klubbene er organisert som allianseidrettslag med hvert sitt styre, økonomi og administrasjon.

### **Separate klubber med tilknytning**

Dette er klubber som er individuelle og selvstendige med eget styre, administrasjon og økonomi uten noen form av allianse eller avtale om samarbeid. De deler likevel samme klubbnavn, tilgang på noe av de samme fasilitetene og bruker samme logo og draktfarger.

Lillestrøm Sportsklubb og LSK-Kvinner er eksempel på slike klubber. De er to separate klubber med en avtale om å bruke samme klubbnavn, logo og draktfarger.

### **Separate klubber med avtale**

Dette er klubber som er to juridiske enheter, men har forpliktet seg gjennom en avtale om samarbeid. De deler samme klubbnavn, har tilgang på noe av de samme fasilitetene og bruker samme logo og draktfarger. I tillegg har disse et mer formelt samarbeid mellom styre og administrasjonen. Eksempel på slike klubber er Rosenborg BK og Rosenborg BK Kvinner.

### **Selvstendige klubber**

Dette er klubber som er individuelle og selvstendige med eget styre, administrasjon og økonomi uten noen form av allianse eller avtale om samarbeid med en annen profesjonell klubb. Selvstendige klubber kan ha en breddeavdeling for begge kjønn, men kvinnelaget har fått sportslig suksess som naturlig gjør det til klubbens hovedsatsing. For eksempel er dette klubber som Røa og Arnar-Bjørnar. Enkelte klubber har heller ikke herrelag i klubben. Tidligere Trondheims-Ørn er et eksempel på dette. Selvstendige klubber har ikke fokus i denne oppgaven da hensikten er å få nærmere innblikk i klubber som har fusjonert eller inngått samarbeid.

## **2.4 Presentasjon av klubbene og Toppfotball kvinner**

I dette delkapitlet vil jeg gi en kort bakgrunnsinformasjon om klubbene og Toppfotball Kvinner som er deltakerne i masterprosjektet. Dette er for å gjøre det tydelig hvem som samarbeider/integreres med hvem og hvordan samarbeidet er organisert. Deler av informasjonen er hentet fra intervju med klubbene.

### **Stabæk**

Stabæk har elitefotball, akademi, utviklingsgrupper og breddefotball for både gutter og jenter. Stabæk har hatt kvinnefotball siden 70-tallet, men fikk en knekk på 80-tallet da mangel på spillere skapte dårlig rekruttering. Med flere mislykkede forsøk på egen satsing om å nå toppen, kom vendepunktet i 2008 når Asker valgte å legge ned elitesatsingen sin. Stabæk tok dermed over lisens, toppserieplass og drevne fotballspillere. Klubben ble den eneste med fullt integrert elitesatsing for kvinner og menn siden 2009 (Jansen, 2021).

### **Lillestrøm SK (LSK) og LSK – Kvinner**

LSK har både toppfotball og bredde samlet under ett. De har et herrelag i Eliteserien og et damelag som spiller i tredje divisjon. Klubben driver med spillerutvikling av både gutter og jenter, og har akademi for begge kjønn. LSK-Kvinner består av to lag, A-laget som er toppserielaget og ett rekruttlag. LSK og LSK-Kvinner ble ikke tilknyttet hverandre før i 2009. LSK-Kvinner har gjennomgått flere navneskifter og startet som Setskog/Høland i 1989. Laget fikk behov for å sentralisere seg og denne gangen ble skiftet til Team Strømmen i 2001. I 2009 inngikk Team Strømmen avtale med LSK og fra 2010 spilte derfor laget under navnet LSK-kvinner. Klubben ble den andre til å konvertere sammen med et eliteserielag etter Stabæk fotball kvinner. I tillegg til navnebytte fikk laget spille i LSK-fargene gult og svart, hjemmebane i LSK-hallen og etter hvert egne kontorer i lokalene på Åråsen (LSK-Kvinner, u.å). Klubbene er i dag separate og har ingen formell avtale om samarbeid utover bruk av navn og drakter. De har dog et vedtak fra begge årsmøtene om at man skal se på samarbeid, men ingen har planer om dette per dags dato.

### **Rosenborg BK (RBK) og Rosenborg BK Kvinner**

RBK holder til i Trondheim på Lerkendal, og består av A-lag herrer som spiller i Eliteserien, og to utviklingsgrupper; G16 og RBK2 med spillere fra 15 til 20 år (Rosenborg Ballklubb, u.å). Rosenborg BK Kvinner, tidligere SK Trondheim-Ørn skiftet navn og draktfarger i 2020. Klubben har et A-lag i Toppserien og ett rekruttlag som holder til på Koteng Arena (Rosenborg Ballklubb Kvinner, u.å). De startet samarbeidet som separate klubber, men hadde intensjon om å fusjonere på sikt. Etter et vellykket samarbeidsprosjekt fra 2020, vedtok klubbe å fusjonere og bli en klubb fra januar 2023. Det bør presiseres at når intervjuene ble avholdt, så var de to separate klubber med et samarbeid, men det var avklart at de skulle fusjonere.

### **ODD BK**

Odd Ballklubb er Norges eldste klubb og ble stiftet i 1894. Klubben har både topp og bredde i samme klubb, med A-lag herrer i Eliteserien (Odds Ballklubb, 2020). Odd har ikke hatt elitesatsing for kvinner før Odds Ballklub Kvinner ble opprettet i 2020. Det er en frittstående klubb som overtok serieplassen til Fossum og spilte derfor i 2.divisjon sesongen 2021. Klubben spiller kampene på Skagerak Arena i likhet med herrene, og deler samme drakter og logo (Odd Ballklubb Kvinner, u.å). Klubbene ønsker å samarbeide og de kategoriseres derfor som to separate klubber med avtale.

## **SK Brann og SK Brann Kvinner**

Sportsklubben Brann er en eliteklubb som holder til i Bergen på Brann Stadion. De har ikke hatt damelag før de inngikk avtale med IL Sandviken i slutten av 2021. IL Sandviken tilfører en bydel i Bergen og hadde skilt ut Toppserielaget i egen klubb; Sandviken Toppfotball. Avtalen går ut på at Toppserielaget i Sandviken Toppfotball skal fusjonere med Brann og være fullt integrert fra 2023. I 2022 har de et overgangsår som separate klubber mens de gjør klart til fusjon der Sandviken Toppfotball skiftet navn til Brann Kvinner og spiller i like drakter, men fortsetter på sin hjemmearena Stemmemyren kunstgress.

## **Toppfotball kvinner**

Toppfotball kvinner ble grunnlagt i 1987 som interesseorganisasjon for klubbene i de to øverste divisjonene i Norge. Dette tilsvarer i 2022 ti klubber i Toppserien og ti klubber i 1.divisjon (nivå 2). Organisasjonen jobber for å ivareta klubbenes interesser og er en pådriver for utviklingen av norsk kvinnefotball. De gjorde et stort fremskritt i 2018 da foreningen overtok markedsrettighetene og har etter den tid inngått samarbeid med store aktører som OBOS, COOP, Thon og Norsk Tipping (Toppfotball Kvinner, u.å).

## **3.0 Tidligere forskning**

Det har blitt gjort lite forskning på klubbintegrering (Valenti, 2019, s. 6). Utviklingen av klubbintegrering og samarbeid som vi nå ser i Norge har også utspring i andre deler av verden, og spesielt i Europa. I denne delen vil jeg derfor legge frem tidligere forskning som er gjort på klubbintegrering og samarbeid i andre land. Det vil være interessant å se om det sammenfaller med mine funn her i Norge og eventuelt hva som skiller Norges utvikling fra andre land.

En viktig bidragsyter innenfor feltet er Maurizio Valenti som har forsket på ulike aspekter av kvinnefotball. Han har også samarbeidet med UEFA og nasjonale forbund for å se på den langsiktige bærekraften til kvinnefotball (Manchester Metropolitan University, u.å). Hans studier inkluderer også forskning på integrerte strukturer i europeiske klubber. Noen av utfordringene europeiske kvinneklubber opplevde var mangel på kommersielle inntekter, interesse fra tilskuere, bærekraftig økonomi og treningskompensasjon. Ugunstig



konkurransesform og overlapp mellom nasjonale og internasjonale kalendere var også nevnte utfordringer (Valenti, 2019, s. 5). En mulig løsning for en raskere profesjonalisering er å integrere med et herrelag og da dra nytte av eksisterende funksjoner. I herreklubber har de en etablert administrasjon, markedsavdeling, spillerrekruttering, akademi, sponsorer og medieoppmerksomhet som kvinnelaget kan dra nytte av (Valenti, 2019, s. 5) Jeg vil nå redegjøre for hva tidligere forskning sier om bakgrunn for integrering og hvilke muligheter eller utfordringer som oppstår med ulike klubbmodeller.

### **3.1 Bakgrunn for integrering**

Det er få konkrete bevis som tilsier at det er lønnsomt å integrere med en kvinnekubb, ofte fordi klubbene er dårlig til å måle effekten (Valenti, 2019, s. 4). Likevel er det mange klubber som velger å gjøre det fordi de har en forventning om positive utfall. Valenti (2019) undersøkte hvorfor europeiske herrelag integrerte et kvinnelag og kom frem til følgende begrunnelser:

1. Institusjonelt press, for eksempel fra lokale myndigheter.
2. Behovet for å innrette seg regler, standarder og sertifiseringskrav. Det kan for eksempel være nasjonale forbund som gjør det til et lisenskrav for å delta i seriespill.
3. Instrumentelle motiver som muligheten til å øke finansiell og ikke-finansielle prestasjoner. Muligheten til å bli et større kommersielt produkt.
4. Normative vurderinger som følelsen av ansvar og plikt, «det riktige å gjøre». Henger sammen med at kvinnenes rolle endrer seg på andre samfunnsområder.
5. Intern kapasitet som tilgang på ressurser og organisasjonens verdier. Villige til å være nyskapende og tror det kan føre til vekst i hele organisasjonen.
6. Ekstern kontekst og andre konkurrenter. Følger andre suksessfulle toppklubber, snakker og ser til hverandre som skaper et press om å gjøre det samme for å kunne hevde seg.

(Valenti, 2019, s. 29-30)

I flere land har de nasjonale forbundene valgt å sette det som et lisenskrav at herreklubbene må integrere et kvinnelag. Italia startet med det i 2015, mens Brasil og Kina vedtok det samme i 2019 etter at de så dette ble en populær praksis i Frankrike, England og Tyskland (Valenti et al. 2021, s. 12). Valenti et al. (2021) har undersøkt konteksten og timingen for når det nasjonale fotballforbundet i Kina, Brasil og Italia satte dette som krav for herreklubbene.

Den nye strategien kom som et resultat av dårlige prestasjoner på landslagene, lave deltakertall på breddenivå, press fra andre land som tok steget internasjonalt og press fra FIFA eller andre organer. I tillegg hadde alle landene manglende økonomisk støtte og dårlig treningsfasiliteter.

Samtidig som landene opplever utfordringer på hjemmebane, skjer det endringer i samfunnet. Idrettens rolle i kampen for likestilling øker og forventinger fra offentlig institusjoner eller organisasjoner som FN. Debatten får også endel oppmerksomhet i offentligheten. Dette har igjen påvirket FIFA og andre fotballorganisasjoner til å sette fokus på kvinnefotball. FIFA responderte med å publisere FIFA 2018 Women Football Strategy Document og satte dermed fokus på utvikling av kvinnefotball. Ett år etter denne publikasjonen endrer Kina og Brasil sin strategi (Valenti et al., 2021, s. 12). Flere studier bekrefter at klubbene ønsker å redusere risikoen for at det vil komme som et krav fra enten nasjonale eller internasjonale fotballforbund i fremtiden, der klubbene må ha kvinnelag for å delta i konkurranser (Valenti, 2019, s. 4; Welford, 2018, s. 107). Klubbene ønsket derfor å være i forkant.

Press fra nasjonale forbund finner vi også i England. Når FA Women Super League ble etablert i 2011 ble det ansett som avgjørende å få støtte fra en herreklubb hvis man hadde ambisjoner om å spille på det høyeste nivået i England. Ligaen krevde at klubbene hadde finansielle ressurser, klubbledelse, kommersiell bærekraft, markedsføringsstrategi og kvalitet på fasiliteter. Dette er krav som er vanskelig å oppnå hvis man ikke er koblet til en profesjonell herreklubb. Derfor har alle vinnere av ligaen hatt forbindelser til suksessfulle herreklubber (Arsenal, Liverpool, Chelsea og Manchester City). Presset ble også ekstra synlig gjennom eksemplet fra Doncaster Belles, som mistet den økonomiske støtten fra FA (Det Engelske Fotballforbundet) fordi de ikke var koblet til en herreklubb. På dette tidspunktet var laget et av de beste, men FA prioriterte ikke de selvstendige klubbene (Williams, 2003, s. 54)

At særforbund gjør det obligatorisk for klubber å investere i kvinnefotball kan sees på som et instrument for å bygge kapasitet, styrke økonomien og kommersialisere kvinnefotball i et kortsiktig løp. Valteni (2019) stiller derimot spørsmål om denne topp-ned-implementeringen vil være bærekraftig på sikt, særlig i land der fotballmarkedet for menn er mindre.

### **3.2 Muligheter og utfordringer med ulike klubbmodeller**

Majoriteten av kvinnelagene i Europa som samarbeidet i en form med et herrelag opplevde det som en fordel. Særlig tilgang til fasiliteter, et profesjonelt miljø, synlighet og attraktivitet i markedet ble ansett som de viktigste fordelene ved å samarbeide med en herreklubb (Valenti, 2019, s. 4). Selv om flere studier argumenterer for at integrering vil kunne gi en profesjonalisering og kommersialisering til fordel for kvinnefotballen, er det ingen enighet om utviklingen av kvinnefotball skal kobles til herreklubber eller om de bør bygge egen identitet og merkevare (Valenti, 2019; Welford, 2018; Aoki et al, 2010). Jeg vil derfor legge frem de funnene som er gjort på utfallet av samarbeid og/eller integrering av fotballklubber.

#### **3.2.1 Økonomi og merkevare**

Flere studier viser at økonomisk stabilitet, ressurser og fasiliteter til klubbene er noen av fordelene ved å være integrert i en herreklubb (Aoki et al. 2010, s. 57; Welford, 2018). Selv om økonomisk stabilitet blir ansett som en viktig fordel, påpeker Welford (2018, s. 111) at det kan være nødvendig for kvinnelaget å være økonomisk selvstendige ettersom flere herreklubber sliter med å dekke kostandene sine. I klubber som var fullt integrerte opplevde kvinnelaget at penger som var øremerket dem, gikk til herrelaget (Welford, 2018, s. 112). Klubben Charlton FC er et eksempel på dette der kvinnelaget gjorde det bra, men herrelaget rykket ned fra Premier League i 2007 og dermed kuttet de støtten til kvinnelaget (Kessel, 2007). Fullham og Leeds trakk også sin finansiering året før. Leeds United Ladies FC er derimot et godt eksempel på at en kvinneklubb opererer uavhengig. Da herreklubben avsluttet all økonomisk støtte og nektet tilgang til klubbens treningsfasiliteter i 2006, fant kvinnene en ny løsning - en sponsorordning med Leeds Metropolitan University. Den femårige avtalen vil gi opptil £ 250 000, samt fasiliteter og ekspertise (Kessel, 2007).

Welford (2018) og Valenti (2019) viser også at herrelag som har tilknytning eller integrert et kvinnelag kan få positive økonomisk fordeler. Det å vise til et kvinnelag er en fordel i møte med sponsorer. Det åpner også opp for muligheten til å tiltrekke et nytt publikum og forbrukere som ellers ikke ville vært interessert i herrefotball. Forbedret image og omdømme vil styrke merkenavnet og åpne for flere markedsmuligheter (Valenti, 2019, s. 4). Kvinnelaget som er integrert eller koblet til herreklubber opplever fordeler med å være tilknyttet et kjent merkenavn.

Det gir større sikkerhet med for eksempel sponsorer som har støttet klubben over en lengre tid og flere ressurser til å finne sponsorer (Aoki et al., 2010, s. 48-57). Studien til Aoki et al. (2010, s. 47). Dette er fordel for uavhengige kvinneklubber som FCR 2001 Duisburg og Turbine Potsdam. De kan utvikle deres egen merkevare og økonomiske strategier til deres markedsgrupper og er generelt mer fleksible i deres beslutninger (Aoki et al., 2010, s. 57). Utfordringen som møtte selvstendige klubber var derimot å tiltrekke seg sponsorer og politisk støtte, ettersom de ikke hadde like stort renommé som de større klubbene. Selv om de kan utvikle mer spesifikk og målretta merkevare, møter de utfordringer når prestasjoner uteblir eller sponsorer trekker seg (Valenti, 2019, s. 27).

### **3.2.2 Makt og innflytelse**

Utfordringer for integrerte klubber er makt og kontroll i strategiske beslutninger som får innflytelse på kvinnelaget (Aoki et al., 2010, s. 57; Welford, 2018, s. 113). Studien til Valenti (2019, s. 27) viser at en tredjedel av de integrerte klubbene ikke har mulighet til å ta strategiske beslutninger om hvordan kvinneseksjonen drives fordi de ikke er representert i styret. Disse lagene er for eksempel bundet av sponsoravtaler for hele klubben og kan ikke utvikle deres egne strategiske plan. Dette er utfordringer som møter klubber som Olympique Lyonnais, Bayern Munich, Arsenal ladies og Everton Ladies. Her har selvstendige klubber større frihet og de anser det som en fordel at de selv kan danne egne verdier og kultur for hvordan de mener man best kan utvikle laget (Welford, 2018, s. 114).

I studien til Welford (2018, s.113) på engelske klubber var det klubber som har tilknytning til en herreklubb som opplevde flest utfordringer. Disse klubbene opplevde at de hadde lite å si, lite makt og kontroll i beslutninger. De viste også lite potensial til å utfordre maktbalansen som fikk flere konsekvenser for de kvinnelige spillerne. Laget fikk begrenset tilgang til de gode fasilitetene, ble ekskluderte i ulike situasjoner, begrenset innflytelse i beslutningstaking og opplevde økonomisk utnyttelse (Welford, 2018, s.119). Dette viser også rapport av LLT Sports der klubber som bærer samme navn og logo som herrelaget møter utfordringer med å forbli helt eller delvis ekskludert fra klubbens hovedledelse. Dette fører til åpenbare problemer knyttet til beslutningstaking og evne til å påvirke strategiske spørsmål (Jarosz, 2020, s. 8).

### **3.2.3 Rekruttering og spillerutvikling**

Å bære samme navn som en profesjonell herreklubb ble sett på som en fordel for å tiltrekke seg gode spillere til å forbedre prestasjonene på laget. Integrering er i dette tilfelle ikke nødvendig, men å bære et kjent navn som indikerer en tilknytning til herrelaget er viktig (Welford, 2018, s. 112). Klubber kan derfor portrettere som at de samarbeider for å oppnå eksponering, men selv bevare separate strukturer. Integrerte klubber brukte også mer penger på spillerutvikling av yngre jenter (Valenti, 2019, s. 3). De forventet også at det ville være en fordel for guttene på akademiet å ha jenter der. Det ville være god opplæring for guttene å se at jentene var integrert i klubben og bidra positivt for å overkomme kulturelle barrierer i fremtiden (Valenti, 2019, s. 31). Utfordringer møtte kvinnelagene som hadde tilknytning til herreklubben, de fikk ikke tilgang til banen og ble prioritert etter juniorlagene (Welford, 2018, s. 117).

### **3.2.4 Organisatorisk utvikling**

Forbedringer i klubbens organisatoriske evner og ansattes individuelle utvikling var også et resultat av integreringen. Ledere mente at integrering av et kvinnelag vil også øke bevisstheten rundt kjønnsutfordringer til både spillere og ikke-spillende medlemmer (Valenti, 2019, s. 4). Integrering åpnet også muligheten for kunnskaps utveksling mellom lagene slik at både trenere og managere kan utvide deres kunnskap. Det kan bidra til å skape et stimulerende og utfordrende miljø i klubben (Valenti, 2019, s. 43). Arbeidsforholdene ble også ansett som mer stabile i integrerte klubber fordi man hadde mulighet til å stole på større økonomiske ressurser (Valenti, 2019, s. 2).

### **3.2.5 Omdømme**

Profesjonelle fotballklubber i dag møter på forventninger om deres rolle som sosial institusjon der spørsmål om likestilling og kvinnelig representasjon er tema (Valenti, 2019, s. 8). Med stor medieoppmerksomhet og økende grad av deltakelse fra kvinner blir det en større utfordring for klubbene å rettferdiggjøre for en ren herreklubb. Det å koble seg til et kvinnelag eller integrere ett i klubben viser at man ikke lenger vil kobles til stereotypene som fotball har representert. Ved å vie fokus til kvinnefotball gir det god reklame for klubben som gir de et godt image og omdømme (Valenti, 2019, s. 4). De forventer ikke at det vil gi økonomisk

overskudd på kort sikt, men gi de fordeler gjennom kulturell og sosial kapital (Valenti, 2019, s. 37).

### **3.2.6 Publikum og Interesse**

Hvorvidt integrerte klubber skaper større interesse og publikum er noe delt. Valenti har også gjort studier sammen med Scelles og Morrow på tilskuere under kvinnenenes Champions League (2020). Studien finner at integrering kan skape en mulighet for å generere synlighet og faninteresse for både kvinnelaget som er integrert og kvinnefotball som helhet (Valenti et al. 2020, s. 512). Studien finner også at tilskuere motiveres av å se klubber som har et merkenavn gjenkjennelig fra herrefotball. Det viser derfor at det er mulig med «spillover effekt» for integrerte klubber (Valenti et al, 2020, s. 518). Studie på den tyske toppligaen viser derimot det motsatte. Klubber om integrerte med en herreklubb fikk reduserte tilskuere. Integrering ble ikke godt mottatt av klubbenes supportere. Integreringen kan ha vært et brudd på de verdiene og miljøet som klubben tidligere hadde (Meier et al., 2016, s. 13). Interessen i sosiale medier viste derimot store forskjeller i Europeiske klubber. Integrerte klubber hadde i gjennomsnitt 240,000 følgere i deres sosiale medier knyttet til kvinnefotball, mens de selvstendige klubbene hadde i gjennomsnitt 5,600 følgere. En lignende trend så man i antall personer som så kampene på TV eller på nett, gjennomsnittlig 4,511 seere hos de selvstendige klubbene, mens de integrerte klubbene hadde 72,101 seere. Antall tilskuere til stede på kamper var derimot ganske likt (Valenti, 2019, side. 3).

## **4.0 Teoretisk rammeverk**

I det teoretiske rammeverket som skal bidra til å svare problemstillingen har jeg valgt ressursavhengighetsteorien (RDT), ny-institusjonell teori og Pierre Bourdieus teori om maskulin dominans, sosiale rom og kapital i et kjønnsperspektiv. Teoriene er valgt fordi de kan være med på å forklare hvorfor klubbene vurderer, handler og reflekterer som de gjør angående integrering eller samarbeid med hverandre.

RDT og ny-institusjonell teori fokuserer på effekten de sosiale omgivelsene har på organisasjoner. Omgivelsene pålegger antagelig begrensninger som påvirker organisasjoner til hvordan de ser ut, deres struktur, og deres praksis (Pfeffer & Salancik, 2003). RDT tar for seg transaksjoner og tilgang til ressurser som vi ser innenfor den kommersialiserte og

profesjonelle delen av klubbene. På den andre siden legger ny institusjonell teori vekt på sosiale regler, forventinger, normer og verdier som kilder til press, noe som kan gjenkjenne klubbens rolle som sosial institusjon (Meyer & Rowan, 1977). Sosiale regler og forventninger som møter idretten i dag er blant annet verdier som likeverd og like muligheter for kvinner og menn. Begge teoriene vektlegger betydningen av legitimitet (Pfeffer & Salancik, 2003; Meyer & Rowan, 1977). Med tanke på fotballens sosiale ansvar for likestilling, vil det også være rimelig at kjønnsperspektiv blir en del av det teoretiske rammeverket for klubbintegrering og samarbeid mellom kvinnelige og mannlige klubblag. Sammen vil disse teoriene supplere hverandre bra og bidra til å skape forståelse for klubbintegrering og samarbeid mellom norsk toppfotballklubber.

#### **4.1 Ressursavhengighet**

Ressursavhengighetsteorien står sterkt innen organisasjonsteori og strategisk ledelse (Hillmann et al., 2009, s. 1404). Den har potensialet til å forstå hvordan omgivelsene kan ha påvirkning på strukturer og prosesser i idrettsorganisasjoner (Slack & Thurston, 2021, s. 77). Teorien kan derfor være nyttig når jeg i denne oppgaven skal skape en forståelse for hvorfor klubber velger å fusjonere eller etablere ny kvinnesatsing og hvilken betydning det har for klubbene.

Nasjonale idrettsorganisasjoner, inkludert toppfotballklubber møter forskjellige krav fra omgivelsene (Steen-Johnsen, 2011). Klubbene er demokratiske medlemsorganisasjoner, samtidig som de skal opptre som profesjonelle markedsaktører som håndterer kompleks økonomi, media og sponsor relasjoner. Store deler av klubbens inntekt kommer fra sponsor- og mediepengene, noe som kan føre til andre måter å tenke og innrette seg på. Det kan ses på som en avhengighet som vil kunne utfordre organisasjonens verdier «frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd» (NIFs Lov §1-2) (Sogn et al., 2020, s. 250). I tillegg har idrettsorganisasjoner en nær relasjon til staten, som fortsatt finansierer størsteparten av idrettens drift (Hanstad, 2019, s. 148). Samtidig er disse aktørene avhengig av fotball og dens store interesse, og dette samspillet utøver derfor en gjensidig avhengighet.

For å forstå handlingene til klubbene, må man også forstå konteksten til handlingen der klubbene er tett knyttet til forholdene i omgivelsene. Dette er bakgrunnen for utviklingen av teorien ressursavhengighet til Pfeffer og Salancik fra 1978. Teorien baserer organisasjoners

evne til å skaffe og holde på ressurser som avgjørende for å overleve (Pfeffer & Salancik, 2003, s. 2). Hadde man hatt alle ressurser selv ville man overlevd på egen hånd, men fotballklubber, i likhet med andre organisasjoner, klarer ikke å generere nok penger i seg selv for å nå sine mål og prestere på fotballbanen. De blir derfor avhengig av eksterne inntektskilder som sponsor- og medieinntekter for å kunne dekke utgiftene i klubben. I korte trekk handler teorien om at organisasjoner er avhengig av omgivelsene for ressurser og det fører til usikkerhet da omgivelsene ikke er pålitelige. Organisasjoner må derfor prøve å redusere denne usikkerheten (Slack & Thurston, 2021, s. 77). Klubbene blir derfor nødt til å samhandle med omgivelsene og legitimitet er avgjørende for tilgang til eksterne ressurser (Pfeffer & Salancik, 2003, s. 193). Legitimitet er forbundet med sosiale normer og verdier og blir delvis oppnådd gjennom organisasjonens mål og verdier (Pfeffer & Salancik, 2003, s. 193).

Ved å avhenge av eksterne ressurser setter klubbene seg i en posisjon som begrenser egen autonomi. Autonomi handler om selvbestemmelse og evnen til å handle uavhengig. Desto mer klubben avhenger av den eksterne ressurser, desto mer kan det begrense egen autonomi (Pfeffer & Salancik, 2003, s. 95). Med slik makt hos en ekstern aktør kan klubben være tvunget til å innrette seg krav som kan påvirke klubbens atferd og effektivitet (Toohey & Beaton, 2017, s. 485). Selv om klubbene avhenger av eksterne ressurser, er klubber uavhengige til å ta egne avgjørelser. Medlemsdemokratiet gjennom klubbens årsmøter skal i prinsippet sikre at klubbene egen autonomi. De er fristilte til å ta egne beslutninger og har mulighet til å tilpasse seg og endre hvem de får ressurser fra. Tre faktorer avgjør hvor avhengig organisasjonen er av de eksterne ressursene. Den første er hvor viktig ressursen er. Hvor viktig er den sponsoren for å drive klubben videre og overleve? Den andre faktoren er hvorvidt det finnes alternative kilder for fotballklubben til å få tilgang til de samme ressursene. Til slutt avhenger det av graden organisasjonen som tilfører ressursene har bestemmelse over tildeling og bruken (Slack & Thurston, 2021, s. 76).

Avhengighet i seg selv er ikke det som skaper utfordringer, men usikkerheten rundt tilgjengeligheten av ressurser fordi omgivelsene ikke er pålitelige. Klubber kan for eksempel ikke være sikre på om sponsorer inngår ny avtale og fortsetter med samme vilkår i avtalen. I tillegg har klubbene en varierende faktor som angår prestasjon. Opprykk og nedrykk i divisjonssystemet kan ofte være en kritisk faktor som skaper usikkerhet. Klubbene har da to valg; ikke endre seg og muligens ikke overleve, eller forandre seg for å respondere til et



skiftende miljø (Slack & Thurston, 2021, s. 77). Klubbene er tilkoblet NFF og reguleres derfor av forbundets regler og bestemmelser. Det har blant annet vært diskutert om klubbintegrering bør være et lisenskrav. Internasjonale og nasjonale forbund som har makt over konkurransereglementet og lisenser, vil for eksempel kunne sette klubbene i en posisjon hvor de må innrette seg. Dette har blant annet vært praksis i England og Italia, og begrenser selvbestemmelsen til klubbene i stor grad. Ut over dette er klubbene i stor grad autonome og de opptrer i et gjensidig avhengighetsforhold med omgivelsene. For eksempel ved at fotballklubbenes store interesse gjør at mediehus vil sikre seg medieavtaler og rettighetene til vise de nasjonale toppligaene.

RDT tar høyde for at organisasjoner kan tilpasse seg og gjøre strategiske beslutninger for å kontrollere usikkerhet og respondere til eksterne faktorer (Hillman et al., 2009). Slike tiltak kan være fusjon, strategisk allianse, fellesforetak, politisk handling eller endre interne strukturer og prosesser som sammensetning i styre (Hillman et al., 2009, 1404). Fusjon mellom toppklubber eller strategisk allianse i form av samarbeidende klubber kan være et forsøk på å redusere usikkerhet ved å koble seg til en kjent herreklubb eller koble seg til et kvinnelag for å vise handling i et likeverds perspektiv. Fusjon representerer et forsøk på å få kontroll over organisasjoner som man gjør forretninger med (Pfeffer & Salancik, 2003, s. 123). Enkelte klubber velger å inngå samarbeid der de beholder separate organisasjoner, men heter det samme og inngår samarbeidsavtale. Dette kan sies å være en strategisk allianse. Allianser oppstår når organisasjoner er gjensidig avhengige, men partneren som kontrollerer viktigere ressurser beholder strategisk kontroll (Hillman et al., 2009, s. 1407).

## **4.2 Ny institusjonell teori**

Institusjonell teori har blitt betydningsfull innenfor sport management litteratur og det er fastlagt at idrettsfeltet også opererer under institusjonelt press i likhet med andre industrier (Washington & Patterson, 2011, s. 9). De sentrale teoretikerne Meyer & Rowan (1977) og DiMaggio & Powell (1983) har vært viktige bidragsytere for utvikling av teorien (Slack & Thurston, 2021, s. 412). Institusjonelle teorier undersøker hvordan det sosiale miljøet påvirker organisasjoner. Organisasjoner blir institusjonalisert gjennom prosesser der «sosiale prosesser, forpliktelser eller verdier kommer til å få en regellignende status i sosial tanke og handling» (Meyer & Rowan, 1977, s. 341). Visse praksiser kan bli sett på som den eneste naturlige handlingen og blir derfor et forsøk på å oppnå legitimitet (Washington & Patterson,

2011, s. 5). Det kan derimot være vanskelig å skille legitimitet fra status og rykte som fotballklubber har opparbeidet seg gjennom sportslige og ikke sportslige prestasjoner over lang tid.

Institusjonell teori handler om de verdiene, normer og reglene vi har i samfunnet som påvirker klubbenes struktur, og deres handlinger og beslutninger. Meyer og Rowan (1977) omtaler dette som myter i deres teoretiske perspektiv. Myter er noe som sprer seg i samfunnet og klubber kan være nødt til å ta dem til seg for å sikre overlevelse. Et eksempel på en slik myte er bærekraft og miljø som har vokst frem i senere tid. I samfunnet ligger det en slags forventning om at organisasjoner skal være bærekraftige, også idrettsorganisasjoner. I bærekraftbegrepet ligger også likestilling. Debatten om å skape like muligheter for jenter og gutter i fotballen har vært fremtredende og etablert seg som myter i samfunnet. Noe vi forventer at klubber overholder, og kanskje er det dette som har påvirket klubbene til å fusjonere eller samarbeide? Ved å ta til seg en slik myte vil organisasjonen vise at man verdsetter de kollektive verdiene og dermed oppå legitimitet (Meyer & Rowan, 1977, s. 349). Selv om dette går ut over den faktiske oppgaven til organisasjonen, så handler ikke overlevelse bare om å produsere varer eller tjenester effektivt. Det handler om å bruke mytene på en fornuftig måte slik at man oppnår legitimitet (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 251). Derfor vil ofte effektivitet og mytene havne i konflikt (Meyer & Rowan, 1977, s. 340). I profesjonelle fotballklubber er hovedoppgaven å prestere på fotballbanen og derfor kan det å fokusere på like muligheter bli sett på som ekstraarbeid. Likevel har flere klubber tatt grep rundt bærekraft og likestilling som går ut over deres hovedoppgave. I senere tid har institusjonelle teorier utvidet seg til at man kan endre den normative orden gjennom strategiske handling og interaksjoner (Pfeffer & Salancik, 2003, s. Xv). Det at klubber endre seg kan derfor være et forsøk på å samsvare med forventningene i deres institusjonelle miljø. Ved å gjøre det vil man øke sin legitimitet og dermed bidra til å sikre at ressursene som er nødvendig for å overleve vil fortsette (Slack and Parent, 2006, s. 242).

#### **4.2.1 Organisasjonsfelt**

I ny-institusjonell teori vokser også begrepet organisasjonsfelt frem. Det handler om at organisasjoner blir påvirket av organisasjoner i samme felt. Et organisasjonsfelt kan bestå av organisasjoner som bytter varer, råvarer, kunnskap eller profesjonelle råd med hverandre. Det består i hovedsak av konkurrentene, men også leverandører, distributører eller eiere (Slack &

Thurston, 2021, s. 412). Aktørene i feltet engasjerer seg i felles regler og deler samme normativ forståelse (Washington & Patterson, 2011, s. 4). Vi kan se på toppfotballklubber som organisasjoner i samme felt. De konkurrerer om å oppnå det samme og er direkte koblet til hverandre gjennom kamper der sammenligning og rangering blir en naturlig del av feltet.

Organisasjonene blir påvirket av feltet i en kontinuerlig prosess. Organisasjonene streber hele tiden etter å bli like hverandre (homogeniseringsprosess) og handler ikke selvstendig.

Organisasjonene blir en avspeiling av hele feltet og hvilke egenskaper som er viktige. De søker å bli like de andre organisasjonene i feltet for å få legitimitet (DiMaggio & Powell, 2000). Utviklingen av klubbintegrering i Europa kan tenkes å ha påvirkning på fotball i Norge da man ofte ser til suksessrike klubber for å oppnå det samme. Hvilke egenskaper som blir ansett som viktig i samfunnet og i feltet kan komme fra flere kilder. En fotballklubb er underlagt flere reguleringsorganer som staten, næringer, foreninger, interessegrupper eller ligaer som får betydning for klubbene (Slack & Thurston, 2021, s. 414). Her er det snakk om lover i samfunnet, anti-doping, anti-korrupsjon og regler og retningslinjer fra fotballens organer som alle påvirker organisasjonen. Det er viktig å forstå omgivelsene for å unngå brudd på forventninger og heller kunne utnytte potensielle muligheter (Slack & Thurston, 2021, s. 414).

#### **4.2.2 Isomorfisme**

Begrepet som forklarer hvordan organisasjoner i samme felt blir likere hverandre, er isomorfisme. Institusjonell isomorfisme oppstår når omgivelsene presser organisasjoner til å tilpasse seg spesifikke praksiser og prosesser for å overleve (Washington & Patterson, 2011, s. 3). Det gjør at organisasjoner ser til omgivelsene for ideer til å forstå den mest passende handlingen. Organisasjoner som er vendt mot de samme omgivelsene vil til slutt ende med å ta de samme handlingsvalgene, som vil resultere i at de blitt ansett som likere over tid (Washington & Patterson, 2011, s. 3). Kan isomorfisme forklare hvorfor flere klubber nå samarbeider eller fusjonerer med hverandre?

DiMaggio og Powell (2000) skiller mellom tre ulike former for isomorfisme:

1. Tvungen isomorfisme. Endringen kommer som et resultat av formelt og uformelt press fra andre organisasjoner, gjerne de sterke organisasjonene i feltet. Det kan være staten

gjennom lovgiving eller finansieringsorganisasjoner (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 254). Presset kan føles slik at man blir tvunget til endring for å opprettholde legitimitet eller ressurstilgang. Det kan for eksempel være press fra NFF om lisenskrav som gjør at klubber må endre seg, da de er avhengig av NFF for å kunne delta i seriespill.

2. **Mimetisk isomorfisme** kommer som et resultat av usikkerhet. Usikkerheten kan komme av usikkerhet i omgivelsene eller usikkerhet på egen organisasjon ved at man for eksempel presterer dårligere enn andre på feltet. Mimetisk isomorfisme handler om organisasjoner som etterlikner handlinger, strukturer og beslutninger fra andre organisasjoner for å skape legitimitet eller oppnå samme suksess (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 254). Klubber som presterer dårlig, kan derfor være nødt til å se etter hva de suksessrike klubbene gjør.
3. **Normativ isomorfisme** knyttes til profesjonalisering og menneskelige ressurser. Det er to aspekter med denne profesjonaliseringen. Det første er at man ansetter folk med den rette utdanningen eller arbeidserfaringen. Organisasjoner i samme felt er ute etter den samme kompetansen og ansetter derfor mennesker som har blitt sosialisert til den samme kunnskapen. På denne måten blir organisasjoner like. Det andre aspektet er veksten for betydningen av nettverk. Nettverk innebærer at flere personer møter folk som jobber innenfor samme felt for å sosialisere og utveksle erfaringer.

#### **4.3 Pierre Bourdieu –Maskulin dominans, kapital og sosiale rom**

Blant verdier og normer som blir institusjonalisert i idretten og spesielt i toppfotballen, finner vi maskulinitet og feminitet. Fotball skulle være en arena for å bygge maskuline idealer (Skogvang, 2009, s. 441). Det er blant annet med på å forme formelle og uformelle praksiser i organisasjonen (Sogn et al., 2020, s. 249). Kvinnelige fotballspillere opplever i dag mer respekt og anerkjennelse for sine idrettslige prestasjoner (Skogvang, 2014, s. 165). Likevel opplever kvinner motstand der herrefotball er normen som setter standard for hva som tillegges verdi, anerkjennelse og status i toppfotballen (Skogvang, 2014). Espelund-utvalg hevder også i sin rapport at det fortsatt eksisterer ukultur og dårlig holdninger knytte til kjønn i norsk fotball. De viser til en undersøkelse av Norsk Tipping der negative holdningene til kvinnefotball er mest framtrædende hos personer internt i fotballorganisasjonen. Der samfunnet uttrykker engasjement og krav til likeverd, svarer fotballorganisasjonen med svake og utdaterte holdninger (Espelund et al., 2018, s. 18). Dette viser at kjønn og fotball fortsatt er tett knyttet til hverandre og fortsatt er en del av fotballens holdninger. Basert på at prosjektet

skal undersøke tanker og refleksjoner i fotballklubber, ønsker jeg å trekke inn kjønnsperspektiv i forståelsen av klubbintegrering og samarbeid mellom kvinne- og herresatsing. Hvordan dårlige holdninger knyttet til fotball og kjønn blir konstruert i samfunnet og i idretten kan forklares basert på Pierre Bourdieus teori om maskulin dominans og begreper om sosiale rom, felt, doxa og kapital. Disse begrepene vil også bidra i forståelsen av hvordan menn har oppnådd størst status, anerkjennelse og makt i fotballfeltet.

#### **4.3.1 Maskulin dominans**

Pierre Bourdieus teori om maskulin dominans baseres på en todelt kjønnsmodell. Ut fra denne kjønnsmodellen kategoriseres mennesket ut fra biologisk kjønn, enten maskulint eller feminint. Kjønn utgjør en maktrelasjon der maskulinitet er legitimert som dominant. Det maskuline er skapt som den generelle, normale og kjønnsnøytrale, mens feminitet symboliserer det spesifikke og avvikende kjønn (Solbræk & Aarseth, 2006, s. 73). Bourdieu mener makt er hvordan samfunnets usagte regler styrer menneskers atferd i en bestemt retning (Solbræk & Aarseth, 2006, s. 73). Våre bakenforliggende holdninger knyttet til kjønn og fotball er dypt forankret i vår kultur og noe som tas for gitt. Maskulin dominans sier noe om verdiene som har blitt knyttet til idrettslige prestasjoner. For å anerkjennes på fotballbanen må du være sterk, rask, taktisk og ha konkurranseinstinkt. Disse verdiene knyttes til det maskuline og forsterkes gjennom språk og handlinger som er med på å reprodusere kjønnsforskjellen. De som ikke tilfaller de maskuline idealene og det hetero-normative følger seg marginalisert og trakassert. Fotballspillende jenter og kvinner kan for eksempel stemplet som mannlige og lesbisk (Skogvang, 2006, s. 17). Hvordan slike tanker om maskulinitet og makt blir konstruert og reprodusert i samfunnet og i idretten kan forklares basert på Pierre Bourdieus kapital begreper og sosiale rom.

#### **4.3.2 Kapital og sosiale rom**

Toppfotballen er sammensatt og det er ikke bare maskuline trekk som utgjør forskjellene blant kvinne- og herrefotball. Etter toppfotballens kommersialisering og profesjonalisering hvor de opererer i tett samspill med media og næringsliv, har toppfotballklubber fått en annen karakter. Herrefotball har opparbeidet seg en annen status i samfunnet og i fotballmiljøet spesielt. Toppfotball og kjønn bør derfor ses videre enn det biologiske og verdiene som knyttes til det maskuline og feminine. Jeg vil derfor gå videre med Bourdieus sentrale begreper sosiale rom, felt, kapital og doxa. Sammen med maskulin dominans vil det gi et

bredere bilde av hvordan herrefotball overholder sin maktposisjon og hvordan dette får innvirkning på forholdet mellom fusjonerte og samarbeidende klubber.

Det sosiale rom viser til samfunnet der forskjellige aktører samspiller med hverandre. Det sosiale rom deles inn i ulike felt og subfelt (Bourdieu et al., 1995, s. 34). For eksempel fotball som felt og toppfotball som subfelt. Et felt er beskrevet som et område for konkurranse, hvor individer, grupper eller institusjoner konkurrerer om å oppnå det samme, altså maksimalt med makt og dominans (Hovden & Lippe, 2019, s. 5). Vi kan se på fotball som et felt der ulike klubber konkurrerer med hverandre om titler og prestisje.

Felt danner et sett med felles synspunkter og interesser som gruppa tar for gitt og anser som så naturlig at ingen stiller spørsmål ved det. Det blir grunnregler eller kulturen i feltet (Bourdieu et al., 1995, s. 83). Bourdieu omtaler disse ubevisste holdningene for «doxa» og begrepet brukes til å forklare hvordan den dominerende aktøren i feltet sikrer sin makt og legitimitet (Østergaard, 2011, s. 58). Den maskuline dominans kan være et eksempel på noe av fotballfeltets «doxa». For eksempel på fotballfeltet har lenge kvinner tatt det som naturlig at de ikke får like mye oppmerksomhet, ikke kommer til i lederstillinger og får mindre lønn enn herrene. Det kan skyldes den maskuline dominansen hvor det er maskuline trekk som styrke og kraft som verdsettes i feltet. Bourdieu et al. (1993, s. 153) omtaler dette som symbolsk vold. Symbolsk vold fungerer som en skjult form for undertrykkelse som aksepteres av offeret fordi han/hun deler de samme grunnreglene som de dominerende på feltet. For eksempel at man lenge aksepterte forskjellig lønn for kvinnelige og mannlige landslagspillere (Jorem, 2017). Det er ikke bevisst undertrykkelse av den dominerende parten, og volden beskrives derfor som symbolsk fordi den også var akseptert.

I følge Bourdieu avhenger posisjon man har i feltet av mengden og forholdet mellom ulike typer kapital som en person eller gruppe har eller tilegner seg (Skogvang, 2014, s. 161). Kapital er ressurser aktørene i feltet innehar. Aktører i fotballfeltet er ikke bare klubbene, men også media, sponsorer, tilskuere, spillere osv. Bourdieu snakker om kapital i tre hovedformer (med hver sine underformer). Dette er økonomisk kapital, kulturell kapital og sosiale kapital. I tillegg brukes begrepet symbolsk kapital som kan være alle former for kapital. Kapitalen som tilkjennes en symbolsk verdi må gjenkjennes av en sosial gruppe og anerkjennes som verdifullt (Bourdieu et al., 1993, s. 104). For eksempel er prestasjoner, gode spillere, fotballhistorie og økonomi ofte det som gir symbolsk kapital på fotballfeltet.

Økonomisk kapital er verdier og ressurser i form av penger eller materielle goder. For en fotballklubb kan dette være sponsorinntekter, fasiliteter og utstyr. Kulturell kapital eksisterer i tre former; kroppsliggjorte tilstander, objektiv tilstand, institusjonalisert form (titler, medaljer osv). Kulturell kapital kan være generell utdanning, trenerutdanning, fotballspråk eller kunnskap om fotballens regler, såkalte «fotballekspertes». Sosial kapital er nettverket man skaffer seg gjennom klubben, det kan være spillere, kollegaer, supportere eller medlemmer i klubben. Kan sammenslåinger eller samarbeid mellom fotballklubbene være et behov for å styrke kvinnelagets samlede kapital i feltet, gjennom å dra nytte av herrenes allerede opparbeidede kapitaler?

I feltet er det en felles overenstemmelse om hvilke kapitalformer og posisjoner som har krav på dominans (Bourdieu et al., 1993, s. 83). Denne felles overenstemmelsen vil alltid komme den dominerende til gode, da det er dem som setter dagsorden for hvilke kapitalformer som er verdt å strebe etter (Østergaard, 2011, s. 59). Bourdieu viser at bevisst kunnskap om herredømmet innen det sosiale feltet kan frigjøre en fra doxa. De som går imot doxa kalles heterodoxa og er i dette tilfelle kvinner som utfordrer kjønnsorden og vil bringe mer likestilt kjønn-makt relasjon (Hovden & Lippe, 2019, s. 6).

I denne oppgaven kan Bourdieus kapitalbegrep brukes for å analysere hvorfor personer eller klubber får stor tiltro og anerkjennelse som hedersverdige og overlegne andre. Det kan brukes for å beskrive hva som gir makt og status i fotballfeltet. Kan klubbenes kapital og posisjon i feltet ha betydning for handlekreftene i integrerte, samarbeidende og uavhengige klubber? Hvilken type kapital ser ut til å ha betydning i dette tilfellet, eller hva har ikke det?

#### **4.0 Metode**

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for forskningsdesign og hvordan jeg har innhentet data for å svare på oppgavens problemstilling. Jeg vil først starte med å forklare og begrunne valg av vitenskapelig tilnærming, forskningsdesign, valg av informanter og datainnsamlingsmetode. Hvordan jeg har gjennomført forskningsprosessen og analyse av datamaterialet vil også bli beskrevet. Til slutt vil jeg drøfte forskningens kvalitetskriterier og hvilke etiske hensyn som er tatt.

#### **4.1 Vitenskapelig forankring**

Jeg vil starte med å klargjøre min vitenskapsteoretiske forankring. Tilnærmingen danner grunnlaget for hvilken informasjon som søkes og den forståelsen som utvikles gjennom forskningsprosessen (Thagaard, 2018, s. 33). Dette kalles paradigme og omhandler epistemologiske og metodiske prinsipper for forskningen. Disse prinsippene påvirker måten forsker stiller forskningsspørsmål, utfører forskningen og forklarer funnene sine (Loland & McNamee, 2017, s. 64). Dette prosjektet søker forståelse av hvorfor toppfotball klubber velger å fusjonere eller inngå samarbeid og hvilke muligheter eller utfordringer klubbene erfarer. Klubbens egne tanker og opplevelser er det interessante og prosjektet faller derfor innenfor et fortolkende paradigme. Den fortolkningsbasert tilnærmingen bygger på at verden er dynamisk og menneskeskapt. Mennesker eller institusjoner er i kontinuerlig utvikling og de formes av nye teorier eller forskning som kommer frem. Tidligere forståelse og kunnskap er dermed ikke alltid aktuell. Kunnskapen må derfor ses på som dynamisk og avhengig av kontekst (Jacobsen, 2015, s. 27). Klubbens erfaringer om integrering og samarbeid kan varierer og det er derfor viktig å innsikt i deres forhold. I et fortolkende paradigme er forsker ute etter data som beskriver handlinger, tanker, følelser og menneskelige intensjoner (Loland & McNamee, 2017, s. 65). Hvordan og hvorfor handler klubbene som de gjør. Forskningsspørsmålet er utforskende da det ikke er forsket mye på temaet så langt. Det er derfor viktig å være åpen for nye aspekter som kan dukke opp fra datainnsamlingen.

Fenomenet i klubbene kan ikke omtales som en objektiv virkelighet da forskningsobjektene vil ha ulike forståelser av fenomenet. For å utvikle kunnskap må empirien derfor settes i en større forståelsesramme (Jacobsen, 2015, s. 28). Hermeneutikk er en metodologi som benyttes i dette prosjektet ved å fortolke klubbens tanker og meninger for å skape mening (Gilje & Grimen, 1995, s. 144). Å tolke går ut på å se etter et dypere meningsinnhold i det man leser. Forskeren vil alltid ha en forforståelse som vil påvirke tolkningen. I tillegg ser man etter sammenhenger mellom delene man leser og prøver å sette det inn i en kontekst, større helhet. Dette er en prosess hvor det krever man går frem og tilbake fra del til helhet og til del igjen. Denne prosessen kalles den hermeneutiske sirkel (Dalen, 2011, s. 18). Den konseptuelle konteksten, teoriene og tidligere forskning vil bli brukt for å se mine data i en større helhet. Det vil si at for å forstå hvorfor klubbene handler som de gjør må jeg også se på fotballkulturen som helhet. Likevel, på grunn av den begrensede litteraturen om klubbintegrering, er en induktiv tilnærming nødvendig for å utvikle kunnskap om tema.



Derfor er det ekstra interessant å samle klubbenes egne tanker og erfaringer. En slik fortolkningsprosess vil kunne avdekke en dypere mening eller sammenheng i handlingene.

## **4.2 Valg av undersøkelsesdesign**

Neste steg er å velge undersøkelsesmetode. At flere toppfotballklubber de siste årene velger å fusjonere eller samarbeide anser jeg som et fenomen. Små-N-studier er derfor et passende design da det fokuserer på et spesifikt fenomen, og fenomenet kan belyses fra flere ulike ståsteder. Små-N-studier ligner det man tidligere kalte sammenlignbare caser, men i dette designet kan man velge enheter fra ulike kontekster, og tid og sted har ikke like stor betydning (Jacobsen, 2015, s.106). Fordelen med et slikt design er at forskeren har stor frihet og man kan både undersøke retrospektiv (bakover i tid), prospektiv (fremover i tid) og i sann tid (Johannessen et al., 2016, s. 81). Det passer min problemstilling der jeg ønsker å vite hva klubbene vurderte før sammenslåing, hva de erfarer nå og hvordan de tror det vil bli i fremtiden. Designet gir også mulighet til å velge ut enheter fra ulike kontekster slik at man får et bredere perspektiv på fenomenet (Jacobsen, 2015, s. 107). Dette ligger til grunn når jeg videre skal gjøre redet for utvalget i studien.

## **4.3 Utvalg**

I Små-N-studier er informantene valgt ut bevisst for å få ulike perspektiver på et fenomen (Jacobsen, 2015, s. 107). Basert på forhåndskunnskap om hvilke klubber som hadde eget kvinnelag eller inngått samarbeid, var det nødvendig med et strategisk utvalg for å undersøke de mest relevante klubbene ut fra klubbmodellene som er skissert. Thagaard (2018, s.54) beskriver strategisk utvalg som en metode for å velge de med best egenskaper eller kvalifikasjoner for å svare på problemstillingen. Utvelgelse av klubber ble basert på tidspunkt for sammenslåing/oppsettelse av kvinnelag, klubbmodell, toppfotball status, geografi og erfaring. Utvalget ble derfor et strategisk utvalgt for å skape større bredde og variasjon i utvalget. Styreledere i de utvalgte klubbene ble kontaktet på e-post med forespørsel om han/hun eller noen i klubben med god kjennskap til tema kunne stille til intervju.

Informantene i studien består av sju styreledere og to daglige ledere, som alle snakker på vegne av klubben eller organisasjonen. Innad i klubbene vil det antagelig være ulike oppfatninger av tema som diskuteres, men basert på oppgavens omfang ønsket jeg heller større utvalg av klubber istedenfor å gjøre dypere undersøkelser med flere representanter fra

klubbene. Det blir derfor tatt utgangspunkt i at informantene snakker på vegne av klubben, noe jeg opplevde at de gjorde.

Under intervjuprosessen fikk jeg inntrykk av at flere lag var i gang med prosess for fusjonering eller samarbeid. Flere klubber med ulike løsninger for struktur av samarbeidet. Tidsbegrensning for prosjektet gjorde det vanskelig å kunne snakke med alle klubbene, jeg tok derfor kontakt med Toppfotball Kvinner. Det er en interesseorganisasjon for kvinnelagene i Toppserien og 1.div kvinner. De har kontinuerlig kontakt med klubbene og sitter på mye informasjon om kvinnefotball generelt, men også prosessene som skjer i klubbene. Jeg tok derfor kontakt med daglig leder i organisasjonen, som jeg også hadde blitt tipset om gjennom et annet intervju.

Totalt utgjør utvalget åtte klubber og interesseorganisasjonen Toppfotball Kvinner. Det gjør at datamengden ikke blir for omfattende og komplisert å analysere, i tillegg til at utvalget tilfredsstilte bredden jeg ønsket i studien for å få forståelsen av fenomenet. Det tilfredsstiller dermed kravene til størrelse på utvalg i kvalitative studier (Johannessen et al., 2016, s. 111; Thagaard, 2018, s.59). Utvalget av klubber består av LSK, LSK-Kvinner, RKB, RBK Kvinner, SK Brann, SK Brann Kvinner, ODD BK og Stabæk Fotball. LSK- lagene representerer klubbmodellen separate klubber med tilknytning, og har erfaring over tid. Odd har separate klubber med avtale og skiller seg ut ved å starte et lag lenger ned i divisjonssystemet. Brann-lagene og Rosenborg har også separate strukturer med avtale, men disse klubbene har også avtalt videre fusjon. Disse klubbene er også nye i etableringen og har lag på toppnivå for begge kjønn. Stabæk er den eneste klubben som er fullt integrert, og har vært det over en lengre periode. Sammen med Toppfotball kvinner mener jeg disse klubbene gir en god bredde i studien og potensial til å gi en god innsikt i fenomenet. Tidligere i oppgaven har klubbene og toppfotball kvinner blitt presentert, i tillegg til de ulike klubbmodellene.

#### **4.4 Datainnsamling**

Innenfor kvalitativ forskning er det flere alternativer for datainnsamling. I et fortolkende paradigme hvor jeg ønsker å skape forståelse av klubbenes valg og handlinger, anså jeg kvalitative intervju som hensiktsmessig for å få dybde i klubbenes tanker og erfaringer. Det vil kunne gi fyldige beskrivelser og innsikt i fenomenet. Det er flere måter å gjennomføre intervju på. Jeg ønsket at intervjuene skulle ha rom for oppfølgingsspørsmål og tilpasse

spørsmål til intervjupersonens beskrivelser. Intervjuene kan derfor i stor grad kategoriseres som semistrukturerte intervju. Det gir en fleksibilitet og mulighet til å fange opp ting som man ikke var klar over i forkant (Thagaard, 2018, s. 91). Jeg anså dette som en stor fordel da det er flere ulikheter mellom klubbene og det vil derfor være naturlig å omformulere eller tilpasse seg den enkelte klubb.

#### **4.4.1 Intervjuguide**

I forberedelsen til intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide for å ha struktur over hvilke temaer jeg skulle gjennom i intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 150). Intervjuguiden (vedlegg 3) baserte seg på tidligere forskning og teoretiske bakteppe. Intervjuguiden ble delt inn i tre bolker; forskningsspørsmål, hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål. Forskningsspørsmålene gikk direkte på problemstillingen og var en rettesnor for meg selv for å sikre at spørsmålene ble utarbeidet med tanke på det jeg ønsket å få svar på. Fra forskningsspørsmålene ble det utarbeidet tre hovedspørsmål. Disse ble formulert som åpne spørsmål slik at informanten selv fikk mulighet til å komme meg egne refleksjoner og erfaringer. Første hovedspørsmål ble informanten bedt om å beskrive klubben, med oppfølgingsspørsmål som skulle sikre at jeg fikk et godt bilde av hvordan klubben var organisert. Hovedspørsmål to handlet om hvorfor herrelaget eller kvinnelaget har inngått samarbeid eller har fusjonert, med oppfølgingsspørsmål som skulle sikre at man fikk et bilde av hele prosessen. Det tredje hovedspørsmålet handlet om utfallet og erfaringene etter prosessen, med oppfølgingsspørsmål som sikret at man kom inn på viktige temaer som ressurser, sponing, rekruttering, omdømme og beslutningsmyndighet. Dette utgjorde hoveddelen i intervjuguiden. I tillegg utarbeidet jeg en innledning og avslutning. Innledningen hadde til hensikt å få samtalen i gang med informasjon om prosjektet, innhenting av samtykke til å ta lydopptak og bruke klubbnavn i studien og enkle spørsmål om deres rolle i klubben. Avslutningen besto av oppsummerende spørsmål og spørsmål om informantene hadde mer relevant informasjon ut over det vi hadde snakket om. Det gir både meg og informanten en sikkerhet på at alle erfaringer er delt, i tillegg til at det er en fin måte å runde av på. Det var viktig for meg at intervjuguiden skulle ha en viss struktur for å sikre at jeg kom inn på de viktige temaene på hvert intervju. I tillegg var det viktig at det ga fleksibilitet og kunne tilpasses informantenes enkelte kontekst da enkelte spørsmål ikke var aktuelle for alle klubbene.

Intervjuguiden ble så gjennomgått med veileder som kom med tilbakemeldinger. Etter en revidering av intervjuguiden gjennomførte jeg et pilotintervju. Det gjorde at jeg skaffet meg flere erfaringer og intervjuguiden gjennomgikk en ny revidering. Etter to revideringer ble jeg fornøyd med intervjuguiden og sa meg klar til å starte med datainnsamling.

#### **4.4.2 Gjennomføring av intervju**

Styreledere fra ønskede klubber ble kontaktet på mail med informasjon om prosjektet og forespørsel om å delta. De aller fleste var positive til å delta og vi avtalte tidspunkt for intervju. I og med at jeg ønsket å undersøke klubber med geografisk spredning ble flere av intervjuene gjennomført digitalt på Teams. Jeg gjennomførte intervjuene mine tidlig høsten 2021, da Norge nylig hadde åpnet opp litt i koronapandemien. Det gjorde at informantene allerede var godt kjent med digitale møter, som gjorde at det gikk uten tekniske problemer og følte som en naturlig møteplass. På bakgrunn av ferdighetene rundt digitale møter hadde vokst under koronapandemien, følte jeg meg trygg på at jeg kunne gjennomføre gode intervjuer digitalt. Det gjorde at jeg ikke trengte å sette geografiske begrensinger for utvalget som ville være positivt for oppgaven. Totalt ble syv intervju gjennomført digitalt, og to intervjuer ansikt til ansikt på informantens arbeidsplass. Jeg vurderte informantens arbeidsplass som et godt sted for intervju da det ville spare informanten for tid og det er et miljø som er kjent. Å være i vante omgivelser kan gjøre intervjusituasjonen mindre formell og dermed få informanten til å åpne seg mer (Jacobsen, 2015)

Selv om intervjuguiden var satt, var det nødvendig å gjøre forberedelser til hvert intervju. Klubbene var valgt ut fra ulike variabler, og for at intervjuene skulle bli vellykket var det nødvendig å sette seg inn i klubbens situasjon. Gode kunnskaper om konteksten er avgjørende for at spørsmålene skal oppleves som relevante av informanten (Thaagard, 2018, s.94). Det gjorde at jeg kunne omformulere spørsmål etter hvorvidt de hadde integrert struktur eller samarbeid, om det var nylig eller om de hadde lengre erfaring.

Når tidspunkt for intervjuet var avtalt sendte jeg ut invitasjon til møte slik at dette havnet i kalenderen til informanten og ville bli varslet 15 minutter før møtestart. Å skape en tillitsfull og fortrolig atmosfære der intervjupersonen føler han eller hun kan gi fyldig informasjon om temaet er viktig (Thaagard, 2018, s. 99). Etter at lyd og bilde ble bekreftet på de digitale møtene, begynte jeg derfor å presentere prosjektet og informerte om informantens rettigheter,

som også var tilsendt i forkant av intervjuet. Samtykkeerklæring ble innhentet og jeg forsikret meg om at informanten tillatte lydopptak av intervjuet og bruk av klubbnavn/organisasjonsnavn i studien. Da det tekniske og formelle var på plass, startet intervjuet. Jeg fikk inntrykk av at informantene var avslappet i møtesituasjonen og snakket engasjert om tema. Jeg vekslet mellom å gi uttrykk for positive reaksjoner, lytte og stille spørsmål uten å avbryte informanten i han/hennes fortellinger. Dette beskriver Thagaard (2018, s.100) som viktig for en god dialog og for å skape tillit under intervjuet.

Jeg opplevde det som litt utfordrende å få utfyllende svar fra alle informantene. Den varierende graden av pratsomheten til informantene stilte ulike krav til oppfølgingsspørsmål eller bruk av intervjuguide for å komme tilbake på tema. Ofte var det nødvendig å gå frem og tilbake i intervjuguiden etterfulgt av det informantene fortalte. Jeg prøvde også å ha fokus på å virke interessert og få til gode samtaler uten å følge intervjuguiden «slavisk». Dette er noe av fordelen ved å ha semistrukturerte intervju. To av intervjuene var mulig å gjennomføres ansikt til ansikt. Jeg gjennomgikk samme prosedyre med disse møtene, men opplevelsen var ulik. I disse intervjuene følte mer naturlig og det var lettere å kommunisere med kroppsspråk. Det var viktig for oppgaven å få en geografisk spredning og jeg ser på det som nyttig erfaring at jeg benyttet de to intervjuformene. Intervjuene hadde ulik varighet basert på hvor mye informantene hadde å fortelle, alt fra en halvtime til en time. Jeg forsikret meg derfor om det var greit at jeg tok kontakt hvis jeg senere opplevde noe uklart.

## **4.5 Behandling av data**

Etter hvert som intervjuene ble gjennomført, ble dataen behandlet. Det startet først med at lyd ble gjort om til tekst og deretter strukturert og analysert. Hvordan jeg gjorde dette blir beskrevet i påfølgende del.

### **4.5.1 Transkribering av intervjuene**

Å gjøre om intervju til tekst vil gjøre det lettere å få oversikt over datamaterialet og analysere. Jeg hadde gjort lydopptak av intervjuene slik at jeg lett kunne gjengi det som ble sagt. Utfordringen med å gjøre om intervjuene til tekst er at stemmeleie, kroppsspråk og åndedrett går tapt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205). Jeg startet å transkribere intervjuene kort tid etter intervjuene og hadde dermed intervjuet friskt i minne. Samtidig noterte jeg ned erfaringer og følelser jeg plukket opp på under intervjuet, slik at jeg senere kunne ha bedre forståelse for

teksten jeg satt igjen med. Transkripsjonen ble også gjort ordrett for at rådataene skulle være så reelt som mulig og minimere muligheten for at informantens utsagn skulle bli misforstått. Jeg valgte å ikke skrive ned gjentatte ord, «pauseord» eller andre følelsesuttrykk fordi jeg ikke skulle gjøre noen språklig analyse, men ønsket at informantenes historier og utsagn skulle være lett å lese (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 208). Transkripsjon kan være tidkrevende og kjedelig, men intervjuenes varighet på 25-45 minutter gjorde det overkommelig. Jeg hadde også flere dager avstand mellom intervjuene, slik at jeg kunne gjøre meg ferdig med ett intervju og hadde noen dager pause før neste. Det gjorde også at jeg fikk tid til å fordøye intervjuet og reflektere over det som ble sagt som var nyttig inn mot analyseprosessen.

#### **4.5.2 Analyse av data**

Jeg valgte å gjøre en tematisk analyse som er en analysestrategi som fokuserer på innholdet i materialet. Metoden går ut på at man identifiserer, analyserer og sorterer mønster i det empiriske materialet. Det starter med at man setter en merkelapp (kode) på ord, setninger eller avsnitt som senere sorteres inn i kategorier. Disse kategoriene vil senere være et godt hjelpemiddel i å skape forståelse. Utfordringen med en slik analyse er at man fokuserer på deler som tas ut av en helhet. For å ikke miste konteksten må man veksle mellom å fokusere på små enheter og større sammenhenger (Anker, 2020, s. 40). Dette samsvarer med metoden innenfor den hermeneutiske sirkel.

Analyseprosessen min består i hovedsak av fire faser. Den første prosessen var pågående fra første intervju hvor jeg gjorde tankenotater. Tankenotatene besto av spesielle ting jeg bemerket meg under intervjuene og andre tanker om hvordan jeg kunne kode eller bruke dataen. Dette viste seg og skulle være til god hjelp da jeg senere gikk mer systematisk inn i analysen. Neste del startet da jeg hadde skrevet ut alle de transkriberte intervjuene på til sammen 70 sider. Her handlet det om å skaffe seg et godt overblikk over materialet og utelukke det overflødig og avveiningene som ikke var relevant for problemstillingen. Samtidig gjorde jeg en induktiv koding hvor jeg behandlet materialet for seg selv uten bevisst bruk av teori. Jeg gjorde dette for å ha en større frihet mens jeg skaffet meg overblikk og ville ikke la meg havne i et spor på bakgrunn av teori. Det ga også muligheten til å fange opp nye ting uten kobling til teori eller tidligere forskning. I neste fase ønsket jeg å se materialet i en større teoretisk sammenheng og bearbeidet derfor kodene på bakgrunn av det teoretiske

bakteppe. Kombinasjonen av en slik induktiv og deduktiv tilnærming kalles abduktiv analyse (Anker, 2020, s. 60). Kodene ble deretter satt i kategoriene med en kombinasjon av empiridrevne og teoridrevne analyser.

Et eksempel på dette er kategoriene legitimitet og ressurser. Fra datamaterialet kodet jeg først innhold der informantene snakket om omdømme til klubben eller om kompetanse og bruk av fasiliteter. I neste fase brukte jeg kodene og samlet de i kategorier ut fra det teoretiske rammeverket. Her kunne jeg koble utsagn om omdømme til legitimitet som er fremtreden i både RDT og ny-institusjonell teori (Pfeffer & Salancik, 2003; Washington & Patterson, 2011). Koder med for eksempel kompetanse og treningsfasiliteter kunne jeg samle i kategorien ressurser basert på ressursavhengighets teorien (Pfeffer & Salanick, 2003). Eksempel på hvordan empirien ble kodet og kategorisert vises i tabell 1.0.

Tabell 1.0 Eksempel på tematisk analyse

<b>Kategori</b>	<b>Kode</b>	<b>Informant</b>	<b>Sitat</b>
<b>Legitimitet</b>	Visjon som inkluderer alle	<i>Brann SK</i>	Vår visjon «Hele Bergens Stolthet» skal inkludere gutter og jenter. Alle skal kunne drømme om å få spille med Brann logoen på fordi det er flaggskipet i Bergen. Sånn at det passer veldig godt inn i sånn vi ønsker at Brann skal være.
	Sosialt press	<i>Toppfotball Kvinner</i>	Det andre handler om et sosialt press, altså at du er nødt til å ta det ansvaret ellers mister du legitimitet som klubb og som idrett.
<b>Ressurser</b>	Slå sammen eller nedskalere	<i>Brann Kvinner</i>	(..)sånn brutalt sagt, så ble det litt sånn hvis ikke vi fikk til denne fusjoneringen med Brann, så måtte vi egentlig tatt en fot i bakken internt og sagt at skal vi nedskalere, skal vi bremse dette. For vi klarer ikke å henge med i det store utviklingsløpet. (..)

Overført kompetanse	<i>RBK Kvinner</i>	Vi har jo fått mye overført mye kompetanse fra herreklubben. Det har vi på mange områder. Arrangement, spesielt på marked.
Utfordring banekapasitet	<i>Odd BK</i>	Det er masse utfordringer. Den største utfordringen vår er vel banekapasitet, da vi har for lite baner her. Og når det kommer et nytt, vi hadde i utgangspunktet for lite banekapasitet, og så kommer det et nytt lag inn og skal både trene og spille kamper.

#### 4.6 Kvalitetsvurderinger

Fordi kvalitativ forskning kan gjennomføres på mange forskjellige måter vurderes kvaliteten på forskningen ut fra begrepene validitet (gyldighet), reliabilitet (pålitelighet) og overførbarhet. Jeg vil nå redegjøre for kvaliteten på min forskning i lys av disse begrepene.

##### 4.6.1 Gyldighet

Gyldighet eller validitet, handler om de tolkningene man gjør er gyldige (Jacobsen, 2015, s. 17). Intern gyldighet handler om det de konklusjonen man trekker faktisk er korrekte. I dette prosjektet har jeg ønsket å finne ut hvorfor klubber fusjonerer eller inngår samarbeid og hvilken betydning det får for klubbene. Det er intervjuene med informantenes egne ord og fortellinger som har dannet grunnlaget for tolkning og analyse, og det er derfor viktig med et godt utvalg og gode spørsmål. Derfor har det vært viktig å være nøye med utvalg hvor målet har vært å samle klubber med ulike variasjoner med god kunnskap om det jeg undersøkte. I tillegg intervjuet jeg organisasjonen Toppfotball Kvinner fordi de har en helhetsforståelse for alle de kvinnelige klubbene, og det ga mulighet til å bekrefte/avkrefte klubbenes uttalelser og gi mer dybde i funnene.

For å komme frem til gyldige resultater er det også viktig at man holder seg kritisk gjennom hele analyseprosessen og reflekterer over egne tolkninger (Thagaard, 2018, s. 189). Mine tolkninger baserte seg på abduktiv koding og hermeneutisk fortolkning. Både teori og



tidligere forskning var derfor med gjennom hele analyseprosessen. Vi kan styrke validiteten når tolkninger fra ulike studier bekrefter hverandre (Thagaard, 2018, s. 191). Ved å veksle mellom empirien og teorien kunne jeg derfor forsikre meg om at tolkningene var rimelige og eventuelt bekreftes av tidligere studier. Våre egne erfaringer kan også påvirke tolkningene (Thagaard, 2018, s. 190). Jeg hadde derimot ingen kjennskap til noen av deltakerne i studien og har ingen større tilknytning til miljøet enn at jeg selv spiller fotball på breddenivå. Det var derfor passende å innta en objektiv rolle i forskningen. Likevel bør der regnes med en viss subjektivitet av forskeren.

#### **4.6.2 Pålitelighet**

Pålitelighet, også omtalt som reliabilitet, handler om studien er til å stole på (Jacobsen, 2015). Gjennomføringen av studien må gjøres på en troverdig måte for å skape tillit til at dataen stemmer. Begrepet stammer fra kvantitativ metode der forskningen er reliabelt når man får de samme resultatene av å gjennomføre den samme undersøkelsen på nytt (Anker, 2020, s. 108). Dette er ikke målet i kvalitative studier, men man er fortsatt opptatt av at studien er gjort på en tillitsvekkende måte. For å skape tillitt har jeg gitt detaljerte beskrivelser av hele forskningsprosessen og analysemetoden, inkludert utfordringer som har oppstått. På den måten kan utenforstående vurdere forskningen (Thagaard, 2018, s. 188).

Måten man gjennomfører intervjuene på vil alltid kunne påvirke informantene. At flere av intervjuene ble gjennomført digitalt kan skape en avstand mellom forsker og informanten som gjør at de ikke åpner seg helt. Mine egenskaper og posisjon har også betydning for utvikling av data (Thagaard, 2018, s. 189). Jeg opplevde til en viss grad at enkelte informanter ikke ville dele de store utfordringene. Noen informanter delte samtaler de hadde hatt med andre klubber der det kom frem flere utfordringer enn jeg var gjort kjent med. Igjen ville ikke disse klubbene bli sitert på dette. Det kan gi et bilde på hvordan min rolle kan ha hatt betydning for hvilke data som kom frem. En bør derfor ta høyde for at meg som forsker og konteksten for intervjuene kan ha påvirket datainnsamlingen.

Registrering av riktig data er også viktig, og derfor var det en fordel å bruke lydopptak for å kunne få fullstendig gjengivelse av intervjuet. Det gjorde det lettere å beholde kontekst når man analyserer resultatene og gjengi informantens utsagn korrekt. I fremvisningen av funnene har jeg vært opptatt av å skille mellom hva som er utsagn fra intervjuene og mine fortolkninger.

### **4.6.3 Overførbarhet**

Kvalitative studier møter utfordringer når det kommer til representativitet og generalisering (Dalen, 2011, s. 96). Vi kan også kalle dette ekstern gyldighet, og går ut på om resultatene man får fra et avgrenset område også er gjeldende i andre sammenhenger (Jacobsen, 2015, s.17). Dette studiet ønsker å gå i dybden på klubber og metodisk avgrenses det til et lite utvalg. I dette prosjektet var det naturlig å velge ut de mest representative for å få innsikt i problemstillingen og derfor tilfredsstilles ikke kravet om randomiserte utvalg for å styrke den eksterne gyldigheten. En slik selektering gjør det vanskelig å si om deres meninger eller handlinger er representative for sine klubbmodeller (Sparkes & Smith, 2014, s. 20). Å velge klubbene strategisk var viktig for å sikre kunnskapen som var betydningsfull for å svare på problemstillingen. Man kan derfor ikke anta at hva gjelder disse klubbene er overførbart til hele fotball Norge. Selv om et lite utvalg gjør at man ikke kan generalisere, så er det rimelig å anta at det ligger noe i funnene og at det kan være av interesse for andre. I tillegg ha jeg samlet teori og funn fra andre studier på tema for å begrunne mine funn og dermed bidra til overførbarhet (Anker, 2020, s. 110).

### **4.7 Ethiske overveielser**

I all forskning er det viktig å gjøre etiske overveielser da forskning kan få innvirkning på de vi undersøker og for samfunnet (Jacobsen, 2015, s. 45). Masterprosjektet må følge regler og retningslinjer fra Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Det innebærer å sikre rettighetene til informantene og derfor måtte søknaden til NSD godkjennes før jeg startet med datainnsamlingen (vedlegg 2).

#### **4.7.1 Informert samtykke**

Utgangspunktet for alle forskningsprosjekt er at det skal være frivillig å delta. Deltakerne må derfor gi deres informerte samtykke. Det går ut på at deltakerne må ha tilstrekkelig informasjon om prosjektet og hva det vil innebære å delta (Thagaard, 2018, s. 23). De skal også informeres at de når som helst kan trekke seg fra undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 104). Dette fikk deltakerne gjennom et informasjonsskriv i forkant av intervjuet, der hensikten til studien ble presentert og deres rettigheter med å delta. I tillegg til informasjonsskrivet fikk de et samtykkeskjema som alle deltakerne skrev under og sendte tilbake til meg. Det kan dermed dokumenteres at de deltar frivillig gjennom informert samtykke. Både informasjonsskrivet og samtykkeskjema ble utformet etter malen fra NSD.

### **4.7.2 Konfidensialitet**

Konfidensialitet er et annet viktig forskningsprinsipp der informanter bør anonymiseres for å sikre personvern (Thagaard, 2018, s. 24). I denne studien måtte det dermed diskuteres hvorvidt det var hensiktsmessig å anonymisere klubbene. For å anonymisere klubbene måtte viktige detaljer blitt ugjenkjennelige, og det hadde vært vanskelig å kunne diskutere konteksten og hvorfor klubbene handler som de gjør uten at klubbnavnet var kjent. Med et relativt lite fotballmiljø i Norge ville det for eksempel vært vanskelig å snakke om en kvinneklubb som fusjonere med en toppklubb i 2022, uten at det ville blitt forbundet med Brann og Sandviken. Slike opplysninger er også sentrale for oppgaven. Det bør også bemerkes at informantene ikke vil bli omtalt som enkeltpersoner, men som klubber. Det vil likevel ikke bli innhentet noen sensitive opplysninger om hverken klubb eller enkeltperson. Jeg ønsket derfor å kunne bruke klubbnavnene dersom det ble gitt samtykke av klubbene. Det er forskerens ansvar at personlig informasjon og dataen fra informantene er beskyttet for å ikke skade enkeltpersonene det forskes på (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019). Jeg har derfor vært ekstra nøye med å ikke velge uttalelser som kan skade klubbene. Dersom de har kommentert at de ikke ønsker at det skal med, har jeg tatt hensyn til dette. Før jeg gikk i gang med ethvert intervju forsikret jeg meg om at det var greit at klubbnavnet ble brukt og forklarte hvorfor det var viktig for oppgaven. Informantene skrev også under på dette i samtykkeskjema.

### **4.7.3 Forskerens rolle**

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 108) er forskerens integritet avgjørende for hvilke etiske beslutninger som tas og kvaliteten på kunnskapen som kommer frem i forskningen. Det vil si at ansvaret ligger hos meg med min kunnskap, erfaring, ærlighet og rettferdighet som avgjørende faktorer. Underveis i forskningsprosessen handler det om å reflektere over mulige konsekvenser, ikke bare på de jeg undersøker, men for den større gruppen de representerer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 107). I tillegg til informert samtykke og konfidensialitet er det også viktig at forsker er sannhets bestreber og prøver å finne ny kunnskap. Det innebærer også å være kritisk med mulighet for etterprøving. Verdier som ærlighet, åpenhet, dokumenterbarhet og systematikk er viktig (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019). Fra intervjuene innebærer dette blant annet at jeg gjengir riktig resultat og ikke tar det ut av kontekst. Intervjuobjektet har krav på fullstendig gjengivelse (Jacobsen, 2015, s. 52). Jeg ønsker at informant skal kunne kjenne seg igjen i tolkningene som gjøres. Selv om jeg har

prøvd å holde en så nøytral rolle som mulig, vil en forsker alltid ha verdier og tanker med fra underbevisstheten (Jacobsen, 2015, s. 56). Særlig i intervjuer hvor man har samspill med informantene er det fare for å la seg påvirke. Derfor har det vært viktig holde en profesjonell rolle og være åpen om gjennomføringen av studie.

## **5.0 Analyse og diskusjon**

Først vil jeg beskrive og analysere prosessen i hver klubb. Prosessen skildrer årsaker som har ført klubbene til å samarbeide og/eller fusjonere, hvordan prosessen gikk til i hver klubb og hvordan de samarbeider.

Deretter har jeg valgt å dele inn analysen og diskusjonen i tre hovedområder for å svare på problemstillingen «*Hvorfor velger toppfotballklubber å fusjonere eller samarbeide, hvordan erfarer de samarbeidet og hvilke muligheter kan det gi norsk kvinnefotball?*»

Delene er delt inn i forskjellige tidsaspekt, der den første delen ser tilbake i tid for sammenslåingen og årsakene som førte frem til beslutningen, den midtre delen ser på erfaringene og oppfatningene klubbene har nå, mens den siste delen ser fremover på muligheter.

### **5.1 Beskrivelse av klubbenes prosess**

I denne delen vil prosessen som har ført frem til fusjon eller samarbeid bli gjennomgått og analysert. Det blir spesielt lagt vekt på hvilke vurderinger som er blitt gjort med tanke på valg av klubbmodell. I Stabæk og LSK har de hatt fullintegret eller samarbeid over en lengre periode. Det blir derfor en kortere gjennomgang av hvordan de havnet med den strukturen de gjorde. Dette er fordi oppgaven ønsker å finne trekk med fenomenet som har vokst frem de siste årene og hva som kjennetegner tiden vi er inne i nå. Etersom disse klubbene fusjonerte eller inngikk samarbeid for over 10 år siden, vil dette gå ut over dagens situasjon og oppgavens problemstilling. Deres prosess vil derfor se nærmere på hvorfor de beholder denne modellen og vurderinger de har gjort med tanke på andre løsninger etter nåtidens omstendigheter.

## **Brann SK og Brann SK Kvinner**

Debatten om samarbeid blant bergenslagene kom til byen etter tilskuersuksess på Brann stadion i 2019, der Norge spilte mot England. Brann Kvinner opplevde dette som en «gamechanger».

*«...det var 11.000 stykker på tribunen på en kvinne landskamp, A- landskamp. Og det er klart at i kjølvannet av det så ble jo Brann rævkjørt. “åja, så det er så stor interesse for kvinnefotball”. En av journalistene i Bergensavisen skrev blant annet at så gøy har han ikke hatt det på Brann stadion på lenge.»* Brann Kvinner.

I etterkant fikk Brann mange spørsmål om hvorfor de ikke hadde kvinnelag. Noe kan tyde på at Brann følte seg presset av dette og satte derfor ned et utvalg for å se på mulighetene. De bestilte en rapport fra rådgivingselskapet PwC som kartla andre klubber, trender i kvinnefotball og markedet både nasjonalt og internasjonalt. Uten å ende i en anbefaling ga rapporten et bilde av fordeler og ulemper med ulike samarbeidsmodeller. Denne ble en del av grunnlaget da styret gjorde en ny vurdering. Samtidig så man at flere og flere klubber valgte å inngå samarbeid med et kvinnelag. Nytt med å bruke tid i forberedelsene er at klubben fikk se hvordan det gikk med andre klubber og deres forsøk på å samarbeide.

*«Men motivet for å gjøre tilnærmingen, fra Bergen har dette kommet som et press i fra byen på en måte. Det er byen som har villet dette»* Brann Kvinner

*«Det er jo egentlig litt tiden som vi er i sant, altså den voldsom utvikling både nasjonalt og ikke minst internasjonalt i kvinnefotball.»* Brann Kvinner

Brann Kvinner opplever at Branns ønske om fusjon kommer som et press fra byens befolkning og omgivelsene som hadde et ønske om at Brann skulle være for både gutter og jenter. Forventningene fra byen vokste med fokuset i media om kvinners posisjon i fotballen og stadig flere klubber som inngikk samarbeid med kvinnelag. Befolkningen ønsket at Brann skulle gå i samme retning.

For Brann var det viktig å utvikle klubben til å bli et flaggskip for fotball i Bergen. Det bunner også i deres visjon «Bergens Stolthet». Deres motivasjon var å skape bedre muligheter for at jentene kan utvikle seg på samme vilkår som guttene.

*«Den skal vi bygge ut til å være hele Bergens stolthet, og hele Bergens stolthet skal inkludere gutter og jenter. Alle skal kunne drømme om å få spille med Brann logoen på, fordi det er flaggskipet i Bergen. Sånn at det passer veldig godt inn i sånn vi ønsker at Brann skal være» Brann SK.*

Ved å skape like mulighet for jenter viser de omverden at de anerkjenner muligheten dette kan gi for kvinnefotball. Det gir klubben et godt omdømme samtidig som det sier noe om innstilling og holdninger i klubben om at dette er noe de ønsker å gjøre. Brann mente det også ville bære med seg en positiv kultur inn i klubben å ha et kvinnelag.

*«Vi ønsker jo å styrke vår kultur. Jeg tror at for herrespillerne, så vil det være en kjempefordel at vi har en klubb med toppidrettsutøvere for både herrer og kvinner. Det er jo for enhver organisasjon, så er det bra med kjønnsbalanse. (...) Nå ønsker vi en profesjonalisering av jentefotball, sånn at man ikke trenger å jobbe ved siden av. Men jeg mener at den innstillingen at man skal gjøre noe annet i tillegg til fotballen. Den er viktig også for herrespillere, så er kanskje det kan være en inspirasjon inn i vår kultur. At man har andre ting enn fotballen, det tror jeg veldig sunn balanse i livet» Brann.*

I Bergen var det to topplag i området, Arnar-Bjørnar og Sandviken. Brann valgte Sandviken blant annet fordi de hadde skilt ut toppserielaget og dermed ikke trengte avstemning i breddeklubben, i tillegg til at de hadde felles verdier som de ønsket å bygge videre på sammen. Sandviken presterer også bra i Toppserien på denne tiden. Styrene la frem sin anbefaling om fullintegret modell og etter avstemning blant klubbenes medlemmer ble det besluttet innlemmelse av Sandviken Toppfotball i SK Brann. Noe av begrunnelsen for valget for fullintegret modell uttaler de slik:

*«For at vi skal få de synergieffektene vi er ute etter, altså at både opprinnelige Sandviken og Brann skal dra nytte av denne fusjonen, så må vi en integrere oss. For ellers kan det bli sett på som noe litt sånn window dressing, man gjør noe for å virke.. Nå skal omverden oppfatte at vi har gjort et riktig grep da. Da får du ikke de effektene som du ønsker, og vi ønsker jo å ta Brann i en ny og bedre retning som klubb». Brann*

Brann Kvinner omtaler dette som veldig bergensk, at man ikke vil bli tatt for å gjøre noe halvveis. Det kan tyde på at Brann er opptatt av legitimitet og ønsker derfor å sende riktig

signal. Tilskuere, media og byens befolkning vil gjennomskue alt annet enn full integrering som et overfladisk forsøk på å virke inkluderende. Begge lagene var derfor enige om at de måtte gjøre det fullt og helt skulle de klare å lykkes med samarbeidet. Tidligere Sandviken var også opptatt av at de ville sidestilles og likestilles. Det skulle ikke bli sett på som et samfunnsprosjekt og de var opptatt av dette i forhandlingene.

*«Vi satt jo på det som betingelser i forkant, at på sport skal vi være på lik linje. Det skal være et A-lag herrer og et A-lag damer, og så kommer akademier og toerlag og alt dette her». Brann Kvinner.*

Det understreker igjen hvordan klubbene er opptatt av at dette skal gjøres på en ordentlig måte. Byen og omgivelsene skal oppfatte at man er en klubb med samme styre, samme daglig leder osv. Eneste måten å vise omverden på at man ikke «window dresser», og oppnå maksimalt omdømme effekt var å slå sammen klubbene og bli ett flaggskip i Bergen. Derfor bestemte klubbene å ha et mellomår før fusjonen der Sandviken skifter navn til Brann Kvinner og samarbeider for å gjøre klar organisasjonene til fusjon. Fra 2023 skal de være fullt integrert.

Brann så også en markedsverdi med integreringen. Fra å kun være en profesjonell herreklubb, kunne de nå selge inn at de er en klubb for alle og nå nye markedsmuligheter.

*«De har kanskje en appell til noen nye segmenter som kan begynne å komme på Brann stadion og se på herrene og motsatt, ikke sant? Sånn at vi kan få økt publikumsinteresse for begge kjønn» Brann SK.*

For Sandviken handlet det også om å nå nye markedsmuligheter. Sandviken hadde nådd taket av det de klarte å vokse alene og fusjonen handlet derfor om å henge med i den økonomiske utviklingen de så blant dem rundt seg. For Sandviken som gjorde stor suksess i fjorårets sesong, opplevde at de sto ved et veiskille.

*«Sånn brutalt sagt, så ble det litt sånn hvis ikke vi fikk til denne fusjoneringen med Brann, så måtte vi egentlig tatt en fot i bakken internt og sagt at skal vi nedskalere, skal vi bremse dette. For vi klarer ikke å henge med i det store utviklingsløpet. Sånn at det som Brann tilfører oss går ikke så mye på det som skjer på fotballbanen, men det er alt dette rundt, altså det organisatoriske. Det å ha medieavdeling på plass, folk på*

*arrangement og ikke minst hente ut et større inntekter på marked og disse tingene»*

Brann Kvinner

Da muligheten om å fusjonere med Brann dukket opp, så de en sjanse for å slippe nedskaleringen og dermed fortsette med det høye ambisjonsnivået. Eksisterende funksjoner i Brann og deres merkenavn håper de vil gi bedre økonomi og muligheter for laget.

### **Rosenborg BK og Rosenborg BK Kvinner**

Rosenborg startet med en samarbeidsmodell i 2020, der tidligere Trondheims Ørn skifter navn til Rosenborg BK Kvinner og får samme logo og draktfarger. De forble separate juridiske enheter, men inngikk tett samarbeid. Rosenborg tok over administrerende funksjoner, som å føre regnskap og kjøre lønn. De samarbeider også på marked og samkjører hva slags ressurser de har og eventuelt ansetter. Videre gikk avtalen ut på å se på en fusjon etter en prøveperiode på fem år. Fusjonen er derimot allerede bestemt, og fra 2023 skal klubbene være fullt integrert. For klubbene startet initiativet fra styrerommet og administrasjonen med viktige pådragsgivere.

*«Ivar Koteng var viktig. Han vil jeg si var en pådriver sammen med tidligere styreleder og daglig leder Ragnar Slettestøl var ganske viktige pådrivere for det her»*

RBK Kvinner

Trondheims Ørn så utviklingen i Europa og ville overtale Rosenborg til at dette var fremtiden. Samtidig hadde Rosenborg hatt dette oppe i sitt styreverum. De hadde vurdert å starte opp eget lag, men fryktet det ville ødelegge for lokalklubben Trondheims-Ørn. Da begge forsto at de hadde felles ønske satte prosessen i gang.

For Trondheims-Ørn handlet inngåelse av samarbeid om å styrke sin merkeverdi ettersom Rosenborg allerede er kjent og har en stor markedsverdi. En sterkere merkevare håpet de ville øke inntektene og bidra til å nå målet om å nå toppen og komme ut i Europa. Rosenborg på den andre siden har to grunner for sitt ønske om å inngå samarbeid med Trondheims Ørn. For det første mente de det var det riktige å gjøre fra et likeverds-perspektiv.

*«Det ene er jo at vi mener det er rett da. Vi trodde at det ville tilføre RBK kvinner ganske mye mer midler. Den interessen det kom til å skape ville tiltrekke mer sponsormidler, som gjør at hvis dem fortsatt på egne bein vil ha mye bedre økonomi.*



*Så vi mente det var rett sånn bærekraft/likeverd diskusjon da.» RBK.*

Det kan tenkes at Rosenborgs hensikt om å hjelpe Trondheims-Ørns økonomi, også var et forsøk hvor de selv kunne oppnå bedre omdømme. Videre vurderte de det som nødvendig for fremtiden i møte med sponsorer.

*«Vi tror at sponsorer om fem år ikke vil sponse en klubb som ikke har begge kjønn med vesentlig store midler. Det kan gått hende det tar 10 år, men vi er ganske sikre på at det er den veien utviklingen tar.» RBK.*

I Rosenborg ser det derfor ut til at sponsorer og tilgang på midler har hatt mye å si for sine vurderinger. Det kan tyde på en utvikling hvor sponsorer blir mer og mer opptatt av å assosiere seg med klubber som representerer moderne verdier, som likeverd. Jo lenger fotball og klubber er kjent for å ha store forskjeller, desto mindre sannsynlig vil sponsorer assosiere seg med klubben. En slik utvikling mener Rosenborg at man allerede kunne se tegn til gjennom sponsorer som stilte krav.

*«Ja, så vi har jo en sponsor som sier at hvis ikke vi hadde startet med dette, så hadde de ikke sponset oss. Så vi har jo en sponsor som stiller krav.» RBK.*

Faren for å miste midler var derfor allerede til stede hos klubben, og det kan tyde på at Rosenborg følte på et press av dette. Rosenborg så også verdien kvinnelaget kan få kommersielt i fremtiden og dermed også tilføre midler. De trekker spesielt frem bruk av kjente profiler og sosiale medier som viktige virkemidler for å nå en yngre generasjon. To lag med begge kjønn vil skape et større marked med flere forbrukere da sosiale medier er flittig i bruk av yngre generasjoner. Flere rollemodeller og kjente profiler kan igjen skape større oppmerksomhet rundt klubben.

*«Vi tror jo at oppbyggingen av profiler, sosial media tror vi får en mye større rolle i fotballen sine interesser. Vi tror ikke at de yngre kjøper årskort. Vi tror de følger med veldig mange klubber på mange forskjellige plattformer. Så vi tror vi må ha mye større satsing på sosiale medier og da er det viktig at vi bygger opp profiler, historier og følelser rundt begge klubber og begge kjønn da for å få et så stort marked som mulig». RBK.*

Selv om begge lagene så nytten av hverandre, valgte de en samarbeidsmodell. Grunnen til at Rosenborg ikke gikk direkte inn i fusjonen var at de ønsket å se om det var fruktbart før de gikk videre. Kvinnelaget ønsket også å vise at de kunne stå på egne bein og ikke komme med «lua i hånda» for å be om hjelp. Klubbene mener fusjonen ble framskyndet av at de så det var omdømmemessig og kommersielt riktig. Rosenborg trekker også frem ønsket om å ha kontroll gjennom å være en juridisk enhet og dermed sikre at uforutsette ting ikke kunne hindre videre samarbeid.

*«At det plutselig blir risiko for at man blir uenige om noe, men man senker risikoen med å være en klubb da» RBK.*

Klubben ønsket for eksempel å senke risikoen for at det kunne bli valgt inn et nytt styre som plutselig hadde andre intensjoner og ikke ville ha markedssamarbeid med RBK herrer. Ettersom klubben tror det vil være fruktbart å ha et kvinnelag i klubben i fremtiden vil en fusjon redusere usikkerheten av å miste det kvinnelaget tilfører de. Rosenborg Kvinner mente det også ville føre med seg en trygghet å integrere klubbene.

*«Det er en trygghet å komme inn under vingene på Rosenborg. Det er forskjell på 250-300 mill i omsetning og 20 mill. Så det er nok en trygghet for at ting vil bli tatt vare på og at er liv laga da» Rosenborg Kvinner*

I tillegg håper kvinnelaget at de kan dra nytte av prestasjonskulturen i klubben.

*«Så det er jo en toppidrettskultur, en fotballkultur i Rosenborg, som jeg tror kanskje vi kan lære mye av og det er lenge siden Trondheims Ørn var i toppen av Norsk fotball, så den vinnermentaliteten som er i veggene på Lerkendal kan vi nok sikkert lære mye av» Rosenborg Kvinner.*

Gode prestasjoner har gitt Rosenborg en identitet, klubbfølelse og selvtillit gjennom mange år på toppen av norsk fotball. Å bære samme drakter, spille på samme stadion, gå i de samme gangene osv., kan gi en stolthet og selvtillit til spillere som klubben håper vil gi en prestasjonsfremmende effekt.

## Stabæk

Stabæks kvinnelag i Toppserien er tidligere Asker A-lag. Askers kvinnelag presterte godt, men slet økonomisk. Skulle de fortsette satsingen så de seg nødt til å integreres i Stabæk. På samme tid skjer det et jenteløft i fotballen og man trodde at det vil bli bedre vilkår for kvinnene i fremtiden. Stabæk er også i flytsonen og ser mulighet til å bli en klubb for alle og få et etablert topplag for kvinner. Selv om laget ble fullt integrert i 2009 har de hatt flere diskusjoner i etterkant om hva som er den beste modellen. På spørsmål om klubben har vurdert å skille ut kvinnelaget, svarer informanten følgende:

*«Ja, vi hadde en prosess for et par år siden, men valgte å ikke gjøre det. Men vi skal se på det, det er en sånn løpende prosess om vi skal gjøre det eller ikke. For vi kan skille ut damelaget til å bli et eget allianselag. Som er en egen juridisk enhet, ikke sant. Men fortsatt Stabæk.»* Stabæk

Problemet med å beholde kvinnelaget er tett knyttet til økonomi, og at laget ikke genererer nok inntekter. Selv om klubben ser på det som et tapsprosjekt å ha kvinnelag velger de likevel å beholde det. Grunnen til at de velger å beholde den integrerte modellen ser ut til å være i frykt for å miste legitimitet. Det vil med andre ord se dårlig ut å skille ut damelaget i en tid hvor klubber integrerer kvinnelag og likeverd står sentralt. Det handler også noe om identiteten til klubben. Stabæk ønsker å være en klubb for alle og dermed satser man for alle.

*«Det er jo klart at det er litt i tiden. Det er jo veldig politisk ukorrekt for oss nå å legge ned damelaget. Altså det gjør man bare ikke. For det er jo i tiden og nå er det nesten like mange jenter som gutter som spiller fotball.»* Stabæk.

De tror blant annet det ville fått økonomiske konsekvenser og forklarer at Bærum kommune nå skal finansiere en ny fotballarena. De er derfor avhengig av deres velvilje og med fokus på bærekraft i kommunen ville det derfor vært motstridende å skille ut kvinnelaget.

Forventninger om likeverd opplever de også i møte med foreldre og sponsorer, og ser derfor noen positive synergier ved å ha kvinnelag. Spesielt store selskaper og konsern opplever de blir mer og mer opptatt av bærekraft og likestilling, og dermed mer opptatt av at pengene også går til kvinnelaget.

Stabæk håpet at gode indikasjoner tilbake i 2009 skulle skape vekst for kvinnefotballen. De forteller at veksten ikke har vært som man forventet og at interessen for kvinnefotball

fremdeles er lav. Klubben har derimot fortsatt troen på at det vil snu og peker på overgangsmarkedet som muligheter for inntekter i fremtiden, og dermed også en grunn til å beholde kvinnelaget. Spesielt nå som flere store klubber i England satser med betydelig mer økonomi enn i norske klubber.

*«Men det vi tror da, at vi tror det på sikt at det kommer til å komme mer penger i kvinnefotballen. Nå fikk vi faktisk bud på en spiller i sommer. Det er første gang vi har fått, men det var altfor lavt selvfølgelig. Det var hvertfall et par hundre tusen. Vi håper det blir mer penger i overgangsmarkedet også i kvinnefotballen» Stabæk*

## **ODD BK**

Rosenborg, Brann og Stabæk inngikk alle samarbeid med kvinnelag i Toppserien. Odd har derimot overtatt lisensen til Fossum i 2. divisjon som skiftet navn til Odd BK Kvinner. Klubben er en egen juridisk enhet med eget organisasjonsnummer og eget styret. De samarbeider nært på administrative ting og har marked- og sponsorsamarbeid. I tillegg spiller kvinnelaget på Odds hjemmearena. Initiativet her kom ikke internt i klubben eller som et press fra byen, men som et initiativ fra lokalkubbene. Klubbene i Telemark kom til Odd og ønsket at de skulle engasjere seg og ta en rolle. Odd forteller om initiativet slik:

*«Ja, det starter jo egentlig med at vel først Fossum kom til oss. Også har vi hatt dialog med Urædd, også gikk vi ut og sa at dette kan vi være med på, men da må alle klubbene i Telemark stå bak det. Og det har de gjort. Så vi ikke skal ende opp med at noen opplever av vi stjeler kvinnesatsingen fra noen. Så når det kom på plass, så har vi dratt i gang det her da». Odd BK.*

I tillegg til initiativet hadde det skjedd en modning i Odd hvor de skjønnte at dette er riktig retning. Når muligheten kom uten at det ville gå på bekostning av klubbene rundt, så de en gylden mulighet. Odd tror det vil føre til flere markedsmuligheter da man vil nå ut til flere ved å ha et kvinnelag tilknyttet klubben.

*«...altså damene er halve befolkningen, så det er klart at å være en ren manneklubb da påfører du som klubb et ganske stort handicap for å nå ut til halvparten av befolkningen, og for så vidt mange menn tenker også at det er håpløst og gammeldags. Vi tror at flere blir glad i Odd og får et forhold til odd, gjennom å ha et tilbud til alle». Odd BK.*

I tillegg snakker Odd om at man kan dra nytte av apparatene som klubben allerede har. De ønsker å være en klubb for alle og skape et tilbud der flere jenter kan drømme om å bli toppspillere i området. De vil ikke bli oppfattet som gammeldags og likestilling har derfor vært et av motivene bak samarbeidet også i denne klubben.

*«Det er jo liksom fotballens natur egentlig, at du skal ha tilbud til alle. Det har egentlig bare vært en sånn etterlevning at vi ikke har hatt det». Odd BK*

Hvorfor de ikke gikk for full integrering viser seg å handle om frykt for at kvinnesatsingen blir en belastning for klubben. I tillegg ønsket de å gi klubben muligheten til å forme seg selv.

*«Vi var redd for at det skulle bare spise av lasset, da vi har opptatt at det skulle komme nye friske midler og nye friske folk inn for å ta dette. Frivillige og engasjerte, sånn at det ikke bare ble en ytterligere arbeidsbyrd på de som allerede er her og at det skulle gå på bekostning av det vi allerede har». Odd BK*

De ser at mange andre klubber organiserer seg slik og har hørt at integrerte klubber byr på utfordringer. Summen av disse faktorene har gjort at de velger å ha separate klubber. Klubbene er likevel åpne for å se på andre løsninger i fremtiden.

## **LSK og LSK-Kvinner**

LSK og LSK-Kvinner er to separate klubber. De samarbeider ikke i stor grad, men har en avtale fra 2009 om deling av klubbnavn, logo og draktfarger. I tillegg er det besluttet på årsmøter i begge klubbene at man skal se på et samarbeid. Det har også vært snakk om sammenslåing, uten at det har blitt noe av hverken formelt samarbeid eller sammenslåing. Likevel samarbeider klubben noe i form av at de har noen felles sponsorer og et par felles trenere, deler lokaler på Åråsen og kvinnelaget leier LSK-hallen. LSK-kvinner opplever også at de kan be om råd fra LSK hvis de trenger hjelp og at det er en positiv driv for samarbeid på marked og sport.

Informanten fra LSK hadde ingen verv i klubben da Team Strømmen ble LSK-kvinner i 2009, men forteller følgende:

*«Når de da kom og ble LSK-kvinner, som jeg forsto så snakket man da om at de skulle inn i klubben på en måte og bli en del av LSK. Det jeg har hørt, men som sagt hadde jeg ikke noe formelle verv i klubben, er jo at LSK-kvinner ikke var så interessert i det. De hadde ganske solid økonomi og LSK hadde ikke så solid økonomi. Vi hadde en opplysning, vi dreiv å rydda opp for noen år siden». LSK*

For kvinnelaget handlet det om å komme seg mer sentralt i Romerike og oppnå synergi effektene fra et kjent merkenavn. I oppstarten hadde kvinnelaget også en sponsor gjennom Per Berg, som ga de god økonomi til bygge opp laget og gi større profesjonalitet.

Temaet om sammenslåing har vært oppe og man har et vedtak i begge klubbene om at man skal se på det. LSK-Kvinner har forsøksvis prøvd på et tettere samarbeid. LSK opplever at de ikke får så mye håndfast ut av det, og de peker blant annet på manglende kontinuitet i styret til LSK-kvinner. Mange utskiftninger gjør det vanskelig å komme videre og få til et godt samarbeid. LSK uttrykker også at de mangler ressursene til å drifte et annet toppsatsingslag og ønsker ikke at sine midler skal gå til kvinnelaget. De frykter at dersom de fusjonerte så ville økonomien kunne gå på bekostning av satsingen på kvinnelaget.

*«Jeg tror heller ikke det nødvendigvis er så mye å hente der for LSK-kvinner heller. Fordi herrelaget vårt er såpass mye større, så ikke sant, man kan tenke seg hvis man har lite penger og spørsmålet er om herrelaget skal rykke ned eller unngå å rykke ned, og LSK har egentlig tenkt og trenger en spiller over sommeren for eksempel. Så er det godt mulig pengene blir prioritert til det enn spiller til LSK kvinner. Dette er veldig teoretisk da, så jeg tror det er mye man skal tenke på før man skal ha to elitesatsingsklubber i samme organisasjons nummer» LSK.*

Tema om sammenslåing var sist oppe i LSKs årsmøte i 2022, der det kom et forslag fra et av medlemmene om at man bør se på en sammenslåing. Styret la inn en anbefaling om å ikke gjøre dette basert på mangel på ressursene det kreves og en overbevisning om at det ikke vil gi klubben bedre økonomi. På årsmøtet ble det besluttet at styret skal gjøre en grundigere gjennomgang av konsekvensene og ny vurdering vil bli gjort på et ekstraordinært årsmøte senere i år (Lillestrøm Sportsklubb, 2021).

LSK-Kvinner indikerer heller ingen stor motivasjon for å få til en sammenslåing og tror de vil stå best alene. Det kan tenkes at identitet, kultur, stolthet og klubbfølelse allerede står sterkt i

klubben og at sammenslåing ikke vil gi de flere synergieffekter enn det gjorde tilbake i 2009. Selv om laget overtok klubbnavnet til LSK og ønsket fordeler knyttet til merkenavnet, har de større tro på at kvinnelaget må bygge eget renommé.

*«Jeg er overbevist om at vi må bygge vår egen merkevare og være interessante i oss selv som produkt da».* LSK-Kvinner

LSK ser derimot en mulighet for å ha et enda tettere samarbeid på marked da de opplever at sponsorer blir mer engasjerte i likestilling og bærekraft. LSK-Kvinner ønsker også tettere samarbeid på dette området, da de anerkjenner at LSK har flere ressurser og tid til å oppsøke sponsorer.

*«Det har hatt litt fordel på markedssiden, men det tror jeg kanskje kan bli større. Jeg ser at det blir mer fokus på bærekraft, likestilling og alt det der. Slik at du kan få enkelte større bedrifter, så kan du få forskjellige spørsmål om ok vi går inn der, men vi har jo kvinnelige ansatte og da er det et fokus på det. Og da er det nok en fordel å ha et kvinnelag på høyt nivå. Om det ikke så er i klubben, så med et samarbeid med den klubben da eller det laget.»* LSK

## **5.2 Klubbenes bakgrunn for integrering eller samarbeid**

I denne drøftingsdelen vil jeg svare på spørsmålet om hvorfor klubbene vil inngå samarbeid eller fusjonere med hverandre. Basert på beskrivelsen av klubbene og analysen vil jeg trekke frem seks hovedfunn; forventninger om likeverd, flere markedsmuligheter, press fra sponsorer, deling av ressurser/kompetanse, selvbestemmelse og risiko med integrering. Hovedfunnene blir drøftet i hvert sitt underkapittel med fokus på hvilke vurderinger klubbene har gjort i forkant av etableringen i lys av teori og tidligere forskning.

### **5.2.1 Større forventninger om likeverd**

Valenti (2019) fant i sin studie på europeiske klubber at normative vurderinger som følelsen av ansvar og plikt førte til at herreklubbene integrerte et kvinnelag. Dette bekreftes av klubbene i denne studien. Brann, Rosenborg og Odd som tidligere har hatt toppsatsing for herrer, ønsker å kunne tilby like muligheter for begge kjønn. Dette er også en av grunnen til at Stabæk beholder sin integrerte modell. Klubbene opplever dette som det riktige å gjøre fordi

ved å oppta de samme verdiene og normene som oppstår i samfunnet og i organisasjonsfeltet oppnår klubbene legitimitet (Meyer & Rowan, 1977, s. 349). I samfunnet har det utviklet seg normer der store forskjeller ikke lenger blir akseptert og fotball har særlig vært i søkelyset for å henge etter i denne utviklingen. Fotball har spesielt fått kritikk for de store ulikhetene mellom kjønnene og for å være veldig mannsdominert. Forsøk på å endre holdninger og sette fokus på kvinnefotball blir stadig en større del av fotballfeltet. Som vist i Espelund-utvalgets rapport er klubbene selv med å stemme frem kvinnefotball som en av satsingsområdene i NFFs handlingsplan (Espelund et al., 2018, s. 20).

Toppfotball Kvinner mener det har skjedd en holdningsendring i norsk fotball som gjør at flere klubber er åpne for å tilknyttes et kvinnelag. Flere av informantene uttrykker at det er «i tiden» å integrere eller samarbeide med et kvinnelag. Normene om likestilling er noe kvinnefotballen har brukt strategisk i sin utvikling. Etter opprettelsen av Toppfotball Kvinner har de brukt debatt om like muligheter til å rette fokus mot kvinnefotball. Dette kan omtales som Bourdieus begrep heterodoxa, der man utfordrer kjønnsorden ved å gjøre feltet kjent med ulikhetene (Hovden & Lippe, 2019, s. 6). Debatten kan ha vært en viktig i forløpet til de vurderingene klubbene har gjort.

*«Altså tidligere har man egentlig ikke tenkt over de her store forskjellene mellom gutter og jenter fordi at det var bare sånn det var, ikke sant? Og alle aksepterte bare det og dermed så.. Når vi fikk opp den debatten der, opplevde vi at vi fikk en enorm støtte fra et samlet norsk pressekorps som fulgte da opp med egne undersøkelser og det ene og det andre, og grasrota og foreldre, og ikke minst spillerne selv opplevde at virkelig ble vekket av denne debatten da» Toppfotball Kvinner*

Sitatet viser hvordan grunnleggende holdninger i et felt har vært akseptert av både den dominerende og den underordnede (Bourdieu et al., 1993, s. 83). Holdningsendringen innebærer en overbevisning om at kvinner også kan ha «maskuline» trekk som styrke, konkurranseinstinkt og ta taktiske valg (Skogvang, 2006). Verdier som herrefotballen vil assosieres med.

Selv om herreklubbene har kommet på banen og har involvert seg i utviklingen av kvinnefotball, kommer dette etter flere heterodoksiske handlinger der Toppfotball Kvinner og andre har satt debatten om like muligheter på dagsorden. En kan derfor være kritisk til om dette er «i tiden» eller om klubbene er sene i forhold til andre samfunnsområder. Tilløpet kan



derfor ikke helt og holdent ses på som et indre ønske fra herreklubbene selv, men som et resultat av et større holdningsarbeid og forventinger fra omverden om fotballens ansvar.

### **5.2.2 Press fra sponsorer**

Valenti (2019) peker på tilgang til ressurser som en av faktorene for integrering. Tidligere studier har derimot ikke fokusert på sponsorenes påvirkningskraft, som er et av hovedfunnene i denne forskningen. For klubbene i denne studien blir muligheten for å miste legitimitet og ressurser spesielt synlig gjennom presset sponsorene legger på klubbene. Sponsorene uttrykker konkret at de er opptatt av likestilling, og vil ikke assosiere seg med klubber som ikke deler samme verdier. Rosenborg opplevde også et direkte krav fra en sponsor. Fra et ressursavhengighets perspektiv kan klubbene derfor bli nødt til å etterleve krav fra sponsorer for å få tilgang på nødvendige ressurser (Pfeffer & Salanick, 2003, s. 193). Særlig for fotballklubber der prestasjoner er uforutsigbare, og ulik varighet av sponsoravtaler gjør fremtiden usikker. Klubbene har derimot mulighet til å endre seg i takt med forventingene for å kontrollere usikkerheten (Hillmann et al., 2009). Å integrere et kvinnelag eller inngå samarbeid kan derfor ses på som handling for å redusere usikkerheten for å miste ressurser gjennom sponsoravtaler.

Presset blir i denne sammenhengen opplevd som noe positivt, da det er for å hjelpe kvinnefotballen fremover. I andre sammenhenger har det vært problematisert påvirkningskraften sponsorer og investorer har på klubbene. Spesielt i England der de har åpnet for større makt og innflytelse blant investorer som eiere av klubben. I Norge er klubbene eid av medlemmene og bygger på demokrati der medlemmene har stor påvirkningskraft. Toppfotballklubbene er derimot avhengig eksterne ressurser fra sponsorer for å drifte toppfotballsatsingen. Avhengighet av eksterne ressurser kan potensielt begrense klubbens autonomi der makten ligger hos aktøren som tilfører ressursene (Pfeffer & Salanick, 2003). Klubbene skal etter NFFs regelverk i utgangspunktet være frie påvirkning fra sponsorer eller investorer. Reguleringen er bakgrunnen for at vi i dag har dualmodellen i Norge. Klubber som har en dualmodell, har et aksjeselskap som en egen juridisk enhet og overtar klubbens kommersielle rettigheter. Regelverket skal sikre at investorer ikke får kontroll over hele klubben (Gammelsæter & Ohr, 2002, s. 142). Likevel kan det stilles spørsmål om kommersialiseringens kraft og påvirkning sponsorer og investorer får på klubbens sportslige virksomhet. I denne sammenhengen har medlemmene stilt seg bak og

vært enig med sponsorenes krav. Hva skjer dersom sponsorene kommer med andre krav? Vil dette utfordre medlemsdemokratiet i klubbene?

### 5.2.3 Nye markedsmuligheter

Valenti (2019) og Welford (2018) peker på klubbenes motiv om å øke finansielle prestasjoner og muligheten for å bli et større kommersielt produkt som årsak til integrering. Muligheten for å bli et større kommersielt produkt er noe både herresiden og kvinnesiden har lagt vekt på i sine vurderinger. Både integrerte og samarbeidende modeller anså det å skape flere markedsmuligheter som en viktig faktor.

Kvinnelagene ser på dette som en av sine muligheter til å øke sin posisjon i marked ved å kunne dra nytte av statusen til herreklubbene. De håpet at det automatisk vil øke oppmerksomheten til laget å være tilknyttet et kjent klubbnavn, som igjen kan tiltrekke flere sponsorer og tilhengere. Kvinnelagene har ikke klart å etablere en sterk nok merkevare til å kunne henge med i fotballens kommersielle utvikling, og dermed ser en løsning med å knytte seg til et kjent merkenavn. Welford (2018) belyser situasjonen i England der klubbene var nødt til å ha støtte fra et herrelag for å kunne spille på det høyeste nivået. Dette samsvarer i stor grad med hva Sandviken opplevde. Der så klubben seg nødt til å stoppe utviklingen og nedskalere da toppsatsningen krevde en økonomisk kapasitet de ikke hadde. De så derimot en løsning med å fusjonere med Brann i håp om at det ville gi de nye muligheter til å kunne satse med høyt ambisjonsnivå.

Herreklubbene har på sin side åpnet øynene for kvinnefotballens økende kommersielle verdi. Her kan man i større grad peke på at dette er noe klubbene ønsker selv. Brann, Rosenborg og Odd mente at det å være tilknyttet et kvinnelag ville åpne for nye markedsmuligheter, da man vil nå ut til flere og et større segment som tiltrekker andre typer sponsorer og et annet publikum. De anerkjenner at kvinner tross alt er halve befolkningen. Kvinnefotball representerer også andre verdier enn herrefotball som viser seg blant annet gjennom Toppfotball Kvinner som ble kåret til det best likte sponsoratet etter kreftforeningen.

*«Så det sier jo litt om at kvinnefotball har en veldig høy status sånn verdimesig sett. Og vi representerer mer enn bare fotball, vi representerer en samfunnsendring hvis du skjønner. Som er ganske fett at sponsorer vil assosiere seg med». Toppfotball Kvinner*

Det er ikke bare sponsorer som er opptatt av dette, men også andre aktører som offentlige institusjoner, media, medlemmer og tilskuere. Alle disse aktørene er viktige for at klubbene får de nødvendige ressursene for å drifte klubben. For klubbene å knytte seg til denne «samfunnsendringen» kan gi et bedre omdømme, tiltrekke flere og være en fordel i samtaler med potensielle sponsorer. Dette kan spesielt bli viktig der kampen om sponsorpenger stadig blir større, og klubber har mange samfunnsnyttige organisasjoner å «konkurrere» mot. Klubbene merker allerede fokuset på like mulighet for kvinner blant sponsorer. Fusjonene eller samarbeidet kan derfor ses på en strategisk beslutning ved å absorbere en potensiell konkurrent i kampen om ressurser, og at man derfor sikrer klubben tilgang på disse ressursene (Hillman et al., 2009, s. 1406). Klubbintegrering eller samarbeid blir derfor et forsøk på å respondere på et skiftende miljø i kampen om ressurser (Slack & Thurston, 2021, s.77).

#### **5.2.4 Ressurs- og kompetansedeling**

Tilgang på ressurser og organisasjonens verdier fremstilles av europeiske klubber som årsak til integrering (Valenti, 2019, s. 3). Dette er også området hvor Espelund-utvalget mente klubbene hadde mye å hente, gjennom kompetanseoverføring mellom lagene der herresiden kan bidra med støttefunksjoner, for eksempel på områder som trener- og spillerutvikling, analyse og medisin, organisasjonsbygging og lederskap, og kompetanse innenfor arrangement og markedsarbeid (Espelund et al., 2018, s. 19). Ressurser blir i denne studien lagt frem som både årsak til integrering og samarbeid, men også en årsak for ikke å fusjonere.

Kvinnelagene som i større grad har vært preget av frivillighet, håper at å samarbeide eller fusjonere med en herreklubb vil styrke profesjonaliteten til laget. Ved å dra nytte av eksisterende funksjoner og større administrasjon i herreklubbene, samt å dra nytte av merkevaren kan profesjonaliteten øke betydelig. Både samarbeidende og fusjonerte lag ønsker å utnytte denne muligheten. Ved å koordinere klubbens administrerende oppgaver kan man effektivisere ved å bruke ressursene bedre. Man unngår å ha flere personer til samme rolle i adskilte klubber, for eksempel kan man ha en person til lønnkjøringer osv. Det betyr ikke nødvendigvis færre roller, men det gir mulighet til å omstrukturere og kanskje øke ressurser på andre områder og dermed styrke organisasjonen.

Gode strukturer og kultur for samarbeid gi mulighet for kompetansedeling på tvers som kan stimulere til bedre kunnskap for ansatte. Det gir ansatte og medlemmer av klubben større kulturell og sosial kapital (Bourdieu, 1995). Rosenborg-Kvinner trekker også fram

prestasjonskultur som noe de ønsker å dra nytte av. Identiteten og selvtilliten klubben har opparbeidet gjennom flere år med gode prestasjoner. Det legger igjen en kultur i klubben som legger føringer for handlinger, holdninger, kunnskap og normer. Å bære samme logo og drakt kan gi en stolthet til spillerne og de blir en del av prestasjonskulturen.

På den andre siden er ressurser og kapasitet også en utfordring for herreklubbene. Det blir også trukket frem som noe av grunnen til at Odd og LSK ikke ønsker å fusjonere. De snakker om ressursene som kreves av å ha to topplag og at de ikke vil det skal bli en ekstra arbeidsbyrde. De frykter det vil gå på bekostning av andre områder de jobber med. Å ta inn et nytt topplag i klubben krever større ressurser og arbeidskraft. Selv om herreklubbene allerede har større administrasjonen, vil ikke det si at de har kapasitet til å innta et nytt satsingslag. For at kvinnelaget skal kunne vokse i klubben er viktig at det ikke blir en nedprioritert i en klubb på bakgrunn av at de ikke har prioritert arbeidskraft til det. Brann valgte derfor å ta et mellomår for å klargjøre til fusjonen slik at arbeidsbelastningen ikke blir for stor på den nåværende administrasjonen. Odd presiserer i tillegg at de ønsket at kvinnelaget skulle få mulighet til å forme seg selv, over for eksempel hvordan de samarbeider med klubbene i området. Å være separert fra herrelaget gir derfor muligheten til å tiltrekke seg andre ressurspersoner som er dedikert for kvinnelaget. En slik tankemåte støttes av studien til Welford (2018, s. 114), som fant at selvstendige klubber har større frihet og de anser det som en fordel at de selv kan danne egne verdier og kultur for hvordan de mener man best kan utvikle laget (Welford, 2018, s. 114).

### **5.2.5 Selvbestemmelse**

I andre land som Italia, Brasil og Kina ble klubbene bundet gjennom et lisenskrav fra det nasjonale forbundet. For å kunne delta i seriespill måtte klubbene ha kvinnelag (Valenti et al., 2021). Dette funnet skiller seg ut fra mine funn i Norge og endringene i klubbene er derfor i større grad preget av selvbestemmelse. Uten standarder eller reguleringer fra styrende organer, har det gitt klubbene mulighet til å etablere samarbeidet slik de selv ønsker. Det har også vært valgfritt og blitt stemt over i klubbenes årsmøter. Fusjoner eller samarbeid støttes derfor av klubbenes medlemmer. Valenti (2019) presenterer også behovet for å innrette seg regler og standarder som en pådriver for integrering i Europeiske klubber. I motsetning hevder klubbene i denne studien at NFF ikke har hatt noen påvirkning i deres valg, selv om de har uttrykt et ønske om at klubbene tar mer ansvar. Dette ble blant annet uttrykt i

Espelund-utvalgets rapport (Espelund et al., 2018). Toppfotball Kvinner mener det er avgjørende for å lykkes, at initiativet kommer fra klubbene selv.

*«...vi mener at det er viktig at motivasjonen kommer innenfra. Fotballforbundet har blant annet ønsket å innføre det som lisens, det med lisensen gjorde man jo i England også. Der måtte klubbene, de ble tvunget til å ha en kvinnesatsing. Det har vi jo ikke i Norge. Vi har vært skeptiske til det, nettopp fordi vi har sett at i de klubbene man har prøvd å etablere en kvinnesatsing uten at motivasjonen egentlig har vært der, så har det ikke gått bra. Så derfor tror jeg at det må komme fra klubben selv».* Toppfotball Kvinner

Hvor stor grad dette faktisk har kommet som et indre driv fra klubbene selv og ikke som et resultat av ytre press fra omgivelsene kan derimot diskuteres. For Bergens lagene kom det tydelig frem av det var befolkningen i Bergen som ville dette og Rosenborg fikk direkte krav fra sponsorer. Etterlevning av normer om likestilling, opprettholdelse av legitimitet og tilgang på ressurser blir derfor presentert som et ytre press som har påvirket klubbene. I utlandet ser man også at stadig flere storklubber utvikler en toppsatsing for kvinnelag. Normene om likestilling er ikke et nytt fenomen, og klubbene kan derfor ikke ses på som noen pioner eller tidlig ute i denne sammenhengen. Ei heller sent ute, og sammen utvikler det et institusjonelt press der måten å organisere toppfottballsatsingen på blir en myte, en rett praksis, som toppklubbene adopterer for å opprettholde legitimitet i omgivelsene (Meyer & Rowan, 1973). På den måten oppstår det isomorfisme og klubbene blir likere hverandre basert på å gjøre som andre fremgangsrike klubber i feltet og følge presset fra sponsorer for sikre tilgang på ressurser (DiMaggio & Powell, 2000).

### **5.2.6 Risiko med integrering og ønske om kontroll**

Ettersom klubbene i Norge ikke har vært nødt til å innrette seg regler eller standarder i motsetning til andre land, har de hatt muligheten til å forme seg selv. Det har resultert i flere ulike utfall som er presentert gjennom klubbene i denne studien. Vurderingene knyttet til fusjonering eller bevare separate enheter ser ut til å handle mye om risiko og behovet for å ha kontroll. Tidligere har manglende ressurser og kapasitet til å ha to topplag blitt presentert som årsak til å bevare separate strukturer.

Årsaken til at Rosenborg, Odd og LSK i første omgang valgte å ha separate enheter handler om frykten for at kvinnelaget blir en belastning for klubben. Kvinnelaget frykter også at de vil bli slukt i en stor klubb og miste prioritering. Rosenborg og Odd har derfor valgt å starte med en mellomløsning, for å se om det er bærekraftig å fusjonere klubbene.

*«Det tror jeg handler om frykten for å bli slukt da og frykten for å ikke få fokus i et stort tankskip.»* Toppfotball Kvinner.

Faren for å miste fokus i en etablert klubb hvor herrelaget allerede har opparbeidet seg status og har større kommersiell verdi er sterkt til stede. Dette kjennetegner noe av det Stabæk opplever med sitt kvinnelag og er derfor en reell utfordring. I studien til Welford (2018, s. 112) opplevde integrerte klubber at penger som var øremerket kvinnelaget, gikk til herrelaget. Risken for en slik konsekvens frykter lagene i denne studien. Dette er noe av motivet til de som velger å gi bort klubbnavnet, men beholde separate enheter, blant annet Odd og LSK.

*«Vi har vel fått litt innspill fra klubbene som ikke har det på den måten at det blir mye krangling.»* Odd

Ved å gi bort navnet i seg selv, gir man de en merkevare som har til hensikt å hjelpe kvinnelaget å oppnå mer støtte og lettere tiltrekke seg publikum og kommersiell interesse. Samtidig som man unngår å havne i uoverensstemmelser og miste prioritering. Studier av Valenti (2019), Welford (2018) og Aoki et al. (2010) viser at kjente klubbnavn gir flere fordeler for kvinnelaget uten at de trenger å være fullt integrert. Utad kan der virke som om de er sammen klubb, selv om de er separate klubber og kvinnelaget opplever uansett en overføringsverdi av navnebytte. De bevarer likevel separate strukturer og har kontroll over egen økonomi. For Brann var det derimot viktig at utfallet ble troverdig og dermed var full integrering den naturlige løsningen. De mente omverden ville gjennomskue alt annet og dermed ville de ikke kunne oppnå synergieffektene de ønsket.

Rosenborg og Rosenborg Kvinner er den eneste klubben som startet med samarbeid og har bestemt seg for å gå videre med fusjon. Klubbene mener det handler om at de ser samarbeidet har vært fruktbart og de ønsker dermed større kontroll for at samarbeidet ikke forsvinner. I et ressursavhengighetsperspektiv responderer klubbene på usikkerheten ved tilgangen til

ressursene klubbene tilbyr hverandre (Hillmann et al., 2009). De innser de er avhengig av hverandre og vil ikke risikere at den ene parten trekker seg.

### **5.3 Klubbenes erfaringer og betraktninger om samarbeid og fusjon**

I denne delen samler jeg analyse og drøfting for å svare på spørsmålet om hvilke erfaringer og vurderinger klubbene har med sine klubbmodeller i dag. Jeg trekker frem seks hovedfunn; større marked med felles klubbnavn, forsterket markeds kraft med egen identitet, ressurs- og kompetansedeling, økonomisk vekst og utfordringer, holdningsendring og forbedret omdømme, rekruttering og spillerutvikling. Klubbsamarbeid og fusjoner mellom kvinne- og herrelag er relativt nytt blant flere av klubbene i oppgaven, med unntak av Stabæk, LSK og LSK-Kvinner. Det er derfor ikke entydige resultat på utfallet av de ulike klubbmodellene, og det legges derfor vekt på klubbenes egne erfaringer og hvilke oppfatninger de har med sine samarbeidsmodeller i dag. Flere av de samme temaene vil gå igjen fra forrige delkapittel. Dette er fordi temaer som ressurser og marked både blir sett på som en årsak til samarbeid og fordi det gjøres erfaringer knyttet til de samme temaene i ettertid.

#### **5.3.1 Større marked med felles klubbnavn**

Den største fordelen kvinnelagene opplever er tilknytningen de får til et kjent merkenavn. Klubbene, for eksempel Rosenborg og LSK har opparbeidet et større renommé og en status som blant annet representerer byen i større grad en Trondheims-Ørn og Team Strømmen. Flere har tilknytning til klubben og kjenner til merkenavnet som klubben representerer. Ved å bære samme drakter, logo og klubbnavn opplever kvinnelagene at de oppnår synergieffekter av det renomméet herrelagene har opparbeidet. Det har vist seg å være vanskelig for Trondheims-Ørn og klubbene uten felles klubbnavn å opparbeide den samme interessen. Endring av klubbnavn ble derfor en slags snarvei til et sterkere merkenavn og større symbolsk kapital på fotballfeltet. RBK Kvinner opplever at det har vært lettere i møte med sponsorer å bære RBK merket.

*«Vi får bedre betalt ja. Og så har vi selvfølgelig flere sponsorer.»* RBK Kvinner

Dette støttes av studien til Aoki et al. 2010 (s.57) der kvinnelagene erfarte det som en fordel å være tilknyttet et kjent merkenavn. Publikum motiveres også mer av å se på kamp med et gjenkjennelig klubbnavn. Studie av Valenti (2010) viser at det har en «spillover» effekt for

kvinnelaget som har samme klubbnavn som herrene. Denne effekten fikk også klubber som ikke var fullt integrert. For eksempel har man troen på at Brann mot Rosenborg vil skape større interesse enn Sandviken mot Trondheims-Ørn.

*«I Trøndelag så har de ingen forhold til Sandviken. De vet knapt nok at det er en bydel i Bergen og sånn var det jo liksom når vi var Trondheims Ørn også. Det var liksom ikke noe merkevare på samme måte som Rosenborg og Brann, Viking, Tromsø. Utenlandske klubber vet også hvem vi er. Jeg tror ikke vi hadde fått Barcelona til å komme på Lerkendal som Trondheims Ørn.»* RBK Kvinner

I europeiske klubber ser man også en større interesse på sosiale medier og TV-seere blant integrerte klubber (Valenti, 2019, s. 3). Dette opplever også de nylig integrerte klubbene i Norge, blant annet Rosenborg-Kvinner opplevde en voldsom økende interesse etter inngåelsen av avtalen med RBK. I Brann opplever de også en økende interesse, noe som også er grunnet gode prestasjoner av Sandviken før sammenslåingen. Brann- og Rosenborg Kvinner opplever blant annet vekst i sosiale medier og saker som kommenteres og skrives. Toppfotball Kvinner anerkjenner også denne økningen.

*«Det er god indikasjon på veksten på sosiale medier».* Toppfotball Kvinner

Herrelagene opplever ikke at de har fått direkte større interesse, men de tror de vil merke mer til dette i fremtiden. Både ved at det vil åpne for å tiltrekke et nytt publikum som ellers ikke ville vært interessert i herrefotball, og andre type sponsorer som vil assosiere seg med kvinnefotball. Selv om det ikke har gitt noen nye direkte sponsoravtaler for herrelagene, opplever de anerkjennelse fra sponsorer som anser samarbeidet de har inngått som positivt. Tidligere studier viser at forbedret image og omdømme ved å ha et kvinnelag, vil styrke merkenavnet og åpne for flere markedsmuligheter (Valenti, 2019; Welford, 2018).

*«Og så er det jo litt drag i markedet i forhold til at det var noen andre større sponsoravtaler som har sagt at da hvis det skal bli noe med gutta så må jentene også være med, så det setter vi jo pris på at det er enkeltbedrifter som engasjerer seg på den måten.»* LSK-Kvinner



Enkelte krav fra sponsorer kan likevel tyde på at herrelagene allerede drar nytte å ha tilknytning til et topplag for kvinner. Dette støttes av Welford (2018) der å vise til et kvinnelag var en fordel i møte med sponsorer.

LSK og Stabæk som har vært integrert eller hatt samarbeid over en periode er derimot spent på om interessen vedvarer. Begge klubbene opplevde også oppsving av interesse og nysgjerrighet i starten, men så har interessen falt igjen. De nye samarbeidene oppleves som nytt og spennende, og nysgjerrighet på hvordan det vil gå skaper et spenningsmoment.

### **5.3.2 Forsterket markeds kraft med egen identitet**

Selv om klubbene ønsker synergier ved å være knyttet til herrelaget og et kjent merkenavn, har enkelte av klubbene fokus på å bygge egen identitet. Toppfotball kvinner trekker i sitt intervju frem fordelene med å selge kvinnelaget som eget produkt. Uavhengig om man er integrert med et herrelag eller står alene, så er det viktig å finne noen identitetsmarkører som representerer kvinnelaget. Det må være noe annet enn for herrelaget, og på den måten kan man nå nye markeder og andre typer sponsorer. I sum kan dette føre til inntektsøkning totalt i fusjonerte klubber, dersom man ikke trenger å dele på sponsorinntektene. For eksempel ved at lagene har vært sine draktsponsorer.

*«... Vi har sammenligna oss med sju andre ligaer i Europa. Noen av funnene viser helt tydelig at du selger produktet. At hvis man selger kvinnesiden som et eget produkt så genererer det mye mer penger enn hvis det er bundet til herresiden. I Stabæk så får jo kvinnesiden bare en andel penger av herresiden hvert år og det betyr jo at det pr definisjon er et tapsprosjekt. Fordi du ser ingen inntekter, bare kostnader. Jeg tror det er viktig å verdisette kvinnesiden ordentlig og selge det som et eget produkt. Det gjør man i United, i Barcelona, det gjør man i de store klubbene. Så har man egne draktsponsorer som er annerledes enn herresiden. Som genererer ny verdi. Det tror jeg, det ser vi er lurt. Og ikke minst at man har et salgsapparat som kan og brenner for å selge jentesiden. Fordi det er et annet produkt enn guttesiden, du må ha noen andre knagger rett og slett.» Toppfotball Kvinner*

På en side kan det virke motstridende å integrere med en herreklubb med hensikt om synergieffekter det gir i markedet, samtidig som man vil bygge egen merkevare. På den andre siden kan det være viktig å gi kvinnelaget egen verdi og andre holdepunkter enn herrelagene. Det vil også i stor grad avhenge av sponsorene selv og hvilke verdier de vil kobles til. Rosenborg og Rosenborg-Kvinner anerkjenner denne muligheten.

*«Vi kjører en del felles også skal vi kjøre en del for oss selv. Fordi det er noen sponsorer som ikke vil være med på herrelaget og det er noen sponsorer som ikke vil være med på damelaget. Sånn som Hendt, det er jo en egen sponsor vi har, som ikke herrelaget har. Så det går litt på policyen til forskjellige partnere og sponsorer. Så det er ikke sånn at vi må ha det samme. For eksempel i Barcelona så har jo dem egen sponsor på damelaget og en egen sponsor på herrelaget. Det er jo fordi det gir dem mer penger. Det er ikke bestandig at de plusser på eller dobler verdien for at de skal være med på damelaget. De har jo sine budsjetter dem også, så vi må jo tenke hva som er strategisk for oss.» RBK Kvinner*

Kanskje kan det gjøre de mer selvstendige også i integrert struktur og mindre sårbarhet med egne sponsoravtaler. I lys av ressursavhengighets teori er dette en måte å sikre seg tilgang på flere ressurser, men også redusere faren for at prestasjonene til det andre laget vil gå ut over den andre (Pfeffer & Salanick, 2003).

Utfordringen er derimot ha nok ressurser og prioritering på plass til å kunne jobbe spesifikt med markedsarbeidet til kvinnelaget slik at det ikke blir venstrehåndsarbeid. Integrerte klubber vil også avhenge av omdømme og identitetsbyggingen til hele klubben. Selv om klubbnavn er kjent, er også omdømme og verdiene man viser viktig i møte med markedet. Det er ikke ukjent at flere av de store klubbene også har møtt motstand. Brann og Rosenborg er kanskje mer kjent, men pengetrøbbel, festskandaler og utskiftninger har ikke alltid vært godt for organisasjonen eller omdømmet til klubbene. Tidligere studie av Aoki et al. (2010) trekker frem dette som en fordel for uavhengige klubber. Der integrerte klubber er mer låst, i for eksempel eksisterende sponsoravtaler, kan uavhengige klubber utvikle deres egne markeds- og økonomiske strategier til deres markedsgrupper og er generelt mer fleksible i deres beslutninger (Aoki et al., 2010, s. 57). Kanskje hadde kvinnelagene stått best med å bygge egen identitet og opparbeidet seg eget rykte. LSK-Kvinner som har hatt tilknytting over

lenger tid uten formelt samarbeid, har tro på at de står best alene med å bygge sin egen identitet og være interessante i seg selv som produkt.

*«Du får noen andre identitetsmarkører da, med jentene enn du får med gutta. Og det er mer potensiale i en sponsoravtale som det står alene om enn hvis du skal slå det sammen med gutta».* LSK- Kvinner

Dette er en av grunnene til at LSK-Kvinner ikke ønsker å fusjonere med LSK. Likevel har LSK lagene felles klubbnavn og indikasjon av tilknytning til herrelaget kan være nok til å oppnå eksponering og i møte med markedet. LSK-Kvinner anerkjenner likevel at det kan være en fordel med litt samarbeid på marked- og supportavdelingen ettersom LSK har flere ressurser i klubben på disse områdene og derfor kan inngå sponsoravtaler gjennom dem.

### **5.3.3 Ressurs- og kompetansedeling**

Ressurser og tilknytning til en større organisasjon blir også trukket frem av kvinnelagene som en av fordelene. Flere ansatte og systemer som er på plass gir bedre forutsetninger for mer profesjonalisering av kvinnesatsingen. Fusjon er derfor en strategi for å sikre kvinnelagene tilgang på flere ressurser (Pfeffer & Salanick, 2003). Ressurser kan for eksempel være gode treningsfasiliteter, kompetanse i administrasjonen og sportslig støtteapparat. Rosenborg-Kvinner erfarer at navneendringen og samarbeidet med Rosenborg har vært positivt for klubben.

*«Vi har jo fått mye overført kompetanse fra herreklubben. Det har vi på mange områder, arrangement og spesielt på marked»* Rosenborg Kvinner

Rosenborg har tatt over flere administrative og økonomiske oppgaver, og merkenavnet har skapt større interesse blant andre aktører. Flere studier viser at økonomisk stabilitet, ressurser og fasiliteter kan være noen av fordelene ved å være integrert i en herreklubb (Aoki et al. 2010, s. 57; Welford, 2018). Integrering vil derimot begrense egen kontroll og laget vil styres av avgjørelser for hele klubben. Mange av klubbene er også presset på administrative ressurser, og etablering av kvinnesatsing i tillegg kan skape en intern kamp om ressurser dersom man ikke har dedikerte ansatte til kvinnesatsingen. Selv om herreklubbene har flere ressurser vil det heller ikke si at de driftes bedre. Ved å være separate enhet sikrer man derfor at kvinnelaget ikke mister fokus.

Brann og Odd legger også frem banekapasitet som en utfordring ved å etablere enda en elitesatsing. Dette er derfor noe av bakgrunnen til at Brann Kvinner fortsetter med sin hjemmearena på Stemmemyren isteden for på Brann Stadion.

*«Det er masse utfordringer. Den største utfordringen vår er vel banekapasitet, da vi har for lite baner her. Vi hadde i utgangspunktet for lite banekapasitet, og så kommer det et nytt lag inn og skal både trene og spille kamper. Så det er jo en utfordring» Odd*

*«Jeg tror at vår hovedutfordring det er at vi har ikke gode eller vi har ikke tilrettelagte fasiliteter på stadion til å bare ta inn et nytt A-lag med alle de behovene som er treningsfasiliteter, garderobe og kamparena, så er ikke det rigget pr nå for å ta inn et kvinnelag. Så derfor må vi legge en plan for hvordan vi på sikt kan få det til, for det er et ønske vi har at vi skal bo på samme plass, så derfor så må vi integrere nøkkelpersonell, altså de som jobber på marked, de som jobber på sport, økonomi. De må inn på stadion sånn som vi ser det, mens spillerne må også ha sitt hjem på stemmemyren. Sånn at en av utfordringene våre er å skape den klubbfølelsen, selv om vi ikke deler hjem 100% ennå. Det tror jeg kan bli vår største utfordring på kort sikt, så da må vi liksom jobbe veldig hardt nå med å finne de tiltakene som skal til for at de føler seg virkelig som Brann spillere». Brann*

Brann trekker frem kultur som noe de kan dra nytte av fra kvinnefotball. Når lagene vil være adskilt på forskjellige baner oppnår de ikke en felles møtearena. Kjønnsløst bringer med seg en annen kultur. I likhet med andre bransjer kan kjønnsløst være positivt for hele organisasjonen. De trekker frem hvordan kvinnene klarer å ta utdanning ved siden av satsingen som noe positivt herrene kan lære av. Dette støttes av studien til Valenti (2019, s. 31) hvor integrering av jenter i klubben er positivt for å overkomme kulturelle barrierer og ha positiv påvirkning på guttene i klubben. Derfor håper klubben at lagene kan ha felles hjemmearena i fremtiden.

LSK lagene snakker om at de ønsker å kunne bruke hverandre bedre på områder som marked og sport. Rosenborg trekker også frem hvordan de har tenkt på hvilke ressurser de ansetter i de ulike klubbene etter de inngikk samarbeidet. Dette handler om å kunne utnytte ressursene bedre og dele kompetanse med hverandre. Kunnskapsoverføring fra herre- til kvinnesektoren

og tilbake tillater deling av best praksis og kompetanse i klubben (Valenti, 2019, side 34). For ansatte i klubben bidrar det til et stimulerende og utfordrende miljø (Valenti, 2019, s. 43). Det kan drive til utvikling på områder som marked, organisasjon, arrangement og sport, der for eksempel trenere har et miljø for å utveksle erfaringer og kompetanse. De gir de ansatte i klubbene mer kunnskap og større kulturell kapital (Bourdieu, 1995).

#### **5.3.4 Økonomiske muligheter og utfordringer**

En sterkere merkevare og forbedring av organisatoriske ferdigheter har til hensikt å forsterke økonomien til lagene. En god indikator på positiv utvikling er økningen Rosenborg-kvinner ser i budsjettet.

*«I 2014 så hadde vi ca. 4 millioner i omsetning. Nå er vi på ca. 19 og den kraftigste økningen er nok de 2-3 siste årene. Neste år har vi et budsjett på 25 millioner.»* RBK Kvinner

RBK Kvinner opplever at budsjettet og inntektene har økt samtidig som kostnadene øker gjennom høyere spillerlønninger. Samtidig har de troen på at inntektene kommer til å øke etter hvert som flere store klubber satser. TV-inntekter og salg av spillere er inntekter som klubben tror vil bli en betydelig del av finansieringen i fremtiden. Odd opplever også en økende interesse som har ført til nye midler inn i Odd familien. I tillegg viser veksten av sponsormidler i Toppfotball kvinner at 1) flere sponsorer ønsker å investere i kvinnefotball, og 2) klubbene får bedre økonomiske vilkår.

*«Vi har jo alene fått inn inntekter på 200 millioner da, rundt det, etter at vi overtok rettighetene for 4 år siden. Vi hadde jo ingen sponsorer før det da, vi hadde blinkhus som egentlig kom gjennom Arne Utvik i fotballforbundet. Det ga en million i året. Det var ingen ting. Nå har vi årlig sponsorinntekter på 25-30 millioner totalt sett da. Så i tillegg til at klubbene har økt sine lokale sponsorinntekter, så det er beviselig økt markedsverdi».* Toppfotball Kvinner

Welford (2018) og Valenti (2019) påpeker også på herrelagets positive økonomiske fordel ved å være tilknyttet eller integrert et kvinnelag. Det å vise til at man har et kvinnelag i

klubben var positivt i møte med sponsorer. Rosenborg og Odd opplever ikke at det har vokst noe økonomisk i herrelagene enda, men tror dette vil endre seg i fremtiden.

Spørsmålet blir hvorvidt klubbene holder seg bærekraftige over tid. Fotballresultater er uforutsigbare, og det er ofte en sterk korrelasjon mellom prestasjon og økonomi. Tidligere var vi inne på hvordan herrelag også har prestert dårlig og slitt økonomisk. Utfordring med toppsatsing av to lag oppstår dersom det ene laget sliter og trenger støtte fra den andre. Prioriteringer av penger kan derfor være utfordrende i slike situasjoner. Welford (2018) peker på utfordringer ved dette, og hevder at kvinnelag bør være økonomisk selvstendige. Dette begrunnes med at kvinnelag som var bundet til herrelaget, ofte opplevde at penger som var øremerket dem gikk til herrelaget (Welford, 2018, s. 112). Alle klubbene i denne studien anerkjenner denne utfordringen. Måten de planlegger å håndtere det på er at kvinnelaget skal ha egne inntekter og skal kunne bære seg selv. De er derimot usikre på hva som vil skje om det dukker opp et dilemma, men opplever at media og næringslivet vil overvåke nøye og at det vil være lite populært å overføre penger internt mellom lagene. Slike interne overføringer kan ses på som et brudd på de normative oppfatningene og kan dermed svekke klubbens legitimitet (Meyer & Rowan, 1977, s. 349). Brudd på klubbens legitimitet vil igjen kunne få negative konsekvenser for tilgang på ressurser (Pfeffer & Salanick, 2003).

*«Det er jo det vi på en måte prøver å sikre at vi har egen bein å stå på som fusjonert klubb også, at vi bringer med noe inn i klubben. Ikke bare kommer med lua i hånda. Men sånn som det er nå da så klarer vi oss selv, men det vi har fått av Rosenborg er jo å bruke merkenavnet slik at vi har fått økt inntektene. Vi har ikke store overføringer fra herreklubben og det tror jeg er viktig at det blir sånn i fremtiden også, at vi blir en avdeling som bærer kostnadene våre selv». RBK Kvinner*

Å være en avdeling som bærer kostnadene selv er også planen i Brann, mens Odd og LSK-Kvinner sikrer egen økonomi ved være adskilte klubber. Stabæk som har hatt en integrert modell over lengre tid og opplever at kvinnelaget er et pengesluk der de må ta penger fra herrelaget og gi til kvinnelaget.

*«Pr i dag så er damelaget et pengesluk, for å si det sånn, som ikke genererer noen særlige inntekter» Stabæk.*

I Stabæk har de et felles markedsapparat som selger inn hele klubben. De har en dualmodell hvor sponsor- og andre kommersielle inntekter går inn i ASet, også må de hvert år ha samtaler om hvor stor andel kvinnelaget skal ha. Toppfotball Kvinner peker på utfordringen med en slik ordning der man bare ser kostnader og ikke inntekter, og dermed oppfattes som et tapsprosjekt. Særlig blir samtale om prioritering av penger utfordrende dersom herrelaget underpresterer, og ulempen med en slik ordning blir forsterket. Dette er en av fallgruvene Valenti (2019) presenterer hvor herrelaget mangler systemer for å evaluere kvinnelaget. Når klubben ikke opplever økonomisk avkastning på laget, anser de ikke samarbeidet for vellykket.

### **5.3.5 Holdningsendringer og omdømme**

Studien til Valenti (2019) avdekket at kvinnefotball ville gi herreklubben et godt image og omdømme. Rosenborg opplevde at omdømme ble bedre av å inngå samarbeid med Trondheims Ørn, og det er en av grunnene til at de ønsket å gå videre med fusjonen tidligere enn planlagt. Større interesse og et bedre omdømme opplever også Odd og Brann. Klubbene handler som en samfunnsaktør som har fått en holdningsendring og gjør noe bra for kvinnefotballen. Det tilfører de et godt omdømme og følelsen av å gjøre noe riktig. Ved å vise at man verdsetter kollektive verdier, som å skape like muligheter for kvinner og menn, gir det klubben legitimitet (Meyer & Rowan, 1977, s. 349). Det opplever det gir velvilje hos sponsorer og andre aktører som klubbene tror vil gagne de enda mer på sikt. Det samme forventet klubbene i studien til Valenti (2019, s. 37), som mente at det ikke ville gi økonomisk overskudd på kort sikt, men gi fordeler gjennom kulturell og sosial kapital (Valenti, 2019, s. 37). Disse dimensjonene er derimot vanskelig å måle, og kan derfor være noe av grunnen til at klubber som Stabæk anser kvinnelaget som ugunstig. Likevel opplever også Stabæk at de får bedre velvilje fra blant annet kommunen når de har en klubb med tilbud for alle. Å opprettholde legitimitet er derfor noe herreklubbene anser som noe av det viktigste i denne utviklingen.

For at integreringen eller samarbeidet skal gi klubbene legitimitet, er det avgjørende at klubben drifter det likeverdige innenfor kollektive verdier i samfunnet (Meyer & Rowan, 1977). Tidligere i oppgaven har vi vært inne på at de kollektive verdiene er like muligheter for kvinner og menn. Sandviken spesielt har reflektert rundt dette før inngåelse av avtalen med Brann. For Sandviken var det viktig at herrelaget og kvinnelaget ble likestilt

organisatorisk med ett A-lag herrer og ett A-lag kvinner som er under samme daglig leder, samme styre, samme årsmøte osv. Brann på sin side ønsket heller ikke å bli tatt for å virke overfladisk, og anså derfor fusjon som nødvendig for å være troverdig og oppnå et vellykket resultat. For å kunne oppfattes som likeverdig, må de også være det. Likevel anerkjente de at det ville være noen forskjeller, for eksempel i spillerlønninger. Rosenborg var også inne på definering av likeverd og hva det betydde for klubben som viktig for at de skulle oppnå den effekten de ønsker.

*«Det er jo sånn at det er en stor interesse mediamessig for oss da. Så kan du si at hvis ikke vi har avklart en framdrift på likeverd, hva betyr likeverd, liksom hva skal være likt og hva skal være ulike innenfor begrepet likeverd. Det tror jeg det er viktig at vi får gjort, slik at vi har en tydelig framdrift på det som skal til. Vi sier at man skal ha like muligheter, men spillerne har en markedslønn. Men støtteapparatet, profesjonalitet i støtteapparatet og sånn skal være likt. Og det er liksom å få definert det og framdriften man skal få, kostnadsøkning man sannsynligvis får da, det skal vi ha tydelig gjennomgang på» RBK*

Utsagnet om at forskjellene ville føres av markedet i spillerlønninger sier noe om at likeverd på fotballfeltet og i resten av samfunnet ikke alltid samsvarer. Hvor vi i samfunnet er opptatt av at likt arbeid skal gi likt betalt, aksepterer vi i fotballen at dette gjøres ulikt. Den maskuline dominans og herrefotball som overordnet i feltet kommer her til uttrykk (Bourdieu, 1996). Herrefotball er normen som setter standard for hva som tillegges verdi, anerkjennelse og status i toppfotballen (Skogvang, 2014). Kvinnefotball er underordnet og sammenlignes med normalen, som er herrefotball. For eksempel hvordan vi snakker om navnene RBK og RBK Kvinner, istedenfor herrefotball og kvinnefotball. Argumentet for forskjellene og rettferdiggjøringen av herrefotballenes posisjon begrunnes ofte med store forskjeller i den kommersielle verdien. Herrefotball er det som genererer penger (økonomisk kapital) og interesse, og er derfor de som har makten (symbolsk kapital). Fotball styres derfor i stor grad av markedslogikker hvor attraktivitet på markedet er det som verdsettes høyest. Når markedet ikke vil betale for kvinnenenes prestasjoner, forblir verdien lav og kvinnefotball anses som en utgiftspost og forskjellene rettferdiggjøres ut fra dette. Dette har på mange måter blitt akseptert som rettferdig i fotball. Det er feltets «doxa». Vi aksepterer at kvinnefotballen er underordnet fordi de ikke får nok interesse og generer nok penger. Disse grunnholdningene er en naturlig del av feltet og doxistiske handlinger der vi forskjellsbehandler ubevisst.



### 5.3.6 Rekruttering og spillerutvikling

Større budsjett og kjent klubbnavn har også bidratt til en bedre spillerstall for Rosenborg-kvinner. Ikke bare var det lettere å tiltrekke seg spillere fra innenlands og utalands, men eksisterende spillere fra Trondheims-Ørn har hevet seg.

*«Det som er artigst er jo at de spillerne vi hadde i troppen fra før har løftet seg ekstremt mye. De har fått trent bedre, trent med bedre medspillere. De som kom på 9.plass for 2 år siden er de som var med å tok sølv i fjor og er med nå. Det syntes jeg er veldig bra. Det er klart at bakdelen er jo at det blir tøffere og tøffere for rekrutter å spille seg inn i Rosenborg. De må via en annen klubb i noen år før de kommer tilbake. For det blir større gap mellom rekruttlaget og A-laget.» RBK Kvinner*

Dette samsvarer også med studien til Welford (2018, s.112) som understreker at det å bære samme navn som en profesjonell herreklubb er en fordel for å tiltrekke seg gode spillere. I Odd har de også merket endringer blant spillerne, og en lettere tiltrekningskraft med navnet Odd.

*«Vi har fått masse gode spillere til odd som vi ikke ville fått hvis klubben het Fossum.» Odd*

Odd håper at satsingen gjør at spillerne blir i klubben litt lenger og klarer å bygge opp nivået. De opplever forbedring og var klart best i sin avdeling forrige sesong, noe klubbene som har prøvd på elitesatsing tidligere ikke har klart. Kjent klubbnavn sikrer derfor også lagene et utgangspunkt for bedre ressurser i form av spillere (Pfeffer & Salancik, 2003). Det skaper også en annen konkurransesituasjon, som LSK-kvinner har merket som følge av klubbssamarbeidene som har oppstått.

*«Det er åpenbart at de laga som slår seg sammen har fått god økonomi som følge av det og det har skapt en annen konkurransesituasjon. Det er vanskeligere å tiltrekke seg spillere, vanskeligere å konkurrere om spillere osv». LSK-Kvinner*

## 5.4 Fremtidige muligheter og utfordringer

Det har nå blitt presentert årsaker til samarbeid og sammenslåinger og hvilke erfaringer klubbene har opplevd. I denne delen samler jeg analyse og drøfting for å svare på spørsmålet om hva integrerte og samarbeidende klubber kan gjøre for fremtiden av norsk kvinnefotball. Det blir her lagt vekt på hva informantene mente var utfordringene for kvinnefotball i dag, og hvilke muligheter de så for seg med klubbmodellene i fremtiden. Hovedelementene som kommer frem av analysen er fire hovedpunkter: profesjonalisering av ligaen, akademi og talentutvikling, øke markedsverdien og endre ubevisste holdninger.

### 5.4.1 Profesjonalisering av ligaen

Espelunds-utvalget viste at Norge har et begrenset antall profesjonelle kvinnelige spillere (Espelund et al., 2018, s. 21). Flere av klubbene i studien peker på det å skape en profesjonell hverdag for spillere som en av de største utfordringene for kvinnefotball. Dette er derfor blitt presentert som en av årsakene til at kvinnelagene fusjonerer eller samarbeider med en større herreklubb. Å skape en profesjonell hverdag blir viktig for å kunne møte konkurransen utenfra der fler og fler storklubber finansiere kvinnesatsingen. Toppfotball Kvinner peker på at hele ligaen må profesjonaliseres.

*«En av de største utfordringene vi har i ligaen nå er jo konkurranse utenfra. I den forstand at vi kommer til å ha problemer å holde på spillere, hvis ikke vi klarer å profesjonalisere ligaen. Så er vi helt nødt til å legge til rette for at man kan ha en profesjonell hverdag. Altså bare drive med fotball og eventuelt studier da.»*

Toppfotball Kvinner

*«Konkurransen utenfra er både en velsignelse, men det er også en trussel. Mot at vi må henge med. Så ser vi jo også at hvis vi ikke nå klarer å bygge de flaggskipene som er med i Champions League fra nå av, for det er nå de pengene har kommet sant. Vi er nødt til å få tak i de pengestrømmene. Både på landslagssiden og på klubbsiden. Hvis ikke detter vi liksom utafor»* Toppfotball Kvinner

Toppfotball Kvinner peker blant annet på at vinnerpremien av Champions League for kvinner nå får 40 millioner. Slike summer har stor betydning for utviklingen av klubbfotball for

kvinner. Ved å være tilkoblet en større herreklubb håper kvinnelagene å få bedre formalitet rundt seg, støtteapparat og fasiliteter som gjør hverdagen lettere og muligheten til å prestere bedre. I tillegg håper de at klubbnavnet vil gi økonomisk vekst slik at spillerne kan være profesjonelle. Tilgang på mer økonomisk kapital blir derfor nødvendig for at kvinnelagene skal få en sterkere posisjon i feltet (Bourdieu, 1993). Selv om spillerne med profesjonell kontrakt øker, så ligger spillerlønnene i det nedre sjiktet fra 4000kr til 8000kr i måneden. Det er få spillerne som får lønn til å leve av, og disse er i hovedsak utenlandske spillere (Espelund et al., 2018, s. 21). Utfordringen blir derfor at spillerne ofte må ha jobb og/eller skole ved siden av spillekarrieren. Brann ønsker at integreringen med Sandviken vil bidra til en mer profesjonell hverdag;

*«Men vi vil bidra for at vi skal kunne få jentene til å spille lenger. Så da må vi profesjonaliserer, altså vi må ha flere helprofte spillere som kan trene på dagtid.»*

Brann

Totalbelastningen og mindre restitusjonstid hindrer prestasjon og videre utvikling. Mange klarer ikke å kombinere jobbhverdag og fotballsatsing, og det gjør at spillerne ofte gir seg i ung alder. Mange av spillerne legger opp i midten av 20-årene (Espelund et al., 2018, s. 21).

*«Men det er klart at kvinnefotball har alltid blitt drevet på sånn idrettslags tankegang og tilfeldigvis i idrettslaget hadde de et godt kvinnelag som spilte i toppserien».* Brann

Kvinner

Nå som flere herrelag etablerer en toppsatsing for kvinner i Norge, vil det være interessant å se om det er de samme klubbene som regjerer i toppen av herrefotballen også er de sammen klubbene som vil regjere i kvinnefotball. Lag som Klepp, Kolbotn, Røa er eksempler på klubber som har lag i Toppserien. Spørsmålet er dersom lagene som får støtte fra et herrelag vil få god økonomi, tiltrekke deg de beste spillerne osv, slik at nivået blir for stort til at idrettslag med et godt kvinnelag klarer å henge med. Vil man klare å dra med seg alle lagene med i utviklingen? Ifølge DiMaggio og Powell (1983) vil klubber innenfor samme felt etterligne fremgangsrike klubber i håp om å oppnå det samme suksess. Brann Kvinner tror det vil være de store herreklubbene som nå fusjonerer og starter opp kvinnesatsing som vil regjere i Toppserien i fremtiden.

*«Håper er jo at det satser på noen også klarer man å dra resten av klubbene etter, men da er vi litt tilbake til det jeg tror kommer til å skje i Norge også og det er at det ikke blir plass til Klepp og Arnar-Bjørnar i toppserien, da må det være viking, Sandefjord, Tromsø, Ålesund. Det må være de klubbene som har ressurser til å gjøre disse tingene». Brann Kvinner*

#### **5.4.2 Akademi og talentutvikling**

En rapport fra LTT Sports viser at det er få profesjonelle klubber som bygger infrastruktur for deres kvinnelige yngre lag på samme måte som de gjør på herresiden, for eksempel gjennom akademier. Delvis kan dette skyldes at investeringen som kreves i hovedsak er den samme som å bygge akademi for gutter, men den økonomiske begrunnelsen for å gjøre det er ikke direkte åpenbar gitt den generelle mangelen på et overgangsmarked for kvinner (Jarosz, 2020). Kvinnelige fotballspillere har generelt et lavt inntektsnivå, som resulterer i begrenset spiller mobilitet og få internasjonale overganger (FIFA, 2018, referert i Valenti, 2019, s. 14) Toppfotball kvinner er overbevist om at det er på talentutviklingssiden vi har størst gevinst å hente gjennom samarbeid eller integrering. Dette med tanke på at norsk herrefotball allerede har investert mye i å etablere akademi og utviklingsarenaer for yngre spillere. Tidligere forskning viser også at integrerte klubber brukte mer penger på spillerutvikling av yngre jenter (Valenti, 2019, s. 3). Nå som flere overtar et kvinnelag vil det dermed være spennende å se hvordan de vil jobbe for å utvikle unge jentespillere på samme måte som guttespillere.

*«For eksempel vil jentene ha akkurat de samme akademier, de samme fasilitetene på akademiene, samme ressursene, samme folka? Kommer de til å gjøre forskjeller der? Jeg tror den største gevinsten kan hentes der, på talentutviklings siden. For der har fotballforbundet og toppklubbene på herresiden gjort en helt fantastisk jobb gjennom akademiklassifiseringen. Og hvor mye de har investert i talentutvikling er ganske kult og vi har ikke hatt sjans. Jeg tror faktisk det og i tillegg til merkevaren at vi vil hente ut den største gevinsten. Hvis klubbene nå åpner opp akademiene sine for jentesiden». Toppfotball Kvinner*

Stabæk har hatt fokus på dette hvor jenteakademiet nå har like gode trenere og nesten like mange trenere som gutteakademiet. LSK-Kvinner ønsker å se på muligheten til å samarbeide mer med LSK som har et akademi for jenter. Brann på sin side overtar Sandvikens modell

hvor de samarbeider med lokalkubbene rundt. For klubber som er integrerte eller har samarbeid, gir det mulighet til å dra nytte av de allerede eksisterende funksjonen for akademi og talentutvikling. Et område kvinnelagene ikke har hatt ressurser til å etablere på egenhånd. Kvinnelag som fusjonerer eller inngår samarbeid med herreklubber kan derfor ses på som en strategisk handling for å skaffe nødvendige ressurser for talentutvikling (Hillman et al., 2009). Ved å satse på utvikling av spillere, vil man ikke bare kunne heve nivået på spillerne i de norske klubbene, men det gir muligheter for overgangsinntekter. Klubbene håper det vil komme inn mer penger på overgangsmarkedet for kvinner nå som flere storklubber i Europa satser og har betydelig bedre økonomi. I dag er problemet at spillerne ofte går gratis, da kontraktene sjeldent har lang varighet og spillerlønnene er lave eller ikke til stede. Overgangsinntekter gir store muligheter for bedre økonomi i klubbene og bedre forutsetninger for å bygge flere gode spillere. Rosenborg-Kvinner gjorde et rekordsalg for Toppserien da de solgte en spiller til Manchester City i starten av 2022. Summen nærmet seg den Europeiske rekorden på 3,5 millioner kroner. Det viser at det er muligheter for norsk klubber å tjene penger på overgang av kvinnelige spillere. Stabæk er blant klubbene som anerkjenner denne muligheten.

*«Men det vi tror da, at vi tror det på sikt at det kommer til å komme mer penger i kvinnefotballen. Nå fikk vi faktisk bud på en spiller i sommer. Det er første gang vi har fått, men det var altfor lavt selvfølgelig. Det var hvertfall et par hundre tusen. Vi håper det blir mer penger i overgangsmarkedet også i kvinnefotballen da.» Stabæk*

### **5.4.3 Øke interessen**

En forutsetning for å skape en profesjonell hverdag er å øke inntektene. Et av virkemidlene for å øke inntektene har blitt presentert i denne oppgaven ved å øke merkeverdien gjennom å samarbeide eller fusjonere toppsatsingen for kvinner og menn. Både klubber som skal integreres og de som samarbeider anerkjente at dette var et av områdene man har mest å hente fremover. Publikumsinteresse er et av områdene både herrelagene og kvinnelagene håper at felles markedsarbeid vil gange begge. Brann uttaler det slik:

*«Selv om jentene ikke har så mye publikum, så har de kanskje en appell til noen nye segmenter som kan begynne å komme på Brann stadion og se på herrene og motsatt, ikke sant? Sånn at vi kan få økt publikumsinteresse for begge kjønn.» Brann*

Tidligere forskning viser derimot ulike utfallet av økt publikumsinteresse for integrerte klubber. Valenti et al. (2020) finner «spillover effekt» for kvinnelag som var koblet til et herrelag i tilskuertall på Champions League. Studier i den tyske toppligaen viser derimot det motsatte (Meier et al. 2016). Det vil derfor være spennende å se om kvinnelagene klarer å få ut effekten av klubbnavnet til å øke publikumsinteressen.

Jeg vil igjen trekke fram sitatet fra RBK om bruk av kjente profiler og sosiale medier som viktige virkemidler for interesse i fremtiden. Den gir et godt bilde på hvordan man tror markedet endrer seg og hvordan klubbene responderer på et skiftende miljø for tilgang på flere ressurser (Slack & Thurston, 2021, s. 77). To lag med begge kjønn vil skape et større marked med flere forbrukere da sosiale medier er flittig i bruk av yngre generasjoner.

*«Vi tror jo at oppbyggingen av profiler, sosial media tror vi får en mye større rolle i fotballen sine interesser. Vi tror ikke at de yngre kjøper årskort. Vi tror de følger med veldig mange klubber på mange forskjellige plattformer. Så vi tror vi må ha mye større satsing på sosiale medier og da er det viktig at vi bygger opp profiler, historier og følelser rundt begge klubber og begge kjønn da for å få et så stort marked som mulig». RBK.*

Tidligere studier viser at kvinnelag som var integrert med herreklubben hadde gjennomsnittlig flere følgere i sosiale medier. Integrerte kvinnelag hadde i gjennomsnitt 240 000 følgere, mens selvstendige klubber hadde 5 600 følgere (Valenti, 2019, s. 3). Flere rollemodeller og kjente profiler kan igjen skape større oppmerksomhet rundt klubben og flere tilskuere til stede på kampene.

Stabæk er litt mer tilbaketrukkne for kvinnesatsingen og hentydet til at man har trodd at kvinnefotballen skal ta av i 10 år, uten at interessen har vokst noe atskillig. Toppfotball Kvinner mener derimot at tiden er annerledes nå og at lagene som nå fusjonerer med en herreklubb vil kunne dra nytte av tiden man er inn i. Disse forutsetningene kan henvises til økt markedsverdi gjennom økte medieinntekter.

*«Medieavtalen, nå kan man jo si hva man vil om den, men den har jo en verdi på 35 millioner kontra 3 millioner tidligere. Så det sier seg selv at det har eksplodert, og vi tror at den utviklingen kommer til å fortsette».* Toppfotball Kvinner

Det kan derfor se ut til at kvinnefotball har fått en større symbolsk verdi på fotballfeltet, der man vet at markedet er med på å avgjøre hva som tillegges verdi på feltet (Bourdieu, 1993). Medieavtalen gir penger i seg selv, samtidig som det gir bedre muligheter for eksponering for næringsliv og sponsorer. I tillegg har sponsorinntekter til Toppfotball Kvinner gjort det mulig for klubbene i Toppserien til å ansette egne marked- og medieansvarlige. Det styrker klubbenes kulturelle kapital å ha en dedikert ansatt til å arbeide med å bygge laget kommersielt og produktet Toppserien. Å skaffe en ansatt med kompetanse innenfor dette område i samtlige klubber kan kobles til normativ isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Klubbene profesjonaliseres ved at flere og flere klubber ansetter mennesker med lik kompetanse.

#### **5.4.4 Endring av ubevisste holdninger**

Espelund-rapporten viste at det var i fotballen de negative holdningene til kvinnefotball var mest fremtredende (Espelund et al., 2018, s. 18). Fotballen styres i stor grad av markedslogikker og holdninger som at herrefotball er normen og kvinnefotball er underordnet. Holdningene bærer preg av at kvinnefotball genererer ikke nok interesse eller penger, og det fysiske spillet på langt nær er lik som herrefotballen. Likevel viser samarbeidet og sammenslåingene et ønske fra klubbene om å bedre forskjellene og viser begeistring for fremtidig vekst. Utfordringen fremover blir å fortsette å endre fotballkulturen og ubevisste holdninger som fortsatt er hos flere.

*«Ja, det har skjedd utrolig mye, og vi masse igjen å gå på. Det er masse ubevisste holdninger rundt omkring enda, som legger hinder da. Fordi at det er mange som ikke vet at de har de holdningene. De bare er der og uten å forstå det selv.»* Toppfotball Kvinner

Sammenslåing og samarbeid på tvers av kvinnelag og herrelag gir derimot et viktig signal om at man verdsetter begge og ønsker å oppnå kjønnsbalanse. For at integreringen eller samarbeidet skal gi klubbene legitimitet, er det avgjørende at klubben drifter det likeverdige

innenfor kollektive verdier i samfunnet (Meyer & Rowan, 1977). Tidligere forskning viser at makt og kontroll i strategiske beslutninger var en utfordring for kvinnelaget i integrerte og samarbeidende klubber (Aoki et al., 2010; Welford, 2018). Manglende representasjon for kvinnelaget i styret var det som ofte skapte utfordring. Klubber som bare hadde tilknytning til et herrelag, opplevde flest utfordringer med dette (Welford, 2018). Det blir viktig for å opprettholde omdømme og legitimitet fremover at klubbene forsetter det gode initiativet og at kvinnelaget blir behandlet på en likeverdig måte. Rosenborg var inne på dette tidligere med at det vil være viktig å definere hva likeverd betyr for klubben. Det må være tydelig for medlemmer, spillere og ansatte i klubben, samt utad til næringsliv, media og tilskuere. Driften bør være på en tillitsvekkende måte skal klubbene opprettholde legitimiteten, tilgang på ressurser og oppnå den effekten de ønsker. Brann Kvinner snakker blant annet om å endre kultur, begreper og hvordan man snakker om kvinnefotball som et fokusområde for dem.

*«Vi jobber jo veldig mye med kultur og begreper og sånt i Brann. Det heter liksom ikke fotball og damefotball, ja, men assa, det er en parentes og lite vesentlig, men på en måte så er det ikke det likevel. Altså vi er nødt til å tenke hvordan vi snakker om og hvordan vi agerer og hvordan vi oppfører, så der har vi nok en liten vei å gå.»* Brann Kvinner

Endring av kultur og begreper blir en del av det heterodokstiske arbeidet for at endre kjønns- makt relasjonene mellom kvinner og menn på fotballfeltet (Hovden & Lippe, 2019, s. 6). Personer i fotballfeltet ofte er ubevisste sitt språk og handlinger fordi det har vært en så naturlig del av feltet. Espelund-utvalget tar opp dette i sin rapport og hevder at det må starte innenfra der hele organisasjonen må tenke på hvordan man kommuniserer og opptrer. Det handler om holdninger, kulturer og verdier (Espelund et al., 2018, s. 17). Bevisstgjøring blir derfor en viktig del av arbeidet for å skape endring.

## **6.0 Avslutning**

Utgangspunktet for denne studien har vært å undersøke en ny trend i norsk og internasjonal fotball, der to toppfotballklubber slår seg sammen eller samarbeider om kvinnesatsingen. Kvinnesatsingen varierer i ulike samarbeidsmodeller mellom herre- og dameklubb, der også noen toppklubber velger å fusjonere. Litteratur på kvinnefotball og klubbintegrering er mangelfull (Valenti, 2019, s.8). Jeg ønsket derfor å få en større forståelse for fenomenet i



norsk sammenheng. Hensikten har vært å undersøke hvorfor klubbene gjør dette, hvordan de har gjort det og hvilke erfaringer de har med sin samarbeidsmodell. Videre var informantenes oppfatning av muligheter samarbeid og integrering ville gi kvinnefotballen i fremtiden. Intervju med åtte toppklubber og interesseorganisasjonen Toppfotballkvinner har vært utgangspunktet for denne forskningen. Resultatene blir analysert i lys av ressursavhengighetsteori, ny-institusjonell teori og Pierre Bourdieus teori om maskulin dominans og sosiale rom i et kjønnsperspektiv. Sammen med tidligere forskning på fenomenet er det dette som har vært grunnlaget for forståelsen av resultatene.

## **6.1 Oppsummering av hovedfunn**

Studien har vist hovedårsakene til at kvinnelag ønsker å innlemmes i en større herreklubb hovedsakelig handler om å bruke merkenavnet til å øke sine økonomiske muligheter. Kjente merkenavn som Rosenborg og Brann tror de gjør det lettere i møte med sponsorer, mer oppmerksomhet i media og større interesse fra folk. Bedre økonomi gjør det mulig å profesjonalisere klubben og skape en bedre hverdag for de kvinnelige spillerne. I tillegg vil sammenslåingene eller et godt samarbeid gi mulighet for kvinnelaget til å kunne utnytte ressurser som allerede er til stede i herreklubbene. Samarbeid som legger til rette for kompetanseutveksling på områder som trener- og spillerutvikling, markedsarbeid og arrangement. Klubbene tror dette vil gange utvikling av begge lagene.

For herreklubbene som har valgt å samarbeide eller adoptere et kvinnelag i klubben, handler det i hovedsak om to ting. Det ene handler om presset man opplevde utenfra og spesielt fra sponsorer. Dette skiller mine funn fra tidligere forskning av Valenti (2019), Valenti et al. (2021), Welford (2018) og Aoki et al. (2010) der klubbene i større grad følte press fra nasjonale forbund. I Norge har sponsorer, media og befolkningen stilt spørsmål om hvorfor ikke de store klubbene har et kvinnelag. Fokuset på dette har vokst i takt med økt fokus på likeverd i samfunnet. Klubbene opplever å samarbeide med et kvinnelag som det riktige å gjøre fordi ved å oppta de samme verdiene og normene som oppstår i samfunnet og i organisasjonsfeltet oppnår klubbene legitimitet (Meyer & Rowan, 1977, s. 349). Med krav fra sponsorer, setter de klubbene raskere i en posisjon hvor de også frykter tap av ressurser dersom de ikke tar ansvar for kvinnefotball. Legitimitet blir viktig for tilgang på eksterne ressurser (Pfeffer & Salancik, 2003).

Den andre årsaken til at herreklubber ønsker kvinnelag er at de anerkjenner kvinnefotballens økende kommersielle potensial. Det åpner for et større marked med flere forbrukere der man kan nå ut til både jenter og gutter, kvinner og menn. Større publikum gir også mulighet til å nå nye sponsorer og samarbeidspartnere. Å ha et kvinnelag viser et samfunnsansvar som sponsorer også vil assosiere seg med. I tillegg har klubbene troen på at interessen for kvinnefotball vil øke og at det dermed vil være like viktig å utvikle talenter og skape profiler som kan øke interesse for hele klubben.

Klubbene er eid av medlemmene, og det er disse som har stemt og avgjort hvorvidt klubbene skal inngå samarbeid. Dette skiller seg fra endel andre land, der klubbintegrering blir en del av lisensordningen til det nasjonale forbundet (Valenti et al, 2021). Prosessen bærer derfor preg av selvbestemmelse hvor klubbene selv har tatt initiativ og utformet hvordan de ønsker å organisere samarbeidet. Tilløpet kan derimot ikke helt og holdent ses på som et indre ønske fra herreklubbene selv, men som et resultat av et større holdningsarbeid og forventinger fra omverden om fotballens ansvar.

Hovedargumentet for at lagene ikke fusjonerer handler om at herrelagene ser på det som en økonomisk risiko og ikke ønsker at kvinnelaget skal sluke penger fra herresatsingen. LSK og Odd trekker også frem manglende ressurser og kapasitet ved å ha to topplag i klubben. For kvinnelagene handler det om frykten for at de mister fokus og bli neglisjert. Kontroll over egen økonomi og muligheten til å bygge egen identitet viser seg frem som faktorer for kvinnelagene til å ville beholde separate enheter. For klubbene som inngår full fusjon handler det om å vise omverden troverdighet i samarbeidet og ønske om å ha kontroll. Der begge klubbene ser en gjensidig avhengighet av hverandre, ønsker de kontroll for at samarbeidet vil vedvare i fremtiden. Klubbene som fusjonerer, vektlegger betydning av å ha kvinnelaget som en selvstendig avdeling. Dette innebærer at man styrer egen økonomi, har egne sponsorer og bygger egen identitet. På den måten blir kvinnelaget mindre avhengig av herrelaget og det kan potensielt generere mer penger til klubben.

Klubbene som har valgt å slå seg sammen eller samarbeide de siste årene viser indikasjoner der kvinnelaget får bedre økonomi, større interesse og har større tiltrekningskraft for gode spillere. De har også tilegnet seg flere støttefunksjoner som har bidratt på det administrative plan. For herrelaget har det gitt bedre omdømme og positive tilbakemeldinger fra sponsorer som de tror vil gangen dem økonomisk på sikt. utfordringer som møter Brann og Odd er

kapasitet på treningsfasiliteter ved å integrere eller samarbeide med ett nytt satsingslag. Funnene viser derimot at lagene som har samarbeidet eller har vært integrert over en lengre periode sliter mer med samarbeidet. Interessen falt etter noen år hvor det ikke lenger var nytt og spennende. Stabæk som har vært den eneste klubbene med toppfotball for begge kjønn over lengre tid, opplever kvinnelaget som et pengesluk.

Forskningen viser også hvordan ubevisste holdninger og markedslogikker har vært barrierer for kvinners utvikling på fotballfeltet. Sammenslåingene og samarbeidene som nå er i utvikling viser holdningsendring blant ledere og medlemmer av store og tradisjonsrike herreklubber. Marked ser også ut til å endre fokus, der næringslivet i større grad er opptatt av kvinnesatsingen. Kvinnefotball blir derimot fortsatt målt opp mot herrefotball som er normen, og handlingene blir rettferdiggjort ut fra markedslogikker om hva som genererer mest penger og interesse.

Videre er hensikten at samarbeid eller fusjon mellom herre- og kvinneklubber vil skape en profesjonell hverdag for kvinnelige spillere og utbedre ligaen slik at man kan hevde seg internasjonalt. Betalte spillere, høyere gjennomsnittsalder og en hverdag optimaliserte for prestasjon er elementer klubbene ønsker å oppnå for å heve nivået på ligaen. Herunder blir også utvikling av god infrastruktur for talentutvikling av yngre jentespillere viktig. Bruk av herrelagenes opparbeidede akademier blir lagt fram som en potensiell mulighet kvinnelagene kan dra stor nytte av. Ett felles flaggskip med toppfotball for både kvinner og menn tror klubbene vil øke interessen og publikumstallet for begge lagene i fremtiden. Bruk av sosiale medier og rollemodeller av begge kjønn blir trukket frem som fremtidige muligheter for å øke den totale interessen til klubben. Det stilles spørsmål om hvorvidt klubber som ikke samarbeider eller fusjonerer med et herrelag vil kunne profesjonalisere seg og oppnå samme interesse. Toppserien i fremtiden vil derfor kanskje ikke ha plass til lag som Arnar-Bjørnar og Klepp, og vil i større grad speile herrefotballen og lagene som hevder seg i toppfotballen der.

## **6.2 Begrensninger og videre forskning**

Denne studien har hatt til formål å bidra til eksisterende litteratur ved å se på klubbintegrering og samarbeid i norsk sammenheng. Selv om jeg har gjennomført en grundig studie, er det flere begrensninger som må belyses. Begrensningene vil samme med andre aspekter som er

oppdaget gjennom forskningsprosessen, danne grunnlaget for forslag til fremtidig forskning på klubbssamarbeid og integrering.

På bakgrunn av lite forskning på området fra tidligere og lite forkunnskap om tema ble forskningen eksplorerende. Fordelen med dette er at jeg kunne tilpasse meg det som kom frem under intervjuene og fange opp uforventede aspekter. For eksempel var betydningen av sponsorenes påvirkning noe som kom frem under intervjuprosessen. Utfordringen var derimot min manglende erfaring med intervju og min evne til å utarbeide god intervjuguide og stille gode oppfølgingsspørsmål. For eksempel kunne klubbenes forståelse av likeverd vært undersøkt ytterligere, da dette kom opp som årsak for samarbeid og sammenslåing.

Studien er basert på semistrukturerte intervju av åtte klubber og organisasjonen Toppfotball Kvinner. Forskningen har derfor blitt gjort på et lite utvalg, og resultatene kan derfor ikke generaliseres empirisk. Dette er en begrensning med denne studien og kan derfor ikke annet enn å påvise en tendens på bakgrunn av innsamlet datamaterialet. Resultatene gir innsikt i valgte klubber i norsk kontekst, og forskning i andre miljøer og andre land kan derfor gi andre resultater. Valg av informanter kunne også styrket studien ved at man for eksempel snakket med en av hvert kjønn i de respektive klubbenes styre. I LSK og Stabæk kunne man intervjuet tidligere styreledere som var involvert på tidspunktet for deres avtaler. Det kunne gitt enda større forståelse for hvordan man tenkte for 10 år siden og sammenlignet det med dagens situasjon.

Innsiktene studien gir åpner for en større nysgjerrighet for fenomenet. Spesielt med tanke på at det virker å være mange forskjellige løsninger og samarbeidsmodeller som konstrueres ut fra nærliggende område og kontekst. I Tromsø opprettet de for eksempel en helt ny klubb for kvinnelaget, TIL2020. I Haugesund inngikk de samarbeid med to lokale klubber, selv med Avaldsnes som Toppserielag i område. Hva er bakgrunnen for disse valgene? I Vålerenga er kvinnelaget knyttet til breddeavdelingen, mens herrelaget er skilt ut som egen enhet; Vålerenga Elite. Hvorfor er ikke kvinnelaget i Toppserien en del av Eliten? En større studie med flere klubber og flere informanter innenfor hver klubb kunne gitt til flere nyanser og mer mangfoldig datagrunnlag. De forskjellige løsningene klubbene velger er bakgrunnen for at jeg intervjuet Toppfotball Kvinner som er interesseorganisasjonen for alle kvinnelagene i Toppserien og 1.divisjon, og de har derfor nær dialog med klubbene som jeg ønsker å si noe om. Klubbene ser på seg selv og gir et nært bilde av deres prosess. Toppfotballkvinner gir

muligheten til å se utviklingen i et større perspektiv og det ga derfor en større forståelse over helheten. På samme måte ville det derfor også vært interessant å intervju herreklubbens interesseorganisasjon. Selvstendig klubber og de som ennå ikke har samarbeid ville også beriket forståelsen, for eksempel Klepp og Arnar-Bjørnar.

Utfordringen med studiet har vært å få et klart bilde av hvilken effekt de ulike klubbmodellene har. Kjernen av datagrunnlaget er basert på hendelser fra 2019 til i dag. Utviklingen er relativt ny og med korona på samme tidspunkt, har ikke fotball kunne drevet som normalt de siste årene. Derfor vil det være interessant for andre studier å gå nærmere inn på resultatene av de ulike samarbeidsmodellene. Kanskje over lengre tid, da klubbens erfaringer og kunnskap kan bli viktig for videre klubbsamarbeid i fremtiden. Det var derfor viktig for med i oppgaven å ha med LSK og Stabæk i studien, som kunne si mer om sine erfaringer over en tiårs periode. Det vil likevel være vanskelig å anta at andre lag får den samme utviklingen, da forutsetningene kan være annerledes 10 år senere. Kanskje kan man også lære av feil disse klubbene har gjort. Fremtiden til de nye klubbsamarbeidene er derfor uvisst og vil være interessant for videre forskning på klubbintegrering og samarbeid.

## Referanser

- Anker. (2020). *Analyse i praksis: en håndbok for masterstudenter* (1. utg., 1. opplag). Cappelen Damm akademisk.
- Aoki, K., Crumbach, S., Naicker, C., Schmitter, S. & Smith, N. (2010). Identifying best practices in women's football. Case Study in the European Context. *FIFA Master 10th Edition*.
- Bourdieu, P., Nicolaysen, B. K., Wacquant, L. J. D., & Kvalsvik, B. N. (1993). *Den kritiske ettertanke: grunnlag for samfunnsanalyse* (s. 302). Samlaget.
- Bourdieu, P., Nicolaysen, B. K., & Wacquant, L. J. D. (1995). *Den kritiske ettertanke : grunnlag for samfunnsanalyse* (2. oppl., p. 309). Samlaget.
- Cour, A., Wagner, U. & Thing, L. F. (2011). *Grundbog i idrætssociologi* (s. 352). Munksgaard.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (2019, 10. februar). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle>
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). THE IRON CAGE REVISITED - INSTITUTIONAL ISOMORPHISM AND COLLECTIVE RATIONALITY IN ORGANIZATIONAL FIELDS. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. doi:10.2307/2095101
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. I J.A.C Baum & F. Dobbin (red.), *Economics Meets Sociology in Strategic Management* (Vol. 17, s. 143-166.). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori* (s. 340). Cappelen Damm akademisk.
- Espelund, K., Tverild, S., Saltvik, J. R., Knudsen, M., Kristvang, K., Antonsen, T., Walstad, R.M, Sandvei, M. & Strøm, Ø. (2018). *Sammen om nye mål - Espelundutvalgets rapport*. Norges Fotballforbund [https://www.fotball.no/contentassets/b8b2fb30a647409ba12608c4d94b7893/espelund-utvalgets-sluttrapport\\_v2.pdf](https://www.fotball.no/contentassets/b8b2fb30a647409ba12608c4d94b7893/espelund-utvalgets-sluttrapport_v2.pdf)

- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball : om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Abstrakt forlag.
- Gilje, N. & Grimen, H. (1995). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger : innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Goksøyr, M., Olstad, F., & Norges fotballforbund. (2002). *Fotball!: Norges fotballforbund 100 år* (p. 408). Norges fotballforbund.
- Hanstad, D.V. (2019). *Organisasjon og lederskap i idretten* (1.utg.). Fagbokforlaget.
- Hillmann, A., Withers, M. & Collins, B. (2009). Resource Dependence Theory: A Review *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- Hjelseth, A. & Hovden, J. (2014). Negotiating the status of women's football in Norway. An analysis of online supporter discourses. *European Journal for Sport and Society*, 11(3), 253–277. <https://doi.org/10.1080/16138171.2014.11687944>
- Hovden, J. & Tjønndal, A. (2021). *Idrett, kjønn og ledelse: festskrift til Jorid Hovden* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Hovden, J. & von der Lippe, G. (2019). The gendering of media sport in the Nordic countries. *Sport in society*, 22(4), 625-638. <https://doi.org/10.1080/17430437.2017.1389046>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jansen, R. (2021, 17.januar). *Historien*. Stabæk Fotball. Hentet 13.mai 2022 fra <https://www.stabak.no/lag/kvinner/historien-og-resultatene/chixas-vei>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt.
- Jarosz, O. (2020). COVID CRISIS 2020 in Football. *Resilience and Mitigation in Women's Football* (4). LTT Sports.
- Jorem, Ø. (2017, 13. desember). Her signeres avtalen som sikrer likelønn for landslagene: – Stolt av å være norsk fotballspiller. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/sport/fotball/i/WbmJdK/her-signeres-avtalen-som-sikrer-likeloen-for-landslagene-stolt-av-aa-vaere-norsk-fotballspiller>
- Kessel, A. (2007, 9. september). All we are saying is give us a chance. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2007/sep/09/sport.comment>

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Loland, & McNamee, M. (2017). Philosophical reflections on the mission of the European College of Sport Science: Challenges and opportunities. *European Journal of Sport Science*, 17(1), 63–69. <https://doi.org/10.1080/17461391.2016.1210238>
- LSK-Kvinner. (u.å.). Om LSK-Kvinner. LSK-Kvinner FK. <https://lsk-kvinner.no/om/>
- Lillestrøm Sportsklubb. (2021). *Årsberetning 2021 – Lillestrøm Sportsklubb*.  
<https://www.lsk.no/nyheter/her-kan-du-laste-ned-arsberetningen-for-2021>
- Manchester Metropolitan University (u.å.). *Staff profile – Dr Maurizio Valenti*.  
<https://www.mmu.ac.uk/business-school/about-us/our-staff/epib/profile/index.php?id=4369>
- Meier, H. E., Konjer, M. & Leinwather, M. (2016). The demand for women's league soccer in Germany. *European sport management quarterly*, 16(1), 1-19.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1109693>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). INSTITUTIONALIZED ORGANIZATIONS - FORMAL-STRUCTURE AS MYTH AND CEREMONY. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. doi:10.1086/226550
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E. & Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations - a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European sport management quarterly*, 15(4), 407-433.  
<https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1062990>
- Odd Ballklubb (2020). *Om Odds Ballklubb*. Hentet 14.mai 2022 fra  
<https://www.odd.no/om-klubben/om-odds-ballklubb>
- Odd Ballklubb Kvinner (u.å.). *Vi er Odds Ballklubb Kvinner*. Hentet 14.mai 2022 fra  
<https://oddkvinner.no/om-oss/>
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations : a resource dependence perspective* (pp. XXXIII, 300). Stanford Business Books.
- Rosenborg Ballklubb (2022, 5.april). *Om Salmar Akademiet*. Hentet 14.mai 2022 fra  
<https://www.rbk.no/lag/om-salmar-akademiet>
- Rosenborg Ballklubb Kvinner (u.å.). *Om Rosenborg Ballklubb Kvinner*. Hentet 14.mai 2022 fra  
<https://rbk-kvinner.no/om/>



- Skille, E. Å. (2008). Biggest but smallest: female football and the case of Norway. *Soccer & Society*, 9(4), 520-531. <https://doi.org/10.1080/14660970802257598>
- Skogvang, B. O. (2006). *Toppfotball : et felt i forandring* (pp. VII, 336). Norges idrettshøgskole.
- Skogvang, B. O. (2009). The sport/media complex in Norwegian football. *Soccer & Society*, 10(3-4), 438-458. <https://doi.org/10.1080/14660970902771498>
- Skogvang, B.O. (2014). "Herrefotballnormen" gir ulik status for kvinner og menn som spiller fotball på elitenivå. I G.Von der Lippe & H.K Hognestad (red). *Kjønnsmakt i idrett og friluftsliv*. (p. 354). Novus.
- Skogvang, B, O. (2021). Fra "Kvinnefotball-VM" til "Fotball-VM" - Utviklingen av fotball for kvinner fra 1919 til 2021. I J. Hovden & A. Tjønndal, *Idrett, kjønn og ledelse : festskrift til Jorid Hovden* (1. utgave, s. 194-211). Fagbokforlaget.
- Slack, B. T. & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations : the application of organization theory* (2nd ed., pp. XI, 355). Human Kinetics.
- Slack, B.T., & Thurston, A. (2021). *Understanding sport organizations : applications for sport managers* (Third edition.). Human Kinetics.
- Sogn, H., Skirstad, B. & Strandbu, Å. (2021). Ytre press, indre driv?: en analyse av Norges idrettsforbunds arbeid med å endre kjønnsbalansen i organisasjonen (1971 til 2020). I J. Hovden & A. Tjønndal (red.), *Idrett, kjønn og ledelse: festskrift til Jorid Hovden* (1.utg., s. 245- 263). Fagbokforlaget.
- Solbrække, & Aarseth, H. (2006). Samfunnsvitenskapens forståelser av kjønn. I J. Lorentzen, W. Mühleisen (red). *Kjønnforskning : en grunnbok*. Universitetsforlaget.
- Sparkes, A. & Smith, B. (2014). *Qualitative research methods in sport, exercise and health: from process to product* (pp. VII, 279). Routledge.
- Steen-Johnsen, K. (2011). Særforbund i brytningstid: mellom byråkrati, kommersialisme og frivillighet. I D.V. Hanstad (red.), *Norsk Idrett - Indre spenninng og ytre press* (s. 241-257). Akilles.
- Solbræk, K. N. & Aarseth, H. (2006). Samfunnsvitenskapens forståelser av kjønn I H. Bondevik, J. Lorentzen & W. Mühleisen (Red.), *Kjønnforskning : en grunnbok* (s. 63-76). Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Fagbokforlaget.

- Toohey, K. & Beaton, A. (2017). International cross-sector social partnerships between sport and governments: The World Anti-Doping Agency. *Sport Management Review*, 20(5), 483-496. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.12.004>
- Toppfotball Kvinner (u.å). *Om toppfotball kvinner*. Hentet 14.mai 2022 fra <https://toppserien.no/om-toppfotball-kvinner/>
- Valenti, M. (2019). *Exploring club organisation structures in European women's football* University of Stirling.
- Valenti, M., Peng, Q. & Rocha, C. (2021). Integration between women's and men's football clubs: a comparison between Brazil, China and Italy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1903967>
- Valenti, M., Scelles, N. & Morrow, S. (2018). Women's football studies: An integrative review. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 8(5), 511-528.
- Valenti, M., Scelles, N. & Morrow, S. (2020). The determinants of stadium attendance in elite women's football: Evidence from the UEFA Women's Champions League. *Sport Management Review*, 23(3), pp.509-520.
- Washington, M. & Patterson, K. D. (2011). Hostile takeover or joint venture: Connections between institutional theory and sport management research. *Sport Management Review*, 14(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.06.003>
- Welford, J. (2018). Outsiders on the inside: integrating women's and men's football clubs in England. . I G. Pfister & S. Pope (Red.), *Female football players and fans: intruding into a man's world* (s. 103-124). Palgrave Macmillan.
- Williams, J. (2003). The fastest growing sport? women's football in England. *Soccer and society*, 4(2-3), 112-127. <https://doi.org/10.1080/14660970512331390865>
- Østergaard, C. (2011). Bourdieu - smag, distinktion og idrætten som et socialt felt. In L. F. Thing & U. Wagner (Red.), *Grundbog i idrætssociologi* (1. Utg., s. 50-66). Munksgaard.

## **Tabelloversikt**

<b>Tabell 1.0</b> Eksempel på tematisk analyse.....	38
---	----

## **Forkortelser**

NFF	Norges Fotballforbund
FA	The Football Association
LSK	Lillestrøm Sportsklubb
RBK	Rosenborg Ballklubb
BK	Ballklubb
SK	Sportsklubb
RDT	Recourse Dependency Theory
NSD	Norsk senter for forskningsdata
UEFA	Union of European Football Associations
FIFA	International Federation of Association Football

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vedlegg 2: Svarbrev med godkjenning fra NSD

Vedlegg 3: Intervjuguide

## Vedlegg 1

### *Vil du delta i forskningsprosjektet*

#### *Integrering av kvinne- og herrelag i samme fotballklubb, flere muligheter eller nye begrensninger.*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvorfor toppfotballklubber slår seg sammen om å satse på kvinnelag og hvilke muligheter eller konsekvenser dette skaper. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Prosjektet er en masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole. Formålet med prosjektet er å undersøke organiseringen av ulike toppfotballklubber i Norge som samarbeid med elitesatsing for herre og kvinner. Tidligere har et fåtall kvinnelige lag hatt tilknytting til en toppklubb med elitesatsing for herrer. Nylig har flere klubber valgt å satse på kvinnelag og etablert/slått seg sammen med kvinnelag. Jeg ønsker med prosjektet å undersøke hvorfor de gjør dette, og hvilken betydning/konsekvenser det har for klubben og for utviklingen av kvinnefotball.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Norges Idrettshøgskole er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

For å delta i studien må du være medlem av styret eller ansatt i en fotballklubb i Norge. Klubben må være en del av Toppfotball for menn eller kvinner, som omfatter de to øverste divisjonene i Norge. Utvalget er valgt strategisk ut fra hensikten med studiet. Kontaktopplysninger er innhentet fra offentlig informasjon fra klubben.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltakelse medfører et personlig intervju med spørsmål om klubbens tanker med etablering av kvinnelag og hvordan dette har påvirket klubben. Lengden på intervjuet vil variere, men vil ca ta én time å gjennomføre. Intervjuet vil bli tatt opp på en lydopptaker.

#### **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 skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er student og veileder som har tilgang til disse opplysningene
- Personopplysningene og dataene lagres i henhold til Norges Idrettshøgskole sine retningslinjer for behandling av persondata.
- Datamaterialet vil være lagret på en låst server. Ditt navn vil ikke bli navngitt i studien.

Hvis det er ønskelig med en sitatsjekk før innlevering og publisering vil du få muligheten til det.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2022. Etter prosjektet vil personopplysninger og opptak bli slettet.

### **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.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Norges Idrettshøgskole ved prosjektansvarlig, Kaja Aastebøl Gjerde. Tlf: 47659663, kaja\_gjerde@hotmail.com.
- Norges Idrettshøgskole ved veileder, Ørnulf Seippel, tlf. 23262463 - ornulf.seippel@nih.no
- Vårt personvernombud: personvernombud@nih.no

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

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

Med vennlig hilsen  
Kaja Aastebøl Gjerde  
Prosjektansvarlig

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Integrering av kvinne- og herrelag i samme fotballklubb, flere muligheter eller nye begrensninger*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mine personopplysninger (stillingstittel og klubbnavn) kan publiseres

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## Vedlegg 2

**Referansenummer**

748409

**Prosjekttittel**

Integrering av kvinne- og herrelag i samme fotballklubb, flere muligheter eller nye begrensninger

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges idrettshøgskole / Institutt for idrett og samfunnsvitenskap

**Prosjektansvarlig**

Ørnulf Seippel

**Student**

Kaja Aastebøl Gjerde

**Prosjektperiode**

28.05.2021 - 01.06.2022

[Meldeskjema](#) 

Dato	Type
02.06.2021	Standard

**Kommentar**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 02.06.2021. Behandlingen kan starte.

**DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2022 .

**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.

**PUBLISERING**

Dere har opplyst at informantene vil kunne gjenkjennes i publikasjonen, og vi legger til grunn at dette er samtykket eksplisitt til. Vi anbefaler at informantene gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

**PERSONVERNPRINSIPPER**

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

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

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og 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).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

#### 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://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>. Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson ved NSD Personvern: Silje F. Opsvik

Lykke til med prosjektet!

## Vedlegg 3

<b>Intervjuguide</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortelle om meg selv og prosjektet</li> <li>- Informer om retten til å trekke seg fra prosjektet, bruk av klubbnavn og bruk av lydopptak.</li> <li>- Innledende spørsmål om intervjuobjekts rolle i klubben</li> </ul>		
Forskningsspørsmål	Hovedspørsmål	Oppfølgingsspørsmål
Hva er utfallet av etableringen?	Kan du beskrive klubben?	<p>Hvordan er klubben organisert? Har kvinnelaget og herrelaget hvert sitt styre?</p> <p>Hvorfor er dere separate klubber? Vurderte dere å være samlet under samme styre?</p> <p>Hva er det som er typisk [klubb]? Hva er forskjellen på [klubb] og andre klubber?</p> <p>Hva er de viktigste inntektskildene?</p> <p>Har lagene hver sine inntektskilder eller er det en form for «felles økonomi»?</p> <p>Hvilke interessenter er viktige for dere?</p> <p>Opplever du forventninger fra andre om hvordan dere skal være som klubb?</p> <p>Hva tenker du om disse forventningene? Hva er viktig for dere for å skape et godt image og legitimitet hos andre?</p>
Hvorfor ønsker klubber å fusjonere/samarbeide med hverandre?	Kan du fortelle litt om hvorfor dere har fusjonert/inngått samarbeid?	<p>Hva har vært viktig i vurderingen?</p> <p>Er det andre modeller dere har vurdert?</p> <p>Var det noen spesielle personer/aktører/interessenter som var viktige for etableringen? (eks: andre klubber, sponsorer, noen i klubben)</p> <p>Har NFF eller Norsk Toppfotball hatt en rolle i denne utviklingen?</p>

		<p>Har det vært noen spesielle hendelser som har ført til endring?</p> <p>Hvordan samarbeider dere?</p> <p>Hvilke andre klubber ser dere til?</p> <p>Nylig er det flere toppklubber som inngår samarbeid med kvinnelag eller starter opp lag. Hva tenker du om det?</p> <p>Hva tenker du om kjønnsforskjeller i fotball, har du noen erfaringer rundt det?</p>
<p>Hvilke konsekvenser eller muligheter gir utfallet for klubben?</p>	<p>Hvilke erfaringer har dere med samarbeidet/fusjonen?</p> <p>Hvilke muligheter tror du dette gir?</p> <p>Tror du det kan by på noen utfordringer/ konsekvenser?</p>	<p><b>Ressurser</b> Har det ført til noen økonomiske fordeler eller ulemper ved oppstarten av laget?</p> <p>Er det andre ressurser du tenker kan være en fordel for kvinnelaget? (fasiliteter, kompetanse osv).</p> <p>Er det noen fordeler for herrelaget?</p> <p>Hvordan er fordelingen av ressurser?</p> <p><b>Sponsorer</b> Har prosessen ført med seg nye sponsorer?</p> <p>Har dere en spesifikk sponsorstrategi? Sponsorer felles for begge lag eller splittet strategi?</p> <p><b>Rekruttering</b> Hvordan rekrutterer dere spillere til kvinnelaget? Er det lettere med tilknytning til en herreklubb?</p> <p>Kan du fortelle litt om hva dere tenker på utvikling av spillere?</p> <p><b>Image, legitimitet</b> Hvor står klubben i lokalsamfunnet?</p>

		<p>Hvordan opplever dere støtte fra omgivelsene etter sammenslåingen/oppstart av laget?</p> <p>Har eksisterende tilbud i omgivelsene hatt noe å si for prosessen?</p> <p><b>Beslutningsmyndighet</b> Har begge lag like mye innflytelse i klubben?</p>
	<p>Hvilke utfordringer har kvinnefotballen? Hva tror du er årsakene til disse utfordringene?</p> <p>Hvilket mål har dere for kvinnelaget og klubben i fremtiden?</p>	<p>Mulige utfordringer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Penger/ressurser</li> <li>Idrettslig nivå</li> <li>Politisk legitimitet</li> <li>Media</li> <li>Sponsorer</li> <li>Anlegg</li> <li>Interesse fra publikum</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Har du noe å tilføye?</li> <li>- Kan jeg kontakte deg hvis jeg skulle ha flere spørsmål?</li> </ul>		