

**Helge Bjørke**

## **Beslutningsprosesser i toppfotballen**

Et case-studie på hvordan beslutningsprosesser foregår i en Tippeligaklubb

**Masteroppgave i idrettsvitenskap**

Seksjon for kultur og samfunn  
Norges idrettshøgskole, 2015



## Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg hvordan beslutningsprosesser fungerer i en Tippeligaklubb ved å studere oppfattelsen og forståelsen til ansatte og ledere i en klubb. Interessentteori og perspektivet sensemaking har skapt rammer for forståelse av hvem som er involvert og hvordan de tre ulike prosesser fungerer. Case-studien har etter seks dybdeintervju og et mail-intervju fått dypere forståelse på hvordan målsettings-, økonomi- og spillerkjøpsprosesser fungerer.

Organisasjonen har over tid bygget seg opp mer profesjonell. Men, på bakgrunn av omgivelsene de opererer i og størrelsen på klubben, opplever de begrensinger ved beslutningsprosessene. Man forstår det som om at det alltid vil være utfordrende å drive toppfotballklubb i Norge. Det kommer tydelig frem hvordan klubbens identitet og omgivelsene rundt er sentrale og førende for prosessene før en beslutning.

Klubben kan utvikle seg på flere steder, men på bakgrunn av størrelse på organisasjonen, klubbens posisjon i norsk fotball og ressurstilgangen klubben har i dag, er dette utfordrende. På kort sikt må en hver klubb fokusere på resultat, men over tid vil denne klubben tjene på et langsiktig perspektiv. Det kommer frem at det langsiktige perspektivet vil være avgjørende for klubbens eksistens.

Studien har presentert et spennende fenomen i norsk fotball. Man forstår at beslutningsprosessene påvirkes av utenforstående interessenter, men òg at en klubb er avhengig av å kunne styre prosessene selv for å drive sunn klubbdrift. Samarbeid, informasjonstilgang og en klar oversikt over situasjonene er sentralt for gode prosesser. Klubben er kommet langt i sin utvikling, men har tydelige forbedringspotensialer. Nøyaktighet er et av punktene klubben må forbedre seg på.

Beslutningsprosesser i norske Tippeligaklubber ansees som ulike, ut fra hvilken situasjon klubbene er i. Det sentrale er å selv ha kontroll over situasjonene og være den førende makten i beslutningsprosessene for å sikre god klubbdrift over tid.

# Innhold

<b>Sammendrag .....</b>	<b>3</b>
<b>Innhold .....</b>	<b>4</b>
<b>Forord.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Innledning .....</b>	<b>7</b>
1.1 Tidligere forskning.....	9
<b>2. Kontekstuell bakgrunn .....</b>	<b>12</b>
<b>3. Teori .....</b>	<b>16</b>
3.1 Interessentteori.....	18
3.1.1 Kategorisering av interessenter.....	20
3.2 Sensemaking .....	22
3.2.1 Syv egenskaper .....	23
3.2.1 Oppsummering.....	27
<b>4. Metode.....</b>	<b>28</b>
4.1 Forskningsdesign.....	28
4.2 Utvalg .....	29
4.3 Gjennomføring av intervju.....	30
4.4 Analyse .....	32
4.5 Reliabilitet og validitet.....	34
4.6 Etske retningslinjer.....	36
<b>5. Resultat og diskusjon.....</b>	<b>37</b>
5.1 Del 1: Interessenter .....	37
5.1.1 Økonomi.....	38
5.1.2 Målsetting.....	42
5.1.3 Spillerkjøp.....	45
5.1.4 Oppsummering.....	48
5.2 Del 2: Beslutningsprosesser .....	49
5.2.1 Økonomi.....	50
5.2.2 Målsetting.....	53
5.2.3 Spillerkjøp.....	56
5.2.4 Avsluttende diskusjon.....	58
5.2.5 Oppsummering.....	61

<b>6. Konklusjon.....</b>	<b>65</b>
<b>Referanser .....</b>	<b>68</b>
<b>Figuroversikt .....</b>	<b>77</b>
<b>Vedlegg oversikt .....</b>	<b>78</b>
<b>Vedlegg 1 .....</b>	<b>79</b>
<b>Vedlegg 2 .....</b>	<b>80</b>
<b>Vedlegg 3 .....</b>	<b>81</b>
<b>Vedlegg 4 .....</b>	<b>82</b>
<b>Vedlegg 5 .....</b>	<b>83</b>
<b>Vedlegg 6 .....</b>	<b>84</b>
<b>Vedlegg 7 .....</b>	<b>85</b>
<b>Vedlegg 8 .....</b>	<b>86</b>
<b>Vedlegg 9 .....</b>	<b>88</b>

## Forord

Å levere en masterstudie kan for meg sammenlignes med å vinne et seriegull i fotball. Jeg jobbet kontinuerlig mot et mål som i starten var langt der fremme. Det handler om å optimalisere og utvikle en prestasjon og holde de dårlige periodene så korte som mulig. Det handler om å prestere godt over tid og til slutt konkludere en prestasjon en kan være stolt av.

For å gjennomføre en masterstudie, er man avhengig av et godt støtteapparat. Dette apparatet har jeg hatt. Jeg vil derfor rette en stor takk til min mor, Anne Heidi Neteland Bjørke, og søsteren min Hilde Bjørke for god retting og friske hoder. Støtten fra venner og resten av familien har vært avgjørende for å gjennomføre dette produktet jeg så stolt har levert.

Jeg vil rette en spesiell takk til klubben som sa ja til å bli intervjuet. Klubben var åpen, noe som gav gode funn å diskutere. Det har også vært til stor hjelp å ha gode samtaler fra kollegaer i Norges Fotballforbund, både i organisasjonen og på landslagene. En stor takk går til min hovedveileder Per Øystein Hansen for godt arbeid gjennom fornuftige innspill, konstruktive tilbakemeldinger og gode motivasjonstaler. Arbeidet som veilederen har lagt ned for denne oppgaven er beundringsverdig, og avgjørende for kvaliteten jeg leverer.

*”Å komme sammen er begynnelsen,  
å holde sammen er fremskritt,  
å arbeide sammen er suksess.” – Ukjent forfatter*

Kjære leser, god fornøyelse.

Helge Bjørke

# 1. Innledning

Oppgaven kommer av en interesse jeg har for norsk fotball sin utvikling og hvordan toppfotballklubbene har respondert på profesjonaliseringen og kommersialiseringen som har hatt sitt inntog fra starten av 1990-tallet. Studien bygger videre på bacheloroppgaven jeg skrev som avslutningsoppgave ved Høyskolen i Molde, som omhandlet hvordan klubber drives. Mer spesifikt tok den oppgaven for seg hvordan styrene i foreninger og aksjeselskap samarbeidet ut fra loven.

Hensikten med denne oppgaven er å se hvordan beslutningsprosesser i en Tippeligaklubb fungerer, ved å studere forståelsen og oppfattelsen aktørene i organisasjonen har av klubbens handlinger. Det er interressant hvordan de ulike prosessene oppleves av aktørene og hvordan de tolker hverandres posisjoner og påvirkning på organisasjonen.

Bakgrunnen til oppgaven er hvordan norsk fotball er organisert og hvilke utfordringer fotballen opplever i dag. Toppfotballklubbene i Norge er medlemsbaserte, frivillige organisasjoner som har opplevd en voksende profesjonalisering og kommersialisering. Makten til det medlemsvalgte styre, som blir valgt ved årsmøte til klubben, blir utfordret av investorer og andre aktører rundt klubben. Den norske modellen bygger på et ønske om å beholde makten hos medlemmene, men profesjonaliseringen utfordrer denne organiseringen (Gammelsæter og Ohr, 2002). Investorenes inntog som interessant med økonomisk hjelp ved spillerkjøp, er et samarbeid som utfordrer fotballens generelle verdier. I tillegg utfordres klubbene med spørsmålet om hvem som sitter med makten ved beslutninger og hvor avhengig man er av ulike interessenter (Gammelsæter og Ohr, 2002; Jonsson, 2014; Nilssen, 2013; Øgar, 2014).

En annen utfordring man kan løfte opp er hvordan målsettinger blir besluttet. Man opplever høye målsettinger hvor opp mot halvparten av klubbene i Tippeligaen går for medalje (Petersen Kalleklev, 2014). I artikkelen trekker flere frem at man må fremstilles som attraktive og offensive for supportere, sponsorer og andre interessenter som har et krav til resultat. Man kan si de tvinges til å sette høye målsettinger for å sikre engasjementet.

For å gå dypere inn i fenomenet norsk fotball, har oppgaven valgt følgende problemstilling:

*Hvordan foregår beslutningsprosesser i en norsk Tippeligaklubb?*

Studien vil være spennende, fordi den tar tak i et fenomen som er lite belyst. Det er gjort mye forskning på beslutningsprosesser innenfor idrett (Wilkman & Blutner, 2002; Soares, Correia & Rosado, 2010), men beslutningsprosesser i norske Tippeligaklubber er ikke studert nærmere. Innenfor klassisk beslutningsteori finnes det mange ulike perspektiver og teorier (March & Olsen, 1979). Oppgaven tar for seg interessenter og sentrale aktører i organisasjonen, og ved å bruke deres tolkning og forståelse, kommer studien nærmere fenomenet.

For å svare på problemstillingen benyttet jeg et casestudie, hvor det ble gjennomført seks intervju. Hovedtrener, økonomisk ansvarlig, sportslig leder, daglig leder, styreleder og tidligere styreleder ble involvert som aktører i oppgaven. I tillegg ble tidligere daglig leder inkludert i etterkant av analysen for å kvalitetssikre funnene. Datamaterialet oppgaven satt igjen med ble tolket og diskutert i lys av interessentteori (Freeman, 1994; Mitchell et al., 1997; Freidman, Parent & Mason, 2004) og perspektivet sensemaking (Mills, Thurlow & Mills, 2010; Starbuck & Milliken, 1988; Weick, 1995; 2001; 2009; Weick, Sutcliffe & Obsetfel, 1999). Intervjuguiden var semi-strukturert, og utarbeidet forskjellig for hver aktør. Det er for å komme nærmere inn på hver av aktørene sin rolle. Intervjuguiden hadde utgangspunkt i tre situasjoner en fotballklubb gjør beslutninger på. De situasjonene er målsetting, økonomi og spillerkjøp, og fremkommer sentrale også i analysen. Analysen ble delt inn i to deler, med en underproblemstilling for hver del som var førende for hvordan de ulike analysedelene ble seende ut. Den første delen tok for seg interessenter og aktører i organisasjonen som var sentrale i en beslutningsprosess. Del to tok for seg hvordan de ulike aktørene i organisasjonen oppfattet selve beslutningsprosessen. Underproblemstillingene for de to delene var:

1: Hvilke aktører er sentrale i påvirkningen av en beslutningsprosess?

2. Hva opplever ansatte og ledere som sentralt for en beslutningsprosess og hvordan påvirker det beslutningsprosessen?

Gjennom oppgaven er det viktig å presisere at ansatte i organisasjonen blir omtalt som aktører. Det skilles også mellom organisasjonen og klubben ut fra om det er bare de ansatte i organisasjonen det handler om eller hele klubben.



## 1.1 Tidligere forskning

Hvordan man tolker og forstår, hvordan man beslutter og hva som står sentralt ved en beslutningsprosess har tidligere forskning og teorier tatt for seg ved flere anledninger. Jacobsen og Thorsvik (2013) diskuterer at mennesket har begrensede ferdigheter til å kunne handle etter perfekt rasjonalitet. Før Simon & March og March & Cyert lanserte bøkene *Organizations* (1958) og *A behavioral Theory of the Firm* (1963) var det antakelser om at bak beslutninger var perfekt rasjonalitet sentralt (March & Olsen, 1976). Etter bøkene (1958;1963) kom, kom også kritikken på synet som rådet rundt perfekt rasjonalitet. En mer kortsiktig og rasjonell modell tar March og Olsen (1979) for seg. Søppelbøttemodellen er en modell som kan ansees som en mindre rasjonell og preget av kortsiktig tenkning. I ene kapittelet i boken legger March og Olsen (1979) frem et eksempel fra en dansk skole, hvor en pedagogisk omstrukturingsprosess foregår. De vektlegger tidsperspektiv og hvordan søppelbøtteteorien tydelig kommer frem i eksempelet.

Ut fra denne hovedinndelingen vil oppgaven min gå inn under begrenset rasjonalitet, og benytte seg av sensemaking som perspektiv, som er en av mange ulike grener innenfor denne ene hovedinndelingen innenfor beslutningstaking. ”*For å forstå hvorfor beslutninger blir som de blir, må vi forstå hvordan beslutningsprosesser formes av den organisatoriske konteksten. Og for å forstå hvorfor den organisatoriske konteksten ser ut som den gjør, må vi forstå beslutningsprosesser.*” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 307-308). Oppgaven tar altså for seg en retning innenfor beslutningstaking, for å forstå beslutningsprosessen.

En studie utført av Miller og Lee (2001), mener at beslutningsprosessen påvirker selskapets finansielle resultater. Selv om ikke prosjektet mitt omhandler hvilke resultat beslutningene gir, er det relevant å se på denne artikkelen for å se hvorfor prosessen påvirker prestasjonen til ansatte (Miller & Lee, 2001). For å se hvordan en beslutningsprosess fungerer trekker Miller og Lee (2001) frem tre ord som sentrale for en beslutningsprosess. Det er informasjonsbehandling, samarbeid og initiativ og de kommer frem i studien som viktige for å danne gode prosesser. Hvordan organisasjonens samhandling er står sentralt for en beslutningsprosess (Miller & Lee, 2001).

Kommersialiseringen og profesjonaliseringen er to faktorer som har utviklet beslutningsprosessene. Gammelsæter og Ohr (2002) tar for seg dette, hvor de ser på hva norsk fotballklubber gjør utenfor banen, med utgangspunkt i påvirkningsfaktorene knyttet til fotballens og klubbens organisering og økonomi. Boken "Kampen uten ball" (2012) tar for seg situasjoner norske klubber står ovenfor og beskriver situasjoner som påvirker klubbens utvikling og struktur.

Wilkmann og Blutner (2002) sin studie tar for seg struktur i Tysk toppfotball. Studien ser nærmere på likheter av selskaper og profesjonelle idrettslag. "*Professional football clubs are currently in an environment which has heightened the dilemma between membership participation and efficient, effective goal enforcement.*" (Wilkmann & Blutner, 2002, s. 33). Tysk fotball inkluderer selskaper i klubben, men holder beslutninger demokratisk. Medlemmene i klubben vil alltid ha overtal på eierandelen. Man ser likevel sterkere innslag av "top-down" styring som gir en mer effektiv beslutningsprosess, selv om organisasjonen må ta hensyn til medlemmene. Som i Norge har også Tyskland utfordringer med frivilligbaserte klubber som samarbeider med selskaper. De trekker for eksempel frem at organisatorisk struktur har en deterministisk påvirkning til suksess (Wilkmann & Blutner, 2002).

Ser man mer spesifikt på beslutningsprosesser, tar Høy og Cuskelly (2003) for seg hvordan ulike aktører påvirker beslutningsprosessen, ved å studere hvordan styrene i frivillige organisasjoner fungerer. Hovedfunnene i artikkelen vektla hvordan tillit blant aktørene fungerte. Å høre på hverandres tanker og forståelser for hva som kan gjøres og hvordan situasjonen er, er sentralt for samarbeidet.

Soares et al., (2010) er en studie som hadde som hensikt å forstå en beslutningsprosess og identifisere styringsprosessene og de involverte aktørene som har ansvar i styret i frivillig idrettsorganisasjon. Som forslag til forbedring av styring av idrettsorganisasjoner trekker studien frem farer ved å bli for avhengig av individuelle personligheter, og viktigheten av å unngå konflikter i ledelsen. Studien konkluderer med at beslutningene case-studiet tar for seg, er karakterisert av en felles forståelse for de involverte aktørene. Det blir poengtert at kommunikasjon er sentralt for et styre som er frivillig og kan oppleve tidspress for å kunne involvere seg på alt organisasjonen foretar seg.

Denne oppgaven bruker sensemaking som perspektiv for å forstå beslutningsprosessen. Studien til Brown, Stacey & Nandhakumar, (2008) er brukt for å forstå hvordan sensemaking utartet seg i et arbeidslag. I denne artikkelen er det diskutert i hvor stor grad av beslutninger en gruppe er påvirket av gruppepress. "(...) *people share a 'referent', a common experience, about which they may infer different meanings but which continues to tie those understandings together*" (Brown et al., 2008, s. 1056). Som oppgaven vil se på, trekkes det frem i dette sitatet hvordan man lander på en felles forståelse. Denne forståelsen bygges ut fra individuelle oppfattelser av situasjonen som fortolkes. Rundt enhver viktig beslutning, vil det være flere aktører involvert. I tillegg til at man tar hensyn ovenfor interessenter som står sentralt i klubben, er det spennende å se i hvilken grad aktørene i klubben oppfatter sin egen rolle rundt en beslutning.

Av aktuelle masteroppgaver som kan være verdt å nevne er det oppgaver som går på norsk fotball, organisasjonsteori og hvordan fotballklubber fungerer generelt (Aas, 2010; Nørbech, 2013; Rød, 2013; Engebretsen og Holt, 2012; Hauken, 2014; Oseberg, 2014).

Litteraturen sier noe om beslutningsprosesser generelt før beslutninger mer spesifikt på fotball kommer opp. I lys av teorien forstår man at det er sentralt hvordan man samarbeider og har oversikt over situasjonene beslutningsprosessene omhandler. Ut fra teorien er tidligere hendelser og forståelse av situasjonen klubben er i viktig. Samtidig må man inkludere sentrale aktører i beslutningsprosessene som blir tatt.

Min studie posisjonerer seg godt ved å tilegne mer kunnskap på hvordan beslutningsprosesser fungerer i norsk fotball og viser en metode å anvende perspektivet sensemaking innenfor organisasjon og ledelse i fotball.

## 2. Kontekstuell bakgrunn

Hensikten med denne kontekstuelle bakgrunnen er å beskrive hvordan situasjonen i norsk fotball er i dag og hvordan tematikken til oppgaven er sentral for forskning. Først vil oppgaven kartlegge hvordan norsk toppfotball er strukturert, og så gå nærmere inn på de tre situasjonene studien tar for seg.

Som nevnt i innledningen har fotballklubbene i Norge utviklet seg de siste årene. Med en mer profesjonell og kommersiell hverdag har dette også utfordret hvordan klubben organiseres. (Gammelsæter og Ohr, 2002; Goksøyr & Olstad, 2002). Gammelsæter og Ohr (2002) illustrerer hvordan norsk fotball opplevde denne tiden og hvilke utfordringer man stod ovenfor. Utvikling på administrasjon, sterkere investorer og større omsetning førte til en kamp også utenfor fotballbanen. Samtidig er klubbene fortsatt medlemsbaserte. Styret til klubben er valgt av medlemmene på årsmøtet. Årsmøtet er den høyeste myndighet hvor makten til medlemmene kommer til sin rett (Gammelsæter og Ohr, 2002). Disse utfordringene har blitt løst ulikt av klubbene, men samlet ser man at norsk fotball er i en tøff økonomisk tid.

Innføring av profesjonell fotball på begynnelsen av 90-tallet gjorde til at norsk fotball fikk en stor økonomisk utvikling. Molde FK (MFK) lanserte som første klubb samarbeid med et aksjeselskap. Resultatet ble to styrer, hvor klubbstyret hadde det sportslige ansvaret og aksjeselskapet det kommersielle ansvaret. Etter at MFK introduserte denne samarbeidsformen, fulgte flere klubber etter (Gammelsæter og Ohr, 2002). Per Berg, investor i Lillestrøm SK uttaler til fotballmagasinet Josimar at samarbeidet er avhengig av god kjemi blant aktørene. Hallgeir Gammelsæter mener MFK virker solide på bakgrunn av akkurat dette. Det gode samarbeidet mellom styrene har satt MFK i en god posisjon i norsk fotball (Vestad, 2012).

Det er blitt store krav til beslutningsprosessen i norske toppfotballklubber i dag (Bøgh Holmen, 2011; Flygind, 2014; Johnsen, 2014; Øgar, 2015). Og det er akkurat det denne oppgaven ønsker å se nærmere på. For med flere interessenter som påvirker i større grad, samtidig som norsk fotball beholder den medlemsbaserte styringen får man en utfordring på hvor makten ligger.

Denne oppgaven tar for seg økonomi, spillerkjøp og målsettinger. I dag er det få klubber i norsk fotball som skiller seg ut resultatmessig, men på økonomi og drift er det

noen forskjeller. Det kommer tydelig frem i flere avisartikler hvor viktig gode spillere er for å nå høye målsettinger og hvor viktig økonomi er for å kunne drive fremtidsrettet (Pedersen, 2003; Johnsen, 2014; Øgard, 2014; Øgard, 2015). Tidligere landslagsprofil Dan Eggen poengterer at konkurransesituasjonen skaper en bingoliga og at MFK sitt seriegull 2011 kan like mye forklares av den økonomisk situasjon klubben er i, som den gode prestasjonen og utviklingen klubben har hatt (Bøgh Holmen, 2011).

Hvordan beslutningsprosessene foregår, hvilke aktører som er sentrale og hvordan disse aktørene lar seg påvirke av hverandre, endrer seg nok noe fra klubb til klubb. Joacim Jonsson (2014) diskuterer i sin blogg hvordan innflytelsen til investorene kan påvirke klubbene negativt og hvordan organisasjonen i større grad må diktere samarbeidet og vilkårene i beslutningsprosessene selv i større grad. Jonsson hevder at:

*”Investorene har for stor innflytelse på hva klubbene velger, både når det gjelder spillere og trenere. (...) Det er de færreste investorer som har en kompetanse til å ta slike beslutninger. (...) Her må klubbene være mye tøffere og kravbildet er egentlig veldig enkelt.”* (Jonsson, 2014).

Med både tilhørende aksjeselskap, og tredjeparts eierskap hvor investorer overtar salgsrettighetene til spillere, får investorer mer og mer makt i fotballen. I Norge er det vanskelig å skape avkastning på investeringer, selv om man på 90-tallet så lyst på situasjonen (Gammelsæter og ohr, 2002; Johnsen, 2014).

Det finansielle oppfølgingssystemet Norges fotballforbund har, er kriterier en må følge for å drive toppfotballklubb. Man skiller klubbene inn i tre ulike soner; grønn, gul og rød, hvor man definerer klubbens økonomiske tilstand. Det er kun tillat å være i rød sone fem ganger, hvor det leveres rapport hvert halvår, og klubben blir pålagt å utarbeide en handlingsplan for å komme seg ut av den røde sonen (Haavik, 2012).

Det er en gjennomgående utvikling at flere personer som blir valgt inn i styrene kommer inn med kompetanse fra ulike næringer. Man ønsker en bredere kompetanse for å utvikle fotballklubbene. Et eksempel på dette er sportsklubben Brann, som tidligere i år merket makten medlemmene kan ha på et årsmøte. Den nyansatte styrelederen hadde sammen med valgkomiteen funnet kandidater som skulle stå til valg. Kandidatene ble ikke valgt inn av medlemmene på årsmøtet, og de kom heller med benkeforslag som de mente var bedre. Dette medførte at styreleder trakk seg på bakgrunn av det han anså var et ubalansert styre (Løvmo Lie, 2015). Her møter den moderne bedriftsleder den

medlemsbaserte klubben hvor demokrati står høyt. Medlemmene benytter seg av den makten dem besitter, som interessant for klubben.

Tematikken rundt sammensetting av styre og utvikling av kompetanse i norsk fotball kan ansees som en nøkkel for utvikling. Ivar Morten Normark, leder i trenerforeningen, mener det er mangel på kompetanse i Norsk fotball. Lederne må tilegne seg mer kompetanse på flere områder. Normark mener det mangler nok kompetanse og kjennskaper til mekanismene i idretten og fotballen. ”*Det store problemet i norsk fotball er fotballedere. (...) De er verken erfarne eller dyktige nok i rekrutteringsprosessen og prestasjonsfasen som følger (...)*”. Normark nevner også at det finnes dyktige ledere (Mangelrød & Wikborg, 2014).

I lys av sponsorenes posisjon i fotball, kommer det frem i media at det kun er sponsorer som kan stoppe korrupsjon. Det gjelder først og fremst hvordan sponsorene kan holde igjen penger for å sette press på FIFA og deres anklager om korrupsjon den siste tiden (Bentsen & Mørtvedt, 2015). Sponsorer sitter med mye makt ifølge Jamie Fuller. Han vil sammen med selskapet Skinner utfordre sponsorene til å øke presset på FIFA.

Ut fra saken over vises makten mediene sitter med. Pressen hever frem saker og legger da press på klubber gjennom å produsere saker. Et bevis er hvordan Stavanger-pressen la press på Viking i 2012. Da Åge Hareide var trener i Viking opplevde klubben press fra mediene om at de burde sparke treneren etter en periode med dårlige resultat. Det samme opplevde Brann da de tapte kvalifiseringen til Tippeligaen i 2014 og rykket ned til OBOS-ligaen. Pressen mente at resultatene til hovedtreneren var så dårlig at klubben burde sparket treneren. Begge klubbene lot seg ikke presse den gangen (Nybø, 2012; Kvam, Bratland og Skaug, 2014.)

I et intervju gjengitt på hjemmesiden til Vålerenga i 2012 beskriver Odd Skarheim, leder for hovedstyret, hvordan organisasjonen fungerer (Vålerenga IF, 2012). Innenfor spillerkjøpsprosesser kommer det frem at det var datidens manager og sportsdirektøren som la frem en innstilling til sportslig utvalg. Utvalget gav fullmakt til å gå i sluttforhandlinger. I utvalget satt det tre representanter fra AS-styret og tre fra hovedstyret. Det kommer frem i intervjuet at Vålerenga Fotball sin kultur tilsier at de til enhver tid skal ha ambisjoner om å være i toppen av norsk fotball: ”*Kostnadsnivået og budsjettet ligger på et nivå med de 3-4 øverste i Norge. Når det er sagt, skal Vålerenga Fotball, uansett, alltid ha en ambisjon om å ligge i toppen av norsk fotball!*” Skarheim

hevder at klubben må forbedre seg som organisasjon og over tid må fremstå mer robust for å utvikle seg mer. ”Vi må sikre oss rutiner som gjør beslutningsprosessene robuste, korrekte og handlekraftige. Bare slik kan vi bygge et godt omdømme og stå fram som en profesjonell klubb med kvalitet i alle ledd.” To av fire sentrale punkter Skarheim trekker frem er en sterkere organisasjonskultur og det at klubben alltid kommer først. Disse to sentrale områdene går på hvordan organisasjonen trekker i samme retning og hvordan man ser organisasjonen som helhet og alle som små biter i en større sammenheng. Skarheim hevder at klubben ikke er avhengig av en person. ”- Det er ingen som er viktigere enn klubben. Om man er styreleder, direktør, trener, investor eller supporter er vi alle bare små biter i en 100 årig historie som står på trappene for 100 nye år” (Vålerenga IF, 2012).

### 3. Teori

Ved å studere beslutningsprosesser ønsker man å komme nærmere et svar på hvordan prosesser før en beslutning foregår. Teorien oppgaven tar i bruk er interessentteori (Mitchell et al., 1997; Freeman, 1994; Freidman, et al., 2004) i tillegg til sensemaking som perspektiv (Weick, 1995;2009; Weick et al., 1999; Mills et al, 2010; Starbuck & Milliken, 1988). Oppgaven ser på involverte aktører, hvordan maktbalansen fremstilles og hva som kommer frem som bakgrunn til en beslutning. Hvordan man jobber sammen, hvordan aktørene tolker sin og andre sine rolle og til slutt hvilke posisjoner man tolker en selv har. Gjennom å studere målsetting, spillerkjøp, og økonomi vil studien se hvordan sentrale aktører forstår og tolker prosessen bak sentrale beslutninger.

En beslutning er ifølge Miller og Wilson (2006) et rasjonelt valg, som baseres på logisk sammenheng mellom årsak og effekt. De (2006) legger frem at beslutningstakeren starter med å identifisere et problem, for så å søke etter ulike potensielle løsningsalternativer og prioriterer preferanser ut fra identifiserte kriterier. Man lander da, ifølge Miller og Wilson (2006), på et optimalt valg. Langley et al. (1995) legger frem at en beslutning er et valg som kommer av flere alternativer, og videre skaper valget av et riktig alternativ forpliktelse til handling. Det er rimelig å tro at graden av viktighet er avgjørende for hvor godt denne prosessen gjennomføres, og i hvor stor grad organisasjonen fokuserer på dette. Miller og Wilson (2006) sier noe om dette når de diskuterer involvering av aktører i en beslutningsprosess. Simon & March (1958) ser nærmere på hvor rasjonell et menneske er.

I klassisk beslutningsteori står to hovedgreiner sentralt; ”economic man” og ”administrativ man”. Man skiller mellom et mennesket som beslutter perfekt- eller begrenset rasjonelt. Hovedgreinene gir et oversiktlig bilde over to ulike syn på hvordan mennesket handler, i denne sammenheng hvilken grad man handler fornuftig. Herbert Simon påpekte at man satt oftere med ufullstendig, utilstrekkelig informasjon enn med fullstendig oversikt over alle forhold som idealsynet søker mot (Simon & March, 1958; March & Olsen, 1976; March & Olsen, 1979). ”Administrative man” går ut fra at mennesket har begrensede sider, som gjør til at man ikke kan ha fullstendig oversikt. All informasjon er ikke mulig å innhente rundt handlings- og beslutningsmønstre. På bakgrunn av disse begrensede egenskapene, vil man ikke kunne kartlegge alle tilgjengelige alternative løsninger og tilhørende konsekvenser av alternativene. Simon



fornekter seg ikke i at man til stadig søker etter idealet nevnt i den rasjonelle modellen, men at begrensninger vil gjøre til at man ikke kan oppnå det perfekte idealsyn (Simon & March, 1958; March & Olsen, 1976; March & Olsen, 1979). I beslutningsteoretisk sammenheng handler det om beslutningstakerens mål. Hvor mye informasjon som er tilgjengelig og oversikten over løsninger og konsekvenser av ulike alternative løsninger. Ut fra dette gjør en beslutningstaker en beslutning, som vil si hvor rasjonell personen er (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Ut fra disse to hovedsynene kommer grener under som for eksempel perspektivet oppgaven tar i bruk; Sensemaking. Sensemaking kommer under begrenset rasjonalitet, hvor man ønsker å forstå og handle ut fra tidligere erfaringer (Weick, 1995; Mills et al., 2010). Dette perspektivet vil bli utdypet senere i oppgaven.

Når man studerer en beslutningsprosess, er det også sentralt å forstå maktforholdet mellom aktørene. Hvordan maktbalansen innad i organisasjonen er og hvor sterk makten utenfra er inn på klubben. Som Miller og Wilson (2006) diskuterer, er graden av viktighet knyttet til beslutningen avgjørende for hvor i organisasjonen beslutningen blir fattet. Det er rimelig å anta at sentrale og ikke minst viktige beslutninger blir fattet av toppledelsen. Det er også her sentralt å forstå hvordan en interessent forstår situasjonen. Det kan være rimelig å tro at en interessent kan tolke en situasjon ulikt fra hvordan organisasjonen tolker den. Viktigheten kan være ulik for en interessent som for en klubb. Hvem interessenten er og viktigheten av beslutningen kan da være sentralt å komme frem til.

Mille og Lee (2001) tre dimensjoner som ble trukket frem tidligere i oppgaven er sentrale for en beslutningsprosess. Soares, Correia & Rosado (2010) forsterker det med informasjonsbehandling, at man påser at hele organisasjonen og det frivillige styret er riktig og nok informert. En god informasjonsflyt skaper et godt samarbeid og sikrer beslutningsprosessene i klubben ut fra hva som kommer frem i studiene.

*”In integrative reviews of the literature on decision making process, three dimensions come up again and again as being potentially vital (...) information processing, collaboration, and initiative.” (Miller og Lee, 2001, s. 167).* Med informasjonsprosess menes det evnen organisasjonen har til å skanne og analysere informasjon for å forstå hvilke muligheter og trusler som er til stede. Samarbeid forstås hvordan man rådfører seg med hverandre og sammen jobber mot gode beslutninger. Initiativ handler om man

er offensive eller defensive i å gjennomføre noe (Miller og Lee, 2001). Dette er dimensjoner som ifølge Miller og Lee (2001) virker å ha stor innvirkning på hvordan beslutningene er i en organisasjon.

Teorikapittelet vil bli presentert i to deler. En del om interessentteori, får å beskrive hva en interessent er, hvordan teorien passer inn i oppgaven og til slutt presentere syv grupper som man deler interessentene inn i. Den andre delen ser nærmere på beslutninger. Perspektivet Sensemaking vil bli definert, tolket og det vil bli gitt eksempler på hvordan man anvender perspektivet.

Bakgrunnen til at jeg velger to teorier, som er forskjellige, er for å skape utfyllende vinklinger for oppgaven. Teorien og perspektivet dekker et større område innenfor forskning på beslutningsprosessen. Man får oversikt og analyse over sentrale aktører, samtidig forståelse av hvordan noen aktører handler som de gjør og hvilke oppfatninger de selv har til handlingene som er gjort av klubben.

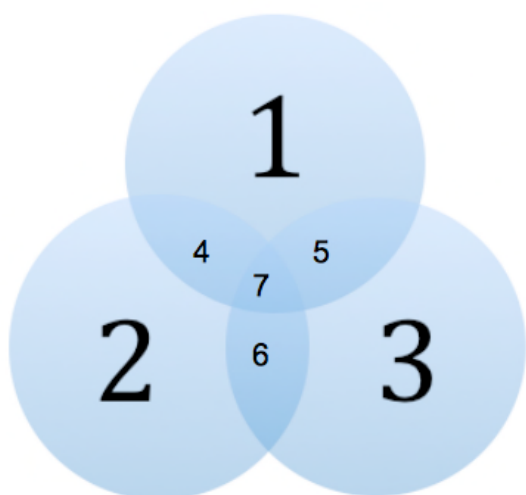
### **3.1 Interessentteori**

En interessent til en organisasjon er en gruppe eller en person som blir påvirket av eller påvirker prestasjonen og måloppnåelsen til organisasjonen (Freeman, 1984). Freidman et al., (2004) definerer en interessent som en person eller gruppe som har noe på spill, noe å vinne eller tape på samarbeidet med organisasjonen. Denne interessenten har altså interesse for hvordan klubben drives, utvikler seg og presterer. Det betyr også at beslutningene som blir tatt, er av interesse. Det er rimelig å anta at de også da kan være sentrale, av ulike grad, i beslutningsprosessene til klubben. Derfor er denne teorien sentral i prosjektet. Hvilke påvirkning de har inn mot organisasjonen og hvilke konsekvenser det gjør for beslutningsprosessen er spørsmål teorien vil være med på å belyse. Ved bruk av denne teorien vil man kunne få frem hvem som er sentrale og mindre sentrale interessenter til klubben og hvordan man forholder seg til dem. Mitchell et al., (1997) la frem i sitt arbeid at det tidligere har vært noe forskjellig nivå på definisjonene av en interessent. Med å si at en interessent er en som blir påvirket av hvordan en organisasjon gjør det, vil si at svært mange er interessenter.

Freeman et, al. (2004) trekker frem to sentrale spørsmål som sentrale for interessentteorien; hvilket formål har organisasjonen og hvilket ansvar har man ovenfor interessentene. Med de to spørsmålene menes det at man vil få oversikt over hvor sentrale og viktige en interessent er for en organisasjon og da får frem hvordan man bør

behandle/se opp for interessentene. Som sagt i innledningen av oppgaven har dagens økonomiske situasjon gjort klubbene i større grad avhengige av ulike typer interessenter. For en toppklubb som ønsker å forbli i toppen, er det sentralt å følge med for å se hvordan konkurransen utvikler seg og hvordan man selv kan utvikler seg for å holde tritt med konkurrentene. En slik utfordring gjør til at man må ha oversikt over muligheter og trusler som klubben blir påvirket av. Spørsmålene Fremann et al. (2004) trekker frem, er med å definerer interessentene og man vil kunne forstå sterkere deres situasjon, posisjon og krav. For å vite hvordan man skal handtere interessentene, må man vite hvem de er og hvordan man skal forholde seg til dem (Freeman et al., 2004; Mitchell et al., 1997).

For å skille de fra hverandre, bruker man derfor en gradering av påvirkning ut fra attribusjoner. Mitchell et al., (1997) bruker tre attribusjoner for å skille de ulike interessentene. Disse tre attribusjonene er makt, legitimitet og press. Makt deles inn i tre ulike grupper; tvangsmakt, utilitistisk makt og normativ makt. Forskjellen på de tre gruppene går på hvordan man benytter makten. Tvangsmakt tvinger noen til å gjennomføre noe som man kanskje ikke ellers ville gjort, utilitaristisk makt bruker sin makt ved å holde igjen kapital eller materiell om man ikke får det som man vil, mens normativ makt bruker normer og verdier for akseptabel atferd (Parent & Deephouse, 2007). Vålerenga fotball opplevde et bevis på utilitaristisk makt, hvor supporterne holdt igjen de innsamlende 2 millioner kroner som skulle gå inn i driften til på a-laget som en protest (Berntsen, 2004). Legitimitet betyr at handlingen interessenten bringer frem er basert på normer og verdier som er riktig å følge. Press som attribusjon brukes som middel for å få gjennomført en beslutning etter sitt ønske. Press kommer ved tidspress eller om handlingen er viktig for interessenten å gjennomføre (Mitchell et al., 1997). Man får likevel ikke lagt press på organisasjonen uten makt til å få frem sine ønsker eller krav. Hvordan man benytter seg av sin attribusjon, og hvor mange attribusjoner man har avgjør hvor viktig interessenten er.



*Figur 1: En oversikt over hvordan gruppene er organisert.*

Mitchell et al., (1997) deler interessentene inn i tre hovedgrupper; latente, forventede og absolutte. Hvor mange attribusjoner man har, avgjør hvilken gruppe man befinner seg i. Innenfor de tre hovedgruppene er det totalt syv grupper som figur 1 viser. I den første gruppen finner man (1) hvilende-, (2) skjønnsbetonte- og (3) forlangende interessenter. Innenfor den forventede interessentgruppen finner man (4) dominerende-, (5) farlige- og (6) avhengige interessenter. Den siste gruppen er den (7) absolutt interessent. Alle disse gruppene og inndelingen vil bli forklart nærmere under.

### **3.1.1 Kategorisering av interessenter**

Under vil hver enkelt interessent bli nærmere forklart og teori som viser hvordan man kan identifisere hvem de ulike interessentene er bli lagt frem. Man er dynamiske ut fra hvilke type situasjon man tar for seg, men målet er for hver enkelt interessent er å ha både makt, legitimitet og press. Man vil da kunne påvirke organisasjonen sine beslutninger. Om interessenten bare har en eller to attribusjoner kan man være avhengig av andre for å få gjennomført en handling etter sitt ønske.

#### **Latente:**

I den latente gruppen, har interessentene en attribusjon. Hvilende-, skjønnsbetone- og forlangende interessenter befinner seg i denne gruppen. De hvilende interessenter har makt, men bruker ikke makten ettersom de ikke har press eller legitimitet. De

skjønnsbetonte innehar legitimitet, men mangler makt og press. Handler man etter deres ønske, gjør man en handling som er gunstig for alle andre uten økonomisk vinning. Den siste gruppen av interessenter innenfor latente interessenter, er forlangende. De innehar kun press. På bakgrunn av deres mangel på makt og legitimitet blir de bare "*mosquitos buzzing in the ears*" (Mitchell et al., 1997, s. 875) som vil si en summing som ikke vil påvirke noe stort, men vil til stadighet prøve å presse gjennom en handling. En kunde i en butikk kan fremstå som en forlangende interessent. Alene har kunden lite makt og press ut fra en situasjon hvor han utvalget på varene er for dårlig. Butikken kan velge å høre på kunden og ta til seg de endringene kunden mener bør skje, men å gjøre endring bare på bakgrunn av en kunde vil ikke være fornuftig. Får kunden med seg flere personer, eller eventuelt en sterke aktør kan en endring i den butikken skje. Det er rimelig å si at kunden må tilegne seg flere attribusjoner eller andre interessenter som har andre typer attribusjoner for å få frem en endring/handling.

### **Forventede:**

Neste gruppe er forventede interessenter. De har to ulike attribusjoner og må anses som sterkere interessenter enn den forrige gruppen. De tre interessentene i denne gruppen er dominerende-, avhengige- og farlige interessenter. Dominerende interessenter er interessenter med makt og legitimitet. Formelle mekanismer vil gi signal på hvor viktig de er i forhold til organisasjonen. Avhengige interessenter har press og legitimitet, men blir avhengig av andre på bakgrunn av mangelen av makt for å få gjennomført handlingen de ønsker. Farlige interessenter har press og makt. Denne typen interessent mangler legitimitet og man kan da forvente at negative midler kan bli brukt for å få gjennomslag. Denne typen interessent er altså ikke positiv for organisasjonen ettersom det kan gi organisasjonen en negativ status. Disse tre ulike interessentgruppene med to attribusjoner er forventet at påvirker organisasjonen i større grad, derfor er disse viktige å ha god oversikt over (Mitchell et al., 1997). Medier kan være en farlig interessent for rettighetsinnehaver i en idrett. Hvilken pris som blir forhandlet frem kommer av hvor sterkt idretten står i samfunnet og hvor sterk etterspørselen er. Mediene kan selv velge hva de ønsker å legge frem, hvordan vinklingen skal være osv. Dette gjør til at de kan presse rettighetsinnehaver.

Målet til denne typen interessent er i større grad å påvirke organisasjonen til å handle etter sine mønstre, samtidig å kunne søke den siste, manglende, attribusjonen.

## **Absolutte:**

Den siste interessentgruppen er absolutte interessenter. Med å ha makt, legitimitet og press forblir denne gruppen den viktigste for klubben (Mitchell et al., 1997). Her finner man for eksempel forbund, som har det overordnede ansvaret for konkurransen. De har makt ovenfor klubber ettersom de styrer idretten, de har press til å sette retningslinjer klubbene må følge for å få delta i konkurransen og de har legitimitet ettersom de baserer seg på verdier og normer som er sentralt i idretten.

Interessenter er noe en må forholde seg til i ulik grad, og en må være bevisst på deres muligheter og trusler inn mot klubben. Hvilke egenskaper dem besitter og mangler vil være sentralt for deres posisjon. Ut fra beskrivelsen over, med tre ulike hovedgrupper, er det rimelig å tro at å søke mot den siste, absolutte interessenter, vil være et ønsket mål for alle. Hvilke posisjon, påvirkning og elementer som er viktig for klubben definerer hvilke attribusjoner man har. Sentralt for interessentene vil være å ha oversikt over hva de kan tilføre klubben, for å forsterke seg som interessent. Klubben på sin side bør ha stor oversikt over interessentenes styrker og svakheter og ønske å ha minst mulig behov for en interessents tjenester og goder (Harvey & Scgaefar, 2001; Mitchell et al., 1997).

### **3.2 Sensemaking**

Videre tar oppgaven i bruk et perspektiv som retter seg mot beslutningsprosessen. Ved å bruke tidligere hendelser vil perspektivet gi en forståelse av hvordan beslutningsprosessene i en klubb foregår. Sensemaking er et perspektiv oppgaven ønsker å ta i bruk for å få frem hvordan de ulike aktørene i klubben tolker deres og andres posisjon og påvirkning. Perspektivet bruker tidligere erfaringer som en retning for en neste periode. Man forstår sensemaking ut fra dette hvordan man vektlegger oppfattelse og mening bak en hendelse (Mills et al., 2010; Weick et al., 1999; Weick, 2001; Weick, 2009).

Ut fra problemstillingen oppgaven har satt, blir det sentralt å se nærmere på hvordan aktørene tolker handlingene i situasjonene de er en del av, for å få en forståelse av prosessen. Hvordan aktørene forstår andres påvirkning og posisjon er også sentralt. Man vil med å gå inn på tre ulike situasjoner få et sammenligningsgrunnlag på ulike situasjoner for å se forskjeller og likheter internt i klubben.

*”If I make a decision it is a possession, I take pride in it, I tend to defend it and not listen to those who question it. If I make sense, then this is more dynamic and I listen and I can change it. A decision is something you polish. Sensemaking is a direction for the next period” (Weick, 2001, s.94).*

Sitatet sier noe om forskjellen på det å ta en beslutning og bruk av perspektivet sensemaking. Weick (2001) legger frem at hovedforskjellen på en beslutning og bruk av sensemaking, er at en beslutning har fattet noe og skal gjennomføres, mens en forståelse er mer dynamisk og kan endres. Som Weick (2001) vektlegger i sitatet over, bruker perspektivet sensemaking tidligere erfaringer som en retning til neste periode, en dynamisk prosess hvor man søker etter å forbedre og utvikle en hendelse. Prosessen rundt en forståelse av en hendelse vil kunne bli påvirket av andre, og man kan ta imot råd fra andre. Sensemaking er en evigvarende prosess, der usikkerhet og tvetydighet rundt hendelser vil kunne gi mening (Mills et al., 2010; Weick, 1995). Det kan forstås som at en bedrift som ønsker å utvikle seg kunne bruke tidligere hendelser som en læringsprosess for de neste periodene. Man tar med seg erfaring som er et nyttig verktøy for beslutningsprosessene som kommer frem i tid. Dette er erfaring som skal komme godt med og som skal styrke beslutningsprosessene videre. Brown et al., (2008) analyserte hvordan et arbeidslag tolket hendelser og hvordan tolkningene var drevet av individuell og felles tolkninger. Analysen deres (ibid) viser at som sensemaking handler om er tolkningene ført av individualitet, men likevel kommer man frem til en felles forståelse av en hendelse. Det kom frem individuelle forskjeller på bakgrunn av at man handlet mot det tidligere erfaringer tilsa i den historien.

Videre vil det bli presentert syv egenskaper som forklarer perspektivet mer. Der vil man få mer oversikt over hva som kan være førende ved bruk av sensemaking.

### **3.2.1 Syv egenskaper**

For å forstå perspektivet nærmere og presentere en måte å bruke sensemaking i analysen på, bruker oppgaven Weick (1995) syv egenskaper for å forklare og tydeliggjøre hvordan sensemaking foregår. Weick (1995) bruker syv egenskaper som vil kunne si noe om hva som ligger til grunn for handlingene som oppstår, og egenskaper som kan være sentrale for nettopp det å ta lærdom til neste periode.

## **1. Bakgrunn i identitetskonstruksjon:**

Måten man oppfatter og handler kommer av egen identitet. Ulike påvirkninger fra andre og den forståelsen du skaper, kommer av individet du er. Mills et al. (2010) sammenlikner brannmennene fra "The Mann Gulch" som skal gå fra redskapene sine med det å droppe sin identitet. "Thus, identity construction is about making sense of the sensemaker" (Mills et al., 2010, s. 184). Ut fra hvordan man er som person handler man, og handler man mot sin egen identitet vil man kunne oppleve det som galt.

Denne egenskapen innenfor sensemaking handler om å forstå personen som oppfatter hendelsen. Sentralt i oppgaven blir å forstå de som er med i studien, og få en forståelse av deres rolle og deres situasjon. Hvordan det påvirker valg og handling og hvor ulikt handlingsmønstre ulike aktører har vil kunne være et spennende funn i oppgaven. I en organisasjon vil det kunne være flere ulike typer individ. Også klubben sin identitet er sentralt. Hvordan den er med å gir konstruksjon for beslutningene som foregår i klubben. Som Brown et al.(2008) presiserte kan en organisasjon som skal beslutte i fellesskap oppnå i større grad forskjellige individuelle forståelser. Hvordan rollen, situasjonen og individet påvirker den felles beslutningen er utgangspunktet i denne egenskapen.

## **2. Retrospektiv:**

For å forstå en handling må man se på handlingen etter den har oppstått. Derfor er sensemaking retrospektiv. Selv om Sensemaking er en pågående prosess, er det ved å se tilbake man skaper en forståelse av hendelsen. Starbuck & Milliken (1988) mener man ser mer rasjonelt på tidligere hendelser for at dagens og fremtidens situasjoner skal fremstilles lettere. Retrospektiv sensemaking er med å gir erfaringer inn mot en neste periode. Som nevnt tidligere er det spørsmål hvor rasjonell man er i disse tolkningene. Om man ser mer rasjonelt på tidligere hendelser for å enklere gjøre neste periode kan det være med å påvirke beslutningene.

Blir man fortalt å gjøre motsatte oppgaver eller handlinger fra det man tidligere har erfart som riktig blir man, som Mills et al., (2010) trekker frem i eksempelet om brannmennene i The Mann Gulch disaster (Brown et al., 2008), usikker på hva som er riktig. Et annet eksempel vil være hvordan dagens fotballklubber i dag har utfordringer fra å være medlemsbaserte fotballklubber til å gå mer og mer mot å ledes som



profesjonelle bedrifter. SK Brann opplevde et årsmøte som endte med en styreleder som trakk seg etter 75 minutter. Bakgrunnen for det var at medlemmene som eier klubben ikke valgte inn det styret styreleder ønsket og anså som et godt sammensatt styret med riktige kvaliteter. Det styret medlemmene valgte opplevde styrelederen ikke var så godt sammensatt, og så var det riktig å trekke seg fra sitt verv (Rydland, 2015). Ut fra et retrospektiv syn mener medlemmene at det er et tynt grunnlag å trekke seg på, for en moderne siviløkonomi var dette riktig.

### **3. Fortolkning påvirket av omgivelser:**

*”Enactive of the environment suggest that sensemaking is about making sense of an experince within our environment”* (Mills et al., 2010, s. 185). Hvert individ danner sine egne miljø ut fra omgivelsene de lever i og handler videre ut fra det. Handlingene blir formet ut fra familie, fritid og hva en driver med til daglig. Sitatet over forsterker det at man ut fra sitt miljø skaper sensemaking. I en skoleklasse er det rimelig å si det finnes flere forskjellige typer personer, det gjør til at miljøet en da har i klasserommet påvirkes av flere ulike typer personer. Hvem som påvirker mest, hvordan hvert enkelt individ er med å påvirker og hvordan personer selv blir påvirket går denne egenskapen inn på.

### **4. Sosial:**

En organisasjon består av mange individ som gjør en organisasjon sosial. Dette møtet blant ulike individ er med å skaper et rom for påvirkning ettersom man er i et nettverk av ulike oppfatninger og meninger. Hvordan man individuelt får frem sin og blir påvirket av andres fortolkning er sentralt for den felles fortolkningen en organisasjon vil få. Ved å gå innpå denne egenskapen, ser man på hvordan rutiner, regler, symboler og språk påvirker de individuelle aktørene (Mills et, al., 2010).

### **5. Kontinuerlig:**

Sensemaking er konstant, og er derfor en pågående prosess.

*”Weick maintains that we are constantly making sense of what is happening around us but we isolate moments and cues from this countinuos sensemaking to make sense of the current situation, which we will be ”forced” to attend to because of a break in the routine”* (Mills et al., 2010, s.186).

Vi erfarer som personer hele tiden ettersom vi handler, gjør valg og lever hele tiden. Ved å stoppe opp for å forstå handlingen, skaper vi en forståelse av handlingen som er gjort (Weick, 1995). Et spennende og sentralt spørsmål i undersøkelsen vil være hvor mye hver enkelt aktør vektlegger det å forstå større og mindre handlinger. Ved å kunne se nærmere på hvor ofte klubbene evaluerer seg selv, vil man få et bilde over hvordan man benytter erfaringen man tilegner seg. For man tar med seg erfaringer hele tiden, og ved å handle skaper man rom for sensemaking, men må stoppe opp for å kunne forstå det som er gjort.

## **6. Små hendelser blir tillagt stor verdi:**

*”The sensemaking process may allow individuals to interpret cues, or features of a map, in ways that support their beliefs”* (Mills et al., 2010, s.186). Hva man fokuserer på vil være avhengig av situasjonen. Men, sensemaking tillater at man fokuserer på det som støtter opp under personens mening og tro. Som sitatet sier, denne typen egenskap tillater personer å mene at små signal kan gjennom forsterkning være en stor grunn til at noe har skjedd. Man overdriver faresignal, fordi signalene blir sett i sammenheng med en større hendelse. Og denne hendelsen samsvarer med personens forståelse.

## **7. Drevet av plausibilitet snarere enn nøyaktighet:**

Sentralt i sensemaking kommer troverdigheten sterkere enn nøyaktigheten. Mål om å finne signal som gir troverdig støtte til forståelsen står høyt og kan medføre at man forvrenger eller eliminerer det som er nøyaktig. Som tidligere nevnt er man kanskje mer rasjonell når man skaper en forståelse ved å slette kausale sekvenser som kan være med å vanskeliggjøre situasjoner (Starbuck & Milliken, 1988). Det gjør til at man blir mindre nøyaktig og vil beslutningsprosessene.

Ved å ta utgangspunkt i de syv egenskapene over, kan perspektivet sensemaking være med å gi informasjon om hvordan de ulike aktørene i organisasjonen, lederne i klubben og tidligere ledere opplever og forstår klubbens beslutningsprosesser. Som Brown et al., (2008), vil oppgaven ta for seg situasjoner hvor man ønsker å forstå de prosessene klubben har vært gjennom. Man får med sensemaking nærmere kjennskap til hvordan ulike aktører forstår beslutningsprosessen og kan da se nærmere på styrker og svakheter i organisasjonen.

### 3.2.1 Oppsummering

Interessenter og aktørens forståelse vil ved hjelp av teorien og perspektivet komme frem. Interessentteori er med å beskrive og forklarer hvem de ulike utenforstående aktørene er som har en interesse, påvirker eller blir påvirket av hvordan klubben presterer og driver. Perspektivet sensemaking får frem hvordan aktører tolker sine handlinger og bruker det som en retning for neste periode. Man får de involverte aktørens oppfattelse av et fenomen frem, samtidig som man får frem hvem klubben anser som viktige interessenter for klubben. Gjennom å fokusere på de syv egenskapene får man en oversikt over egenskapene som er sentrale og mindre sentrale i ulike beslutningsprosesser. Man får da et bilde over hvordan aktører tolker og oppfatter organisasjonens beslutningsprosesser. Hvor sentralt identitet og bakgrunn er for beslutningen, hvordan man bruker tidligere hendelser, hvordan omgivelsene påvirker er egenskaper som vil komme frem. Også hvordan man til stadighet er bevisst på situasjoner man er i, hvordan man vektlegger hendelser og signal som støtter sin forståelse og hvor nøyaktig man er i sine beslutninger gir en forståelse for hvordan beslutningsprosessene fungerer for organisasjonen studien går inn på. Perspektivet bruker tidligere erfaringer som en retning for neste periode, og man har som mål å forbedre og utvikle en hendelse ved bruk av Sensemaking som perspektiv. Hvor usikkerhet og tvetydighet rundt hendelser vil kunne gi mening (Weick, 1995; Mills et al., 2010). Teorien interessentteori og perspektivet sensemaking vil utfyllende kunne gi et klart bilde hvordan en beslutningsprosess foregår i en Tippeligaklubb.

## 4. Metode

Målet med studien er å oppnå en dypere forståelse av beslutningsprosessen. Dette kapitlet skal gjøre rede for hvordan masteroppgaven gikk frem for å finne svar på problemstillingen.

Ved forskning skiller man mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Hovedforskjellen kommer av hvor mange som blir inkludert i studien og hvordan innsamlingen av data er lagt opp. Styrken til kvantitativ metode ligger i mengden data som blir samlet inn og hvor mange aktører som blir inkludert. Metoden gir et godt statistisk grunnlag for generalisering (Andersen, 2013; Thagaard, 2013). Denne oppgaven valgte en kvalitativ metode. Et kvalitativt studie inkluderer færre aktører, men oppnår en nærmere kontakt med aktørene en studerer. Det gir et godt utgangspunkt for å få dyp kunnskap og forståelse av fenomenet studien studerer (Andersen, 2013; Thagaard, 2013). Denne metoden ble valgt for å komme nærmere aktørene jeg studerte og da å få mer spesifikk informasjon på fenomenet oppgaven tok tak i.

### 4.1 Forskningsdesign

*”Case-studier omfatter mye informasjon om få enheter”* (Thagaard, 2013, s.56). En slik studie er hensiktsmessig om man ønsker å gå dypt inn i et fenomen, i stedet for å generalisere. Styrken ligger i forståelse og forklaring av handling og prosesser. Et case-studie er rettet mot et forskningsopplegg hvor man søker større kunnskap hos få enheter. Dette forskningsdesignet passet godt for denne oppgaven, fordi ved å studere et case, er en prosess eller en utvikling ofte ønskelig å følge (Andersen, 2013; Halvorsen, 2008; Thagaard, 2013; Yin, 2009).

Oppgaven hadde ikke til hensikt å generalisere, men heller beskrive hvordan beslutningsprosessene fungerte, for en klubb. Studien hadde som fokus å beskrive hvordan ansatte og ledere opplevde og erfarte ulike prosesser. Et case-studie passet bra, hvor man fikk mye informasjon fra aktører. Ved å studere et case fikk oppgaven god innsikt, forståelse og forklaring på hva den klubben oppgaven studerte gjør, og man kom da nærmere svar på problemstillingen. Oppgaven tok utgangspunkt i hvordan man opplevde og tolket tidligere hendelser. Som det kommer frem i litteraturen er det hensiktsmessig å ta i bruk case-studie som forskningsdesign (Halvorsen, 2008; Yin, 2009; Andersen, 2013; Thagaard, 2013). Yin (2009) trekker frem at case-studier ofte

bruker spørreord som ”hvordan og ”hvorfor”. Man kommer i nær kontakt med aktørene og har som formål å forstå hvordan en prosess foregår og hvorfor den foregår som den gjør. Forskningsdesignet skapte en god kontakt mellom student og de ansatte og lederne i klubben.

## **4.2 Utvalg**

”En utvalgsprosess kan sies å gå gjennom et sett definerte faser eller steg.” (Jacobsen, 2005, s.172). I utvalgsprosessen tok jeg utgangspunkt i de tre stegene Jacobsen (2005) legger frem for å definere hvem man inkluderer i studien. Steg 1 innebærer å innhente informasjon og oversikt over hvor mange man ønsker å intervju. Problemstilling er avgrensende for hvordan utvalget er. Min problemstilling henvender seg til Tippeligaklubber, som begrenser både tidsrom og antall klubber. Ettersom studien hadde oppstart i 2014, gjaldt det altså klubber som var i den øverste divisjonen dette året. Steg 2 som Jacobsen (2005) introduserer handler om å dele populasjonen man har kommet frem til inn i undergrupper. Ettersom jeg satt igjen med en populasjon på 16 klubber, hadde jeg ingen intensjon om å dele disse inn i undergrupper. Jeg gikk direkte over på steg 3: ”Velg kriterier for utvelgelse av respondenter” (Jacobsen, 2005, s.173). Her handler det om hvilke kriterier som står sentralt for utvelgelsen av utvalget til studien. Den største utfordringen jeg kjente til før jeg startet, var erfaringer jeg hadde fått fra andre. Det kan være vanskelig å finne tilgjengelige klubber som ønsker å delta i studien på bakgrunn av interesse og tidspress for organisasjonene.

Før jeg går videre for å fortelle hvordan jeg valgte den klubben dette case-studiet er tar utgangspunkt i, vil jeg legge frem hvorfor studien valgte ett case i stedet for flere. Utgangspunktet for studien var å sammenligne tre ulike klubber, hvor jeg ville intervju 5 sentrale aktører fra hver klubb. Ønsket var å kontakte 3 klubber og gjennomføre intervju med hovedtrener, økonomisk ansvarlig, sportslig leder, daglig leder og styreleder. Med en populasjon på 16 toppklubber, valgte jeg ut fra et typisk utvalgsperspektiv. Det betyr at man velger enheter som man mener og tror kan gjenspeile mye av de formeningene og tankene en har rundt et fenomen (Jacobsen, 2005). Etter hvert som jeg mottok negativ respons fra klubber, ble nye klubber involvert, slik at alltid det var 3 klubber som var spurt samtidig. Denne prosessen opplevde jeg som vanskelig. Første forespørsel ble sendt ut i slutten av september. Ettersom flere klubber ønsket å forankre dette i styret, tok responstiden noe tid. Etter hvert som høsten gikk og responsen fortsatte å være negativ, ble oppgaven endret til å

gjelde ett case studie. I denne prosessen sa én klubb ja til å delta i studien. Den klubben ble derfor valgt som utvalg, ut fra et tilgjengelighetsutvalg. Det vil si at man velger ut fra tilgjengelige klubber som ønsker å delta i undersøkelsen (Jacobsen, 2005; Thagaard, 2009).

Det endrede utgangspunktet for prosjektet ble altså å studere én klubb for å samle inn informasjon rundt beslutningsprosesser. Innad i organisasjonen intervjuet jeg hovedtrener, økonomisk ansvarlig, sportslig leder, daglig leder og styreleder. I tillegg ble tidligere daglig leder og tidligere styreleder, som har vært aktive i klubbens virksomhet, inkludert. Så mange aktører fra samme organisasjon ble inkludert for å få en dypere forståelse av og tanker rundt beslutningsprosessene. Man vil da kunne få frem om det var en felles forståelse innad i organisasjonen. Dette var strategisk utvalgte aktører for å komme nært fenomenet oppgaven studerte (Thagaard, 2013). Jeg inkluderte her sentrale aktører fra flere avdelinger som av ulik grad hadde innflytelse i beslutningsprosesser. Ved å inkludere tidligere aktører, fikk oppgaven også belyst et historisk forløp.

Oppgaven ble endret på bakgrunn av lite tilgjengelig utvalg. Endringene førte til at oppgaven fikk dypere og sterkere materiale rundt beslutningsprosesser i én toppfotballklubb.

### **4.3 Gjennomføring av intervju**

Oppgaven benyttet intervju som metodisk fremgangsmåte, hvor 2 intervju ble gjennomført via telefon og 5 intervju foretatt på aktørenes arbeidsplass. ”*Formålet med et intervju er å få fylldig og omfattende informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon, og hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer som blir tatt opp i intervjusituasjonen.*” (Thagaard, 2013, s.95). Thagaard (2013) legger frem at intervju er en passende metode for å få frem opplevelse, synspunkter og selvforståelse personer sitter med. Utenom intervju, er observasjon, tekst-, dokument- og bildeanalyse, og transkripsjon av audio- og videoopptak tre andre aktuelle kvalitative fremgangsmåter å innhente data på. (Silverman, 2006) Ved å bruke perspektivet Sensemaking er intervju som er semi-strukturerte riktig metode å bruke for å få frem meninger, synspunkter og forståelser av deres situasjoner og handlinger. Hovedformålet med intervjuene var å få frem de ulike aktørenes oppfatning, opplevelser og forståelser for hvordan prosessene til klubben var før en beslutning. Intervjuene var preget av åpne

spørsmål, hvor alle involverte aktører skulle beskrive sine opplevelser og tanker fra tre ulike situasjoner. Ut over i intervjuet hadde jeg oppfølgingsspørsmål klar. Alle intervjuguidene er vedlagt.

Med en semi-strukturert intervjuguide legger man få føringer for intervjuet (Thagaard, 2009). Det var formulert åpne spørsmål med formål om at aktørene skulle beskrive situasjonene og hvordan de opplevde arbeidet med de ulike situasjonene. Jeg hadde individuelle intervjuguider, med flere fellestrekk (vedlegg 1-7). Alle intervjuguidene hadde fire hovedspørsmål, hvor det startet med aktørens bakgrunn og så inn på målsetting, økonomi og til slutt spillerkjøp. Hovedtrener og sportslig leder fikk flere spørsmål på målsetting og spillerkjøp enn økonomi. Intervjuguiden til aktøren som er økonomisk ansvarlig var mindre på spillerkjøp og mer på økonomi. For den tidligere lederen var spørsmålene mer formulerte mot hvordan aktøren opplevde det da aktøren var involvert. Og så om aktøren så noen fellestrekk og hvordan aktøren opplevde kultur i dag opp mot hvordan den var tidligere. Intervjuguiden ble utformet av meg, med hjelp fra veileder.

Gjennomføringen av intervjuene varierte i tidsbruk. Det korteste intervjuet var et telefonintervju som varte i ca. 20 minutter, mens det lengste intervjuet varte i om lag 60 minutter. Jeg brukte båndopptaker for å sikre intervjuene, samtidig som jeg noterte godt underveis for å være klar med oppfølgingsspørsmål. Jeg sitter igjen med veldig forskjellige inntrykk fra intervjuene. Alt fra stressende situasjoner og til tider perioder hvor det var vanskelig å skape flyt, til nesten å ikke måtte stille spørsmål for å holde samtalen i gang. Aktøren ved det ene telefonintervjuet var svært opptatt i denne perioden, så jeg måtte gjennomføre det på kortest mulig tid denne dagen. Det gjorde til at hele intervjuet ble opplevd som stressende, men likevel fikk jeg frem god informasjon og aktøren var svært positiv tross den dårlige tiden.

Det var svært positivt å møte aktørene ansikt til ansikt, for å få en sterkere kontakt. Det gjorde for eksempel til at det var lettere å gi personen tid til tenke, uten å avbryte. Dette var til tider utfordrende på telefon. Hovedfokuset for meg under intervjuene var å avbryte minst mulig, å heller være åpen for å flyte litt frem og tilbake i intervjuguiden. Dette for at de tre hovedtemaene faller ofte inn i hverandre og flere valgte å blande dem i sine svar. Alle var åpne for at jeg fikk tid til å gå gjennom å se at alt var dekket i slutten av intervjuene, slik at jeg kunne stille et par spørsmål for å bekrefte flere av de

antagelsene jeg satt med på ulike svar. En metode for å bekrefte den forståelsene jeg satt med var korrekt, og ikke hadde misforstått.

Den tidligere daglig lederen ble ikke intervjuet før etter at analysen av alle intervjuene var gjennomført. Det var fordi det var vanskelig å fastsette en dato, samtidig som det er positivt for validitet på dataene. Aktøren fikk tilsendt påstander pr epost (Vedlegg 7).

#### **4.4 Analyse**

Alle intervjuene ble transkribert etter hvert som intervjuene var gjennomført. I transkripsjonen ble samtalen mellom meg og aktøren ordrett skrevet ned. Informasjon som kunne identifisere klubben ble anonymisert der. Etter at alt transkripsjonsarbeidet var ferdig gikk jeg over til analysen. Man sitter med mye data, og ifølge Patton (2002) er en analyse vanskelig å reprodusere på bakgrunn av hva forskeren mener er viktig og mindre viktig informasjon for oppgaven. En styrke og svakhet for kvalitativ analyse (Patton, 2002).

Først gjorde jeg en åpen koding hvor jeg delte inn i fire grupper; målsetting, økonomi, spillerkjøp og samarbeid. Grønmo (2004) trekker frem at man skal la denne fasen av kodingen bli preget av åpenhet uten noen former for styring av problemstilling. Etter hvert som alle intervjuene hadde blitt sett på ved åpen koding gjekk jeg over på fokusert koding, som tar utgangspunkt i den åpne kodingen og siler ut større mengder data med å være mer spesifikk på hva en leter etter (Grønmo, 2004). De hyppigste kodene ble brukt innenfor de fire ulike hovedtemaene. Utfordringer, styrker, forbedringer og historisk forløp er eksempel på kodinger som ble benyttet. Til slutt gjennomførte jeg en teoretisk koding, som ifølge Charmaz (2006) tar for seg kodingen man brukte over for å kople dette tettere opp mot teori og perspektiver oppgaven tar utgangspunkt i. Sitater som fordelte interessentene inn i ulike grupper interessenter (Mitchel et al., 1997) og sitater som påpekte hvilke egenskaper ut fra sensemaking (Weick, 1995) ble brukt som koder. Det er ofte lurt å se gjennom den åpne kodingen etterpå for å kvalitetssikre arbeidet med kodene (Grønmo, 2004; Charmaz, 2006).

Først del av analysen omhandlet interessenter. Jeg startet med å trekke ut hvilke aktører som ble nevnt under intervjuene, knytt opp mot involvering i prosessene. Ut fra det kom det frem hvem de sentrale interessenter var og hvordan de påvirker klubbens beslutningsprosesser. De teoretiske rammene for hvem en interessent er ble brukt for å definere de ulike interessentene man må ha oversikt over ved en beslutningsprosess.



Etter dette var gjort gikk oppgaven over på å se hvilke aktører internt i organisasjonen som var sentrale i beslutningsprosessene ved målsetting, økonomi og spillerkjøp og hvordan de tolker og forstår beslutningsprosessene ved hjelp av de syv egenskapene Weick (1995) presenterte. Man fikk da frem hvem som påvirker beslutningsprosesser og hvordan organisasjonen tolker beslutningsprosessene til klubben. Analysen fant tydelige frem til hvilke attribusjoner de ulike interessentene hadde ut fra den teoretiske kodingen som var gjort. Denne kodingen gav også god informasjon på hvordan aktørene tolket situasjonene ut fra de syv egenskapene som Weick (1995) la frem.

FOKUSERT KODING:	DAGLIG LEDER	HOVEDTRENER	SPORTSLIG LEDER
Spesifikk målsetting	Men over tid så er det den som holder oss dynamiske. At det er, nå er det en forutsetning for å være i nærheten av å være fornøyde. Vi er ikke kjempefornøyde å være topp 20 heller, men der ligger eksistensgrunnlaget vårt, også håper vi at etter hvert når disse anleggene gjør oss mer robust, og gjør oss et bedre produktive også i dag, så håper vi kanskje at vi kan løfte den målsettingen.	Alltid vært blant de 20 beste skal vi være. Jeg mener det er egentlig helt toskete, man bør heller være i Tippeligaen, som er 16 og da være blant de 14. Må det være. Men vi vet at det er denne klubben, vi er små og det må vi prøve å, nei løfte oss til å bli blant de 13 beste slik at vi holder oss i Tippeligaen hvert år.	Men igjen er det sånn i forhold til strategien sant, at vi diskuterer om det kan være ei sovepute for oss, i forhold til at når vi er i Tippeligaen og er blant de 16, kamouflerer oss litt, i forhold til at viktigheten av å være i Tippeligaen i forhold til å være blant topp 20, så vi diskuterer om vi er, om vi er kapable nok til å, kanskje gjøre om et slikt vedtak då, eller en slik strategi. Men, igjen så, så er det og, kan det og være skadelig å være for ambisiøs i målsettinga si.

**Figur 2:** Eksempel på fokusert koding ser over i figuren. Her tok jeg for meg spesifikk målsetting, og ser hvordan tre aktører besvarer dette spørsmålet.

## 4.5 Reliabilitet og validitet

“Generelt defineres reliabiliteten som graden av samsvar mellom ulike innsamlinger av data om samme fenomen basert på samme undersøkelsesopplegg” (Grønmo, 2004, s. 222). For å utdype det sitatet tar Grønmo (2004) utgangspunkt i to hovedtyper; stabilitet og ekvivalens. Stabilitet refererer til i hvilken grad det finnes samsvar mellom data om et fenomen som er samlet inn på ulike tidspunkter, med samme undersøkelsesopplegg. Er fenomenet stabilt, at det ikke endres mellom tidspunktene undersøkelsen blir gjennomført, er reliabiliteten høy om datainnsamlingene samsvarer bra. I motsetning er ekvivalens basert på “samsvar mellom innbyrdes uavhengige datainnsamlinger på samme tidspunkt” (Grønmo, s. 223, 2004). Ekvivalens har høy grad av reliabilitet om undersøkelsesopplegget samsvarer godt, selv om det er ulike aktører som samler inn data (Grønmo, 2004).

Ved en kvalitativ studie er det vanskelig å måle reliabilitet. Intervjuene i studien baseres på en semistrukturert intervjuguide. Det betyr at samtalen som føres mellom aktøren som blir intervjuet og meg, ikke er lagt store føringer for. Dette undersøkelsesopplegget blir da individuelt og vil være vanskelig å gjenskape for en annen person.

“Undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen vil være avhengig av når studien gjennomføres, og hvem som gjennomfører studien” (Grønmo, s.228, 2004). I studier som benytter kvalitativ metode, innebærer reliabilitet at de empiriske dataene som legges frem, baseres på faktiske forhold. Forskerens subjektive skjønn eller tilfeldige omstendigheter under prosessen må ikke påvirke dataene (Grønmo, 2004). Intervjuene tok utgangspunkt i allerede erfarte situasjoner hvor man søkte aktørenes oppfattelse. Det er rimelig å si at det er sikret etter beste evne for at dataene skal være så riktige som mulig. For eksempel å møte aktørene ved intervjuene, gjør til at vi skaper en relasjon, kan gjøre til de lettere gir ut informasjon. I starten av intervjuene var det viktig å fortelle aktørene hvem jeg var, hvorfor jeg studere det jeg gjør og hva oppgaven går ut på. Det for å klarlegge situasjonen og minimere de ulike feilkildene som kan dukke opp. Det er ifølge Grønmo (2004) viktig å sikre en gjennomføring som er en systematisk innsamlingsprosess som samsvarer med etablerte forutsetninger og framgangsmåter.

”Validitet refererer som nevnt til datamaterialets gyldighet i forhold til de problemstillingene som skal belyses” (Grønmo, s.231, 2004). Det er viktig med gode oppfølgingsspørsmål ved semi-strukturert intervjuguide, for å sikre at man kommer inn på det problemstillingen skal belyse. Oppfølgingsspørsmålene var diskutert og fastsatt

med veileder. En aktør kommentert også funnene for å sikre datamaterialets validitet. Etter hvert intervju tok jeg en rask oppsummering ut fra de kommentarene jeg da anså som sentrale, for å få de bekreftet av aktørene. Aktørvalidering, som går på det å diskutere materialet med aktørene selv er en god metode å sikre validiteten. ”Validiteten vurderes som tilfredsstillende dersom det er åpenbart at de innsamlende data er gode og treffende i forhold til studiens intensjoner” (Grønmo, s.231, 2004). Datamaterialet jeg satt igjen med var tilfredsstillende for hvordan beslutningsprosessene virker å fremstå i denne klubben. Det som kan stilles spørsmålsteget på er i hvor stor grad alle interessentene er kommet frem og i hvilken grad man kunne sikret dette sterkere.

Validitet referer også til hvordan forskerens kompetanse for innsamling er på forskningsfeltet forskeren studerer. Kompetanse på empiri og teori knytt opp mot det som studeres er også sentralt for grad av validitet. Dette går på kompetansevaliditet (Grønmo, 2004). Før intervjuene var det viktig å lese seg opp på klubbens situasjon. For å komme enda nærmere på klubben, snakket jeg med sentrale aktører rundt klubben og personer som har hatt lignende roller i andre klubber. Dette for å sette seg mest mulig inn i en situasjon studien søker og bli kjent med de forholdene jeg gikk inn på. Man får et klarere bilde på mekanismer i klubb og hvilke utfordringer og muligheter man bør være klar over. En kompetanse på klubbens situasjon påpeker Grønmo (2004) er viktig for å forstå mer og forsterke oppgavens validitet.

I analyse og diskusjon er det sentralt ifølge Kvale (1997) at man får en god logisk sammenheng mellom teori, data og tolkning. Det er viktig for den teoretiske validiteten at man setter dataene inn i en sammenheng med teori og perspektiver som gir en forståelse av det fenomenet man studerer på en god måte. Oppgaven har brukt perspektivet sensemaking og interessenteori sentralt opp mot sitater for å analyse de dataene man sitter igjen med. Sterkest har de syv egenskapene som Weick (1995) bruker kommet frem i analysen.

Ut fra evalueringsprinsippet må man ut fra det Kvale (1997) trekker frem, anse en svekkelse i oppgaven. Det ble kun introduserer en side av hvordan beslutningsprosessen fungerte i dette case-studiet. På bakgrunn av det fikk man funn og evalueringer som bare pekte mot deres syn på prosessene. Det er sentralt ved dette prinsippet å anse sin evaluering som objektiv og god. Man vil ikke kunne få en sterk objektiv evaluering ved å kun ha belyst en side. Men, i lys av det oppgaven studerer og de dataene som er

kommet frem, kan oppgavens analyse og diskusjon sees på som objektiv god. Det er trukket inn teoretiske perspektiver, tidligere forskning og sitater fra avisartikler som samsvarer mye med det som kommer frem her.

#### **4.6 Etiske retningslinjer**

Ved forskning har man ansvar for å ta vare på informanten, skaffe godkjenning og utføre prosjektet ut fra retningslinjer som omgår etikk. Det handler om å skaffe informert samtykke, holde informantens identitet skjult og forsikre personer som er med i prosjektet hvilke konsekvenser det gir dem å delta. Alle klubbene fikk tilsendt brev om hva studien omhandlet, samtidig som alle skrev under på et samtykkeskjema. Disse ligger vedlagt (vedlegg 9 og 10). En utfordring prosjektet ville få, var å holde både personer og klubb skjult. Det er viktig at man ikke vil kunne identifisere hvem som har deltatt i studien. Veileder og jeg passet på å anonymisere oppgaven.

Opgaven søkte NSD for å få godkjent gjennomføring av intervju. Dette gikk raskt i orden, og søknaden ligger vedlagt (vedlegg 8).

Det kan fremstå som en utfordrende oppgave å kommentere prosesser dem selv og andre aktører i organisasjonen er med i. Her er oppgaven ute etter å se på positive og negative sider ved klubbens beslutningsprosesser for å få frem et syn på hvordan en beslutningsprosess fungerer. Dette kan fremstå belastende for de involverte. Jeg hadde utlevert informasjon om hva studien gikk ut på, hvilke områder jeg ønsket å undersøke samt at alle deltakerne mottok et informert samtykke-skjema hvor jeg også opplyste om at både klubben og enkelte aktører hadde muligheten til å trekke seg underveis om de skulle ha behov for dette. Det var også svært viktig å utdype min rolle og hvem jeg var for å skape en god relasjon mellom meg og de ulike aktørene som var involvert i intervjuene. Den gode kontakten med klubben skapte en åpenhet og ærlighet som var viktig for intervjuene.

## 5. Resultat og diskusjon

Resultats- og diskusjonsdelen vil bli presentert i to ulike deler. Først vil det legges frem hvem som er med å påvirke beslutningsprosessene, for så å se på hvordan sentrale aktører i organisasjonen og tidligere ledere opplever beslutningsprosessene. Funnene blir presentert ved hjelp av de tre situasjonene oppgaven har tatt utgangspunkt i. Den første delen tar for seg interessenteori, hvor det vil bli beskrevet hvem interessentene er. Det vil komme fra hva de ansatte i organisasjonen, i styret og hva tidligere ledere anser som interessenter for klubben. I tillegg vil aktørene i organisasjonen sin rolle og posisjon bli lagt frem. Senere vil oppgaven gå nærmere inn på hvordan prosessen foregår gjennom å se på forståelse og oppfattelse aktørene har for beslutningsprosessen. Sensemaking, og de syv egenskapene Weick (1995) presenterer vil bli brukt som verktøy for å forstå det oppgaven studerer.

Resultat og diskusjonen vil bli presentert sammen for å skape en god flyt og unngå det at en gjentar seg selv om man deler disse opp. Ved å sette disse delene sammen får man diskutert samtidig som man tar opp funn som er kommet frem. Det må presiseres igjen at analysen skiller mellom klubb og organisasjon, og aktører og interessenter.

### 5.1 Del 1: Interessenter

Denne analysen tar utgangspunkt i følgende underproblemstilling:

*Hvilke aktører er sentrale i påvirkningen av en beslutningsprosess?*

I intervjuene kommer det frem hvordan klubben ønsker å fremstå ovenfor interessentene. Hvilken rolle klubben ønsker at interessentene skal ha og hvilke tiltak klubben gjør for å ha oversikten selv, er sentrale funn i denne delen av oppgaven. Høye og Cuskelly (2003) trekker frem tillit blant aktørene som en nøkkel til godt samarbeid. For å bygge tillit og inkludere interessentene på en god måte har klubben et fokus på å fremstå som en seriøs samfunnsaktør. Freeman et al., (2004) trekker frem to spørsmål ved interessenteori, hvilket formål organisasjonen har og hvilket ansvar man har ovenfor interessenten. Disse spørsmålene vil bli diskutert under. Ved å spille den rollen i samfunnet som klubben gjør, med å bidra med anlegg og andre tilbud til omgivelsene, viser man interessentene at man tar dem og omgivelsene på alvor.

Klubben ønsker hele tiden å bli mer profesjonell, men vil likevel ha en moderat og fornuftig satsing i bunn. Tidligere styreleder vektlegger hvor viktig det er å skape

legitimitet for deres beslutninger gjennom å vise kulturen frem til omgivelsene. Organisasjonens kultur har over tid satt klubben i denne posisjonen, selv om tidligere daglig leder presiserer at det alltid vil være sportslige resultat som vil være den bærende kraften for interessentene og klubben.

### **5.1.1 Økonomi**

Innenfor økonomiske beslutningsprosesser ønsker klubben sterkere involvering fra flere i organisasjonen. Klubben ønsker å ha kontroll for å sikre god klubbdrift, og et element for å gjøre det er å fordele ansvar mer ut i organisasjonen. Det er også en klar bevisstgjøring på hvilke interessenter klubben ønsker å inkludere. Gjennom intervjuene som ble gjennomført med de ansatte i organisasjonen og lederne kommer NFF, sponsorer, investorer, kommune og tilhørende aksjeselskap frem som sentrale interessenter. I tillegg er konkurrerende klubber interessenter som påvirker konkurransekraften. Økonomien til klubben påvirkes i ulik grad av disse interessentene.

NFF fremstår som en absolutt interessent for beslutninger på økonomi. Lisensieringen til toppklubbene gir dem makt, legitimitet og press. Ut fra det teoretiske rammeverket forstås makten gjennom reglementet til å være normativ makt. Det vil si at man bruker normer og verdier som middel for makten (Mitchell et al., 1997). Med å skape like konkurransevilkår, og kontrollere driften, tilegner interessenten seg legitimitet i tillegg. Den siste attribusjonen får det ved at det er viktig å gjennomføre disse handlingene for utviklingen til norsk fotball. Lisensieringskontrollen hvert halvår er det som definerer presset forbundet har på klubben. Havner man som kjent i rød sone, må man utarbeide en handlingsplan som skal godkjennes (Haavik, 2012; Mitchell et al., 1997).

Ut fra hva Freeman et al., (2004) trekker frem har organisasjonen som formål å drive sunn klubbdrift. Ut fra det og interessentens posisjon har klubben et ansvar for å levere positive budsjett som viser at de tar hensyn til klubbøkonomi. På bakgrunn av klubbens eiendommer og lån vil de aldri komme opp på grønn sone. Organisasjonen må da sikre at de holder seg i gul sone for å henvise til god økonomistyring. Tidligere styreleder forteller også at lisensieringen har gitt klubben sterkere konkurransekraft: *”Etter at NFF greide å få styr på lisenssystemet igjen, og ikke gir alle klubber unntak, er jo den største talentutvikleren vi har hatt (...)”* (Tidligere styreleder). Dette sitatet viser hvor viktig NFF er for å skape like konkurransevilkår for klubbene. Det forklares med at flere og flere klubber må satse på unge spillere på når det strammes inn på lisensiering. Det er noe denne klubben i deres øyne allerede har konkurransefortrinn på. Forbundet

kontrollerer reglementet og har oppfølging på budsjett. Lisensieringen til NFF er sentral for utviklingen til norsk fotball og det er viktig for NFF at klubbene følger dette.

Når det gjelder investorer har klubben tatt en klar beslutning på at de ikke ønsker for mye involvering. De investorene man da snakker om er de som ønsker avkastning på sine investeringer. *”Det er jo investorer som bryr seg om klubb og synes bra om omgivelsene, men likevel så har de som mål av seg at det de investerer skal gi en avkastning.”* (Sportslig leder). I hvor stor grad en investor er inne å bidrar til klubben, og hvilke størrelse det har for budsjettet, kommer ikke frem. Man forstår likevel ved flere av intervjuene at klubbens formål ikke samsvarer med investorenes formål, som utfordrer det med sunn klubbdrift og hvordan denne klubben drives (Freeman et al., 2004). *”(...) når du begynner å innlemme store, eller investorer for ofte for mye, så er det fort at du mister óg litt oversikten relatert til det å se tilbake på det med sunn klubbdrift (...)*” (Sportslig leder). Man ønsker ikke en stor involvering av investorer ettersom presset for avkastning ligger der, og man kan raskt miste selve kontrollen over klubbens drift.

Man kan si at en investor har makt over de midlene som er investert. Det vil påføre klubben press rundt beslutninger hvor midlene blir brukt. Det er utilitaristisk makt investoren bruker ved kravene om avkastning. Investorene oppnår press og makt gjennom å kreve avkastning for deres investeringer, ellers vil de holde igjen kapital (Mitchell et al., 1997). For å bli en absolutt interessent mangler investorer legitimitet, man kan ikke argumentere for at en investor handler ut fra normer og verdier til idretten i Norge, og en kan altså da slå fast at investorer forblir farlige interessenter når de er involvert.

Investorene er ansett som farlige interessenter ved at de ønsker avkastning på deres investeringer. Hvor farlige man skal definere dem, i denne situasjonen og inn mot denne klubben, er vanskelig. Flere personer i klubben omtaler dem som positive til klubben og har gode tanker inn mot klubben. Samtidig fremkommer det i intervjuene at klubben ønsker å unngå for mye bruk av investorer. Det kommer frem at man ønsker å bruke investorer ved noen spillerkjøp for skape tilhørighet og holde dem inne med klubben. *”Vi har fått litt investorthjelp de siste årene, og det har vært god avkastning for de som har vært med.”* (Daglig leder). Daglig leder forsikrer at man har flere ganger gitt investorene noe igjen for det de har investert i

Kommune og fylkeskommune er mindre sentrale aktører for hvordan klubben driver. Omgivelsene er små og man kan ikke forvente at kommunen skal kunne bidra med redningspakker ved dårlig klubbdrift. *”En kan ikke påføre banken 200 millioner i tap fordi vi har bygd en stadion som ikke henger på greip. (...) kommunen her er ikke bygd for toppfotball, å drifte det.”* (Daglig leder). Likevel er de sentrale for formålet til klubben gjennom å fremstå som en god samfunnsaktør. Det som blir utviklet av anlegg og tilbud er for hele fylket og man ønsker at det varemerket skal være til fordel for både klubb og omgivelser (Freeman et al., 2004). *”Vi har tatt tak i alle anleggsutviklingene i omgivelsene. Anleggene våre er for hele distriktet”* (Tidligere Styreleder). Dette forsterker samfunnsaktøren klubben ønsker å være og legger føringer for et godt samarbeid med kommunen. Den rollen forsterker også samarbeidet med sponsorer. For en allerede utfordrende, men stabil økonomi er det sentralt å skaffe seg midler gjennom sponsorer. Klubben ansees som en sterk samfunnsaktør og har en positiv rolle i samfunnet. Klubben har likevel ikke mange store sponsorer.

*”Så vi må passe litt på at vi ikke ødelegger den lokale tilknytningen vi har (...), alle vil ha lokale sponsorene. Og vi har ikke, vi har mange sponsorer, men har ikke veldig mange store, vi her er alle små og alle skal få bidra til oss.”*  
(Økonomisk ansvarlig).

På bakgrunn av klubbens posisjon som seriøs aktør i omgivelsene skaper man et gjensidig og godt forhold til næringslivet. Sitatet sier at det er viktig å inkludere dem som ønsker for å gi de tilhørighet til klubben. Ut fra teoretisk forståelse er det rimelig å si at på bakgrunn av formålet til organisasjonen og ansvaret klubben tar på seg ovenfor interessentene viser hvor sentrale de er for klubbens økonomiske beslutningsprosesser (Freeman et al., 2004).

*”Og så sklir man mer og mer inn i sponsormiljøet fordi vi er en samfunnsaktør. Vi blir sett på som seriøse, som viktige av helt andre enn store bedrifter. Vi blir sett på som den mest seriøse samfunnsaktøren i hele fylket”* (Tidligere Styreleder).

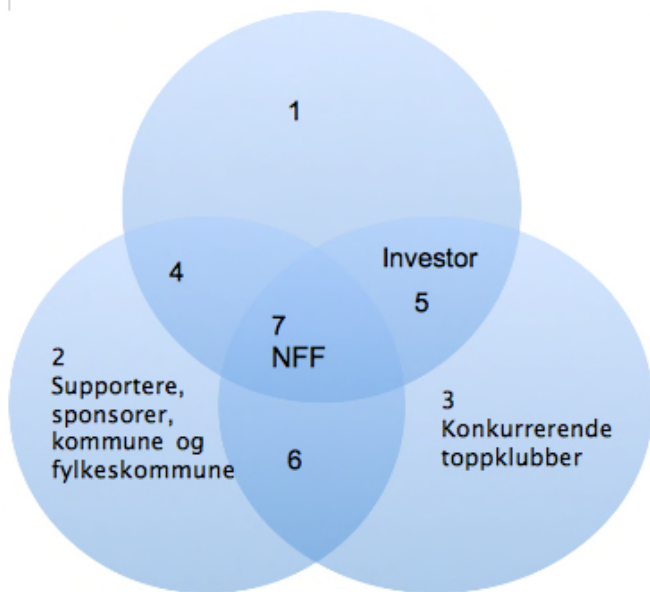
Man skaffer seg en god posisjon i samfunnet, ved å ta vare på dem og handle som samfunnet ønsker. I lys av teorien viser sitatet over at de faller under den skjønnsbetonte gruppen. Det tilsier at de har legitimitet som attribusjon. Deres posisjon inn mot klubbens beslutningsprosesser baseres på de normene og verdiene som



samsvarer for riktig handling i klubbens omgivelser. En siste interessent som kommer i samme gruppe er supportere og medlemmene til klubben. Deres posisjon er som interessentene over, basert på legitimitet. De har ingen direkte makt eller press på klubben for å gjennomføre handlinger, men deres posisjon som supporter gir dem legitimitet. Den tidligere styrelederen mener at ingen av disse interessentene påfører klubben press på bakgrunn av deres rolle i samfunnet som klubb. Kulturen om krav er fjernet ettersom man over tid har bygget gode relasjoner.

Konkurrerende klubber fremstår som forlangende interessenter med press på klubbens beslutningsprosesser. Å fremstå som en bie som surrer, vil det være en interessent som man hele tiden vil være observant på (Mitchell et al., 1997). En forlangende interessent vil ikke alene kunne påvirke klubben mye, men er avhengige av andre for å utrette en større trussel på dem (Mitchell et al., 1997). Flere aktører i organisasjonen opplever at klubben har flere utfordringer sammenliknet med andre. Likevel er den økonomiske utsikten god. *”Nei, den er bransjemessig bra, men det er utfordrende å drive toppfotballklubb ut fra omgivelsene våre, det kommer det alltid til å være, og det skal det være”* (Daglig leder). Man får da antagelser om at klubben er i en posisjon hvor det er avgjørende å ha god kontroll og en klar bevisstgjørelse for strategi mot interessenter.

Klubben har i tillegg et tilhørende aksjeselskap. Dette samarbeidet nedtoner daglig leder til å kun fremstå som en formell sak. *”Det kunne vært ett selskap, men det er to av en praktisk forretningsmessige årsak. Skal du låne et par 100 millioner av banken ønsker de et aksjeselskap og ikke et årsmøte som kan bestemme noe helt vilf”* (Daglig leder). Sitatet sier noe om hvordan banken ønsker samarbeidet skal gå for seg, og samarbeidet med aksjeselskapet blir da bare en formel sak til klubben. Ettersom styret til aksjeselskapet består av representanter fra både klubb og aksjeselskapet har det tilhørende selskapet ingen påvirkning på beslutningsprosessen til organisasjonen ut fra hva som kommer frem i intervjuene.



**Figur 3:** Oversikt over interessenter for økonomiske beslutningsprosesser. Gruppe 2 er skjønnsbetonte, gruppe 3 forlangende, gruppe 5 farlige og gruppe 7 absolutte interessenter.

De latente interessentene er de interessentene som er skjønnsbetonte- og forlangende. Det vil si supporterne, sponsorene, kommune og fylkeskommune og de konkurrerende toppklubbene. Investorene er de eneste dominerende interessentene som er de farlige interessenter. Og så til slutt finner man NFF som er den dominerende interessent med både press, legitimitet og makt. Ut fra det som kommer frem i intervjuene er det disse som er de sentrale interessentene til klubben ved økonomiske beslutningsprosesser.

### 5.1.2 Målsetting

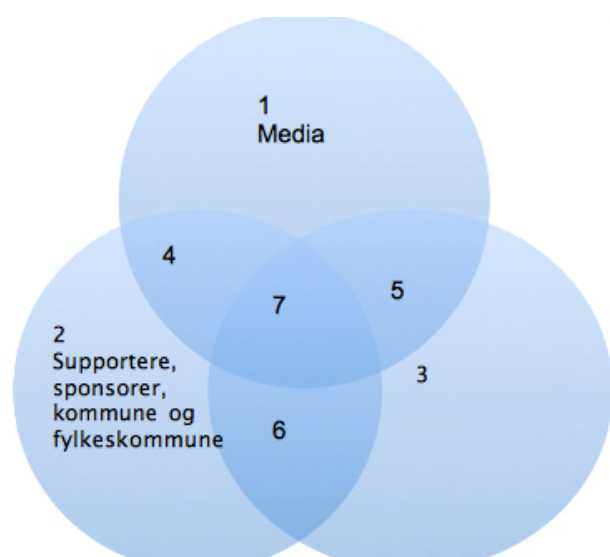
I analysen på målsetting vil oppgaven ta for seg to situasjoner; overordnet målsetting og sportslig målsetting. Det er noe ulikt hvordan klubben involverer interessenter ved disse to ulike prosessene, slik at det vil fremstå mer ryddig å dele disse to situasjonene opp. Overordnet målsetting handler om klubbens større målsettinger som samfunnsaktør og organisasjon, mens sportslig målsetting handler om hvilke resultatmål klubben har.

De økonomiske rammene er førende for hvordan sportslig- og overordnet målsetting blir. Før man setter de sportslige målsettingene, ønsker man at rammene rundt skal være svært gode så det ligger som en grunnmur for prestasjonen. Som Sportslig leder har nevnt tidligere er det her også viktig å forankre en felles beslutning, hvor man ikke lar en person være førende for prosessen. Som nevnt i innledningen kan derimot omgivelsene være førende for prosessen her. Petersen Kallekleiv (2014) beskrev omgivelsenes krav om høyre målsettinger som et element for at flere klubber har høyre

målsettinger. En må fremstilles attraktiv for omgivelsene. Det er altså relevant å diskutere Freeman et al (2004) sine to spørsmål for å forstå hva som ligger bak beslutningene.

### **Overordnet målsetting**

Involvering av interessenter er noe varierende ved overordnet målsetting. Det fremkommer ikke noen sterk interessent som er avgjørende for hvordan organisasjonen ønsker å fremstå ved overordnede målsettinger. Klubben er bevisst på hvilken involvering en ønsker, men som tidligere styreleder snakket om tidligere, er det viktig å fremstå som en seriøs samfunnsaktør. Dette er for å skape gode relasjoner til interessentene, samtidig som man ønsker å tilfredsstille de på andre måter enn bare ved resultat (Freeman et al., 2004). Man skaper da, som tidligere styreleder fremhever, en annen type kultur enn den vanlige kravs-kulturen som omgivelsene først og fremst har på resultat.



**Figur 4:** Oversikt over interessenter for overordnet målsetting. Gruppe 1 er hvilende interessenter, og gruppe 2 er skjønnsbetonte interessenter

Det brukes mye midler og ressurser på rammer og fasiliteter til omgivelsene like mye som for seg selv. Interessenter som er fremtredende er altså supportere, sponsorer og kommune/fylkeskommune. De er interessenter som bruker legitimitet som attribusjon mot klubbens beslutningsprosesser og blir da skjønnsbetonte interessenter (Mitchell et al., 1997). Klubben beholder deres positivisme med å være en god samfunnsaktør.

En annen sentral interessent ved overordnede målsettinger er media. Klubben bruker mediene bevisst for å skape entusiasme rundt klubben, samtidig som man ønsker å ha det som en ”boomerang” om man ikke følger vedtatt målsetting. Det er viktig å kommunisere målsettingene ut for å sikre at man opprettholder presset på å lykkes. Lykkes man ikke, vil mediene reaksjon presse dem til å omorganisere. Mediene får en normativ makt som gir dem muligheten til å spille på de målsettingene klubben setter. Dette gjør mediene til en hvilende interessent, som vil si at man er avhengig av andre interessenter for få gjennomført en handling (Freeman et al, 2004; Mitchell et al., 1997).

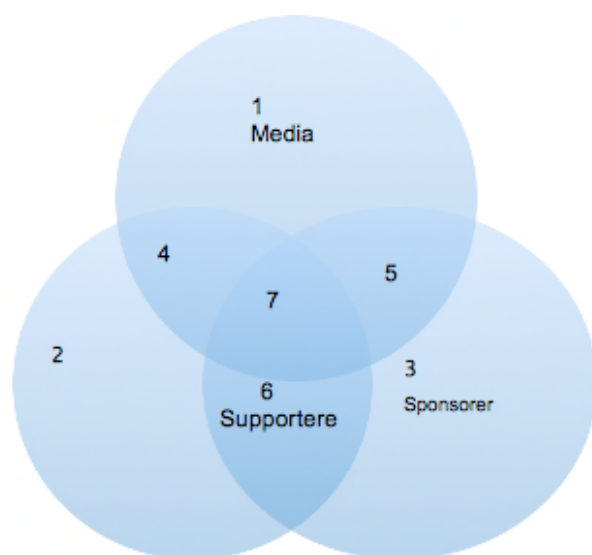
### **Sportslig målsetting**

Avgjørende for den sportslige satsningen er ressursene og klubbens evne til å beholde og utvikle konkurransekraft, som er klubbens formål (Freeman et al., 2004). Likevel kommer det ikke frem gjennom intervjuene noen interessenter som er involvert i beslutningsprosessen med sportslig målsetting. I innledningen diskuteres tematikken om klubber kan føle seg presset til å sette urealistiske målsettinger for å fremstå mer attraktive for supportere og sponsorer (Petersen Kalleklev, 2014). I dette tilfellet er ikke de forventningene så fremtredende ifølge tidligere styreleder: *”Ja det er derfor vi sier at vi skal også være en samfunnsaktør. Da blir vi populære, i stedet for å være upopulær. (...) Men vi har klart å snudd det der og fått til den toppidrettskulturen. Vi har tatt tak i alle anleggsutviklingene i omgivelsene.”* Man må likevel anta at en interessent har et mer kortsiktig syn på prestasjon enn hva en klubb selv har. Her blir sponsorene forlangende interessenter på bakgrunn av deres posisjon, og som gir dem muligheten til å påvirke. De gir ikke klubben store krav så lenge organisasjonen har fokus på rollen som samfunnsaktør, men likevel er det et beskjedent press på resultater. Sponsorene vil være avhengig av andre for å få gjennomslag på handlinger (Mitchell et al., 1997). Ut fra Freeman et al., (2004) forstår man her at formålet til klubben og deres oppmerksomhet mot interessentene har satt klubben i en bedre situasjon.

For i bunn og grunn handler det for fotballklubber å prestere på banen. *”Omgivelsene vil som oftest bare tenke kortsiktig, men vil i omtale fremheve den langsiktige tankegangen. Dette er svært utfordrende for toppklubbene, og svært ofte påvirker dette klubben til å tenke for mye kortsiktig”* (Tidligere daglig leder). Presset på resultat vil, som tidligere daglig leder sier, alltid være til stede så lenge en driver med toppidrett. Ut fra dette er supporterne interessenter som påfører klubben press på handlinger som er viktig for

interessenten å gjennomføre og har legitimitet ut fra hvilken posisjon de har i klubben (Mitchell et al., 1997). Supporterne som avhengige interessenter bruker press og legitimitet for å få gjennomslag for handling. Media beholder den normative makten sin, ved at klubben er åpne med sine målsettinger og dette kan bli brukt mot dem (Mitchell et al., 1997).

Prosesen i organisasjonen springer først og fremst ut fra hovedtrener, sammen med sportslig leder, daglig leder og styret. Den sportslige målsettingen er den mest spesifikke målsettingen klubben blir målt opp mot for hver sesong, og hvor det da er ønskelig at skal være bredt forankret i organisasjonen. Det er viktig for hovedtrener at spillerne er med å fastslår sportslig målsetting: ”(...) *Også må vi sette sammen et mål, spillerne må få si sitt om hva de mener bør være målsettingene (...)*” (Hovedtrener). Det er de som skal prestere på banen, man må derfor gi spillerne eierskap til målsettingene.



**Figur 5:** Oversikt over sportslige interessenter. Gruppe 1 er hvilende interessenter og gruppe 6 er avhengige interessenter

### 5.1.3 Spillerkjøp

Investorer er inne på enkelte spillerkjøp, og har både press for å oppnå avkastning og makt over kapitalen investoren bidrar med. Som ved økonomiske beslutninger, fremstår investorene som en farlig interessent ved beslutninger på spillerkjøp. Det er tydelig at det er kritisk for interessenten at man oppnår avkastning, og den utilitaristiske makten fører til interessentens farlige posisjon (Mitchell et al., 1997). Denne posisjonen virker klubben å være bevisst på, og ønsker derfor å distansere seg fra denne interessenten.

Likevel ser man til tider nødvendigheten av dem for ikke å miste konkurransekraft. I intervjuene kommer det tydelig frem at man ønsker bare å gjennomføre kjøp hvor klubben kan håndtere det selv, men til tider lar man også investorer være med for å godgjøre dem og la dem føle tilhørighet. Dette kan ansees som et middel for å holde dem på lag med klubben over tid (Freeman et al., 2004).

Supportere og sponsorer ønsker bruk av lokale spillere for å føle tilhørighet inn mot klubben.

*”Jeg tror også det er viktig for oss her å ha litt lokal tilhørighet at vi har lokale spillere, eller fylkesspillere egentlig, og ikke for mange som er utenlandske. Da, publikum, da vil ikke de komme, det er noe med identiteten vår” (Økonomisk ansvarlig).*

Her er det rimelig å si at interessentene har både press og legitimitet for hvordan klubben avgjør en handling. En kan argumentere for interessentenes rolle med at spillerkjøpene klubben gjør, forteller mye om deres satsing. Som interessent er dette krav fra supporterne og sponsorene som ansees som nødvendige for å holde på interessen fra publikum (Mitchell et al., 1997). Det vil si at de er avhengige interessenter.

*”(...)på langsikt er det absolutt en god støtte lokalt. Men vi har litt slik identiteten vår, at vi skal bruke litt lokale spillere, og det blir viktig at vi holder på den identiteten slik at vi beholder den støtten da. Så lenge vi har den røde tråden med oss, så har vi ”backing” fra omgivelsene våre” (Styreleder).*

Sitatet bekrefter denne analysen med at klubben opplever supporterne som positive, men at de forventer at klubben holder på identiteten. Det virker som det er en tydelig bevisstgjørelse rundt denne interessentens posisjon og så et fokus på å opprettholde interessenten positiv til klubben (Freeman et al., 2004).

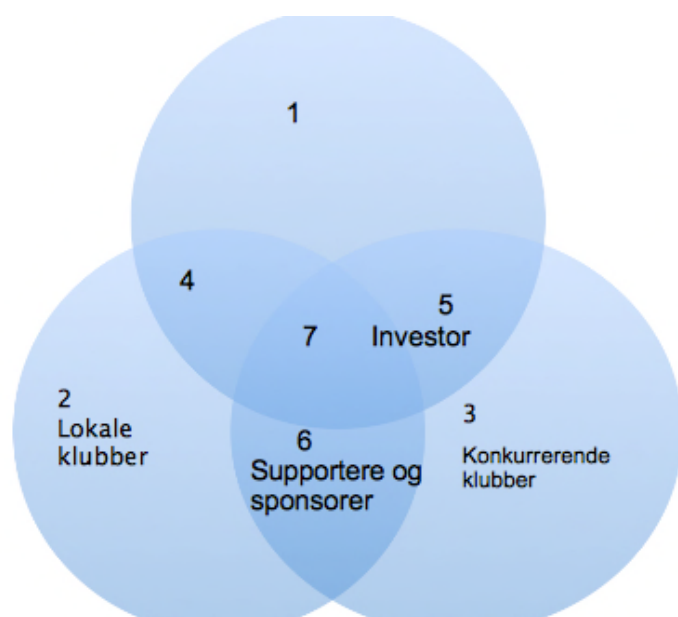
Lokale idrettslag i nærområdet er viktige for å kunne tilegne seg unge talentfulle spillere som også er lokale. Klubben fremstår veldig bevisst på hvordan de skal behandle unge spillere og at man ikke ønsker for mange unge talent inn samtidig som kan være skadelig både for unge spillere og lokale idrettslag (Freeman et al., 2004).

*”Vi vet at får vi opp gode fotballspillere her, så kan vi konkurrere med alle fordi vi kan garantere at de kommer inn i en A-stall og få spille, det får en kanskje*

*ikke andre steder (...). Det mener jeg er veldig viktig for unge spillere, at en trener vil ha de, gi input og sjansen tidlig i stedet for å spille på et andrelag og spille der som de får i mange klubber” (Hovedtrener).*

Lokale klubber blir en skjønnsbetont interessant ettersom de ønsker et godt og ryddig forhold til toppklubben og ved godt samarbeid kan utvikle spillere videre. Krav og ønsker baseres på handlinger innenfor verdier og normer (Mitchell et al., 1997). Konkurrerende klubber blir forlangende interessenter ettersom de har en konkurrerende arena for å hente talent og andre typer spillere.

Det viktigste er at spillerne klubben kjøper er ønsket av hovedtrener og er innenfor rammene klubben har satt. ”Men det er slik at jeg ser på spillere, så prater jeg med sportslig leder og så tar han det videre med agenter og klubbene å ordner det praktiske, forhandlingene og alt det der, jeg er ikke inne på det” (Hovedtrener). En slik beslutningsprosess samsvarer med det Miller og Wilson (2006) påpeker at grad av viktighet knyttet til beslutning avgjør inkludering. Som eksempelet om Vålerenga Fotball (vpn.no), søker også denne klubben etter gode beslutningsprosesser hvor handlekraften er god og prosessene fremstår korrekte og robuste. Det er viktig å kvalitetssikre prosessene og at man ikke fører en prosess alene. Ved yngre spillere har ikke klubben som mål å hente mange spillere, men heller spillere hovedtrener kan benytte seg av.



**Figur 6:** Oversikt over interessenter ved beslutninger på spillerkjøp. Gruppe 2 er skjønnsbetonte, gruppe 3 forlangende, gruppe 5 farlige, gruppe 6 avhengige interessenter

Først og fremst handler denne prosessen om hvordan hovedtrener og sportslig leder jobber. Dette handler om å kartlegge, følge med og studere spillere jevnlig. Avdelingen på sport har et budsjett å forholde seg til. Dette budsjettet er det sportslig leder som har budsjettansvar over. På kjøp av unge spillere eller spillere som ansees som rimelig og er innenfor rammene er det som oftest sportslig leder og hovedtrener, sammen med resten av trenerteamet, som tar beslutninger. Dette er en kort og presis beslutningsprosess.

*”Det er sånn som sportslig leder og hovedtrener, at vi tar ofte en beslutning på at han spilleren fra nærområdet som er 16 år og fremadstormende, han skal vi hente. Den prosessen, den beslutningen tar jeg, uten at jeg trenger inkludere hele klubben på det. Men igjen, og med en ung spiller, forankring med sportslig leder og hovedtrener” (Sportslig leder).*

#### **5.1.4 Oppsummering**

Ut fra det andre spørsmålet til Freeman et al., (2004) kan ordene til daglig leder oppsummere hvordan klubben må tenke for å håndtere sine interesser og viktige støttespillere:

*”Ja, så er det små forhold, så i klubben kan du ikke gå bort fra forpliktelsene dine, for du møte de igjen. Du har mer enn en relasjon til hver enkelt part. Du kan ikke bare drite i banken så kan du gå i en annen gate i byen også oppsøke en annen bank, og så få de med i stedet. Det er åpenbart at det kan en ikke gjøre” (Daglig leder).*

Sitatet sier noe om hvordan klubben er, hvilke omgivelser den lever i og hvordan ressurstilgangen er. Dette er førende for deres hverdag. Dette kommer frem i intervjuene at organisasjonen er klar over. Det fremkommer også at man har klare retningslinjer om at det er organisasjonen som fører prosessene og at det ikke er en sterk interessent som fører beslutningsprosessene til klubben. Det tilhørende aksjeselskapet er sentralt for økonomien til klubben, som en ren praktisk forretningsmessig årsak inn mot banklån. De ønsker å holde styringen selv og budsjettere og beslutte ut de mulighetene klubben har. *”Kulturen er bestemmende for klubben” (Tidligere daglig leder).* Klubben er styrende i sine beslutningsprosesser ovenfor interessentene, men blir påvirket av dem i ulik grad. Som Freeman et al., (2004) trekker frem er det klare formål fra organisasjonen som fremstår førende for prosessene, og i tillegg virker man bevisst over hvilket ansvar man har ovenfor interessentene.



Det virker som at interessentene har et godt forhold til klubben. Bevisstgjørelsen over hvem interessentene er, samtidig som man ønsker å spille på lag med dem, gjør til at beslutningsprosessene i mindre grad blir påvirket av interessentene. ”*Engasjementet til aktørene rundt klubben påvirker klubbens utvikling gjennom de rammer de er med å legger for klubben*” (Tidligere daglig leder). Klubben gir interessentene eierskap til beslutninger, og får da et godt samarbeid med dem (Freeman et al., 2004).

## **5.2 Del 2: Beslutningsprosesser**

Sensemaking kommer fra individuelle aktørers oppfattelse og forståelse. Denne forståelsen blir påvirket eller påvirker andres sensemaking (Brown et al., 2008). Man får gjennom intervjuene frem individuelle meninger og forståelser om hvordan beslutningsprosessene fungerer ved de tre situasjonene.

Del 2 av analysen tar for seg følgende underproblemstilling:

*Hva opplever ansatte og ledere som sentralt for en beslutningsprosess og hvordan påvirker det beslutningsprosessen?*

Organisasjonen ønsker bred forankring i sine beslutningsprosesser. Klubben utvikler derfor en sterkere tilhørighet hos de ansatte og lederne i klubben. Man får et klart tegn på at organisasjonen ønsker at den sosiale egenskapen skal være førende for prosessene, hvor flere mennesker er med å påvirker beslutningsprosessen som Mills et al., (2010) er innpå. Miller og Wilson (2006) trekker frem graden av viktighet knyttet til beslutningen som avgjørende for hvor i organisasjonen beslutninger blir tatt. Dette er noe man ser igjen i denne klubben. Ved spillerkjøp av en ung spiller involveres ikke flere enn trenerteamet og sportslig leder og beslutningen føres av få aktører ut fra de budsjetttrammene sportsavdelingen har fått. Dette er en beslutning som ikke vil påvirke organisasjonen stort og trenger da som Miller og Wilson (2006) er inne på ikke involvering av så mange aktører. I motsetning kommer et spillerkjøp av en sentral spiller. Dette er en spiller som ofte regnes å koste mye og da har en bred forankring i hele organisasjonen.

Odd Skarheim forteller om hvordan Vålerenga IF løser sine beslutningsprosesser (Vålerenga IF, 2012). VIF streber etter å utvikle en robust, korrekt og handlekraftig

beslutningsprosess. Det er viktig å definere roller i organisasjonen. En må klargjøre hvem som skal involveres og hvilke interessenter som er viktige i de ulike beslutningsprosessene. Som en liten organisasjon denne klubben er, må man være bevisst å ikke presse de ansatte for mye. Som et middel for robuste, handlekraftige og korrekte beslutningsprosesser peker den tidligere styrelederen på god kontinuitet på ledersiden. Dette påpekte tidligere styreleder som avgjørende for utviklingen av organisasjonen og for hvor sterk økonomien til klubben er i dag som også daglig leder trekker frem: *“Kontinuitet på de rette personene er alltid nøkkelen til suksess.”* For å forbedre denne beslutningsprosessen mener Miller og Lee (2001) man skal fremme informasjonsbehandling, samarbeid og initiativ. Dette er elementer som er med å utvikler en god beslutningsprosess, som denne klubben har som fokusområder på å utvikle. Man ønsker spesielt innenfor budsjett at man skal utvikle et sterkere eierskap og større forståelse over hvilke konsekvenser det er ved ulike typer beslutninger. Man ønsker å øke informasjonsbehandlingen og samarbeidet mellom flere ledd i organisasjonen.

Samarbeid og informasjonsbehandling er sentralt for hvordan klubben utvikler seg (Mills et al., 2010; Soares et al., 2010). Å sikre at alle er bevisst og informert for hvilke beslutninger klubben gjennomfører er med å forbedre beslutningsprosessen og hjelper det Soares et al., (2010) fremstiller som et tidspresset frivillig styre. Konflikter på ledersiden er viktig å unngå. Å skape gode relasjoner, og aldri bli avhengig av individuelle personligheter er også sentralt ifølge Soares et al., (2010). Det er først og fremst kulturen som må være førende, og det fremstår sentralt i dette case-studiet (Soares et al., 2010).

### **5.2.1 Økonomi**

Budsjettprosessen i klubben er omfattende og inkluderer flere aktører. Prosessen starter i styret hvor man diskuterer hva egentlig rammene er. *“Ja, vi har kanskje noen diskusjoner tidlig, i forhold til hva egentlige rammene er, og hva måte det håndteres på. Og så blir det på en måte innspill til organisasjonen, og deres jobb”* (Styreleder). Det er den økonomiske ansvarlige som sitter med det daglige budsjettansvaret. Andre involverte aktører er den budsjettansvarlige på hver avdeling, og daglig leder som er ansvarlig ovenfor styret. Sammen settes rammene i organisasjonen og godkjennes til slutt i styret. *“Vi skal godkjenne et budsjett som blir lagt frem av organisasjonen, og der*

*blir det jobbet bredt i organisasjonen før vi får det*” (Styreleder). En overgang som går utover budsjett må opp til styret for avvikshandtering.

Organisasjonen har i senere tid vært opptatt av at flere får en sterkere forståelse og bevisstgjørelse for økonomien til klubben. I lys av det ønsker de at organisasjonen skal forstå mer hvilke konsekvenser hver enkelt beslutning har for det totale budsjettet. Dette er en klar bevisstgjørelse for å inkludere hele organisasjonen og forbedre beslutningsprosessene. Et totalbilde på beslutningsprosesser innenfor økonomi viser en klar holdning for hvordan man ser for seg involveringen i organisasjonen. En klar holdning til hvilke av interessentene man ønsker skal involvere, kommer også frem. Ressursene til klubben påvirker deres beslutningsprosesser, på bakgrunn av det jobber de med å forsterke bevisstgjørelsen i organisasjonen.

Av de syv egenskapene Weick (1995) tar for seg, er det rimelig å si at bakgrunn i identitetskonstruksjon er sterkest forankret blant aktørene. *”Kulturen er bestemmende for klubben og hvordan klubben vil fremstå”* (Tidligere daglig leder). Gjennom intervjuene til hver enkelt aktør, preger flere av de syv egenskapene aktørenes måter å forstå klubbens beslutningsprosesser. Identiteten fremstår sterkest (Weick, 1995). Det kommer tydelig frem hvor viktig det er å ha en klar bevisstgjørelse for økonomien til klubben, og hvorfor de ikke kan kaste seg ut i større investeringer. Dette er i tillegg signal på hvordan omgivelsene påvirker disse prosessene (Mills et al., 2010, s.185). Ressurstilgangen til klubben er et av argumentene som kommer frem som en begrensning. Med en nøktern holdning og et klart standpunkt på bruk av investorer gir det tegn på hvordan klubben ønsker å drive. *”Vi har jo bygget økonomi over tid, og skal du bygge økonomi i en frivillig organisasjon over tid, må du som oftest utfordre organisasjonen hele tiden”* (Tidligere Styreleder). Med en bevisstgjørelse på de muligheter og trusler som foreligger, får organisasjonen en tydeligere risikovurdering på situasjonen rundt klubben. Aktørene mener da at det er trygt å utfordre organisasjonens økonomi. *”(...) det er jo farlig om en bytter ledere hele tiden, men det er ikke farlig når en har kontinuitet og solide ledere”* – Tidligere Styreleder.

Organisasjonen utvikler seg stadig til å bli mer robust og profesjonell. Aktørene nevner at det er likevel flere steder som kan forbedres for at prosessene og organisasjonen som helhet blir bedre. For eksempel den kontinuerlige evalueringen på budsjettering.

Utgangspunktet er kvartalsrevisjon og lisenskontroll hvert halvår. Flere uttaler at de har stor respekt for tallene og budsjettene som er satt, men at det bør forbedres for å bli 100 %. ”Vi aksepterer at vi er der, også jobber vi med at også det skal bli bedre” (Daglig leder). Det er en holdning som viser til den syvende egenskapen om plausibilitet snarere enn nøyaktighet (Mills et al, 2010; Weick, 1995). ”Men igjen, så er det hele tiden forbedringspotensialet for oss som klubb i forhold til det å ha nøyaktige data og til å følge det opp og dokumentere” (Sportslig leder). Som sitatene fra sportslig leder og daglig leder viser, er det en klar bevisstgjørelse og erkjennelse for at klubben kan ta steg rundt nøyaktighet og evaluering. Klubben er i dag mindre fokusert på nøyaktige data, men har i senere tid startet prosesser for å gjøre det mer nøyaktig. ”Jeg går aldri på akkord med visjonen til klubben” (Sportslig leder). Sportslig leder opplever klubben i en presset situasjon hvor man ikke ønsker å miste konkurransekraft i toppdivisjonen. Likevel vil han aldri utfordre organisasjonens økonomi. Samtidig må man være bevisst på hvilke rammer som er satt og hva en har å forholde seg til. Dette vitner om at det er store krav til prosesser før en beslutning. Men, den tidligere styrelederen mener at organisasjonen også må utfordre klubben for å utvikle seg.

Soares et al., (2010) konkluderer med hvor farlig det er å bli avhengig av en aktør. Organisasjonen vektlegger hvor sentralt det er med kontinuitet. Så lenge det er kulturen til klubben, og ikke en persons identitet som er førende får man muligheten til å utvikle økonomien sterkere. Med kontinuitet er bevisstgjørelsen sterkere på hvordan organisasjonen står og hvilke muligheter og trusler klubben står ovenfor. Man kjenner organisasjonen godt og kan ta sjanser, som tidligere styreleder poengterer. I lys av teorien, kan man si at et retroperspektiv fremkommer mye sterkere med en kontinuitet på ledersiden (Mills et al., 2010). Man er mer klar over tidligere hendelser og har videreført denne erfaringen sterkere, enn om det kom inn nye ledere med ulik bakgrunn. Identitetsbakgrunnen blir også videreført sterkere med at den er god kjent av lederne som tar over.

Det er identitetsbakgrunn og retrospektive egenskaper som kommer tydeligst frem i aktørenes forståelse. Alt tatt i betraktning kan man si at beslutningsprosessene på økonomi kan forbedres på nøyaktighet (Mills et al., 2010).. Etersom flere aktører nevner at ressurstilgangen er begrenset og konkurransekraften svak i forhold til de største klubbene, er det rimelig å si at beslutningsprosessene bør være så optimale som

mulig. En mer kontinuerlig sensemaking som kan fange opp signal og data på en mer nøyaktig måte kan også gjøre til at organisasjonen vil kunne utfordre seg mer. Med å utnytte den kontinuerlige ledersituasjonen på denne måten kan økonomien over tid bli sterkere (Mills et al, 2010; Weick, 1995).

### 5.2.2 Målsetting

En stor verdigrunnlagsprosess la for et par år siden et fundament for veien videre. Flere aktører mente dette var en lang og tung prosess hvor verdiene, strategien og målsettingene til klubben ble definert. Denne verdigrunnlagsprosessen forsterket retningen til klubben og gav en klar pekepinn på hva de ønsket videre.

Denne prosessen påvirker aktørenes forståelse for beslutningsprosessene. Ved å tydeliggjøre hva klubben har som formål og ønsker for fremtiden, gir det retning for hvordan man skal beslutte i fremtiden (Freeman et al., 2004). Ut over det gir ikke den prosessen føringer for hvordan aktører benytter tidligere hendelser, eller lar omgivelser påvirke forståelsen til de ulike aktørene. De resultatene studien får ut fra de syv egenskapene (Weick, 1995) kommer fra den individuelle forståelse til aktørene og hvordan den forstås i sammenheng med hele organisasjonens samstemte forståelse.

Det kommer tydelig frem gjennom oppgaven hvor bevisst klubben er for hvordan de fremstår utad. En viktig metode for å komme dit er å vite hvilke muligheter og trusler man står ovenfor og hvilke retning det er ønskelig å strekke seg mot. Klubben er bevisst på at man ut fra omgivelsene og ressurstilgangen må være påpasselig i tankegangen, men likevel stopper ikke det organisasjonen i å være offensiv. På tross av begrensninger på ressurser og tilgjengelighet kan man ikke miste konkurransekraften, det settes høye krav til å være smart i prosesser og ved beslutninger. ”*Denne klubben har alltid uttalt at vi er litt små og en klubb som alltid har hevdet seg og er flinke å drive og alt det der. Og det er vi fortsatt.(...)*” (Hovedtrener). Etter at den sittende hovedtreneren overtok var fokuset tydelig å gå tilbake til hva klubben hadde vært tidligere og friske opp klubbens identitet. De kortsiktige løsningene skulle byttes ut med en langsiktig plan som over tid skulle kunne heve klubben til å bli mer profesjonell og til å komme høyere på tabellen.

*”(...)Men, og det er derfor jeg tar jobben, fordi det er en utrolig utviklingsmulighet til å gjøre det enda bedre. Til å løfte og alt det der. Ser*

*potensialet til å gjøre det mye bedre. Så jeg vil si at vi har masse å gå på før vi skal si at vi er flinke på en del ting” (Hovedtrener).*

Det er en gjennomgående offensiv tankegang sammen med den langsiktige påpasselige bevisstheten om hvor klubben til daglig befinner seg.

*”En må aldri underslå at sportslige resultater er driveren. For publikum og omgivelsene betyr det alltid mest. Men mislykkes man er det enklere å gjøre det med god lokal forankring enn uten slik forankring, da flere vil føre ansvar for produktet” (Tidligere daglig leder).*

Ved å gjøre beslutningsprosessene sterkere fundamentert i en større sosial gruppe får flere aktører eierskap og tilhørighet til produktet og et felles løft blir sterkere. Ut fra det Wilson og Miller (2006) påpeker ønsker omgivelsene og klubben at man alltid skal forankre beslutningene godt. Det betyr at man inkluderer de som ansees som sentrale for den bestemte beslutningsprosessen.

## **Overordnet målsetting**

Anleggsutbyggingen klubben har gjennomført har satt klubben i en sterk posisjon, som gir godt utviklingspotensialet for målsettingene. *”Vi har brukt 400 millioner på anleggsutbygging. Det har vi gjort utelukkende for å legge til rette for utvikling av fotballspillere” (Daglig leder).* Klubben har som mål å utvikle unge fotballspillere, og de vil være en av de beste i landet på akkurat dette. Med overordnede målsettinger på utvikling og det å være en seriøs samfunnsaktør tar klubben godt vare på omgivelsene sine. Disse målsettingene vil ikke gi resultat med en gang, men over tid er det ønsket at dette skal legge til rette for god talentutvikling. Hovedtreneren har den siste tiden hatt fokus på å forsterke hva klubben tidligere var god på og fremme utviklingsarenaen klubben kan tilby fotballspillere.

*”(...) vi skal være en utviklingsarena for unge fotballspillere, 16-21 år spesielt, hvor vi kan tilby de skole i samarbeid med toppfotballen. De vil komme inn i ung alder å være en del av et førstelag og få spilletid tidlig” (Hovedtrener).*

Ut fra det teoretiske perspektivet (Weick, 1995) forstår man aktørenes tolkninger til å ha sterkeste utgangspunkt i retrospektiv og bakgrunn i identitetskonstruksjon som egenskaper. Aktørene kan ut fra hvordan man forstår sensemaking bruke tidligere erfaringer mer kontinuerlig for å oppnå en sterkere evaluering (Mills et al., 2010; Weick 1995).

Det er rollen som seriøs samfunnsaktør som fremmer klubben. På bakgrunn av den posisjonen klubben har, er man ikke bekymret for å bli utfordret på målsettingene. Over tid er det viktig å være bevisst på at man følger målsettingene, men på kort sikt kan man prioritere resultater eller andre elementer. Tidligere styreleder forteller at media og supportere blir brukt aktivt som en slags ”boomerang” som skal minne klubben på hvilke målsettinger man jobber etter: *”(...) klubben selv er veldig opptatt av å ta vare på profilen, og kulturen. For det er den som vil vinne over tid”* (Tidligere styreleder). Man blir likevel på kort sikt utfordret på sportslig målsetting.

*”(...) Omgivelsene vil som oftest bare tenke kortsiktig, men vil i omtale fremheve den langsiktige tankegangen. Dette er svært utfordrende for toppklubbene, og svært ofte påvirker dette klubben til å tenke for mye kortsiktig. Derfor er kontinuitet og langsiktig strategisk tenking viktigere i et klubbstyre enn profilerte næringslivsleder”* (Tidligere daglig leder).

Beslutningsprosessene er påvirket av flere aktører. Først og fremst ønsker organisasjonen en involvering fra flere aktører generelt, men Miller og Wilson (2006) er inne på at det likevel er sentralt at aktørene har en rolle ved beslutningen. Styreleder nevner i intervjuet at det er viktig å skape eierskap til klubbens beslutninger ut i organisasjonen. Med å inkludere flere i beslutningsprosessene, gjør det til at aktørers oppfatning og forståelse ut fra den sosiale egenskapen blir påvirket av andre (Mills et al., 2010; Weick, 1995).

Et bevisst grep for å skape mindre press på sportslig målsetting, er å ha sterkere fokus på overordnet målsetting utad. Som samfunnsaktør er det sentralt å vise omgivelsene hvilken posisjon klubben ønsker å ha for nærmiljøet og hvilke goder de gir til samfunnet. Som Freeman et al (2004) legger frem får man inntrykk gjennom intervjuene at klubben viser hvordan de ønsker prosessene skal foregå ut fra involvering

og påvirkning. Man skaper gjennom anleggsutbygging og utvikling av samfunnet godt samarbeid til kommune og fylkeskommune, samt næringsliv og medlemmer. Anleggene og de gode fasilitetene bygger både en toppidrettskultur for klubben, samtidig som den tar godt vare på bredden. Miljøet blir sterkere og mer knyttet sammen gjennom denne utviklingen.

Beslutningsprosessene på overordnet målsetting virker å være gode. Klubben viser klart formål med målsettingene, og bygger samtidig tillit og gode relasjoner innad i organisasjonen og med interessenter og omgivelser (Freeman et al., 2010). Dette underbygger også tidligere daglig leder: *”På enkelte steder er sunn klubbdrift og langsiktig tankegang nøkkelen til sportslig suksess over tid.”* Nøkkelen er å skape den grunnmuren i bunn som alltid skal ligge der for klubben. Klubben vil være en samfunnsaktør som over tid skal ha gode fasiliteter som skaper toppidrett (Mills et al., 2010). Identiteten, tidligere hendelser og inkludering i beslutningsprosessene påvirker den individuelle sensemakingen i denne prosessen. De individuelle forståelsene er godt samstemte, noe som tyder på en klar forståelse for hva klubben gjør. Den store verdigrunnlagsprosessen er det rimelig å tro er bakgrunnen til dette (Mills et al., 2010; Weick, 1995).

### **Sportslig målsetting**

Selv om alle aktørene sier i intervjuene at det er ønskelig for klubben å være i Tippeligaen, og det er et reelt mål for klubben, er det topp 20 som er den sportslige målsettingen. *”Vi har alltid vært blant de 20 beste, det skal vi være. Jeg mener det er egentlig helt toskete, man bør heller være i Tippeligaen, som er 16 lag og da være blant de 14 beste”* (Hovedtrener). Hovedtreneren er klar på at målsettingen ikke krever nok av klubben. Først og fremst settes det ikke så sterke krav til klubben når man er et Tippelagalag, og om man rykker ned en divisjon må det være et klart valg for en klubb som har vært i Tippeligaen å komme seg opp igjen. Det kan ansees som et tegn å utvikle seg over tid og ha en plattform som tillater nedrykk som en nøyaktig prosess hvor klubbens satsing ikke vil bli nevneverdig satt tilbake ved et nedrykk. Prosessene som gjennomføres ved målsettingen setter klubben i en posisjon hvor man over tid gir klubben spillerom til å utvikle seg uten å måtte konstant jobbe med et press om resultat. Man må her forstå at klubben ikke hviler på det som flere nevner utad kan virke som en sovepute. Dette kan sees på som det tidligere daglig leder og sportslig leder sier, at man



over tid kan ha positiv effekt av en mer langsiktig tankegang. Omgivelsene, nøyaktighet og identiteten fremstår som førende for beslutningsprosessene (Mills et al., 2010).

Med en lite krevende sportslig målsetting når man fortsatt er i Tippeligaen, vitner det om at klubben ser større på prosessen og ikke ønsker å tillegge små hendelser større verdi. Samtidig som målsettingene da ikke fremstår som kontinuerlig (Mills et al., 2010). Likevel minner tidligere daglig leder oss om at det til syvende og sist alltid vil handle om denne fotballkampen, på kort sikt. Man kan tolke dette til at aktørens fortolkning ikke blir sterkt påvirket av omgivelsene, når man ikke presses til tydeligere målsettinger på sport.

Organisasjonen er liten og ønsker å være fornuftig i sine beslutninger, likevel mener hovedtrener at det ikke må gå utover satsingen. Klubben har hatt den målsettingen i flere år, med hensikt om å etablere seg i toppfotballen. En målsetting som tillater nedrykk, men krever at man er med i kampen om opprykk gjør til at man skal være i toppdivisjonen jevnlig.

*”(...) vi diskuterer om det kan være en sovepute for oss, i forhold til når vi er i Tippeligaen og er blant de 16 beste.” (Sportslig leder).*

Det fremstår litt usikkert hvordan organisasjonens sportslige målsetting påvirker klubben. Intervjuene viser en samstemt organisasjon om at topp 20 er målsettingen, noe som da ikke gir de en klar målsetting for Tippeligaen 2014. Ved å ha en slik målsetting fremhever flere at organisasjonen sikrer god klubbdrift og fremstår sterkere selv ved et nedrykk.

*”Vi er ikke kjempefornøyde med å være topp 20 heller, men der ligger eksistensgrunnlaget vårt. Og så håper vi at etter hvert når disse anleggene gjør oss mer robust, og gjør oss mer produktive også i dag, så håper vi kanskje at vi kan løfte den målsettingen” (Daglig leder).*

Egenskapen hvor troverdigheten er sterkere enn nøyaktigheten på kort sikt kommer tydelig frem i alle intervjuene (Weick, 1995). Hovedtreneren er eneste personen som går sterkt ut og diskuterer at dette ikke gir klubben klar utvikling. Med å ta tilbake klubben

til det som var bra før, vitner det om en retrospektiv egenskap som er førende for hvordan hovedtreneren tolker og forstår situasjonen.

Totalt sett virker den sportslige målsettingen å være en tydelig strategi for å bygge en profesjonell og robust organisasjon over tid. Det fremkommer tydelig av flere at man er bevisst på hvor man er i hierarkiet og er tålmodig for veien videre. ”*Den erkjennelsen, tror jeg er en styrke. At en vet hvor en er i hierarkiet, vet hva du har å forholde deg til, så må du bare gjøre maks ut av det du har muligheten til*” (Sportslig leder). Det virker som at det den sportslige lederen snakker om her, er den samstemte tonen hos flere. Hovedtreneren nevner tidligere at det er helt feil å ha topp 20 som målsetting, men ønsker heller ikke å sette klubben i fare ved urealistiske målsettinger.

Fortolkningen til aktørene ved sportslige målsettinger virker altså å ha bakgrunn i identiteten, å ha et retrospektiv og å være drevet av plausibilitet snarere enn nøyaktighet. Den uttalte målsettingen påvirker lite ettersom man tillater å rykke ned (Mills et al., 2010; Weick, 1995). Målsettingen og hvordan den har vært eksisterende lenge vitner om det. Denne målsettingen er godt fundamentert.

### **5.2.3 Spillerkjøp**

Spillerkjøp i denne klubben fremstår som todelt. Først og fremst ønsker klubben å tilegne seg unge talent så de kan utvikle gode fotballspillere. Samtidig er klubben i en posisjon hvor de ikke har mulighet til å hente mange toppspillere. Man får altså to ulike beslutningsprosesser; å hente unge spillere eller toppspillere.

Som nevnt har klubben en klar strategi på å hente unge spillere og utvikle de videre. Samtidig må man komplimentere et lag som er robust nok til å vinne fotballkamper.

*”Når vi bygger opp en stall et år, så definerer vi hvor mange vi har av disse (unge talent). Det skal aldri være mer enn 1-2 stykker per år. (...). Og da sitter vi først opp de unge som skal spille, også må vi ha en bærebjelke som skal ta ansvar for resultatene. Så finner vi ut av hvor mange vi har av den typen, en sentrallinje ofte med en keeper, midtstopper, midtbanespiller og en spiss. Alt etter hvilke posisjoner disse unge ikke har tatt opp. Så må vi få tak i de om vi*

*ikke har dem. Slik tenker vi å bygge opp, og kjøpe spillere” (Tidligere Styreleder).*

Det er ikke ønskelig å hente så mange unge talent som mulig for så å håpe at 1-2 lykkes. Man har en klar bevisstgjørelse på at ingen er tjent å tømme lokale klubber for gode spillere. Dette er prosesser klubben er tydelig på og som selvsagt kan medføre at de neste beste ikke havner i klubben. Men over tid er det rimelig å si at dette er en god prosess som gagnar både toppklubb, breddeklubb og unge spillere. Disse unge spillerne er med å identifiserer klubben med omgivelsene. Det er viktig med lokal tilknytning også blant spillertroppen. Dette er en klar strategi og et bevisst valg klubben har ført videre i mange år. Beslutningsprosessene føres altså av omgivelsenes krav og klubbens identitet (Mills et al., 2010).

Ressurstilgjengeligheten og målsettingene til klubben gjør til at man ikke kan hente hvilken som helst spiller. Det kommer tydelig frem i sitatet fra hovedtrener, hvor han beskriver hvordan han i samråd med sportslig leder finner en spiller. Sportslig leder tar jobben videre for å se om denne spilleren er innenfor de rammene som ligger til rette ved dette spillerkjøpet.

*”(...) også gjør han en jobb for å få det til, innenfor de rammene vi har. Også får vi bare godta det viss han ikke får det til, fordi da er jeg veldig klar på at da er han ikke riktig mann for denne klubben heller, den spilleren. Da søker vi etter andre” (Hovedtrener).*

En slik uttalelse poengterer tydelig at man ikke på død og liv skal ha spillere, men heller søker typer som passer inn både i klubben, spillestilen og profilen til klubben. Nøyaktighet, kontinuerlig, retrospektiv og sosiale egenskaper er fremtredende for hvordan aktørene tolker beslutningsprosessene (Mills et al., 2010).

Ved spillerkjøp er det rimelig å si at det er mange elementer som skal fungere for at en spiller skal prestere godt. Gjennom intervjuet med sportslig leder kommer det frem en historie om unge spillere som ikke er mentalt klar for utfordringer som fører med seg når de velger å gå til en toppklubb. Sportslig leder medgir også at analysen og kunnskapen om spilleren ikke var bra nok før. Dette eksempelet som sportslig leder

trekker frem, viser en mismatch mellom utfordringer spilleren møter og hvordan spilleren og klubben takler dette. Sportslig leder innrømmer at organisasjonen ikke hadde god nok kunnskap og kompetanse til å håndtere dette eksemplet. Man var mindre nøyaktig i arbeidet (Mills et al., 2010). Gjennom en sterkere organisasjon, mer kompetanse på psykologi og hva som inngår i å utvikle en ung fotballspiller, gir klubben større muligheter i dag til å takle de ulike utfordringene. ”Disse prosessene er vi mye mer observante på nå, i forhold til å monetore disse spillerne med tanke på rekrutteringen” (Sportslig leder). Det at organisasjonen har tilegnet seg større kompetanse, og profesjonalisert seg i større grad, har også gjort at det er flere kompetente aktører som blir involvert i prosessen. ”Men nå etterhvert har vi veldig mange ressurspersoner som er med i beslutningstakingen, som har en god kunnskap om fotball.” (Sportslig leder).

Beslutningsprosessene for større investeringer er prosesser klubben har høye krav til.

”(...) nå er det ikke så ofte vi går for så store investeringer. Men, vi har forankret det godt i forkant. (...). Men er det innenfor budsjetttrammene, så styrer sport det. Det er vanlig å kommunisere internt i forkant. At folk har eierskap til det” (Styreleder).

Det er med å gi en bredere mening om hver enkelt beslutning. Å inkludere flere i prosessen fører til at man får et større bilde over konsekvenser ved beslutninger og nøyaktigheten vil kunne bli bedre. Organisasjonen trekker frem dialog, intern kommunikasjon og god forankring for spillerkjøp. Det fremstår gjennom intervjuene at prosessene er viktige for å gjøre mest mulig for å sikre at riktig spiller kommer inn. Med de ressursene som er tilgjengelig har ikke klubben mulighet for stor feilmargin.

”Der er det i hvert fall sånn at sportslig leder og hovedtrener som skal bruke spilleren, snakker samme språk. Det er ekstremt viktig. Og vi har et sportslig utvalg som vi har brukt litt tidligere, litt mindre nå, og vi har en ledergruppe sport, eller ledergruppe klubb, der at vi har jevnlig treffpunkt til å kunne forankre slike innkjøpsprosesser” (Sportslig leder).

En erfarer her etter hvert hvordan spilleren utvikler seg og presterer. Dette gir lite rom for at små signal kan være avgjørende for at spillere kommer til klubben.”

*(...) relatert til et spillerkjøp, om det er lokalt eller internasjonalt, eller utenfor området eller fra andre deler i Norge (...). Så vil vi forankre dette her veldig, så godt som mulig. (...) vi ser mange skrekkeksempel, og det har vi hatt internt av i vår egen klubb” (Sportslig leder).*

Beslutningsprosessen fremstår som godt forankret ved at man inkluderer mange før en beslutning blir gjennomført. Likevel er det begrenset hvor mange som er involvert gjennom prosessen (Miller & Wilson, 2006; Mills et al., 2010). Andre sentrale egenskaper hos aktørene er en sterkere nøyaktighet og en kontinuerlig forståelse. Man forstår da denne beslutningsprosessen som godt samstemt og godt begrunnet.

Klubben har løst prosesser på hvem som har vært involvert i spillerkjøpsprosesser ulikt tidligere.

*”Slik som i dag vil nok hovedtrener og sportslig leder bestemme det. Og vi andre stoler på at de har rett. Men tidligere med utenlandsk trener så bestemte ikke nødvendigvis han det, da bestemte kanskje sportslig leder og talentutvikler det. Og i min tid, var det jeg og daglig leder og sammen med hovedtrener som tok avgjørelsen. På det punktet, (...) men en vet jo aldri hva som er rett, det er ikke slik at en får lov å bestemme” (Tidligere styreleder).*

Det er tydelig hvor førende beslutningsprosessene er av identitet og kultur (Mills et al., 2010). En ønsker at det klubben er bygget opp på skal videreføres og den kulturen og identiteten skal tas vare på. I dag ser man en tydeligere dialog med hovedtrener og sportslig leder. Og så blir andre sentrale aktører involvert ut fra viktighet av beslutningen. Egenskaper som sosial, retrospektiv og identitetskonstruksjon er fremtredende (Miller & Wilson, 2006; Mills et al., 2010).

#### **5.2.4 Avsluttende diskusjon**

Forståelsene og meningene fra aktørene fremstår å være godt forankret i klubbens identitet. Dette forklares ved en godt opparbeidet kultur som gjenspeiler omgivelsene

klubben er i. Man har gjennom kulturen ikke bare skapt en identitet til klubben, men for hele lokalsamfunnet. Dette påvirker også samarbeid og involvering fra interessentene ifølge aktørene som ble intervjuet. Interessentene påvirkes av ulik grad, men får lite makt generelt på beslutningsprosessene. Ved å fokusere på rollen som samfunnsaktør, identifiserer man omgivelsene sterkere med klubben ved å skape eierskap også for dem. Dette er en klar strategi og samsvarer med det som Høye og Cuskelly (2003) diskuterer. Tillit blant aktørene er en nøkkel for godt samarbeid. Ved å utveksle tanker og forståelser blir eierskapet og samarbeidet sterkere. Dette gjelder både interne og eksterne samarbeid.

Av interessenter så er dette både latente, dominerende og absolutte. Bare NFF er ansett av aktørene som en absolutt interessent ved økonomiske beslutningsprosesser. Bare investorene kommer frem som farlige, på bakgrunn av deres posisjon med press og makt som attribusjon. Med krav om avkastning på investeringene, settes klubben i en vanskelig situasjon. Sportslig leder argumenterer at det er vanskelig å ha sunn klubbdrift om en innlemmer investorer ofte. Dan Eggen trekker frem det som en av de avgjørende rollene for at MFK vant seriegull i 2011 (Bøgh Holmen, 2011). Hvilke retning en skal tolke samarbeidet med investorer er vanskelig basert på informasjonen som foreligger. Toppfotballklubbene i Norge har økonomiske utfordringer og har etter 2008 måttet stadig benytte seg av investorer for å få gjennomføre spillerkjøp. Klubben løser denne typen samarbeid ulikt, men som Jonsson (2014) påpeker er det farlig å gi investorene for stor innflytelse. Interessentene har ofte ikke samme forståelse og kjennskap til det å drive fotballklubb som de som til daglig driver med dette. Argumentet til Jonsson (2014) og det sportslig leder mener om sunn klubbdrift forteller om viktigheten av det å være klar på hvordan samarbeidet skal fungere. Man må selv ta styringen og føre dette videre sammen med en felles forståelse. Skal beslutningsprosessene med interessentene fungere må retningslinjene og avtalene være tydelige.

I den kontekstuelle bakgrunnen ble ulike situasjoner i Fotball-Norge belyst hvor interessenter påvirker klubbene negativt og positivt (Jonsson, 2014; Øgard, 2015). Det ble sett på hvordan de på den ene siden hjelper dem til å utvikle seg og på den andre siden krever utvikling. Interessentene ønsker å styrke sin posisjon mest mulig, og det fremstår i intervjuene at man må være klar over hvilken posisjon man skal tillate interessentene å ha. Organisasjoner opplever interessenter ulikt fra hvilke omgivelser

man er i og i hvor stor grad disse er inkludert i organisasjonen. Denne klubben virker å ha gode relasjoner til sine interessenter som fører til trygge og gode interessenter. ”Når det gjelder enkeltvedtak i valg mellom to likestilte løsninger, økonomisk, har ikke disse aktørene (interessenter) noen direkte påvirkning” (Tidligere daglig leder).

Involveringen av investorer virker i dette tilfellet å være kontrollert og fornuftig.

Jonsson (2014) hevder at et samarbeid med investorer kan være skadelig, mens Dan Eggen trekker frem situasjonen til MFK og deres gode samarbeid med investorer som en avgjørende del av det å vinne Tippeligaen. Økonomi kan ut fra utsagnene i intervjuene og av det som kommer frem i den kontekstuelle bakgrunnen konkluderes med å være svært sentralt for satsingen til klubben.

Profesjonaliseringen og kommersialiseringen har utfordret klubbene og beslutningsprosessene. Utviklingen har også ført til at organisasjonene i større grad har blitt utfordret på kompetansen i klubbene. Som Normark etterlyser, er det for lite kompetanse rundt mekanismene i fotballen. Med kontinuitet får man mer kjennskap og blir mer bevisst på gjeldende mekanismer klubben opererer i og hvordan situasjonene utarter seg. Utfordringene til fotballen ligger altså i det å følge utviklingen og tilegne seg kompetanse og kjennskaper til mekanismene både i idretten, men også i næringslivet. Et annet dilemma som kommer med utviklingen tar Wilkmann og Blutner (2002) opp. Med medlemsbaserte klubber vil makten alltid ligge hos medlemmene og hva som skjer på årsmøtet. En langsiktig tankegang er avhengig av hva som skjer ved årsmøtet. Som Brann opplevde på årsmøtet, kan klubbens tanker være vanskelig å gjennomføre så lenge makten ligger hos medlemmene og disse ikke er enige. Det er ikke et dilemma alene å være medlemsbasert. Norsk fotball og den medlemsbaserte modellen har en fin historie, men Wilkmann og Blutner (2002) mener det utfordrer effektiv måloppnåelse.

### **5.2.5 Oppsummering**

For å oppsummere denne delen av kapitlet, får man frem at organisasjonen jobber kontinuerlig med å forbedre beslutningsprosessene. Det er ønskelig å inkludere aktører som man anser som sentrale for å skape eierskap til klubbens beslutninger. På bakgrunn av kontinuiteten det har vært på ledersiden i klubben har man også et godt grunnlag for beslutninger gjennom god kjennskap av tidligere hendelser og klubbens identitet.

Ut fra perspektivet ser man igjen flere av egenskapene som er presentert i teorikapitlet (Weick, 1995). De mest fremtredende er bakgrunn i identitetskonstruksjon og sosiale beslutningsprosesser. De ulike aktørene og lederne som er intervjuet virker å være samstemte på at organisasjonen har en vei å gå på beslutningsprosessene for å være mer nøyaktig, men at prosessene i dag er gode og samstemte i hele klubben. Aktørenes forståelse og mening rundt situasjonene oppgaven studerer viser å være godt samstemt med tidligere forskning. Samarbeid og informasjonsbehandling virker fremtredende. I hvor stor grad man skal inkludere aktører i de ulike situasjoner virker også godt samstemt. Totalt sett er det en fremtredende føring for langsiktig tankegodt i klubben. På kort sikt er det resultat som er viktigst, men over tid må klubben tenke langsiktig for å opprettholde konkurransekraft og være levedyktig også i fremtiden.



## 6. Oppsummering og konklusjon

Dette kapittelet vil oppsummere sentrale funn og ut fra problemstillingene trekke en konklusjon. Til slutt vil forslag til videre forskning bli presentert. Oppgaven tok utgangspunkt i en hovedproblemstilling, og to underproblemstillinger som tok for seg henholdsvis interessenteori og sensemaking:

*Hvordan fungerer beslutningsprosesser i en norsk toppeligaklubb?*

*1. Hvilke aktører er sentral i påvirkningen av en beslutningsprosess?*

*2. Hva opplever ansatte og ledere som sentralt for en beslutningsprosess og hvordan påvirker det beslutningsprosessen?*

### 6.1 Sentrale funn

Beslutningsprosessene til en Tippeligaklubb inkluderer sentrale aktører i klubben og tilhørende interessenter. Ved økonomiske beslutningsprosesser er NFF en absolutt interessent. Investorer er en farlig interessent, konkurrerende klubber er forlangende interessenter og til slutt er supportere, sponsorer, kommune og fylkeskommune skjønnsbetonte interessenter. Det er en klar bevissthet på at klubben ikke ønsker å være avhengig av interessenter, men de er i en ressursmessig situasjon som gjør at man må tilegne seg økonomisk hjelp gjennom sponsorer og til tider investorer. Ved overordnet målsetting er media en hvilende interessent, mens supportere, sponsorene, kommune og fylkeskommune er skjønnsbetonte interessenter. Ved beslutninger på overordnet målsetting har man ikke svært framtrødende interessenter, men likevel noen som man bør påse er tilfreds. Klubbens posisjon i samfunnet sikrer et godt samarbeid med interessentene. Det er også få interessenter ved sportslige målsettinger. Etter at klubben har blitt en god samfunnsaktør er kravene om resultat mindre i denne klubben nå enn det var før. Media er en hvilende interessent, sponsorene en forlangende interessent og supporterne er avhengige interessenter inn mot klubbens beslutningsprosesser på sportslige målsettinger. Ved spillerkjøp er investorer farlige interessenter, supportere og sponsorer er avhengige interessenter, lokale klubber er skjønnsbetonte interessenter og konkurrerende klubber er forlangende interessenter.

Påvirkningen generelt for alle situasjonene studien tar for seg virker å være godt styrt av klubben. De fremstår i analysen å ha god oversikt over hvem interessentene er. Flere av klubbens beslutninger tar også hensyn til omgivelsene og skaper over tid en god tilhørighet og engasjement rundt klubben på bakgrunn av deres handlinger. I lys av intervjuene forstår man at på bakgrunn av klubbens størrelse, omgivelsene og ressurstilgang må man være bevisst på klubbens situasjon. Det stilles høye krav til beslutningsprosessene for å utvikle organisasjonen og klubben.

Fra klubben sin side er det ønskelig å inkludere flere aktører i beslutningsprosessene, og å skape en sterkere tilhørighet til hva klubben foretar seg. Dette mener flere vil sikre bedre beslutningsprosesser og føre til at man er mer bevisst på hvordan man handler i organisasjonen. Man inkluderer de som ansees som sentrale aktører for hver beslutning, men ønsker å forankre beslutninger godt i organisasjonen generelt. Kompetansen i organisasjonen har de siste årene forbedret seg, noe som har gjort til at man inkluderer flere som vil kunne styre prosessene med kunnskap og flere individuelle meninger.

Beslutningsprosessene forstås å være sterkt påvirket av klubbens kultur og identitet. Det er en klar erkjennelse på klubbens situasjon og man forstår det slik at man aldri ønsker å utfordre klubben utover de rammebetingelser som er satt. Klubben drives fornuftig, og de vil over tid bygge organisasjonen sterkere gjennom å drive som dem gjør. Man ønsker å inkludere flere aktører i beslutningsprosessene for å få flere sider og individuelle meninger frem. Intervjuene gir klare signal på at klubben likevel kan bli mer nøyaktig i deres beslutninger, samtidig som en fokuserer mer på en kontinuerlig evaluering. Organisasjonen har et godt samarbeid gjennom god informasjonsdeling og tillit blant aktørene i og rundt organisasjonen. Et sterkt kort for klubben er deres åpenhet og ærlighet rundt situasjonene og inkludering av aktører internt og eksternt. Dette skaper tilhørighet og engasjement som er med å styrker klubben. På kort sikt er resultatene viktigst, men over tid fokuserer de mer på å utvikle organisasjonen og fasilitetene i og rundt klubben. Det er klare tegn på at et langsiktig perspektiv vil være avgjørende for levetiden og konkurransekraften til klubben. Det handler først og fremst om å levere gode resultat, men over tid bli mer profesjonell og robust nok i organisasjonen til å prestere jevnt bedre resultatsmessig og styrke klubben som organisasjon.

## **6.2 Konklusjon**

Studien har ved å ta i bruk perspektivet sensemaking og interessenteori hatt som hensikt å se hvordan beslutningsprosesser i Tippeligaklubber fungerer. Forståelsen til aktører og ledere i klubben har fått frem hvem aktørene som er sentrale ved beslutningsprosesser er, hvordan de påvirker og hvilken oppfatning aktørene og lederne har for hvordan beslutningsprosessene foregår i klubben.

Det er tydelig bevissthet rundt involvering av sentrale aktører i beslutningsprosessen. Det er viktig å skape et eierskap til alle aktører og interessenter samtidig som man ønsker at klubben selv er førende for prosessene. Ovenfor interessentene er man tydelig på i hvor stor grad de skal involveres, men man ønsker likevel å ta godt vare på dem og inkludere dem i klubbens drift for å skape tilhørighet. Investorer fremstår som farlige interessenter hvor det ikke er ønskelig å inkludere dem for mye. Supportere, sponsorer, lokale klubber og kommune er interessenter som man ser på som viktige for de overordnede målsettingene og klubben ønsker å samarbeide godt med dem for å skape engasjement i omgivelsene. Det er klare begrensinger på ressurstilgangen og omgivelsene til klubben. Derfor er det sentralt å optimalisere de prosessene som er og skape sterke bånd mellom klubb og omgivelser.

NFF er den eneste absolutte interessenten. Deres posisjon kommer frem ved økonomiske beslutninger og er sterkt førende for toppklubbens eksistens. Konkurrerende klubber er en interessent som man må følge med på for å beholde konkurransekraften.

Det er klare punkt organisasjonen og klubben som helhet kan utvikle seg på. Likevel er man fornøyd med beslutningsprosessene i organisasjonen. Aktørene mener prosessene er gode fordi man inkluderer få interessenter, og ønsker selv å ha fullstendig oversikt over klubbdriften generelt og beslutningsprosessene spesielt. Det kan fremstå som en begrensende faktor innenfor økonomi og spillerkjøp på kort sikt, men kan være avgjørende for klubbens eksistens på lang sikt. En sterk egenskap som råder, er fortolkninger som påvirkes av omgivelsene og hvordan klubben er utviklet fra storhetstiden som startet på 1900-tallet. Klubben har hatt en fin historie og ønsker å fortsette med påpasselig og realistisk satsning. Likevel kan man konkludere med at det

er noe uenighet rundt hvor tøff sportslig målsetting organisasjonen skal ha. Blant annet mener hovedtreneren at den topp 20-målsettingen som eksisterer fremkommer som en sovepute, og er en målsetting som ikke krever nok. Klubben har tilegnet seg mer kompetanse de siste årene, en utvikling som må fortsette for at organisasjonen skal bli mer profesjonell. Sammen må de jobbe med utgangspunkt i tidligere erfaringer og ha som mål å videreutvikle et mer robust produkt. Nøyaktigheten varierer ut fra graden av viktighet på situasjonen. Organisasjonen påpeker at de er små, og at det er utfordrende å drive toppfotballklubb i Norge. I tillegg er ressurstilgangen og omgivelsene en begrenset faktor for deres utvikling.

### **6.3 Praktiske implikasjoner og videre forskning**

Studien har belyst et lite forsket fenomen i norsk fotball. Den handler om hvordan beslutningsprosesser fungerer i en Tippeligaklubb. Forskningen kan være med å belyse et fenomen som blir viktigere for klubbdriften. Studien kan da være nyttig for ledere i klubber og ansatte i organisasjoner til å øke bevisstgjørelsen på hvordan klubbene beslutter og hvordan prosessene fungerer.

Studien tar for seg perspektivet sensemaking, og gir da et eksempel på hvordan dette kan anvendes på beslutningsprosesser i fotballklubber. Interessentteori gir innsikt på hvem klubben oppfatter som interessant til klubben, en teori som ofte er brukt, men likevel gir oppgaven et nytt eksempel på hvordan man kan bruke denne teorien i en studie.

Som oppgaven viser i kontekstuell bakgrunn, er det behov for mer forskning på norsk fotball for å øke kompetansen og bevisstgjørelsene rundt organisasjon og ledelse. Med utviklingen som idretten generelt og fotballen spesielt opplever gir det antagelser på at forskningen er etterlengtet og kravene vil bli tøffere for klubbene i fremtiden. Dette gjør til at behovet for at flere studenter tar for seg feltet for å få frem mer forskning om norsk fotball.

Studien har beskrevet et spennende fenomen som det er mye å spille videre på i videre forskning. En kan sammenligne med andre klubber i Norge, eller land som Sverige og Danmark som er sammenlignbare med Norge. Også andre idretter som ishockey og

handball er sammenlignbare idretter. De opplever nå en økende grad av profesjonalisering og kommersialisering slik vi har sett i fotballen.

## Referanser

- Aas, O.J. (2010). Hvilken rolle spiller de, herr sportsdirektør?: En kvalitativ analyse av sportsdirektørrollen i tre norske toppfotballklubber. Masteroppgave ved Norges Idrettshøyskole, Oslo.
- Andersen, S.S. (2013). Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring (2.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bakke, T (2015) FIFA-regler kan stoppe investorene I norsk football. Aftenposten. Hentet 18.april, 2015 fra [http://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/eliteserien/FIFA-regler-kan-stoppe-investorene-i-norsk-fotball-487724\\_1.snd](http://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/eliteserien/FIFA-regler-kan-stoppe-investorene-i-norsk-fotball-487724_1.snd)
- Bentsen, A.R. & Mørtvedt, P. (2015). FIFA-kritiker mener kun sponsorene kan stoppe korrupsjon. *NRK*. Hentet 30.mai 2015 fra <http://www.nrk.no/sport/fotball/fifa-kritiker-mener-kun-sponsorene-kan-stoppe-korrupsjon-1.12382862>
- Brown, A.D., Stacey, P. And Nandhakumar, J. (2008). "Making sense of sensemaking narratives", *Human Relations*, Vol. 61 No. 8, pp. 1035-62.
- Busenitz, L.W. & Barney, J.W. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing* 12 (6), 9-30
- Bøgh Holmen, R. (2011) - Molde vant på grunn av økonomisk krise. E24. Hentet 1.mai 2015 fra <http://e24.no/naeringsliv/vant-paa-grunn-av-oekonomisk-krise/20135090>
- Engebretsen, J. & Holt, Ø. (2012). Hvorfor er det så vanskelig å drive en fotballklubb økonomisk forsvarlig? Et breddestudium av økonomien i Tippeligaen med fokus på budsjett som styringssystem. Masteroppgave ved Norges Handelshøyskole, Bergen.

- Flygind, K. (2014). HamKam er skrekkeksempelen på en skakkjørt norsk fotballøkonomi. Aftenposten. Hentet 18.april 2015 fra [http://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/eliteserien/FIFA-regler-kan-stoppe-investorene-i-norsk-fotball-487724\\_1.snd](http://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/eliteserien/FIFA-regler-kan-stoppe-investorene-i-norsk-fotball-487724_1.snd)
- Freeman, R.E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly* (4), pp. 409-421.
- Freidman, M., Parent, M., & Mason D. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 4 (3), pp. 170-190.
- Gammelsæter, H. & Ohr, F. (2002). Kampen uten ball: Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball. Oslo: Abstrakt forlag.
- Goksøyr, M. & Olstad, F. (2002). Fotball! Norges Fotballforbund 100 år. Oslo: Norges Fotballforbund.
- Grønmo, S. (2004). Samfunnsvitenskapelige metoder. Bergen: Fagbokforlaget
- Haavik, Y. (2012). Fire fotballklubber får poengtrekk. Norges Fotballforbund. Hentet 27.mai 2015 fra <http://www.fotball.no/nff/NFF-nyheter/2012/Fire-topklubber-far-poengtrekk/>
- Halvorsen, K. (2008). Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode. (5.utgave). Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Hauken, B. (2014). Uriaspost i logikkenes teater. En kartlegging av hovedutfordringene som daglig leder i Tippeligaklubber. Masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole, Oslo

- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2003). Board – Executive Relationship within Voluntary Sport Organisations. *Sport Management Review*, 6 (1): 53-74.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* (2.utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer.* (4.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, L. (2014) Investorenes rike? Josimar. Hentet 1.mai fra <http://www.josimar.no/artikler/kalenderluke-12-investorenes-rike/2053/>
- Jonsson, J. (2014). Det stinker av situasjonen i Sandnes. Hentet 18.april 2015 fra [http://joacimjonsson.blogg.no/1405631673\\_det\\_stinker\\_av\\_situa.html](http://joacimjonsson.blogg.no/1405631673_det_stinker_av_situa.html)
- Kvale, S. & Bronkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg). (Oversatt av T.M. Andersen & J. Rygge). Oslo: Gyldendal akademisk. (Orgonialutgaven utgitt i 2009).
- Kvam, L.H., Bratland, T.U., & Skaug, T.R. (2014). Branns nedrykk: Lokalavisa ber treneren gå, fansen vil sparke direktøren. *Dagbladet*. Hentet 31.mai 2015 fra <http://www.dagbladet.no/2014/11/26/sport/fotball/brann/mjondalen/kvalifisering/36448484/>
- Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E., & Saint-Macary, J. (1995) Opening up Decision Making: The View from the Black Stool. *Organization Science*. (Volum 6). Pp 260-279.
- INFORMS
- Lømlo Lie, S. (2015) Brann årsmøte endte i skandale. *Verdens Gang*. Hentet 20. April fra <http://www.vg.no/sport/fotball/idrettspolitikk/brann-aarsmoete-endte-i-skandale/a/23408471/>



- Mangelrød, N., & Wikborg, J. (2014). 11 trenerskifter siden 2002: Rosenborg klart verst i Norge. VG. Hentet 20.mai 2015 fra [www.vg.no/sport/fotball/rosenborg/rosenborg-klart-verst-i-norge/a/23259034/](http://www.vg.no/sport/fotball/rosenborg/rosenborg-klart-verst-i-norge/a/23259034/)
- March, J.G., & Olsen, J.P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. (2. Utgave) Bergen: Universitetsforlaget
- March, J.G., & Olsen, J.P. (1979). *Ambiguity and Choice in Organizations*. (2. Utgave) Bergen: Universitetsforlaget
- Miller, D. & Lee, J. (2001). ‘The people make the process: commitment to employees, decision making and performance’, *Journal of Management*, 27: 163-189
- Mills, J.H., Thurlow, A. & Mills, A.J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. (s. 182 – 195.)
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853-886.
- Nilssen, K.A. (2013). Viking kan få investorphjelp til spillerkjøp. Forsterkningene til 2014 - laget kan bli betalt eksernt. *Aftenbladet*. Hentet 18.april 2015, fra [http://www.aftenbladet.no/100Sport/fotball/eliteserien/Viking-kan-fa-investorphjelp-til-spillerkjop-399012\\_1.snd](http://www.aftenbladet.no/100Sport/fotball/eliteserien/Viking-kan-fa-investorphjelp-til-spillerkjop-399012_1.snd)
- Nybø, K. R. (2012) Stavanger-pressen har fått ok: - Viking bør sparke Hareide. *Tv2*. Hentet 31.mai 2015 fra <http://www.tv2.no/a/3793240>

- Nørbech, A.H. (2013). Organisasjonsutvikling i toppfotballen: Utviklingen av organisasjonen av en norsk toppfotballklubb under en ti-års periode. Masteroppgave ved Norges Idrettshøyskole, Oslo.
- Oseberg, P. (2014). Hiring Process in Fotball: the case of CEO appointments in three Norwegian top division clubs. Masterstudie ved Coventry Universitet, Coventry.
- Pedersen, M. (2003). Stålmannen på Åråsen. Dagbladet. Hentet 18.april 2015 fra <http://www.dagbladet.no/sport/2003/03/25/364874.html>
- Petersen Kalleklev, H.J. (2014). "Halve Tippeligaen" går for medalje. Da blir noen grundig skuffet når sesongen er over. Men hvem? TV2. Hentet 18.april 2015 fra <http://www.tv2.no/a/5440409>
- Rydland, S. (2015). Sjokkerte årsmøtet: Tennfjord gjekk av i protest mot medlemmene. NRK, Hentet 2.mai 2015 fra <http://www.nrk.no/hordaland/skandalemote-i-brann-1.12241911>
- Rød, A. (2013). Fra Sørumsand til Rotterdam: Odds Ballspillklubbs møte med profesjonaliseringsprosessen i norsk fotball. Masteroppgave ved Norges Idrettshøyskole, Oslo.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methodes for Analyzing Talk, Text and Interaction.* (3th ed.). London: SAGE.
- Soares, J., Correia, A., & Rosado, A. (2010). Political factors in the decision-making process in voluntary sports associations. *European Sport Management Quarterly*,( 10), pp. 5–2
- Starbuck, W. H., & Milliken, F. J. (1988). Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense. In D.C. Hambrick (Ed.), pp35–65. Greenwich, CT: JAI.

- Thagaard, T. (2009). Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode. (3.utgave).  
Bergen: Fagbokforlaget
- Thagaard, T. (2013). Systematikk og Innlevelse: En innføring i kvalitativ metode. (4.utgave).  
Bergen: Fagbokforlaget
- Vestad, L.A. (2012). – Lær av Molde!, Bergens Tidene, Hentet 18.april 2015 fra  
[http://www.bt.no/100Sport/fotball/eliteserien/--Lar-av-Molde-188839\\_1.snd](http://www.bt.no/100Sport/fotball/eliteserien/--Lar-av-Molde-188839_1.snd)
- Vålerenga IF. (2012). Slik fungerer det i Vålerenga. Hentet 20.april 2015 fra  
<http://www.vpn.no/vpn-spesial/idrettsforeningen-2/2012/01/slik-funker-det-i-vaalerenga/>
- Weick, K.E. (1993). "The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster",  
Administrative Science Quarterly, Vol. 38, pp. 628-52.
- Weick, K.E. (1995). Sensemaking in Organization, London: SAGE
- Weick, K.E. (2001). Making Sense of the Organization. Blackwell: Oxford.
- Weick, K. E., (2009). Making Sense of the Organization, Volume 2, The impermanent  
organization. Chichester: Wiley
- Weick , K. E., Sutcliffe, K. H., & Obstfeld, D. (1999). Organizaing for high reliability: Process of  
collective mindfulness. Research in Organizational Behavior, 21: 81-123
- Wilkmann, U., & Blutner, D. (2002). Going Public: The Organizational Restructing of German  
Football Clubs. (Volum 3). pp. 19-37.
- Yin, R. K. (2009). Case study resarch: Design and Methods. Thousand Oaks CA: SAGE

Øgar, S. (2014) Rekdals kontrakt går ut om to måneder: -Hvis Trøim blir overbevist, så blir vel jeg overbevist. VG. Hentet 18.april 2015 fra <http://www.vg.no/sport/fotball/norsk-fotball/hvis-troeim-blir-overbevist-saa-blir-vel-jeg-overbevist/a/23326026/>

Øgar, S. (2015) Økonomisk krise i Start – Varsler nedbemanning og spillersalg. VG. Hentet 1.mai 2015 fra <http://www.vg.no/sport/fotball/norsk-fotball/oekonomisk-krise-i-start-varsler-nedbemanning-og-spillersalg/a/23397955/>

## Figuroversikt

<b>Figur 1:</b> En oversikt over hvordan gruppene er organisert. ....	20
<b>Figur 2:</b> Eksempel på fokusert koding ser over i figuren. Her tok jeg for meg spesifikk målsetting, og ser hvordan tre aktører besvarer dette spørsmålet.....	33
<b>Figur 3:</b> Oversikt over interessenter for økonomiske beslutningsprosesser. Gruppe 2 er skjønnsbetonte, gruppe 3 forlangende, gruppe 5 farlige og gruppe 7 absolutte interessenter. ....	42
<b>Figur 4:</b> Oversikt over interessenter for overordnet målsetting. Gruppe 1 er hvilende interessenter, og gruppe 2 er skjønnsbetonte interessenter.....	43
<b>Figur 5:</b> Oversikt over sportslige interessenter. Gruppe 1 er hvilende interessenter og gruppe 6 er avhengige interessenter .....	45
<b>Figur 6:</b> Oversikt over interessenter ved beslutninger på spillerkjøp. Gruppe 2 er skjønnsbetonte, gruppe 3 forlangende, gruppe 5 farlige, gruppe 6 avhengige interessenter .....	47

## **Vedlegg oversikt**

Vedlegg 1: Intervjuguide hovedtrener

Vedlegg 2: Intervjuguide økonomi ansvarlig

Vedlegg 3: Intervjuguide sportslig leder

Vedlegg 4: Intervjuguide daglig leder

Vedlegg 5: Intervjuguide styreleder

Vedlegg 6: Intervjuguide tidligere styreleder

Vedlegg 7: Intervjuguide tidligere daglig leder

Vedlegg 8: Søknad NSD

Vedlegg 9: Samtykkeskjema til deltakelse i studien

Vedlegg 10: Informasjonsskriv til deltakende klubb

# Vedlegg 1

## Intervjuguide for hovedtrener:

### Tema 1: Bakgrunn

1. Kan du fortelle om din bakgrunn innenfor treneryrket?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i klubben?

### Tema 2: Målsetting

3. Hva er klubbens målsettinger?
  - a. Hvordan opplever du din rolle ved fastsettelse av målsettingene til klubben?
  - b. Hvordan vil beskrive andres rolle i en slik prosess?
  - c. Hvilke tanker har du på hvordan målsettingene blir vektlagt i hverdagen?
  - d. Hvilke påvirkning vil du si omgivelsene har på målsettingene til klubben?

### Tema 3: Økonomi

4. Hvordan opplever du klubbens økonomi er i dag?
  - a. Hvor nøyaktig mener du klubben er på økonomi?
  - b. Hvordan opplever du klubbens bevisstgjørelse rundt økonomi?
  - c. Hvorfor tror du klubben har en slik bevisstgjørelse?
  - d. Hvordan vil du beskrive investorene sin posisjon for klubbens økonomi?

### Tema 4: Spillerkjøp

5. Hvordan vil du beskrive klubbens prosesser ved spillerkjøp?
  - a. Opplever du klubben som tydelig og nøyaktig i arbeidet med spillerkjøp?
  - b. Hvordan vil du beskrive din egen rolle i denne prosessen?
  - c. Hvilke aktører vil du si er sentrale i en slik prosess?
6. Hva opplever du som førende for spillerkjøpene til klubben?
  - a. Hvordan opplever du verdiene til klubben kommer frem i prosessen?
  - b. Hvilken posisjon i overgangsmarkedet opplever du at klubben er i?
  - c. Hvorfor tror du klubben er kommet i denne posisjonen?

## Vedlegg 2

### Intervjuguide for Økonomiansvarlig:

#### Tema 1: Bakgrunn

1. Kan du fortell om din bakgrunn?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i klubben?
3. Har du hatt andre roller i idretten før?

#### Tema 2: Målsetting

4. Kan du beskrive klubbens målsettinger?
  - a. Hvor viktig opplever du at målsettingene er for klubben?
  - b. Hvordan tolker du din posisjon i fastsettelsen av målsettinger?
  - c. Hvilke aktører vil du si er sentrale i fastsettelsen av målsettinger?

#### Tema 3: Økonomi

5. Hvordan opplever du klubbens økonomi er i dag?
  - a. Hvordan ser du på klubbens evalueringer rundt den økonomiske situasjonen?
  - b. Hvilke tanker har du rundt nøyaktighet for situasjonen?
  - c. Hvordan opplever du organisasjonen gjør seg bevisst på økonomien?
  - d. Hvordan opplever du investorer som avgjørende for økonomien?
6. Kan du si noe om hvordan prosessen ved å fastsette budsjettet foregår?
  - a. Hvor sterkt opplever du din egen posisjon i denne prosessen?
  - b. Hvor vil du si andre aktører kommer inn i denne prosessen?
  - c. Hvordan anser du utenforstående aktører sin posisjon i prosessen?

#### Tema 4: Spillerkjøp

7. Kan du beskrive hvordan du ser på klubbens spillerkjøp?
  - a. Hvordan opplever du klubbens bevisstgjørelse på spillerkjøp?
  - b. Hvordan opplever du utenforstående aktører sin posisjon ved spillerkjøp?
  - c. Hvor nøyaktig og tydelig opplever du klubben er ved spillerkjøp?



# Vedlegg 3

## Intervjuguide for sportslig leder:

### Tema 1: Bakgrunn

1. Kan du fortelle om din bakgrunn innen idrettsledelse?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i klubben?
3. Har du hatt andre roller i idretten før?

### Tema 2: Målsetting

4. Hva er klubbens målsettinger?
  - a. Hva er din rolle ved å fastsette målsettingene til klubben?
  - b. Hvordan vil beskrive andres rolle i en slik prosess?
  - c. Hvordan opplever du målsettingene blir vektlagt i hverdagen?
  - d. Hvilke påvirkning vil du si omgivelsene har på målsettingene til klubben?

### Tema 3: Økonomi

5. Hvordan opplever du klubbens økonomi er i dag?
  - a. Hvordan vil du beskrive klubbens jevnlige evaluering på økonomi?
  - b. Hvor nøyaktig mener du klubben er på økonomi?
  - c. I hvor stor grad spiller investorene for klubbens økonomi?
6. Hvordan vil du beskrive budsjetteringsprosessen til klubben?
  - a. Hvilke rolle har du i denne prosessen?
  - b. Hvordan opplever du din rolle som pressende på klubbens økonomi?
  - c. Hvor i prosessen vil du si andre aktører kommer inn?

### Tema 4: Spillerkjøp

7. Hvordan vil du beskrive klubbens prosesser ved spillerkjøp?
  - a. Opplever du klubben som tydelig og nøyaktig i arbeidet med spillerkjøp?
  - b. Hvilke aktører vil du si er sentrale i en slik prosess?
  - c. Hvordan vil du beskrive din egen rolle?
  - d. Hvilken posisjon i overgangsmarkedet opplever du at klubben er i?
  - e. Hvorfor tror du klubben er kommet i denne posisjonen?

# Vedlegg 4

## Intervjuguide for daglig leder

### Tema 1: Bakgrunn

1. Kan du starte med å beskrive hvordan du opplever rollen som daglig leder?
2. Hvordan vil du beskrive klubbens utvikling den siste tiden?
3. Har du hatt andre roller i idretten tidligere?

### Tema 2: Målsetting

4. Hvordan vil du beskrive klubbens målsettinger?
  - a. Hvordan jobber klubben for å nå målene som er satt?
  - b. Hvor tydelig opplever du målsettingene kommer frem i hverdagen til klubben?
  - c. Hvordan vil du beskrive klubbens evalueringer av målsettingene?
5. Hvordan vil du beskrive prosessen med å fastsette målsettingene?
  - a. Hvor vil du plassere de ulike sentrale aktørene i prosessen?
  - b. Hvordan opplevde du din egen rolle?
  - c. Hvilke rolle vil du si omgivelsene har for målsettingene?

### Tema 3: Økonomi

6. Hvordan oppfatter du klubbens økonomiske situasjon?
  - a. Hvor viktig vil du si nøyaktighet og tydelighet er for klubbens økonomiske situasjon?
  - b. Hvordan vil du beskrive investorer sin rolle for å sikre klubbens økonomi?
7. Hvordan vil du beskrive en budsjetteringsprosess i klubben?
  - a. Hvilke ulike aktører oppfatter du som sentrale og hvor i prosessen vil du plassere dem?
  - b. Hvordan opplever du din egen rolle rundt budsjettering?

### Tema 4: Spillerkjøp

8. Hvordan vil du beskrive klubbens prosesser ved spillerkjøp?
  - a. Hvordan vil du beskrive klubbens arbeid for å forsikre gode spillerkjøp?
  - b. Hvilke aktører er sentrale i denne prosessen og hvor i prosessen vil du si de er sentrale?
  - c. Hvordan tolker du klubbens evalueringer etter disse prosessene?

# Vedlegg 5

## Intervjuguide for Styreleder:

### Tema 1: Bakgrunn

1. Kan du fortelle om di historie med klubben?
2. Hvordan opplever du forskjellen fra næringsliv til idrett?

### Tema 2: Målsetting

3. Kan du beskrive klubbens målsettinger?
  - a. Hvor sterkt opplever du målsettingene kommer frem i hverdagen?
  - b. Hvor ofte opplever du evalueringer av målsettingene?
  - c. Hvordan vil du beskrive klubbens oppfølging på målsettinger?
4. Hvordan vil du beskrive klubbens utvikling de siste årene?
  - a. Hvordan opplever du prosessene bak fastsettelsene av målsettingene?
  - b. Hvilke aktører anser du som viktige i utformingen av målsettinger?
  - c. Hvordan vil du si omgivelsene påvirker målsettingen?

### Tema 3: Økonomi

5. Hvordan opplever du klubbens økonomi er i dag?
  - a. Hvordan ser du på klubbens evalueringer rundt den økonomiske situasjonen?
  - b. Hvor sentrale mener du at investorer er for å sikre klubbens økonomi?
  - c. Hvordan har klubbens økonomi utviklet seg de siste årene?

### Tema 4: Spillerkjøp

6. Hvordan vil du beskrive klubbens prosesser ved spillerkjøp
  - a. Hvordan oppfatter du tydelighet og nøyaktighet kommer frem i denne prosessen?
  - b. Hvordan opplever du at klubben sikrer at verdiene til klubben står sentrale ved spillerkjøp?
  - c. Hvordan ser du på din rolle i denne prosessen?
  - d. Hvor vil du plassere andre aktører i denne prosessen?
  - e. Hvilken utvikling har klubben hatt de siste årene på overgangsmarkedet?
  - f. Hvordan sentralt oppfatter du at tidligere erfaringer er med å påvirker neste spillerkjøp?

# Vedlegg 6

## Intervju tidligere styreleder

1. Hvilke bakgrunn har du for denne klubben?
  - a. Hvilke roller har du hatt i klubben?
  - b. Har du hatt andre posisjoner i norsk fotball?
  
2. Hvordan vil du beskrive klubbens overordnede og sportslige målsettinger?
  - a. Hvor ofte evaluerer klubben målsettingene?
  - b. Hvilken rolle spiller omgivelsene?
  - c. Hvilke aktører anser du som sentrale for fastsettelse for målsettingene? Både interne og eksterne
  - d. Hvor bevisst opplever du klubben er for målsettingene?
  
3. Hvordan vil du beskrive klubbens økonomi?
  - a. Hvordan vil du beskrive fokuset klubben har på økonomien?
  - b. Hvilke aktører opplever du som sentrale for disse prosessene?
  - c. Hvordan opplever du klubbens fasiliteter som sentralt for klubbens situasjon?
  - d. Hvor sentralt opplever du investorer?
  
4. Hvordan vil du beskrive prosessene ved spillerkjøp?
  - a. Ser du forskjeller fra din tid i klubben til slik du opplever fra utsiden i dag?
  - b. Hvilken rolle vil du si de ulike aktørene i klubben har for prosessene?
  - c. Hvilken konkurransekraft opplever du klubben har i Norge?
  - d. Hvilke typer spillere opplever du klubben jakter?
  - e. Hvilke rolle spiller lokalsamfunnet og andre lokale klubber for spillerkjøp?

## Vedlegg 7

### Intervjuguide for tidligere daglig leder

- 1) En interessent er en aktør som har noe på spill, noe å vinne eller tape på samarbeidet med organisasjonen/klubben, i dette case-studiet kommer det frem at supportere, kommune, sponsorer, investorer og lokale klubber er interessenter som ikke påvirker beslutningsprosessene til klubben i stor grad!
- 2) Organisasjonens beslutningsprosesser virker å være godt samstemte, hvor kulturen og identiteten virker førende!
- 3) Omgivelsene (supportere, sponsorer, lokalsamfunn etc) har mer krav om at man fremstilles klubben som samfunnsaktør enn krav om målsettinger på kort sikt. Det gjelder først og fremst å vinne fotballkamper på kort sikt, så må man ha lokale spillere, drive sunt som klubb over tid.
- 4) Sportslig målsetting om topp 20 kan virke som en sovepute for organisasjonen, men likevel sikre sunn klubbdrift og over tid være en god bærebjelke for videre satsning!
- 5) Kontinuitet på ledersiden har vært nøkkelen for utviklingen av organisasjonen og for sunn klubbdrift. Organisasjonen har sterk kjennskap til trusler og muligheter ved at man oppnår god kontinuitet.
- 6) Beslutningsprosessene kan fremstå som godt forankret, med stort fokus på utvikling av anlegg, unge spillere og omgivelser. Sunn klubbdrift og fremtidsrettet tankegang kommer før sportslig resultater

# Vedlegg 8

**Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS**  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org nr. 985 321 884

Per Øystein Hansen  
Seksjon for kultur og samfunn Norges idrettshøgskole  
Postboks 4014 Ullevål stadion  
0806 OSLO

Vår dato: 16.10.2014

Vår ref: 40180 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.10.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>40180</i>	<i>Hvordan foregår beslutningsprosesser i Norske Tippeligaklubber?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Per Øystein Hansen</i>
<i>Student</i>	<i>Helge Bjørke</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.12.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Helge Bjørke [helge\\_bjorke89@hotmail.com](mailto:helge_bjorke89@hotmail.com)

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

*Avdelingskontorer / District Offices:*

*OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)*

*TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. [kyrre.svarva@svt.ntnu.no](mailto:kyrre.svarva@svt.ntnu.no)*

*TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. [nsdmaa@svt.uit.no](mailto:nsdmaa@svt.uit.no)*



Det gis skriftlig informasjon og innhentes skriftlig samtykke til deltakelse. Personvernombudet finner skrevet i utgangspunktet tilfredsstillende, men forutsetter at det også i skriftlig til utvalget (Forespørsel om å delta i forskningsprosjekt.....) tilføyes følgende;

- navn og kontaktinformasjon til veileder førsteamanuensis Per Øystein Hansen
- det bør gå tydelig frem at innsamlede opplysninger vil bli anonymisert ved prosjektslutt
- det kan med fordel gå frem at studien er meldt Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste

Revidert informasjonsskriv skal sendes til personvernombudet@nsd.uib.no før utvalget kontaktes.

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

Forventet prosjektslutt er 30.12.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak

Dersom det skal benyttes personidentifiserbare sitater i oppgaven vil disse bli forelagt den aktuelle respondent for godkjenning.

## Vedlegg 9



### Forespørsel om å delta i forskningsprosjektet

*"Beslutningsprosesser i Norske Tippeligaklubber"*

#### **Hvem står bak studien**

Masterstudent, Helge Bjørke ([helge\\_bjorke89@hotmail.com](mailto:helge_bjorke89@hotmail.com))

Veileder, Per Øystein Hansen

Prosjektstart: 28.05.2014

Prosjektslutt: 01.12.2015

#### **Bakgrunn og hensikt**

Dette er en studie som har som hensikt å belyse, gå dypere inn i og kartlegge hvordan prosessen bak en beslutning foregår i klubber i den øverste divisjonen i norsk fotball. Ved å gå inn å studere en klubb er det ønskelig å kunne studere mekanismer i prosessen, se på involverte interessenter og hvordan maktbalansen er i prosessen.

Det bakenforliggende spørsmålet, er hvordan norske fotballklubber drives og hvem som er sentrale aktører rundt en beslutning. Hvilke rolle har investorer, hvor stor makt har trener etc. Oppgaven har som mål å fokusere på sportslige og administrative beslutninger, som; økonomi, målsettingsarbeid og spillerkjøp.

#### **Hva innebærer studien?**

Studien vil gjennom et case-studie, gjøre dybdeintervjuer på sentral personer i beslutningsprosessen. Dette vil bli gjennomført på de involvertes arbeidssted, på Norges idrettshøgskole eller sted etter nærmere avtale. Spørsmålene vil rette seg mot oppfatning og forståelse involverte aktører har rundt ulike situasjoner, intervjuet vil vare ca. 45 min til 75 min. Aktuelle aktører er hovedtrener, sportslig leder, økonomiansvarlig, administrativ leder og styreleder. Om klubben har tilhørende investor, som er sentral, vil det være aktuelt.

#### **Mulige fordeler og ulemper**

Studien går inn på personers tolkninger og oppfattelser, men har ingen hensikt å avdekke sensitiv informasjon. Ettersom også studien er anonym, er også klubbens identitet skjult for allmenheten. Studien vil kunne kartlegge sentrale aktører, og maktbalanse i ulike beslutningsprosesser, noe som kan gi klubben hjelpelig informasjon i videre arbeid.

#### **Hva skjer med informasjonen?**

Studien har som mål å holde hver og en person og klubb som deltar, anonym. Dette vil sikres gjennom å bruke rollenavn i stedet for personens navn, samtidig som klubbens navn vil bli endret til et tall. Informasjonen som blir samlet inn, vil kun være tilgjengelig for involverte personer i oppgaven. Ettersom norsk Tippeliga ikke inneholder svært mange lag, blir det viktig å sikre at anonymiteten holdes, noe som hver enkelt klubb vil få muligheten til å gi innspill på. Sitat og opplysninger som blir brukt, vil godkjennes av involverte personer.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien jeg gjennomfører. Det medfører at de involverte kan når som helst i prosessen trekke seg ut av studien, uten å oppgi grunn. Et skjema hvor man bekrefter sin deltakelse vil bli underskrevet. Skulle det være ønskelig, kan du trekke deg fra å delta selv om du har skrevet under.





Dersom du senere ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Helge Bjørke: +47 99 35 35 82 / [helge\\_bjorke89@hotmail.com](mailto:helge_bjorke89@hotmail.com)

## Samtykke til deltakelse i studien

Jeg er villig til å delta i studien

---

(Signert av deltaker, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

---

(Signert, masterstudent, dato)

## Vedlegg 10

### Masteroppgave ved Norges Idrettshøyskole

*" Hvordan foregår beslutningsprosesser i Norske Tippeligaklubber? "*

Av Helge Bjørke

Denne masterstudien har til hensikt å studere hvordan prosessen rundt sportslige og administrative beslutninger foregår i Norsk Toppfotball. I tillegg skal studien fokusere på hvordan interessenter i og rundt klubben påvirker beslutningsprosessen. Ved å gå nærmere inn på beslutninger innenfor økonomi, treneransettelse, spillerkjøp og målsetningsarbeid vil oppgaven komme nærmere svaret jeg søker. Studien vil da kunne se hvordan tre klubber opplever beslutningsprosesser.

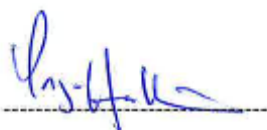
Studien vil bygge på to teoretiske rammeverk; interessenteori og sensemaking. Interessenteori, bidrar til å forstå hvilke aktører som er sentrale i klubbens virksomhet, og hvilken grad de påvirker klubben. Hvilke rolle interessentene har inn i klubben er sentralt for å kunne diskutere hvem som er viktige i en beslutningsprosess. Sensemaking handler om hvordan aktører handler og tolker situasjoner. Som Weick (2001) legger frem; sensemaking handler om retningen for neste periode. Sensemaking forstås ut fra dette som en teori hvor man vektlegger oppfattelse og mening bak en beslutning.

For å ta hensyn til de involverte klubbene vil de bli presentert anonymt i denne studien. Gjennom tre case-studier vil sentrale personer innad i klubbene være aktuelle som intervjupersoner. Sentrale personer det er ønskelig å komme i kontakt med, er: hovedtrener, sportslig ledere, økonomisk ansvarlig, administrativ leder og styreleder. I tillegg er studien åpen for å inkludere andre sentrale personer. Sammen med min veileder Per Øystein Hansen, vil jeg sikre at dataene som blir samlet inn behandles etter retningslinjer satt av Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Jeg vil også påse å handle ut fra forskningsetiske retningslinjer.

Det vil være både positive og negative sider ved å delta i en studie. På bakgrunn av at jeg velger å anonymisere klubbene, vil det være stort krav om å sikre anonymiteten. Her ønsker jeg at klubben selv godkjenner sitat og bruk av data. Dette for å kvalitetssikre anonymiteten blant klubbene og at jeg tilfredsstillter klubbenes krav. Forskeren har selv ansvar for å beskytte informantenes integritet, dette vil styrkes ved at informantene er med å godkjenner bruk av data og sitater. Thagaard (2009) trekker frem at forskningen kan medføre ulike negative konsekvenser for informanten. Dette er forskerens etiske ansvar at ikke forekommer.

NFF er kjent med studien Helge Bjørke/Norges Idrettshøyskole skal gjennomføre om beslutningsprosesser i Tippeligaklubber. Undersøkelsen omhandler et tema som er spennende, og en problemstilling som NFF har interesse av. NFF støtter undersøkelsen, og oppfordrer alle involverte aktører til å ta del i studien.

President og Generalsekretær kan også gå god for at Helge Bjørke er en pålitelig student. NFF kan gi god referanse på Helge, som for tiden har et engasjement som tiltaksleder på G-15 landslaget.



President  
Yngve Hallén



Generalsekretær  
Kjetil Siem

