



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen i Tromsø

Hvordan praktiseres dualmodellen i Fotball-Norge

Et casestudie av TIL-fellet Tromsø Idrettslag

—

Martin Skaug

Masteroppgave i Ledelse, innovasjon og marked – Juni 2016



[Denne siden er med hensikt blank]

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på min innholdsrike, meningsfulle og givende tid på Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet.

Jeg ønsker først og fremst å rette en stor takk til min kunnskapsrike, inspirerende og dyktige veileder Elin Anita Nilsen. Du har uten tvil vært banens beste i denne kampen. Videre vil jeg også uttrykke min takknemlighet til min gode venn Tor Johan, for gode innspill til oppgaven – og for at vi har kunne sett på TIL-kamper uten at jeg tenker på struktur som noe annet enn 4-4-2.

I den anledning vil jeg også takke Tromsø Idrettslag, og spesielt Svein-Morten Johansen, som gjorde det mulig å bli kjent med klubben ”min” også fra et organisasjonsteoretisk ståsted. Samtidig sendes en takk til alle informantene, som uten å nøle takket ja til å bidra med sine erfaringer fra klubben. I forlengelsen av det vil jeg også takk til fotballfolk på Twitter – det er herlig å vært i kontakt med så mange dyktige mennesker der.

Jeg vil også utbringe en skål for alle medstudentene mine, til ære for høyere utdanning!

Til familien – takk for støtten under hele utdanningsløpet. Dere er fantastiske. Og til slutt, tusen takk til deg, kjære Johanna. Du er min klippe.

Tromsø 1.juni 2016

Martin Skaug

Semesterets motto:

”Få det på”
– Bernt Hulsker

Sammendrag

Fotballen er ifølge Gammelsæter og Ohr (2002) business på helt egne premisser. Fotballens vekst har medført økte kompetansekrav vedrørende både økonomiske, juridiske og organisatoriske aspekter. Siden 1992 har det blitt åpnet opp for å knytte til seg et kommersielt selskap for å skaffe til veie kapital og kunnskap til å drifte de kommersielle arbeidsoppgavene. Dette la grunnlaget for å utarbeide en rettesnor for hvordan klubbene kunne organisere et slikt samarbeid. Bakgrunnen for å innføre en såkalt *dualmodell* var altså et ønske om å gi klubbene større investeringsmuligheter gjennom tilgang på ekstern kapital samtidig som kompetansen og frivillighetskulturen ble ivaretatt.

Denne oppgaven tar for seg forskning og teoretiske perspektiver fra organisasjonslitteraturen, med fokus på hvordan et endringstiltak praktiseres i en organisasjon. Dette har blitt gjort ved hjelp av tre teoretiske perspektiver; et rasjonelt, et nyinstitusjonelt og et oversettende perspektiv. Ved å gjøre et casestudie av Tromsø Idrettslag har studien produsert datamateriale gjennom dybdeintervju, dokumentanalyser og observasjoner. Ved å betrakte dataene gjennom de tre perspektivene bidrar studien til å belyse hvordan Tromsø Idrettslag praktiserer dualmodellen.

Funnene tyder på de ulike perspektivene fremhever ulike aspekter ved hvordan modellen praktiseres, avhengig av hvilket teoretisk ståsted man inntar. Det kan argumenteres for at måten Tromsø Idrettslag praktiserer dualmodellen på til en viss grad er i tråd med forventningene utledet fra teorien. Samtidig vektlegges det at endringene i klubbstrukturen har bidratt til økt kompetanse og fokus på sunn forretningsdrift. I tillegg virker det som om dualmodellen har fått modnet seg godt i klubben, og har bidratt til inkrementelle forbedringer av hvordan Tromsø Idrettslag organiserer seg. Kanskje vil en bevisstgjøring omkring tematikken føre til ytterligere forbedringer.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|------------|
| FORORD | III |
| SAMMENDRAG | IV |
| INNHOLDSFORTEGNELSE | 1 |
| 1 INTRODUKSJON | 2 |
| 2 KONTEKSTUALISERING AV DUALMODELLEN | 8 |
| 2.1 DUALMODELLENS JURIDISKE BAKTEPPE..... | 8 |
| 2.1.1 <i>Dualmodellen diskuteres også nasjonalt</i> | 11 |
| 2.2 INNFØRING OG BRUK AV DUALMODELLEN – TILFELLET TROMSØ IDRETTSLAG..... | 13 |
| 2.3 KVINTESSENSEN AV DUALMODELLEN..... | 16 |
| 3 TEORETISK GRUNNLAG | 18 |
| 3.1 PRAKTISERING AV DUALMODELLEN I ET RASJONELT PERSPEKTIV..... | 18 |
| 3.1.1 <i>Litt historikk og den generelle teorien</i> | 18 |
| 3.1.2 <i>Hva er dualmodellen i dette perspektivet?</i> | 19 |
| 3.1.3 <i>Hva vil praktisering av dualmodellen være i dette perspektivet?</i> | 20 |
| 3.2 PRAKTISERING AV DUALMODELLEN SETT I LYS AV NYINSTITUSJONELL TEORI..... | 21 |
| 3.2.1 <i>Litt historikk og den generelle teorien</i> | 21 |
| 3.2.2 <i>Hva er dualmodellen i dette perspektivet?</i> | 24 |
| 3.2.3 <i>Hva vil praktisering av dualmodellen være i dette perspektivet?</i> | 24 |
| 3.3 PRAKTISERING AV DUALMODELLEN SETT FRA ET OVERSETTELSESPERSPEKTIV..... | 25 |
| 3.3.1 <i>Litt historikk og den generelle teorien</i> | 25 |
| 3.3.2 <i>Hva er dualmodellen i dette perspektivet?</i> | 28 |
| 3.3.3 <i>Hva vil praktisering av dualmodellen være i dette perspektivet?</i> | 28 |
| 3.4 PERSPEKTIVENE SIDE OM SIDE..... | 29 |
| 4 METODEKAPITTEL | 31 |
| 4.1 OM FORSKNINGSDESIGN OG KJENNETEGN VED KVALITATIVE STUDIER..... | 31 |
| 4.2 OM CASESTUDIER..... | 33 |
| 4.3 DATAINNSAMLINGEN..... | 34 |
| 4.3.1 <i>Om intervjuene</i> | 34 |
| 4.3.2 <i>Om observasjon</i> | 36 |
| 4.3.3 <i>Om dokumentanalyse</i> | 37 |
| 4.4 ANALYSEN..... | 38 |
| 4.5 KVALITETSKRITERIER..... | 40 |
| 4.6 ETISKE HENSYN VED FORSKNING..... | 42 |
| 5 ANALYSE AV EMPIRI | 43 |
| 5.1 HVORDAN DUALMODELLEN PRAKTISERES FRA ET RASJONELT PERSPEKTIV..... | 43 |
| 5.2 PRAKTISERING AV DUALMODELLEN FRA ET NYINSTITUSJONELT PERSPEKTIV..... | 47 |
| 5.3 OVERSETTELSESPERSPEKTIVET..... | 53 |
| 5.5 OPPSUMMERING AV FORVENTNINGER..... | 57 |
| 6 AVSLUTNING | 59 |
| 7 REFERANSELISTE | 62 |
| 8 VEDLEGG | 69 |

1 Introduksjon

Fotballen er ifølge Gammelsæter og Ohr (2002) business på helt egne premisser. Manglende forståelse og erkjennelse av disse spesielle trekkene gjør at tanken om fotballen som næringsliv, både fra et økonomisk og til dels også et organisatorisk perspektiv, ikke blir helt riktig. Dette er fordi fotball bygger på både profesjonalitet og frivillighet. Klubbene er til for hverandre, og er gjensidig avhengige av hverandres konkurranse – det er dette som skaper produktet toppfotball. Samtidig går fotballklubbene etter i sømmene av mange, og medieeksponeringen er ulikt veldig mye annet (Gammelsæter og Ohr, 2002).

Gammelsæter og Jakobsen (2008) plasserer norsk fotball i et eget paradigme hva angår organiseringen av dens klubber. Til forskjell fra de fleste andre europeiske land tillater ikke fotballforbundet at klubber organiseres som børsnoterte selskaper. Norske idrettslag – også fotballklubbene – skal være eid av medlemmene. Siden 1992 har det derimot blitt åpnet opp for å knytte til seg et kommersielt selskap for å skaffe til veie kapital og kunnskap til å drifte de kommersielle arbeidsoppgavene. Dette la grunnlaget for å utarbeide en rettesnor for hvordan klubbene kunne organisere et slikt samarbeid. Bakgrunnen for å innføre en såkalt *dualmodell* var et ønske om å gi klubbene større investeringsmuligheter gjennom tilgang på ekstern kapital samtidig som kompetansen og frivillighetskulturen ble ivaretatt (Gammelsæter og Ohr, 2002).

Moderne organisasjoner må stadig forholde seg til nye bølger av populære *oppskrifter* for hvordan organisere på ”riktig” måte (Røvik, 2012). En dualmodell, beskrivelsen av hvordan toppfotballklubber og aksjeselskaper kan samarbeide og organiseres, kan avgjort betraktes som en slik oppskrift. I løpet av de siste 30 årene har betydelige mengder ideer for hvordan organisasjoner kan utformes, styres og ledes. Mange av disse oppskriftene er konsepter med global utbredelse, som eksempelvis LEAN eller balansert målstyring (Czarniawska og Sevón, 2005).

Felles for de bakenforliggende årsakene er ofte ønsket om å implementere en slik oppskrift problembetinget. Dersom enkelte innflytelsesrike aktører i organisasjonen opplever at man har et problem motiveres man til å ta i bruk oppskriften som en løsning (Røvik, 1998). Således kan en si at organisasjonsendringer kan oppstå i sammenheng med en form for svikt (Czarniawska og Joerges, 1996).

Praktiseringen av slike endringstiltak er et godt utforsket område (Weick og Quinn, 1999; Hayes, 2002; Van de Ven og Poole, 2004; Rothwell, Stavros, Sullivan og Sullivan, 2009; Rothwell, 2010) og det finnes ulike strategier for hvordan å lykkes med endringsledelse (Beer og Nohria, 2000; Kotter og Schlesinger, 2008). Likevel, faktum er at svært mange endringsinitiativ slår feil (Kotter, 1995; Beer og Nohria, 2000; Burnes, 2011).

Dualmodellen har skapt store bølger i norsk toppfotball. Den har ofte vært gjenstand for debatt (Fotballtinget 2015; Johnsen 2014, 2015; Staavi, 2015). Løsningen er altså langt fra uangripelig, og dette, kombinert med det man vet om endringsinitiativ, er med på å gjøre det interessant å se på hvordan den faktisk anvendes av klubbene i toppfotballen. Hvordan praktiseres denne oppskriften etter at den er implementert?

Molde Fotballklubb var i 1992 den første aktøren til å ta i bruk en dualmodell, noe som ifølge Jakobsen og Gammelsæter (2005) etter hvert spredte seg til de fleste andre klubbene i norsk toppfotball. Per år 2000 var det kun Rosenborg Ballklub og Tromsø Idrettslag av de 14 lagene i Norges øverste divisjon som ikke hadde tilknytning til et aksjeselskap. I perioden 2002-2004 var det seks klubber som avskaffet slike avtaler, av flere årsaker: Gammelsæter og Jakobsen (2008) trekker fram både gjeldstyngede aksjeselskaper, likvidasjoner, konflikter mellom klubb og investorer, og investorer som ikke lenger var økonomisk forpliktet til klubben som drivkrefter bak avviklingen av dualmodellen mellom klubbene og de respektive aksjeselskapene. Per mars 2016 er det ifølge tidsskriftet Josimar likevel 10 av 16 klubber med samarbeidende aksjeselskaper. Tendensen er ganske tydelig, og vitner om at flertallet enten er avhengige av eller ønsker å skille ut toppfotballdriften til et samarbeidende selskap (Gammelsæter og Ohr, 2002).

I takt med profesjonaliseringen av norsk fotball økte også omsetningen. For klubbene i Tippeligaen økte inntektene fra omtrent 160 millioner kroner i 1993, til cirka 450 millioner kroner i 1998 (Meld. St. 14 (1999-2000), s. 21). I perioden 2003 til 2008 økte spillerlønningene blant klubbene med 235 millioner kroner, en vekst på 104 %. På samme tid opplevde man en økning i medieinntekter på 189 % (Aakvik og Øgar, 2009).

Med såpass store verdier i spill, har det blitt mer komplisert å drive en fotballklubb. Goksøyr og Olstad (2002) peker på kompetansekrav vedrørende både økonomiske, juridiske og organisatoriske aspekter for klubbens administrative ledelse. Klubbene har vandret fra

dugnadsarbeid til en foretaksmentalitet med profesjonalisering av administrasjonen. Hele klubbapparatet og organisasjonen har blitt forsøkt endret etter rasjonelle, resultatfremmende prinsipper (Goksøy og Olstad, 2002).

Gammelsæter og Jakobsen (2008) fremmer noen betraktninger i sin artikkel om klubbers organisering, og peker blant annet på at de fleste klubbene har valgt å adoptere en dualbasert modell når de skal endre sine strukturer. Som et resultat av dette har aksjeselskaper, som er den dominerende modellen i øvrige europeiske fotballnasjoner, blitt en vesentlig del også av norsk fotball. Gammelsæter og Ohr (2002) problematiserte allerede i 2002 samspillet i norsk klubbefotball, som slites mellom fotballen som underholdningsaktør og idrettens tradisjoner tuftet på frivillighet, medlemskap og demokratiske styringsmekanismer.

Gammelsæter og Ohr (2002) hevder at organisasjonsformer og ledelsesformer er avgjørende for å bygge og verne om klubbfilosofier. De samme valgene og påfølgende utnyttelse av formene kan også føre til at klubben preges av andre filosofier. Videre uttrykker de skepsis om bruken av en ren aksjeselskapsmodell som hindrer medlemmers og tilhengers innflytelse og innsikt, og hevder den ikke er en god modell for norsk fotball. Dersom dualmodellen skal brukes, mener de, må den maksimere potensialet for kunnskapsutnyttelse og læring mellom forening og forretning, de to kreftene som fotballen er tuftet på. Det må legges til rette for overføringer mellom verdilederne: det fotballfaglige og det administrative i daglig drift. De hevder at formelle organisasjonsstrukturer ikke helt ut kan sikre det, og skriver at utfordringen dreier seg om å utvikle ledelsesidealer som hindrer ensretting og dominans i samspillet mellom de ulike kunnskapstypene. En god løsning der vil kunne medføre dynamikk og forandring uten å gå på bekostning av kontinuitet og tradisjon. Forening og forretning skal på papiret gå hånd i hånd, men er det virkelig slik? Hva er årsaken til ubalansen? Hvilke konsekvenser medfører det?

Relativt lite hadde fram til 2006 vært skrevet om strukturen til norske sportsorganisasjoner (Gammelsæter og Jakobsen, 2008). Gitt den utbredte samlingen av klubber og idrettslag som drifter og koordinerer sport i den moderne verden er dette ifølge Gammelsæter (2006) en bemerkelsesverdig trend. I dag finnes de likevel flere kilder til forskning gjort på området. Høgskolen i Molde tilbyr blant annet en bachelorgrad i Sports Management – hvor flere av studentene har sett nærmere på dualmodellen i sine bacheloroppgaver. Bjørke (2013) gikk kvantitativt til verks for å kartlegge hvordan styret i klubb og styret i samarbeidene

aksjeselskap forholder seg til loven og hverandre. Kittelsen (2012) utfordrer dualmodellens posisjon blant norske klubber, og ser på hvorvidt klubbene vil gå fra ideelle til kommersielle organisasjoner. Også Det juridiske fakultet ved Universitetet i Tromsø har fostret fram kandidater med oppgaver hvor dualmodellen havner under lupen. Lyngmo (2011) tar for seg samarbeidet mellom klubb og aksjeselskap, og undersøker om det tas tilstrekkelig hensyn til de rettslige særtrekkene som fremgår av det idrettslige regelverket ved denne typen samarbeid.

På bakgrunn av det bildet som tegnes i oppgavens innledning kan det virke som om måten norsk toppfotball er organisert på medfører en del utfordringer når det kommer til balansegangen mellom idrettens friheter og næringslivets alvor. En erkjennelse av at sammensmeltingen mellom frivillighet og profesjonalitet er et faktum, har bunnet ut i en dualmodell som skal sikre førstnevntes posisjon. Samtidig skal den forsøke å implementere de fordelene som sistnevnte kan bringe inn i fotballen, både hva angår økonomi og effektiv selskapsdrift. I tillegg foreligger det mange juridiske føringer for hvordan en slik samarbeidsmodell skal utøves. Samtidig har enkelte klubbers måte å gjøre det på blitt betraktet som *en beste praksis* (et eksempel til etterfølgelse), og spredt seg videre til andre aktører. Dette legger grunnlaget for interessante observasjoner av en klubb som først i senere tid har tatt dualmodellen i bruk.

Det hevdes som nevnt å være manglende forskning på norsk fotballs klubborganisering (Gammelsæter og Jakobsen, 2008), herunder dualmodellen, hvor spesielt dybdestudier av enkelttilfeller glimrer med sitt fravær. Nettopp derfor søker denne oppgaven å betrakte hvordan praktiseringen av dualmodellen har foregått i en tid hvor en ser at mange endringstiltak ofte faller gjennom. Oppgaven tar utgangspunkt i de påvirkningsfaktorene som influerer og rører ved de sidene ved fotballen som ikke er synlige fra tribunen. Videre vil oppgaven trekke på eksisterende teorier fra organisasjonsstudienes sfære, hvor ulike teoretiske perspektiver vil bli benyttet for å belyse problemstillingen. Disse vil jeg komme tilbake til i oppgavens tredje kapittel. Med bakgrunn i de elementer som har blitt nevnt over lyder oppgavens problemstilling som følger:

”Hvordan praktiseres dualmodellen i Fotball-Norge?”

Denne skal jeg besvare gjennom å gjøre en casestudie av Tromsø Idrettslag. Ved å se på hvordan dualmodellen har manifestert seg i klubben vil gjøre at man kan forstå hvordan modellen praktiseres, og samtidig vurdere om den har bidratt til å oppnå målsettingene til klubben. Det er med andre ord ikke en implementeringsstudie, men forskning på bruksfasen, og hvordan praktisering av endringstiltak i en organisasjon har utartet seg. Dette vil kunne bidra til å øke forståelsen for hvordan norske klubber faktisk organiserer seg ved implementering av dualmodellen, og vil således tillegge erfaringer som kan benyttes i den videre diskusjonen av modellen hos fotballforbundet, så vel som praktiseringen hos Tromsø Idrettslag selv.

For å avgrense studien er det viktig å presisere at jeg skal konsentrere meg om hvordan dualmodellen *praktiseres*. For å skille mellom de ulike fasene i en endringsprosess vil jeg kort gjøre rede for Kurt Lewins (1947) velkjente fasetenkning i en organisasjon, et konsept som ifølge Weick og Quinn (1999), dog noe overraskende, fortsatt holder stand. Lewin introduserte tre faser for en endringsprosess, *unfreeze*, *change* og *refreeze* – som lar en plassere en organisasjon i en fase for episodisk endring. I dette tilfellet må det forutsettes og antas at Tromsø Idrettslag, knappe 7 år etter dualmodellens inntreden, har vært gjennom de ulike fasene, og således har reetablert og *fryst* organisasjonen med de endringene som var tiltenkt da man gjorde den innledende *smeltingen* av organisasjonen. Man legger til grunn at klubben har tilbakelagt noen aktiviteter og at dualmodellen har fått materialisert seg i noen rutiner.

Ifølge Jakobsen og Gammelsæter (2005) vil både trener- og lederutdanning, fotballens utbredelse, rekruttering og kvaliteten på klubbens drift og anlegg være eksempler på områder som i stor grad vil påvirkes av hvordan idretten selv organiserer seg på nasjonalt nivå. Dersom fotballen skal utvikles i en retning som vurderes gunstig (at prestasjoner og resultater på lokalt og nasjonalt nivå bedres på etisk akseptable måter) er det sannsynligvis viktig å utvikle mer kunnskap om klubbenes organisering og å spre denne kunnskapen blant ”fotballfolket” (Jakobsen og Gammelsæter, 2005). Denne studien vil forhåpentligvis kunne bidra til å øke kunnskapen og bevisstheten rundt klubborganisering og praktisering av organisasjonsideer.

I dette kapitlet har jeg presentert bakgrunnen for oppgaven min. I kapittel to ønsker jeg å introdusere dualmodellen nærmere, og sette problemstillingen min i sammenheng med det

sportslige aspektet. I oppgavens tredje kapittel introduseres leseren for de teoretiske perspektivene som er valgt. Kapittel 4 vil bestå av redegjørelser for metodiske valg tatt i forbindelse med oppgaven. Jeg vil presentere hvilke betraktninger som er gjort i forkant av feltarbeidet, bakgrunnen for valg av datainnsamlingsmetode og vise hvordan datamaterialet ble tolket og benyttet i analysefasen. I kapittel 5 presenteres analysen som gjøres på bakgrunn av kontekst, teori og metode, og i kapittel 6 følger en konklusjon og forslag til videre studier.

2 Kontekstualisering av dualmodellen

I forrige kapittel så jeg på dualmodellens inntreden i norsk klubborganisering. Den oppsto i kjølvannet av et organisasjonsinternt problem hos en norsk toppfotballklubb, og ble konstruert som en måte å organisere samarbeidet mellom klubb og aksjeselskap. Dette er også slik jeg betrakter dualmodellen – som en oppskrift på hvordan partene skal organiseres, hvilke deler av klubbdriften som påvirkes av dette.

Samtidig vil det være svært relevant å holde opp de juridiske aspektene ved samarbeidsavtalen som et bakteppe. Norges Fotballforbund har en rekke lovtekster som må være oppfylte for at de skal kunne godkjenne en avtale mellom klubb og aksjeselskap. I dette kapitlet presenteres dualmodellen først fra et juridisk ståsted, dernest hvordan den har manifestert seg, i vårt tilfelle tatt i bruk av Tromsø Idrettslag. Deretter rettes søkelyset mot hvordan praktiseringen av dualmodellen er, herunder bakgrunnen for implementeringen, eventuelle endringer i klubbens formelle struktur, samhandling mellom styrene og andre formål.

2.1 Dualmodellens juridiske bakteppe

Dualmodellen er juridisk forankret gjennom Norges Fotballforbunds lov, kapittel 14, som legger de juridiske føringene for hvordan samarbeidet mellom to parter som benytter seg av dualmodellen skal reguleres. Lovens § 1 gjengir formålet med bestemmelsene, som er å *”regulere vilkårene for samarbeid mellom idretten og næringslivet (kommersielle aktører) og samtidig ivareta idrettens særtrekk og ideelle verdigrunnlag”*.

Fra Norges Fotballforbunds (NFF) mediapresentasjon av klubblisens 2014, leser man at klubben står oppført som den juridiske enheten som deltar i ligaen med støtte fra samarbeidende aksjeselskap. Klubben og aksjeselskap(ene) konsoliderer sine regnskap og danner grunnlaget for NFFs vurdering av klubbøkonomien (som deretter avgjør hvorvidt en klubb beholder sin lisens eller ei).

I 2011 ga Forbundsstyret ut en bestemmelse om kommersielt og/eller administrativt samarbeid mellom klubb/idrettslag og selskap¹. Disse bestemmelsene gis med hjemmel i

¹ <https://www.fotball.no/globalassets/regler-og->

NFF-loven § 8-4, jf. 8-2 og § 14-3. Formålet var å tydeliggjøre rollefordelingen og ansvarsforholdene mellom klubb og selskap. Det foreligger en anerkjennelse av behovet for tilførsel av ekstern kapital til fotballen og investorenes ønske om forutsigbarhet og påvirkningsmuligheter. Videre presiseres kravene til selvstendighet, organisering og kompetanse, som legger til rette for et godt og konstruktivt samarbeid mellom klubb og selskap.

Videre i §14-2 første ledd, leser man at ”ved inngåelse av avtaler og etablering av samarbeid med næringslivet skal NIF og tilsluttede organisasjonsledd ta vare på sin frie stilling, herunder opprettholde sin posisjon som et selveiende og frittstående rettssubjekt.” Andre ledd understreker at organisasjonsleddene skal beholde bestemmende myndighet over alle forhold som knyttes til medlemskapet og den sportslige aktiviteten. Hva legges i uttrykket ”den sportslige aktiviteten”? Det vil være naturlig at kommersielle samarbeidspartnere ikke vil kunne påvirke sportslige vurderinger knyttet til aktivitet, eksempelvis kamptaktikk, laguttak eller treningsøkter. Det fremgår av ordlyden at bestemmelsens formål er å regulere, og da kanskje snarere forhindre, de kommersielle aktørenes innflytelse på det idrettslige aspektet ved en organisasjon/klubb.

Derimot åpnes det for andre ansvarsfordelinger ved forvaltning av et idrettslags kommersielle aktiviteter, gjennom å søke en effektiv utnyttelse av disse. Norges Idrettsforbund (NIF) skal sørge for at norsk toppidrett opprettholder sine rettslige rammer og gis mulighet til å utnytte det kommersielle potensial som foreligger. Samtidig skal NIF også ivareta de grunnleggende verdiene som norsk breddeidrett er tuftet på.

Hvorvidt det er naturlig at klubben er eneste besluttsende organ ved ovennevnte forhold er mulig å diskutere fra begge parter ståsted. For samarbeidende parts del: Vil de være interessert i å overlate bestemmende myndighet til klubbens styre uten at selskapets eget styre har innflytelse? Bestemmelser omkring målsetninger og innkjøpspolitikk vil utgjøre en betydelig del av klubbens drift, og kan således sies å være av stor betydning for selskapet. For klubbens vedkommende: I hvor stor grad er de i stand til å fatte beslutninger uten involvering fra samarbeidende part – all den tid selskapet står bak en betraktelig del av klubbens kapitalgrunnlag, og dermed driftsgrunnlag.

NIF-loven adresserer som nevnt idrettslagets kommersielle virksomhet gjennom § 13-4, hvor det blant annet åpnes for at et idrettslag kan la andre parter forvalte dets kommersielle virksomhet. Videre presenteres en rekke kriterier, med utgangspunkt i idrettens uavhengighet og frie stilling, som må oppfylles for at samarbeidsavtalen skal være gyldig. NFF har utarbeidet en standardavtale for å regulere samarbeid mellom klubb og selskap, ”*NFFs standard samarbeidsavtale mellom klubb og selskap*”. NFF har samtidig sikret en mulighet for justering i avtalene som inngås gjennom å innlemme Forbundsstyret og dets bestemmelser, hvor avtalens innhold ikke kan være i strid med disse. Både selve avtalen, og eventuelle endringer, må godkjennes av Forbundsstyret. Dette gir NFF mulighet til å tilrettelegge for norsk toppfotballs muligheter til å konkurrere internasjonalt (som er i tråd med forbundets målsetninger), og samtidig verne om klubbens selvstyre og uavhengige stilling hva angår sportslig virksomhet og aktivitetsavvikling.

Som nevnt vil altså ”den sportslige virksomheten” være et sentralt begrep. I all hovedsak samsvarer hovedelementene med forbundsstyrets bestemmelser med de bestemmelser gjort i NIF-loven § 13-2. Avgjørelser omkring sportslige målsetninger, aktivitet på overgangsmarkedet og ansettelse i sportslig støtteapparat inngår i begrepet. Hvorvidt dette bør ligge under klubbstyrets myndighet kan diskuteres, ettersom det som nevnt utgjør store deler av klubbens primærvirksomhet. En kan anse forbundsstyrets bestemmelser i punkt fem som et forsøk på å skape en felles plattform for de juridiske enhetene. At klubbens kommersielle verdier ønskes utnyttet for å skape et bedre økonomisk hverdag gjennom kapital og kompetanse er den sentrale drivkraften bak samarbeidet.

Ifølge Forbundsstyrets bestemmelser om samarbeid med aksjeselskap (gitt med hjemmel i NFF-loven § 8-4, jf. 8-2 og 14-3), punkt fem, fremkommer det at klubb og selskap skal avholde styremøter i sine respektive juridiske enheter. Dersom spørsmål av betydning for begge parter reises kan det avholdes felles møter for drøftelse. Beslutninger skal treffes i de respektive styrer. I loven heter det at sportslige valg ikke skal være interesse for begge parter – kun kommersielle beslutninger vil kunne anses som relevante. Videre heter det i nevnte bestemmelser at klubb og selskap kan finne fram til den mest hensiktsmessige måten å koordinere beslutninger som involverer begge parter for å sikre et godt samarbeidsklima og gode beslutningsprosesser gjennom å koordinere beslutninger som involverer begge parter. Felles styremøter må i så måte sies å være et hensiktsmessig verktøy for å sikre samarbeid

mellom partene. I tillegg foreslås det at et samarbeidsforum kan etableres, som i flere klubber formaliseres som et sportslig utvalg. Her skal en søke å komme til enighet om sentrale aspekter i viktige beslutninger, selv om de endelige avgjørelser skal fattes av styret i korrekt instans.

I juridisk forstand er det klubbstyret som arbeidsgiver som skal ta beslutninger omkring ansettelse og oppsigelse av spillere og trenere. Derimot kan det argumenteres for at dette gjør det nødvendig med styrebehandling i samarbeidende selskap(er) – ettersom begge tilfeller vedhefter økonomiske konsekvenser. Dermed vil selskapets styre kunne måtte vedta at det finnes disponible midler for å gjennomføre valgt handling, og klubbens styre må vedta selve ansettelsesforholdet. En slik situasjon kan oppstå dersom samarbeidende part(er) ønsker å påvirke forhold som etter lov skal tilskrives klubben – eksempelvis avsettelse av trener.

For at samarbeidet skal kunne fungere mellom klubb og selskap later derfor kommunikasjon til å være et sentralt virkemiddel. I tillegg vil det kunne hevdes at de to partene bør ha en felles forståelse for og tolkning av dualmodellens premisser for å konstruere et godt samarbeid. Ved å ha disse betraktningene med oss inn i analysen vil en kunne forstå hvordan dualmodellen praktiseres på bakgrunn av den juridiske kontrakten. Det vil være naturlig å se etter det nevnte samarbeidsforholdet som et mål på hvor godt man evner å praktisere dualmodellen i Tromsø Idrettslag.

2.1.1 Dualmodellen diskuteres også nasjonalt

Det har lenge vært debattert hvorvidt dualmodellen fortsatt skal ha en sentral plass i norsk fotball. Senest på Norges Fotballforbunds ting 2015 var temaet oppe til diskusjon. Bakgrunnen for å debattere organisasjonsmodeller for toppklubber lå blant annet i et vedtak fra FIFA, det internasjonale fotballforbundet. De bestemte 19. desember 2013 at all tredjepartsdeltagelse rundt spillere fra og med 1. mai 2015 skulle forbys. Dette forbudet rammer også norske modeller, men FIFA har midlertidig tillatt dispensasjoner for norske klubber.

Norge var ett av få land som ikke tillot at klubber organiserte seg annerledes enn selveiende selskaper med kun personlige medlemmer. Toppfotballen i Norge har etter hvert omsatt for to- og tresifrede millionbeløp, og det har vokst fram et sterkt behov for å etablere strukturer

som forvalter klubbens formue på en god måte. Etter at dualmodellen ble innført, har man gjort seg noen erfaringer: Det heter at ”styrene i klubb og samarbeidende selskaper har sammen måttet finne løsninger for best mulig drift av enhetene” og at ”erfaring tilsier at dette i stor grad er avhengig av hvilken personkjerne og samarbeidsklima som er mellom de to enhetene.” (Tingheftet, 2015:18)

I tingheftet forut møtet er det skrevet en bakgrunn for diskusjonen omkring organiseringen. Historisk sett har toppklubber finansiert sin drift gjennom tre pilarer:

- Klubben som den registrerte enheten i NFF og som deltar i NFFs konkurranser
- Samarbeidende aksjeselskap som ivaretar den kommersielle forvaltningen av klubbens drift, herunder reklame, sponsormidler, medieinntekter og andre inntjeningsmuligheter.
- Investorer som investerer i potensielle fremtidige gevinster ved videresalg av klubbens spillere.

Med bakgrunn i FIFAs justering ble det ønsket at forbundstinget skulle debattere den videre utviklingen av organisasjonsstrukturen for norsk fotball på toppnivå. Tre hovedretninger ble diskutert. Det *første* retningen foreslår å beholde den norske dualmodellen, hvor klubbstyret ivaretar den selveiende klubben og AS-styret ivaretar den kommersielle driften av klubbens økonomi. Det fremheves at modellen sikrer en høy konkursterskel, og at den har fungert godt siden innføringen i 1992. Men grunnet forankring i regelverk og tanken om idrettens frie stilling, nevnes manglende påvirkning fra investerende AS som en svakhet. De som investerer får ikke påvirkning med tanke på det kostnadsbildet klubben påtar seg, men AS-et får ansvar for å sikre inntektene klubben har behov for. Videre understrekes det at man er avhengig av at styrene jobber godt sammen og er omforente om den driften man ønsker.

Det *andre* alternativet fremmer et forslag om å justere seg inn mot dansk/tysk/svensk modell, hvor klubbene er medlemmer av sitt respektive forbund, men tillates å lisensiere ut driften av toppfotballen til et annet selskap som står ansvarlig for den totale driften av den delen. Dette åpner for at klubbens valgte styre kan forvalte over den enheten de er best egnet til og er valgt inn for å styre – breddedelen, samt klubbens eiendeler og historie. Samtidig får toppfotballstyret forvalte det de har investert penger i og har en direkte interesse i at blir forvaltet best mulig, både sportslig og ikke minst økonomisk. Klubben vil kunne sette inn dedikerte styremedlemmer i toppfotballselskapet. Den *trede* løsningen foreslår en hel utskillelse av toppfotballen, hvor klubber organiserer seg som aksjeselskap og tas opp som

medlem i Norges Fotballforbund. Dette strider imidlertid kraftig mot den nordiske idrettsmodellen, og ble derfor ikke vurdert som et særlig godt alternativ.

Dermed ble diskusjonen sentrert omkring hvorvidt man ønsker å i størst mulig grad å beholde dualmodellen med de tilpasninger de blir påtvunget av UEFA og FIFA. Dagens lovgivning gjør at aksjeselskaper ikke har noen innvirkning på klubbens drift. Dualmodellen som praktiseres i Norge innebærer i prinsippet at et styre tar ansvar for kostnadene og et annet styre tar ansvar for inntektene. Modellen baserer seg på god personkjemi mellom de som sitter i disse styrene. Dersom forslaget vedtas på NIFs ting vil NFF vurdere modeller som gir kommersielle aktører større innflytelse på sportslige beslutninger (Protokoll, 2015:12).

2.2 Innføring og bruk av dualmodellen – TILfellet Tromsø Idrettslag

Slik problemstillingen er formulert har jeg et ønske om å danne meg en forståelse av hvordan dualmodellen har blitt traktert i Tromsø Idrettslag. Med bakgrunn i føringene beskrevet i forrige delkapittel presenteres derfor først et historisk tilbakeblikk for å se på hva som har lagt premisene for denne organisatoriske modellen som klubben opererer med i dag. Deretter rettes blikket mot en del av innsigelsene mot måten å praktisere den på som har kommet til syne gjennom media, ettersom mediepresset er en stor del av en fotballklubbs hverdag.

Som nevnt tidligere var Tromsø Idrettslag et av de siste eliteserielagene til å inngå et samarbeid med en ikke-sportslig part. Etter en lengre periode med en anstrengt økonomi ble styret i Tromsø Idrettslag i 2009 gitt fullmakt til å utrede og etablere et aksjeselskap som skulle inngå en samarbeidsavtale med klubben for å håndtere den kommersielle driften av toppfotballsatsingen. Av årsberetning for Tromsø IL 2010 fremgår det at hensikten bak omorganiseringen var å skape en mer robust plattform for virksomhetens økonomiske, kommersielle og sportslige utvikling. Følgende figur viser organiseringen av Tromsø Idrettslag etter at implementeringen av dualmodellen ble en realitet:



Figur 1

TIL Holding AS har en rekke aksjonærer, de største er Tromsø Idrettslag, Sparebank 1 Nord-Norge og Troms Kraft Invest AS. Sistnevnte har inngått investoravtaler med idrettslaget om rettighetene til spillerne i klubbens A-stall. Dette gir TIL Spiller AS økonomiske rettigheter ved videresalg. Det bør også nevnes at sistnevnte datterselskap har fusjonert med førstnevnte, og går under navnet TIL Fotball AS. Dette var ifølge årsberetningen for 2014 for å forenkle og effektivisere strukturen og samarbeidet mellom klubben og aksjeselskapene.

Som nevnt har juridiske retningslinjer styrt fotballklubber inn mot en fungerende modell og har lagt føringer for hvordan de skal organisere seg dersom idretten og næringslivet skal samarbeide— en organisering man nå kjenner som dualmodellen. Intensjonen bak innføringen av denne måten å organisere klubben på leses man i samarbeidsavtalen mellom partene. I punkt 3 framgår det at ”partenes felles målsetting med samarbeidet er å bidra til å gjøre TIL til landsdelens ledende klubb, og samtidig være en attraktiv klubb for spill i landets øverste serie”.

Videre leser man at klubben ”i tillegg skal nå de mål som er nedfelt i klubbens vedtatte strategi- og handlingsplan. Ved siden av toppfotballen, er rekrutteringsarbeid blant barn og ungdom og talentutvikling definert som viktige satsingsområder”. Det skal ifølge avtalen også til enhver tid arbeides for at både TIL og Selskapet skal få de beste rammebetingelsene, som omfatter blant annet å sikre en bærekraftig økonomi og sikre et langsiktig sportslig fundament. Avtalen adresserer også blant annet hvordan fordelingen av arbeidsoppgaver

mellom partene skal løses, hvordan de økonomiske forholdene skal være, administrative løsninger, for å nevne noe.

Aksjeselskapet får et ansvar for kostnadssiden ved klubbens toppsatsning, og kan også forvalte hele eller deler av den kommersielle virksomheten, i tillegg til å motta nærmere avtalte inntekter fra klubbdriften, som beskrevet i NIF-loven § 13-4. Likevel må samarbeidets økonomiske resultater sees under ett, etter at man innførte et krav om konsoliderende regnskap for de to ulike juridiske enhetene klubb og aksjeselskap.

Et annet interessant punkt i avtalen lyder ”*aktivt jobbe for å få til en optimal tilpasning til gjeldene regelverk*”, og legger det føringer for hvordan samarbeidet mellom partene skal søke den beste løsningen innenfor de rammene som foreligger. Dette impliserer at det bør arbeides godt for å finjustere hvordan samarbeidet skal forløpe, og deretter allokere nok ressurser til å iverksette riktige tiltak. Videre åpner følgende avtaletekst for at det finnes ulike muligheter å organisere klubben gjennom bruk av dualmodellen: ”*Selskapet forplikter seg til å praktisere og fortolke avtalen slik at den ikke kommer i strid med Norges Fotballforbund og idrettens lov- og regelverk*”. At avtalen kan *fortolkes* åpner for å benytte ulike teoretiske perspektiver på å se hvordan dualmodellen, herunder samarbeidsavtalen, praktiseres. Dette kommer jeg tilbake til i oppgavens tredje kapittel.

Det har vært flere kritiske røster fra det som må kunne sies å være interne aktører til måten Tromsø Idrettslag har organisert seg, og flere har gjort sine meninger kjent i lokalavisene. Konserndirektør Erling Dalberg i TIL Holdings største aksjonær, Troms Kraft, ytret et ønske om at hele driften var underlagt ett og samme (klubb)styre. Dalberg så på en strukturforenkling som nødvendig, og mente det ville være hensiktsmessig at eierskapet i klubben etter hvert kommer tilbake til medlemmene. Konserndirektør i holdingselskapets andre store aksjonær, Sparebank1 Nord-Norge, slutter seg til Dalbergs tanker om en medlemseid organisasjon, og uttalte at man i banken helt sikkert vil se på mulighetene for å fjerne dualmodellen med aksjeselskap knyttet til Tromsø Idrettslags toppfotball (Eidissen, 2015a).

Også idrettsjurist Gunnar Martin Kjenner stiller seg kritisk til enkelte aspekter ved dualmodellen, og påpeker mangelen på et håndhevende organ når det kommer til samarbeidsavtalen mellom idrettslag og aksjeselskap (Eidissen, 2015b).

Rosenborg Ballklubb drives derimot fortsatt som et vanlig idrettslag, og styreleder Ivar Koteng ser ingen fordeler med et AS (Eidissen, 2015c). Det er for øvrig interessant å merke seg at Rosenborg, sammen med Tromsø IL, var blant de eneste lagene som på tidlig 2000-tallet ikke var organisert etter en samarbeidsmodell. Tidligere klubbleder i Tromsø Idrettslag, Gunnar Wilhelmsen, understreker nødvendigheten av en AS-modell for å finansiere tidligere underskudd. Han mener det er naturlig at TIL Holding og TIL Fotball skal stå for driften av toppfotballsatsingen også i framtiden (Eidissen, 2015c).

Etter en svært turbulent periode med mange utskiftninger av både administrerende direktør (daglig leder) og hovedtrener, kunne NRK i august 2015 melde at tidligere hovedtrener i Tromsø Idrettslag, Steinar Nilsen, ble sparket av feil styre – TIL Holding AS. En uke senere kom oppsigelsen fra klubbstyret i Tromsø Idrettslag. Klubbstyret kom senere med en presisering av sakens fremstilling, og hevdet at klubbstyret kun vedtok å stille seg bak beslutningen som ble fattet av aksjeselskapet (Grindstein og Resvoll, 2015).

Det har blåst hardt rundt Tromsø Idrettslag, og ovennevnte avisoppslag kan tyde på at det nevnte samarbeidsklimaet ikke er optimalt for driften av en fotballklubb som bygger på dualmodellen – eller at klubben ikke har funnet riktige samarbeidskonstellasjon. Dermed vekkes interessen for å se hvordan klubben praktiserer dualmodellen. Det vil være naturlig å se etter hvorvidt klubben streber etter å oppnå de målsettingene som ble satt da man tok i bruk dualmodellen, og samtidig om man har klart å gjøre de planlagte og ønskede justeringene underveis.

2.3 Kvintessensen av dualmodellen

Først følger en kort oppsummering av de viktigste elementene ved dualmodellen. Som en reaksjon på profesjonaliseringen av toppfotballen og det voksende kompetansekravet og finansieringsbehovet, ble det på tidlig 90-tallet åpnet for samarbeid mellom fotballklubber og aksjeselskaper. Modellen legger føringer for hvordan partene må forholde seg til hverandre, og hvordan arbeidsfordelingen skal være med tanke på å ivareta idrettens frie stilling. Avtaleteksten i samarbeidsavtalen åpner for at det finnes ulike muligheter å organisere klubben gjennom bruk av dualmodellen: ”*Selskapet forplikter seg til å praktisere og fortolke avtalen slik at den ikke kommer i strid med Norges Fotballforbund og idrettens lov- og regelverk*”. At avtalen kan *fortolkes* åpner for en bred analyse, som skal gjøres gjennom ulike

teoretiske perspektiver. Hvordan dualmodellen kan praktiseres er med andre ord preget av et strengt lovverk. Det skal være to ulike juridiske enheter som skal struktureres for å samarbeide om klubbdrift, hvor regnskapene skal konsolideres for at klubbens skal kunne få lisens, men som ikke må blande kortene ved sportslige avgjørelser – det som må kunne sies å være kjernevirksomheten i en fotballklubb. Samtidig åpnes det for å utarbeide egne løsninger i en samarbeidsavtale som skal regulere det øvrige samspillet mellom klubb og aksjeselskap(er). Derfor kan dualmodellen oppleves som en noe komplisert struktur uten en generell fasit for hvordan den best mulig praktiseres.

Alle ting tatt i betraktning, både de juridiske føringene og slik man ser Tromsø Idrettslag har utformet samarbeidsavtalen, gjør at en kan betrakte dualmodellen som en formell struktur, slik også Jakobsen og Gammelsæter (2005) er inne på. En formell struktur medfører også en del forventninger om at det skal påvirke og til dels styre ansattes holdninger og handlinger (Røvik, 2007). Ved å endre de formelle strukturene vil man også endre uformelle strukturer og atferd i organisasjonen (Jacobsen, 2004).

Oppgavens problemstilling lyder: *hvordan praktiseres dualmodellen i Fotball-Norge*. I dette kapittelet har jeg sett på de kontekstuelle omgivelsene rundt dualmodellen. Jeg vil i oppgavens neste kapittel presentere det teoretiske rammeverket som skal ligge til grunn for å beskue dualmodellens praktisering i Tromsø Idrettslag.

3 Teoretisk grunnlag

I dette kapitlet vil oppgavens teoretiske rammeverk bli presentert. Jeg vil innledningsvis redegjøre for måten jeg har strukturert valgt teori, før de ulike begrepene og teoretiske tilnærmingene diskuteres i lys av oppgavens problemstilling: *hvordan praktiseres dualmodellen i Fotball-Norge?* Jeg har utarbeidet tre perspektiver som er konstruert av forskjellig faglitteratur. Teoretiske perspektiver består ifølge Hatch og Cunliffe (2012) av relatert teori som former en større blokk, som utvikles gjennom likheter i hvordan ulike fenomener defineres, teoretiseres og studeres. De tre perspektivene vil spille rollen som mine verktøy for å kunne analysere hvordan Tromsø Idrettslag har tatt i bruk og nå praktiserer dualmodellen, og vil sammen, så vel som hver for seg, kunne belyse ulike aspekter ved praktiseringen av dualmodellen. Hvert perspektiv inneholder noen grunnleggende momenter fra de ulike teoriens respektive litteratur. Deretter redegjøres det for hvordan dualmodellen vil kunne oppleves ut fra de ulike perspektivene, og hvordan en kan forvente at den praktiseres. Avslutningsvis oppsummeres hovedtrekkene i hvert perspektiv, før siste delkapittel setter de side om side for å vise forskjellene på de. Her følger en presentasjon av de tre perspektivene.

3.1 Praktisering av dualmodellen i et rasjonelt perspektiv

Dette delkapittelet består av teori omkring organisasjoner, og tanken om en organisasjon som et rasjonelt system. Jacobsen og Thorsviks (2002) definisjon av organisasjoner som *”et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål”* (Jacobsen og Thorsvik 2002:12) er en velrennomert beskrivelse. Gjennom et rasjonelt perspektiv betraktes organisasjoner som *”collectivities oriented to the pursuit of relatively specific goals and exhibiting relatively highly formalized social structures”* (Scott, 2003:27).

3.1.1 Litt historikk og den generelle teorien

Dette perspektivet har historiske røtter helt tilbake til tidlig organisasjonsteori, hvor spesielt fire tilnærminger har hatt stor innflytelse på både oppfatningen av og tenkningen rundt organisasjoner også fram til i dag. Scott (2003) identifiserer både Taylors *”scientific management”*, Fayols *”administrative theory”*, Webers *”theory of bureaucracy”* og Simons *”theory of administrative behaviour”* som bakteppe for å se på organisasjoner som et rasjonelt system. Ulikhetene i nevnte teorier til tross, samlet sett utgjør de tankesettet bak et rasjonelt

systemperspektiv, som oppsummeres av Thompson (1967) på følgende måte: ”*Structure is a fundamental vehicle by which organisations achieve bounded rationality*” (Thompson, 1967:54).

Rasjonaliteten er iboende i strukturen, ikke gjennom de ulike deltakerne. Dette understrekes av Taylor, som i sin tid uttalte: ”*no great man can ... hope to compete with a number of ordinary men who have been property organized so as to efficiently cooperate. In the past the man has been first, in the future the system must be first*” (Taylor, 1947:7, gjengitt av Scott, 2003:54). Ettersom tyngden er lagt på karakteristikker av strukturen i seg selv heller enn deltakerne, forsterker Bennis (1959) påstanden gjennom å tegne et bilde av et rasjonelt systemperspektiv som organisasjoner uten mennesker. De verdiene som styrer strukturen fra toppen i beslutningsprosesser er ifølge Scott (2003) ekskludert fra en rasjonell vurdering, og vil støtte en rasjonell struktur så lenge verdiene er spesifikke nok til å gi tydelige kriterier for valg.

Det rasjonelle perspektivet bygger på en oppfatning av at organisasjoner er kollektiver der målene er tydelige, der formell struktur regulerer adferd og der organisasjoner kan betraktes som redskaper for måloppnåelse (Scott, 2003). En kan koble perspektivet til et positivistisk paradigme med tanke på de allmenngyldige prinsippene som en tar utgangspunkt i.

I denne sammenhengen ser man organisasjoner som kollektiver orientert mot måloppnåelse, med klare og entydige mål, og at samhandling vil kunne lede mot en felles måloppnåelse. Dermed blir formell struktur et fundamentalt styringsverktøy for ledelsen, og danner samtidig en instrumentell rasjonalitet med bakgrunn i strukturer og regler, i tillegg til belønnings- og kontrollmekanismer. Perspektivet tar utgangspunkt i stabile og forutsigbare omgivelser, og organisasjonen betraktes som et lukket system som kan designes og redesignes etter behov. Det knytter også bruken av formell struktur til å være et virkemiddel for nødvendig endring (Røvik, 1998).

3.1.2 Hva er dualmodellen i dette perspektivet?

Ifølge Røvik (1998) er planmessig organisasjonsutforming det viktigste redskapet en organisasjon har for å være effektiv. Rasjonaliteten er nedfelt i den formelle strukturen, som legger begrensninger på den enkeltes handlingsvalg, men samtidig gir mulighet til å styre og

designe organisasjonen for å realisere dens mål (Christensen, Lægreid, Roness og Røvik, 2009). Rent historisk kan dualmodellen vurderes til å være det som ble sett på som den beste løsningen på et problem, i dette tilfellet profesjonaliseringen av norsk fotball, og en måte å takle de økende pengesummene og kompetansekravene. I det rasjonelle perspektivet vil man kunne betrakte dualmodellen nærmest som en fysisk gjenstand, hvis egenskaper er konkrete, håndfaste føringer for hvordan et samarbeid mellom klubb og aksjeselskap skal struktureres. Det later nærmest til å være rom for å omtale dualmodellen som en plantegning for samarbeidets organisasjonsstruktur som metode for å oppnå uttalte målsettinger. I dette perspektivet vil endring (av strukturen) bli betraktet som problembetinget, og implementeringen av dualmodellen sees på som løsningen. Ledelsen skal opptre som rasjonelle aktører, og vil gjennom analyser av problemer og diagnoser finne den beste løsningen på problemet (Røvik, 1998)

3.1.3 Hva vil praktisering av dualmodellen være i dette perspektivet?

Implementeringen av dualmodellen fremstår som et resultat av en kartleggingsprosess som har ført til valg av løsning. Det er formulert klare og tydelige mål for hvordan modellen skal brukes, og fokuset vil ligge på endring av klubbens formelle struktur, i tråd med ledelsens intensjoner og vedtatte målsettinger – som fremkommer i årsberetningen for 2010 og samarbeidsavtalen. I det rasjonelle perspektivet forventes det at ledelsen styrer alle tiltak gjennom struktur, som kan betraktes som det sentrale styringsinstrumentet for endring og utvikling av tiltaket.

Implementeringen av dualmodellen vil også forventes å bære preg av en installasjon, som underbygger tanken om en organisasjonsidé nærmest som et fysisk objekt det bare er å ta i bruk med umiddelbar virkning. Røvik (1998) beskriver oppskriften som et ferdig utviklet verktøy, som uten særlig bearbeiding eller tilpasning vil kunne kobles raskt til, innarbeides som rutine og legge føringer for aktiviteter i organisasjonen. Derfor trekker jeg ut følgende nøkkelpunkter som trolig vil kunne determinere hvordan Tromsø Idrettslag praktiserer dualmodellen: Ut fra det rasjonelle perspektivet vil en kunne forvente at dualmodellens inntreden i klubben medfører klare endringer i organisasjonens struktur og rutiner. Det vil kunne antas at strukturen styrer atferden, som igjen vil kunne anses som måloppnåelse i dette tilfellet. I tillegg vil man kunne forvente at det er samsvar mellom den modellen som ble tatt i bruk i 2010 og den som praktiseres i dag. Dersom hverdagen i Tromsø Idrettslag fortøner seg

slik beskrevet her, vil man i dette perspektivet kunne anse det som en suksessfull praktisering av dualmodellen.

3.2 Praktisering av dualmodellen sett i lys av nyinstitusjonell teori

3.2.1 Litt historikk og den generelle teorien

Som en reaksjon på det rasjonelle perspektivet oppsto et motsvar, hvor blant annet Meyer og Rowan (1977), DiMaggio og Powell (1983, 1991), Brunsson (1989) og Scott og Meyer (1994) har bidratt til å forme dette. Sentralt i dette tankegodset ligger forholdet mellom en organisasjon og dens omgivelser (Christensen et al., 2009). Organisasjonens legitimitet har sammenheng med dens evne til å reflektere og bygge inn gjeldende regler for organisering (Parsons 1956; Meyer og Rowan 1977, Meyer, Rowan, Powell og DiMaggio, 1991).

Det oppsto i 1956 en tydelig formulering av innsikten om at organisasjoner må utvide ens egen horisont fra bare å være effektivitetsorientert til å også søke legitimitet fra omgivelsene (Parsons, 1956). Meyer og Rowan (1977) er blant de som har videreutviklet tanken, og legger vekt på at organisasjoner må demonstrere at de innfrir fundamentale vestlige modernitetsnormer om kontinuerlig fremskritt, fornyelse og legitimitet for å bli akseptert. Normene kommer ifølge Røvik (2012) til uttrykk i form av generelle ideer og mer tydelige oppskrifter på hvordan den moderne, legitime organisasjonen bør se ut; hvilke strukturelle komponenter bør de ha, og hvilke prosedyrer og rutiner bør foreligge. Meyer og Scott (1983) bidrar med en definisjon på legitimitet i organisasjonssammenheng:

”We take the view that organizational legitimacy refers to the degree of cultural support for an organization – the extent to which the array of established cultural accounts provide explanations for its existence, functioning, and jurisdiction, and lack or deny alternatives” (Meyer og Scott, 1983:201)

Legitimitetsbegrepet har over tid smeltet sammen med andre måter å beskrive sosial evaluering av organisasjoner på, hvor på status og omdømme blir anerkjent som de to som likner mest (Greenwood, Oliver, Sahlin og Suddaby, 2008). Status defineres som *”a socially constructed, intersubjectively agreed-upon and accepted ordering or ranking of social actors”* (Washington og Zajac, 2005:284). Omdømme sies å være *”a generalized expectation*

about a firm's future behaviour or performance based on collective perceptions of past behaviour or performance" (Ferguson, Deephouse og Ferguson, 2000; Fombrun, 1996; Rindova et al., 2005, gjengitt av Greenwood et al., 2008:60).

Disse tre begrepene har mye til felles. Alle vektlegger kulturelle faktorer i organisasjoner, samtlig fremmer muligheten for at de kan tilegne seg ressurser gjennom å tilpasse seg gjeldende sosiale normer, og alle tre fremstiller sosiale persepsjoner om konformitet som sentrale bestemmelsesfaktorer for organisasjonell suksess.

Det vil for øvrig være interessant å utfordre tanken om hva suksess i fotball er i denne sammenhengen. En artikkel publisert i *International Journal of Sport Communication* hevder at suksess må regnes ut fra flere faktorer. Både sportslige og finansielle parameter vil samlet sett utgjøre en sportsorganisasjons suksess, ifølge García (2011). Han argumenterer for at organisasjonens prioritet må være å bygge et vedvarende forhold til sine supportere, dernest fokusere på kommersiell suksess. Dette forsterker levedyktigheten til det sportslige prosjektet. Fans må behandles som stakeholders, som ifølge Freeman (1984) beskrives som *"any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"* (1984:46). Fansen vil også forvente legitim atferd fra klubben sin, og vil dermed bidra til et økt press på området. Følgene av legitimitet blir diskutert av Meyer og Rowan (1977), hvor man argumenterer for at legitimitet forsterker organisasjonens overlevelseskraft. Ytterligere forskning er gjort på konsekvensene av legitimitet, og har ifølge Greenwood et al. (2008) medført positive følger på flere områder.

Flere (Galaskiewicz, 1995, Deephouse, 1996, Rindova et al. 2005, Strandgaard-Pedersen og Dobbin 2006, etter Røvik, 2007) beskriver institusjonelle omgivelser som sammensatte. Det hevdes at ulike deler av en organisasjon kan være avhengige av legitimitet fra ulike eksterne aktørgrupper, eksempelvis media, profesjoner, banker og lignende. Derfor må en organisasjon ofte forholde seg til flere ulike (tidvis også inkonsistente) og over tid skiftende oppskrifter for legitime strukturer og prosedyrer (Ruef og Scott, 1998, Colyvas og Powell, 2006, etter Røvik, 2007).

Meyer og Rowan (1977) omtaler ideene fra institusjonelle omgivelser for *"institusjonaliserte elementer"*, som fremstår som symboler på fremskritt og rasjonalitet og er institusjonalisert. Med andre ord: de tas for gitt som riktige og effektive måter å organisere og lede på. Dette

utgjør de grunnleggende resonnementene om hvorfor og hvordan organisasjonsoppskrifter både produseres og spres, og hvorfor organisasjoner har motiv for å skulle adoptere disse.

Ut fra de nevnte resonnementene har to sentrale teorier fått rotfeste; homogeniseringsteori og dekoplingsteorien. DiMaggio og Powells (1983) homogeniseringsteori er en prediksjon om at organisasjoner vil bli stadig likere som følge av stadige forsøk på implementering av de samme, populære formelementene. Den andre (teorien), dekoplingsteorien, dreier seg om forestillingen om at formelementene opptrer som symboler for å tilfredsstille omgivelsene, men frikobles fra praksisfeltet, ettersom de i utgangspunktet er uegnet som verktøy for å styre interne aktiviteter (Meyer og Rowan, 1977, Rowan, 1982, Tolbert og Zucker, 1983, Palmer et al. 1993, etter Røvik, 2007).

Meyer og Rowan (1977) fremmer tanken om at formell organisering ikke nødvendigvis gjenspeiles i konkret atferd på organisasjonsnivå. Den formelle organiseringen kan betraktes som en manifestasjon av foreliggende myter i omgivelsene om hva som anses å være en rasjonell måte å nå sine mål på (Meyer og Rowan, 1977). De skriver videre at dragkampen mellom å ville innfri kravene om legitimitet fra de institusjonelle omgivelsene og på samme tid ville innfri kravene fra andre omgivelser knyttet til effektivitet og produktivitet øker sjansen for at organisasjonen fremstår inkonsistent og fragmentert.

En slik dekobling kan være et resultat av en frastøtingsprosess, hvor operative deler av organisasjonen har en egen, mer kompleks logikk som ikke lar seg forene med dens tolkning av en ”simpel” institusjonalisert modell (Meyer og Rowan, 1977). Ytterligere innsikt i organisasjoner preget av dekobling får man gjennom å lete etter kjennetegn som ifølge Brunsson (1989) kan betegnes som ”hyklerske” organisasjoner. Utgangspunktet er at en organisasjons offisielle målsettinger underbygges gjennom dens formelle organisering – som medfører at organisasjoner ved implementering av institusjonaliserte modeller skiller mellom formell prat og faktiske handlinger. Hva den formelt sier den skal gjøre er noe annet enn hva den faktisk gjør.

I en dekoblet organisasjon vil daglig aktivitet i liten grad samsvare med iverksatte tiltak fra ledelse, og målsettinger fremstår så vage at de gir rom for løse koblinger mellom formell organisering og faktisk atferd. Dersom personlige relasjoner overstyrer formelle prosedyrer og regler i styringsrelasjonen kan man også ha med en dekoblet organisasjon å gjøre.

Meyerson og Rowan (1977) skriver også at en slik dekobling kan sees på som en nødvendighet for å opprettholde stabilitet, spesielt dersom omgivelsene tvinger fram implementeringen av nye ideer.

Brunsson (1989) er ikke fremmed for å problematisere Meyer og Rowans (1977) dekoblingsresonnement, som i all hovedsak beskuer fenomenet som en naturlig prosess. Han åpner for at løse koblinger mellom formell organisering og faktisk atferd kan anses som et strategisk valg. Dersom ledelsen oppfatter at det er for stor avstand mellom en institusjonalisert modell og krav til effektiv håndtering av organisasjonens indre liv, bygger man et bevisst skille mellom organisasjonens formelle ansikt utad – et utstillingsvindu – og uformell indre praksis. På den måten driver organisasjonen ”hyklere” overfor sine omgivelser (Brunsson, 1989).

3.2.2 Hva er dualmodellen i dette perspektivet?

Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter er introdusert som begrep for å betrakte organisasjonsendringer i moderne organisasjoner. Med dette menes en *”legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner”* (Røvik 1998:13). Når en organisasjonsoppskrift er institusjonalisert kan en ifølge Røvik (1998) anse denne som tidsriktig, effektiv og moderne. Med utgangspunkt i det rasjonelle perspektivet velger en anerkjente oppskrifter for å stagge problemer som er identifisert i organisasjonen. Her blir organisasjonsoppskrifter sett på redskaper for mer effektiv måloppnåelse.

Her vil det være naturlig å anse dualmodellen som den institusjonaliserte organisasjonsoppskriften som Røvik (1998) peker på. Med utgangspunkt i at bakgrunnen for de fleste nyinstitusjonelle studier ifølge Røvik (2007) er å analysere en organisasjons adopsjon av institusjonaliserte ideer, vil man i vårt tilfelle se nærmere på hvordan Tromsø Idrettslag og hvordan de nærmest ”blindt” vil kunne adoptere andres bruk av dualmodellen.

3.2.3 Hva vil praktisering av dualmodellen være i dette perspektivet?

I denne sammenhengen vil det være relevant å dra fram Brunssons (1989) kjennetegn på hyklerske organisasjoner, all den tid det forventes å være en viss risiko for at en organisasjon opptrer nettopp slik. Derfor kan det antas hvilke elementer som bør fremheves fra dette

perspektivet når jeg videre i oppgaven skal anvende det for å belyse problemstillingen. Stemmer det at dualmodellen egentlig bare eksisterer på et retorisk plan? I dette perspektivet vil en også kunne regne med at klubben ved implementering av institusjonaliserte modeller, her dualmodellen, skiller mellom formell prat og faktiske handlinger, og ender opp med å frikoble seg fra de intensjonene som foreligger. Gjennom å holde de uttalte målsettingene (som gjør seg gjeldene i form av skriftlige dokumenter eller andre uttalelser) opp mot informantenes fortellinger fra virkeligheten, vil man kunne avdekke atferd som tyder på ønsket om legitimitet som drivkraft bak dualmodellens inntog. Det kan forventes at det foreligger en intensjon om å oppfylle de samme de generelle ideene om en ideell organisasjon som suksessfullt har implementert dualmodellen som de andre klubbene tilsynelatende etterlever, men at praksis ikke harmonerer med intensjonen. Det kan ventes at de tiltak som bestemmes skaffer organisasjonen legitimitet men samtidig bygger et bevisst skille mellom idrettslagets formelle ansikt utad og uformelle indre praksis. I motsetning til det rasjonelle perspektivet er struktur redusert til et ferniss i denne sammenhengen – det er praksis som teller. Hvis Tromsø Idrettslag er ”skyldig” i å opptre hyklersk, og samtidig erkjenner dualmodellen som en legitimert oppskrift, vil det kunne hevdes at dualmodellen praktiseres på en god måte, i henhold til dette perspektivets forventninger.

3.3 Praktisering av dualmodellen sett fra et oversettelsesperspektiv

Der det rasjonelle perspektivet kan sies å utgjøre den ene fløyen vedrørende hvordan man betrakter organisasjoner og ideer, og den nyinstitusjonelle tankegangen dermed utgjør den andre fløyen – vil det åpnes for å iakttå dette tredje perspektivet som en mellomting. Jeg vil i denne oppgaven benytte meg av dette perspektivet for å nyansere de andre funnene som gjøres gjennom de to første perspektivene. Dermed vil dette også kunne betraktes som et modifierende perspektiv, som kan bidra til å forstå hullene som vil kunne oppstå i kjølvannet av de andre perspektivene.

3.3.1 Litt historikk og den generelle teorien

En videreutvikling av det nyinstitusjonelle perspektivet har ført diskursen i en retning ofte omtalt som den skandinaviske tradisjonen. Czarniawska og Sevon (1996) hevder at en slik tradisjon etablerte seg på 90-tallet, og skiller seg fra den nyinstitusjonelle tilnærmingen gjennom å være mer opptatt av reformer av offentlige organisasjoner. Røvik (2007) hevder at

den skandinaviske tradisjonen kan deles i to ulike retninger – (den ene, modernisert klassisk institusjonalisme og den andre, som jeg skal se nærmere på her:) translasjonsteoretisk tilnærming.

Sentralt for denne tilnærmingen finnes en tanke om at en oppskrift er en idé som kan og må konkretiseres og redigeres i kraft av å være nettopp en idé, og ikke en håndgripelig gjenstand (Røvik, 1998). Dette medfører også at de kan bli oversatt og omformet når de spres og innføres i ulike organisasjoner. En idé som skal oversettes kan være tuftet på flere ønsker, symbolske, rasjonelle eller ubevisste årsaker. De fleste organisasjoner har ifølge Røvik (2007) likevel en intensjon og et ønske om at ideer også tas i bruk. Oversettelse tillater lokal tilpasning til egen sammenheng og fasiliterer for suksessfull implementering av ideen.

Translasjonsteorien bringer også med seg to sentrale begreper – dekontekstualisering og kontekstualisering – å beskrive når en praksis oversettes til en idé og når en idé oversettes til praksis, henholdsvis (Røvik, 2007). Sistnevnte vil være av betydningsfull karakter i denne sammenheng, og defineres som ”*ideer, som i varierende grad er representasjoner fra bestemte kontekster, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst*” (Røvik, 2007:293). Dette innebærer møtet mellom idé og kontekst, herunder formelle strukturer og kultur. Hvorvidt ideen får grobunn og kan prege den nevnte konteksten vil avhenge både av aktørene og arenaen som er involvert. Jeg skal se videre på kontekstualisering, som i dette tilfelle dreier seg om ideer, som i ulik grad representerer praksiser fra bestemte sammenhenger, forsøkes introdusert i en ny organisatorisk kontekst (Røvik, 2007).

Røviks begrepsapparat vil kunne bidra til å anslå hvorvidt det har foregått en oversettelse internt i en organisasjon basert på den opprinnelige ideen som på et tidspunkt ble matet inn i en organisasjon. Ved å sammenligne originalversjonen med nåværende variant vil man kunne bekrefte dette. I vårt tilfellet vil en ved hjelp av de ulike typene oversettelse kunne forstå bakgrunnen dersom dualmodellen ble oversatt og deretter implementert i klubben og dens omgivelser.

Røvik introduserer fire hovedtyper oversettelsesregler for analytiske formål: *Kopiering, addering, fratrekking og omvandling*. Et reproduserende oversettelsesmodus vil ifølge Røvik (2007) forsøke å gjengi og gjenskape mest mulig nøyaktig når det oversettes mellom ulike kontekster. I denne modusen er begrepet *kopiering* sentralt, og peker på når man henter ut en

praksis fra en kontekst, gir den en idémessig representasjon, før en deretter setter den inn i en ny organisatorisk kontekst – hvor ideen tenkes utført med ingen eller svært få endringer. Idealet om kopiering er etter sigende for lengst tilbakelagt, men får faglig støtte for normen om at overføring av kunnskap og ideer i størst mulig grad bør og kan skje gjennom kopiering. Røvik (2007) peker på at denne implisitte forestillingen også finnes eksplisitt uttrykt i best practice-litteratur. Her vil andre klubbers tilsynelatende vellykkede implementering av dualmodellen fungere som inspirasjon for Tromsø Idrettslag. Det kan tenkes at dualmodellen kan kopieres, ettersom forholdene ved konteksten det oversettes fra og til vil kunne antas å være nokså like (all den tid norsk toppfotball må kunne sies å være et nokså homogent landskap).

Videre presenterer Røvik (2007) den modifierende modus, hvor oversettere viser tilbøyelighet til å forsvare en viss tilpasning og justering av det som skal oversettes. En ren addering kan forekomme, hvor en kombinerer trekk og elementer fra ulike ideer. På samme måte vil en ren fratrekking også kunne skje, for å dempe enkeltelementer i den oversatte versjonen av ideen. Hovedreglene dreier seg omkring både *addering* og *fratrekking*, hvor en idé henholdsvis tillegges eller fratrekkes noen elementer når den skal oversettes og overføres til en ny organisasjonskontekst. Det kan oppstå to typer addering og fratrekking; *rasjonell-strategisk* og *uintendert*. Den første typen peker på addering og fratrekking som ofte begrunnes med relativt klare intensjoner og kalkulasjoner. Den andre typen viser til utilsiktet addering og fratrekking som kan forekomme i implementering av organisasjonsideer.

Den radikale modus bygger på tanken om behovet for stor frihet til å forme sine egne, lokale varianter, hvor regelen kalles for *omvandling*. En slik idé, både i form og innhold, vil heller framstå som en lokal nyvinning, snarere enn en kopi av en eksisterende praksis. En viktig betingelse, skriver Røvik (2007), foreligger i tilfeller hvor organisasjoner har rasjonelle, gjennomtenkte og klart identifiserbare intensjoner om å ikke foregripe en direkte kopiering av en idé, men heller anvende den som en av flere inspirasjonskilder i arbeidet med å utvikle en egen løsning.

Oversettelsene kan ifølge Røvik (2007) gjøres av flere aktører i og rundt organisasjonen. Felles for de ulike type oversettelsesreglene er oversetterens egenskaper, hvor Røvik (2007) drar fram fire egenskaper som kan være nyttige. Den første er å ha kunnskap om ideen og den konteksten den skal inn i. Den andre er å ha mot til å legge til eller trekke fra ut fra hva

oversetteren forventer vil fungere i sammenhengen. Den tredje er tålmodighet, ettersom ideer ofte har en relativt lang modningstid før de vises gjennom praktisk handling i organisasjonen. Den fjerde egenskapen som behøves er styrke. Man må forvente å bekjempe en del motstand når nye ideer utfordrer etablerte praksiser.

3.3.2 Hva er dualmodellen i dette perspektivet?

Ved å legge til grunn dette perspektivet åpner man opp for at dualmodellen godt kan betraktes som en idé, snarere enn en tangibel oppskrift som installeres rett fram. Og straks man anser den som en abstrakt idé som er skriftliggjort blir den gjenstand for *fortolkning*, som blir det sentrale begrepet i denne sammenhengen. Røvik (2007) viser til flere ulike oversettelsesregler og de bakenforliggende prosessene en organisasjon gjennomgår under implementeringen av en slik idé.

For dette tredje perspektivet innebærer også en erkjennelse om at det rasjonelle perspektivets tanke om absolutte tiltak og måloppnåelse strengt tatt ikke er nødvendig. I tillegg viker man fra det nyinstitusjonelle utgangspunktet om at organisasjoner kun er ute etter legitimitet, og bare gjør et nummer av det utad. *Intensjonen* om å endre *noe* er grunnlaget – og en vil akseptere at en ikke kommer helt i mål med alle implementeringsprosesser. Dermed vil også dualmodellen fremstå som noe annet enn i de andre perspektivene, der den i andre sammenhenger vil virke fragmentert og ufullstendig vil den i sin lokale tilstand i Tromsø Idrettslag betraktes som en fullt funksjonell måte å organisere klubben på. Fragmentene fra andre klubbens måte å gjøre det på vil kunne være nok til å sette i gang prosesser i Tromsø Idrettslag som kan føre til en vellykket implementering og praktisering for deres del. I tillegg vil det være helt akseptabelt at dualmodellen har ført til en annerledes organisering av klubben, og andre praksiser i den daglige klubbdriften.

3.3.3 Hva vil praktisering av dualmodellen være i dette perspektivet?

For å summere opp dette tredje perspektivet kan en dra fram enkelte nøkkelpunkter som trolig vil kunne gi en pekepinn på hvorvidt perspektivet har forklaringskraft på hvordan dualmodellen har manifestert seg i fotballklubben med tilholdssted i Nordens Paris. Man vil kunne forvente at endringskonseptet dualmodellen er bearbeidet og oversatt på ulike måter i løpet av prosessen, som likevel er i tråd med den opprinnelige intensjonen og bakgrunnen for ønsket om å ta den i bruk. Årsaken til oversettelsen kan være et særlig akutt behov for å ta

grep og et ønske om å vise handlekraft. Ved å implementere tiltak som virker å ha fungert andre plasser viser man dette.

Samtidig vil man kunne regne med at det i klubben har blitt åpnet for å gjøre lokale tilpasninger, og de grep som tas medfører endringer i måten å gjøre ting på fordi det generelle konseptet likevel er vurdert oversettbart og omformbart av klubben. Ved å oversette tar man i alle fall bruk deler av konseptet, og man kan godt slå seg til ro med det. Det kan vise seg at drivkraften bak er en intensjon om å løse det på sin måte, og gjennom å benytte seg av (noen av) de ovennevnte oversettelsesreglene vil komme fram til en fullt akseptabel måte å praktisere dualmodellen på for Tromsø Idrettslag – noe som i dette perspektivet vil være en helt i tråd med forventningene.

3.4 Perspektivene side om side

Det kan tilsynelatende være en del områder i de ulike teoretiske perspektivene som overlapper hverandre, men i bunn og grunn står de på hver sine grunnleggende pilarer. Jeg vil i denne oppgaven bruke oversettelsesperspektivet som et nyanserende verktøy for å få øye på ting som kanskje ikke lar seg plukke opp av de to andre. Avslutningsvis vil jeg oppsummere hovedtrekkene til de tre perspektivene i følgende framstilling – og samtidig sammenfatte noen forventninger motivet for innføringen og resultatet av innføringen ut fra de ulike perspektivene:

| | Det rasjonelle perspektivet | Det nyinstitusjonelle perspektivet | Oversettelsesperspektivet |
|---------------------|--|--|--|
| Motiv for innføring | Et forventes en problembasert tilnærming, hvor ulike løsninger vurderes og til slutt velges implementert av klubben på bakgrunn av en rasjonell kalkulasjon, hvor en dualmodell ble vurdert som beste løsning. | Ønsket om legitimitet i omgivelsene er drivkraften bak implementeringen av dualmodellen for Tromsø Idrettslag. | Ut fra et behov om endring velger man å ta i bruk dualmodellen, men ikke nødvendigvis en blåkopi av den oppskriften man finner. Dualmodellen kan beskues som en vag idé, klar til å formes og fortolkes. |

| | | | |
|---|---|--|--|
| <p>Teoretiske hovedtrekk fra hvert perspektiv</p> | <p>Den formelle strukturen er overordnet, skal være lett å få på plass i klubben, og skal resultere i en vellykket prosess. Det foreligger klare mål for installasjonen av den ”beste” løsningen. Det er foretatt endringer i formell struktur i forbindelse med innføringen av dualmodellen som skal medføre endringer i atferd. Da kan også målet anses som nådd.</p> | <p>Dualmodellen implementeres i klubben, men fører til en dekobling mellom hvordan praktisk endringer i drift og organisering var forventet, og hvordan det faktisk praktiseres. Tiltak som innføres er en bevisst strategi som vises gjennom endring i symbolbruk for å gi inntrykk av at dualmodellen er vellykket innført. Suksess måles med økt legitimitet i omgivelsene.</p> | <p>Lokale tilpasninger fra den opprinnelige løsningen basert på det som er vurdert hensiktsmessig kan forekomme, og det her helt greit i dette tilfellet. Man er bevisste på at det kan være flere typer oversettelse som resulterer i litt ulike måter å betrakte og praktisere dualmodellen på, og at nettopp <i>det</i> passer klubben best. Fordi det kan beskues som en idé, er den omformbar, og ikke til å unngå at det gjøres endringer.</p> |
| <p>Forventet resultat av praktisering sett fra hvert perspektiv</p> | <p>Klubbens atferd forventes å være i tråd med de formelle strukturene. Man regner med at det er samsvar mellom originalmodell og den strukturen man har i Tromsø IL i dag.</p> | <p>Frikobling mellom intern atferd i klubben og ekstern kommunikasjon vil være naturlig. Det er et språk mellom intensjoner og faktiske handlinger.</p> | <p>At bare enkeltelementer fra den ”originale” dualmodellen velges oversatt, implementert og praktisert i Tromsø Idrettslag er akseptabelt. Finner lokale løsninger som forbedrer daglig praksis.</p> |

4 Metodekapittel

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for de metodiske valgene som er tatt, og føre leseren gjennom de betraktningene jeg har gjort underveis i forskningsprosessen min. Først følger en redegjørelse for forskningsdesign og oppgavens problemstilling. Deretter ser jeg på kvalitetskriteriene for kvalitative studier. I tillegg følger en redegjørelse om casestudier, det kvalitative forskningsintervjuet, observasjoner og dokumentanalyser. Videre viser jeg hvordan analyseprosessen ble planlagt og gjennomført, før en gjennomgang av kvalitetskriterier i kvalitativ forskning følger. Avslutningsvis gjør jeg meg noen betraktninger om de etiske aspektene ved forskning.

4.1 Om forskningsdesign og kjennetegn ved kvalitative studier

Det vil alltid foreligge noen grunnleggende filosofiske antagelser som utgjør grunnlaget for kvalitativ forskning (Creswell, 2012). Den ontologiske bakgrunnen forutsetter at det eksisterer mange virkeligheter, dermed kan forskere og forskningsdeltaker(e) oppfatte virkeligheten ulikt (Glesne og Peshkin, 1992). Dette medfører også at forskning kan gi noen svar, men ikke *svaret* (Nilssen, 2012). Som oppgavens problemstilling antyder søker jeg å finne noen svar på hvordan dualmodellen praktiseres i Fotball-Norge, nærmere bestemt i Tromsø Idrettslag. Den epistemologiske forutsetningen er at kunnskap skapes i møtet mellom forsker og deltaker, og forskeren vil søke å redusere avstanden mellom seg og deltaker(ne) (Guba og Lincoln, 1988). Virkeligheten og kunnskapen er altså det som blir (re)konstruert i møtet mellom forsker og deltakere (Nilssen, 2012).

Det kan være vanskelig å komme unna det nære forholdet mellom forsker og deltaker, som ifølge Creswell (2012) er enda en forutsetning. Den kvalitative forskeren både anerkjenner og er bevisst sin egen subjektivitet, og tar med seg forforståelsen inn i studien. Den kvalitative forskeren vet at forskningen aldri kan bli objektiv (Creswell, 2012). Forskeren påvirker og blir påvirket, det er en naturlig del av prosessen (Nilssen, 2012). En annen forutsetning som Creswell (2012) framhever er av retorisk art. Den kvalitative forskeren kan bruke et språk med utspring fra sitt ontologiske og epistemologiske ståsted – krydret med metaforer, fortellinger og bruk av jeg-formen.

Jeg finner også noe betryggende i at metodelitteraturen klarer å sette ord på den usikkerheten som tidvis rår i et ungt forskersinn. At pågående analyser og endring fra det planlagte designet er klare kjennetegn ved kvalitative studier gjør det lettere å akseptere en del av de prosessene som har fulgt med meg under oppgavens tilblivelse.

Som en del av de betraktningene en gjør seg underveis vil også begrepsbruken kunne være oppe til diskusjon. Alvesson og Sköldberg (1994) problematiserer mangelen på bevissthet bak begrepsbruken i kvalitativ forskning. De hevder ordet *datainnsamling* bidrar til en feilaktig forestilling om forskningsarbeidet. For hva er data, og kan det samles? Data er ifølge de ikke noe som kan samles; det er ikke noe som venter på å bli funnet, og som bare ligger der ute. Data skapes først når forskeren gjennom analyse mener at det skal være det (Patton, 1990). For å ytterligere understreke at kunnskap er noe som konstrueres i møtet mellom forskeren og deltakerne bruker færre og færre kvalitative forskere å snakke om informanter, ifølge Nilssen (2012). Heller benyttes termene *forskningsdeltaker* eller *forskningssubjekt*. Likevel, skriver Nilssen (2012), bruker flere likevel ordet informant, i mangel av noe bedre. Den kvalitative forskeren vil også kunne forsøke å unngå begreper som forskningsobjekt og å snakke om at ”de forsker på noe” – men heller foretrekker at ”de forsker med” eller ”i” knyttet til en kontekst (Nilssen, 2012).

Som kvalitativ forsker er man også avhengig av åpenhet og godvilje til å slippe inn i andres liv, og at en gis tilgang til deres tanker gjennom intervjuer. Man er gjest, og bør oppføre seg deretter – og samtidig i henhold til etiske retningslinjer som foreligger for forskningsarbeid (Nilssen, 2012). Jeg vil avslutningsvis i metodekapittelet reflektere omkring disse retningslinjene.

Ifølge Widerberg (2001) handler all forskning om balansegangen mellom nærhet og distanse – men påpeker at nærheten er å betrakte som en styrke i kvalitativ forskning. For min egen del sitter jeg med et inntrykk av at en slik nærhet bidro til å muliggjøre blant annet observasjonsarbeid, som jeg vil beskrive senere i kapittelet. Glesne og Peshkin (1992) utdyper om forskeren som den rake motsetningen av en nøytral person som står utenfor forskningskonteksten med et objektivt blikk. Nei, forskeren er sammen med forskningsdeltakerne det som påvirker og skaper både sammenhengen og datamaterialet. Dette innebærer dog en konstant selvbevissthet på forskerens egen rolle, dens interaksjoner, sitt teoretiske ståsted og empiriske materiale, skriver Delamont (2002). Det har null verdi å

skulle eliminere den såkalte ”forskereffekten”. Subjektiviteten er noe som skal håndteres i all forskning, uavhengig av metode (Delamont, 2002).

Dermed koker det ned til refleksivitet, en erkjennelse av at all kvalitativ forskning er verdiladet og påvirket av forskerens subjektive teorier (Nilssen 2012). Skrivning av forskerlogg og memoer er gode verktøy i den refleksive prosessen, skriver hun. Andre nødvendige synliggjøringer må inkludere forskerens egen bakgrunn og erfaringer, forholdet til forskningsdeltakerne og hvordan feltarbeidet forløp – slik fremgår av oppgavens metodekapittel. Videre ønskes informasjon vedrørende på hvilket grunnlag analysen er gjort, hvordan tolkning og forståelse har utviklet seg i prosessen, og eventuelle styrker og svakheter ved forskningsdesignet (Nilssen, 2012).

4.2 Om casestudier

Når en opererer med et kvalitativt forskningsdesign er det svært vanlig å gjøre et casestudie i form av intervjuer med ansatte i en gitt organisasjon (Ringdal, 2007). Casestudiet defineres av Thomas (2011:17) som ”*an in-depth exploration from multiple perspectives of the complexity and uniqueness of a particular project, policy, institution, program or system in a ”real-life” context*”. Dersom problemstillingen er formulert som et ”hvordan” eller ”hvorfor” er sjansen stor for at et casestudie er den mest hensiktsmessige forskningsstrategien (Yin, 1994). Casestudiet vurderes også passende når målet er å oppnå forståelse et samtidsfenomen i sin naturlige setting, der mye informasjon ønskes om et lite antall enheter (Eisenhardt, 1989; Thagaard, 2013).

Ved å gjøre et casestudie tvinges man også til å forholde seg til noen strategiske betingelser for hvordan studien kommer til å se ut, skriver Eisenhardt (1989), og nevner blant annet valg av metode for datainnhenting og hvilken type case som er relevant for å representere fenomenet. Det kan argumenteres for å gjøre et studie med flere caseenheter for å se om det finnes likheter, men tatt i betraktning at dette er et fenomen som det er gjort lite dybdeforskning på. Ifølge Shakir (2002) vil det kunne sies å være tilstrekkelig å gjøre en enkel casestudie, fremfor en flercasetilnærming, ettersom et enkeltcase kan hevdes å være et ekstremt eller unikt tilfelle grunnet flere aspekter. Det kan hevdes at enhver fotballklubb har sin unike historie og sin ballast. Fotballens iboende særegenhet, med haugevis av ulike interessenter og medietrykk (Gammelsæter og Ohr, 2002), skaper også et omliggende klima

som er med på å gjøre organisasjonsendringer til en helt annerledes prosess enn i en ”normal” bedrift eller organisasjon.

Dermed ble oppgavens problemstilling å dreie seg om å se på hvordan dualmodellen praktiseres i norsk fotball. I dette tilfellet er det Tromsø Idrettslag som skal under lupen, og caset omhandler når de bestemte seg for å ta i bruk dualmodellen som grunnmur for fremtidig organisering av klubben – og hvordan denne praktiseres.

4.3 Datainnsamlingen

4.3.1 Om intervjuene

”Hvis du vil vite hvordan folk betrakter verden og livet sitt, hvorfor ikke tale med dem?”
(Kvale, 1997:17)

Forskningsintervjuet er ifølge Kvale (1997) en spesiell form for samtale. Den faglige samtalen kjennetegnes av en metodisk bevissthet rundt spørsmålsformen. En fokuserer på dynamikken i interaksjonen mellom partene, og en er oppmerksom på å være kritisk til det som blir sagt. Det bør også reflekteres over de etniske retningslinjene for forskning på mennesker: det informerte samtykket, konfidensialitet og konsekvenser.

Et informert samtykke innebærer ifølge Kvale (1997) at personene som intervjues informeres om undersøkelsen overordnede mål og om hovedtrekkene i prosjektet. Forskeren får også intervjupersonen til å delta på frivillig basis, og opplyser samtidig om at vedkommende kan trekke seg når som helst. Dette, skriver Kvale (1997), er viktig for å hindre utilbørlig tvang og påvirkning. Det semistrukturerte intervjuet er tuftet på muligheten til å følge opp uforutsette tråder fra intervjupersonen, og til å formulere spørsmål som ikke her påtenkt på forhånd, basert på det som dukker opp underveis. For mitt vedkommende var dette tilfelle flere ganger, som forventet, ettersom informantene hadde ulik bakgrunn og ulike roller i klubben. Dermed var intervjuguiden utformet for å lede samtalen gjennom forhåndsbestemte kjerneområder og tematikk. Jeg ønsket å prøve ut intervjuguiden på forhånd, og gjennomførte det Justesen og Mik-Meyer (2010) kaller en pilottest, for å kontrollere begrepsbruk, tematikk og flyt. Denne ble utprøvd og gjennomført med en person med kjennskap og fartstid i klubben.

Konfidensialitetsbegrepet i forskningssammenheng beror på at man ikke offentliggjør personlige data som kan avsløre intervjupersonens identitet. Dersom studien medfører en offentliggjøring av informasjon som andre har mulighet til å kjenne igjen, må intervjupersonene samtykke i at denne informasjonen skal frigis. Et av forskningens grunnprinsipper er intersubjektiv kontroll og muligheten til å reprodusere andres funn. Smith (1990) spør seg om hvordan forskningsresultater skal kunne kontrolleres av andre forskere hvis ingen vet hvem som deltok i studien, hvor det fant sted, og når det ble gjennomført? Jeg har bevisst valgt å ikke navngi noen av informantene mine, men ut ifra rollebeskrivelser vil det være ganske åpenbart hvem som har deltatt i forskningen.

Intervjuet er et begrep som kan defineres som ”*en utveksling av synspunkter mellom to personer som samtaler om et tema av felles interesse*” (Kvale 1997:28). I de aller fleste kvalitative undersøkelser blir en eller annen form for intervju benyttet når en gitt problemstilling skal undersøkes. Intervjuet er et fenomen som må forstås bredt, og som finnes i mange andre sammenhenger enn bare den akademiske – og enkelte forskere hevder vi befinner oss i et intervjusamfunn (Gubrium og Holstein, 2003).

Innledende samtaler med sportssjefen, som ble mitt primære kontaktpunkt inn mot klubben, fant sted i løpet av oktober 2015, og i desember ble det spikret en avtale om at Tromsø Idrettslag skulle åpne dørene for meg. Det var naturlig å inngå samtaler med vedkommende, med bakgrunn i tidligere passiar, interaksjoner og vår kjennskap til hverandre. Innledningsvis kartla jeg tidligere og nåværende styremedlemmer og andre relevante posisjoner som jeg forventet kunne kaste lys på problemstillingen min. Min store interesse for fotballen og dens mekanismer gjorde at jeg tillot meg å gjøre et selektivt utvalg basert på eksisterende kjennskap til klubben – noe Thagaard (2013) beskriver som et strategisk utvalg. Senere diskuterte jeg utvalget over en kopp kaffe med en av byens sportsjournalister for å velge ut hvem som ville vært mest hensiktsmessig å kontakte.

Til slutt endte jeg opp med å gjennomføre sju intervju. Nåværende styreleder i idrettslaget, nåværende administrerende direktør i klubb og aksjeselskaper (sagt opp sin stilling, sitter ut mai), nåværende markedsdirektør, nåværende sportssjef, nåværende hovedtrener, tidligere styreleder i idrettslaget og tidligere styremedlem i aksjeselskapet – nåværende styremedlem i klubbstyret. Ytterligere personer ble kontaktet, men ønsket ikke å figurere i oppgaven.

Fire av disse ble gjennomført på Alfheim Stadion, på det samme møterommet, i løpet av to dager. I forkant av disse hadde jeg fått etablert meg oppe i gangene, hadde spist lunsj sammen med gjengen – og forsøkt å ta inn stemninga som var i lokalet. Begge intervjudagene forløp med at jeg bar omtrent samme antrekk, business casual – uten at det nødvendigvis hadde noen enorm påvirkning.

De resterende intervjuene ble gjort på de respektive informantenes arbeidsplass. To av disse inviterte meg opp på sitt eget kontor, og det siste intervjuet ble gjennomført i et åpent landskap som likevel var avskjermert fra den store trafikken. Jeg hadde hele tiden en følelse av at intervjuobjektene var trygge og komfortable i den settingen som var. Hvert intervju ble innledet med litt småprat – hvem hadde trodd at fotballen skulle bli et sentralt tema også der? Felles for alle informantene var en genuin interesse for idretten, og de aller fleste har hatt tilknytning til både idretten og klubben langt utover sine profesjonelle verv. Deretter gjorde jeg rede for bakgrunnen for intervjuet, og oppdaterte de på hvor jeg var kommet i forskningsprosessen min. Siste steg før den formelle samtalen var å informere om metoden, og at jeg ba om tillatelse til å ta opp intervjuet med båndopptaker for senere transkribering. Det ble også kommunisert at de på ethvert tidspunkt underveis kunne avbryte intervjuet, eller peke på uttalelser som de ønsket å trekke tilbake. Med unntak av ett intervju fikk jeg også fri sitatrett, hvorpå informanten ønsket sitatsjekk i ettetid dersom direkte sitat skulle benyttes.

De fleste samtalene dro ut godt over timen, men var ikke på noe tidspunkt preget av dødtid eller irrelevant informasjon. Samtalene fløt godt, og alle intervjuene vil kunne kategoriseres som semistrukturerte. Samtidig møtte jeg en stor grad av åpenhet og medgjørighet. Med slike informanter var det var befriende, betryggende og givende å føre en samtale, det ble til tider nærmest en diskusjon.

4.3.2 Om observasjon

I mange undersøkelser kan det være fordelaktig å anvende deltakerobservasjon som metode for datainnsamling. Metoden har gradvis vunnet innpass også i organisasjons- og ledelsesstudier, etter lenge ha vært tilknyttet klassiske studier innenfor sosialpsykologi (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Målet med en deltakerobservasjon er ifølge Justesen og Mik-Meyer (2010) å få en form for innsideviten om undersøkelsens problemstilling. Feltnotatene kan skrives utformes ved hjelp av ulike teknikker, hevder Emerson, Fretz og Shaw (2011),

men generelt gjelder det at notatene er detaljrike, tas fortløpende i feltet og skiller mellom (objektive) beskrivelser og (subjektive) vurderinger (Justesen og Mik-Meyer 2010).

Etter hvert som intervjuene ble gjennomført dukket det opp svært interessant informasjon på flere områder. Blant annet ble sportslig utvalg identifisert som et særdeles relevant og spennende organ, med tanke på problemstillingen – hvordan dualmodellen praktiseres. Underveis i feltarbeidet ble jeg invitert til å overvære et møte som passiv observatør. Det følte som om jeg var i løvens hule, til tross for at tonen var lystig og god mellom møtedeltakerne.

Sportslig utvalg består av spillerutvikler i klubben, hovedtrener, representanter fra styret i AS-et, representanter fra klubbstyret, en spillerrepresentant fra klubbsiden, og ledes av sportssjefen. De avholder møter omtrentlig én gang i måneden for å orientere om kjernevirksomheten i klubben; Sporten. Flere av møtedeltakerne hadde jeg allerede møtt, enten gjennom tidligere engasjement i fotballen, eller i intervjusituasjon, mens andre møtte jeg for første gang. Det ble orientert om min rolle og om oppgaven jeg skrev når møtet begynte. For øvrig var det bred enighet om at møtets innhold og beslutninger ikke var av interesse for oppgaven, og at jeg utelukkende var tilstede for å observere hvordan organet fungerer, og samspillet mellom de to partene, klubb og aksjeselskap(er). Notatene ble brukt til å gi dybde til forståelsen av fenomenet og til å understøtte analysearbeidet av intervjuene.

4.3.3 Om dokumentanalyse

Det legges i stor grad vekt på intervjuer og observasjoner i den kvalitative metodelitteraturen, ikke minst når man legger til grunn at dokumenter i dag spiller en avgjørende rolle under forhandlinger og beslutninger i en organisasjon (Justesen og Mik-Meyer, 2010). I nåtidens organisatoriske virkelighet er dokumenter en integrert del (Atkinson og Coffey, 2004).

En mindre del av datagrunnlaget mitt består av dokumentanalyser, hvis hensikt ofte er en annen enn å bli satt under lupen av utenforstående. Dokumenter omtales som sekundærdata i slike forskningssammenhenger, og består av data som er samlet inn av andre (Johannessen, 2010). Dokumenter kan defineres som ”*Data der består af ord og/eller billeder, som er blevet nedfældet uden forskerens intervention*” (Silvermann, 2001:119). I den sammenheng blir det viktig å vurdere hvorvidt dokumentene er troverdige, gjennom å ta i betraktning hvem de er utarbeidet av, og til hvilket formål. Mine sekundærdata besto av samarbeidsavtalen mellom

klubb og aksjeselskap, og årsberetninger fra Tromsø Idrettslag. Disse ble utarbeidet i tråd med kravene som følger av både aksjeloven og regnskapsloven, og må derfor anses for å ha stor troverdighet. Likevel må man være oppmerksom på det Goffman (1959) kaller *impression management* (inntrykksstyring), hvor organisasjoner produserer og anvender dokumenter for å fremstå legitime for omverden, uten at jeg har årsak for å mistenke slikt i dette tilfellet.

4.4 Analysen

Når datainnhenting er fullført vil mengden materiale som følger av intervjuene ofte være stor og kompleks, fordi det består av ulike individers fortellinger som samme tematikk, skriver Eisenhardt (1989). For å skaffe en oversikt over disse ble transkribering valgt som metode – og det er viktig å gjøre det selv (Nilssen, 2012). Til tross for at transkriberingen av intervjuene har vært et langt lerret å blekne, er det også flere fordeler med å gjøre det selv. Nilssen (2012) fremhever først og fremst transkriberingen som en viktig del av analyseprosessen. Ved å lytte og skrive blomstrer nye tanker, nye perspektiver. Videre drar hun fram viktigheten av å bli godt kjent med materialet, som også oppnås gjennom å gjøre transkriberingen selv. En bør helst transkribere intervjuene snarest mulig, men dette er ikke alltid praktisk gjennomførbart. En kan både skrive ned og lytte til intervjuene i etterkant for å få fram nyanser i materialet. Vi legger også teorien til grunn som et verktøy for forståelse og innsikt, skriver Nilssen (2012). For oppgavens analytiske prosess vil også den hermeneutiske sirkelen gjøre seg gjeldende – at vi skal forstå helheten ut fra delen og delen ut fra helheten.

Videre peker Nilssen (2012) på koding – å forenkle, redusere og få mening ut av kompleksiteten. Koding er første steg i prosessen med å redusere en stor mengde data til noen få temaer, dimensjoner eller kategorier som fanger essensen i materialet, og som gjør analysearbeidet til en mer håndgripelig oppgave. Dernest bør en sortering av datamaterialet følge. Det pekes på sammenhengen mellom koding og kategorier og beskrivelsen av prosessen med å skape mening av datamaterialet. Man bruker tabeller, figurer, diagram og modeller som analyseredskaper for å hjelpe oss selv som forskere til å stille spørsmål og gjøre sammenligninger i datamaterialet (Nilssen, 2012).

Metodelitteraturen har vært en viktig rettesnor og inspirasjonskilde underveis i forskningsprosessen min, og bidratt til å bevisstgjøre spesielt hva angår analyseteknikker og det fortolkende arbeidet. For å filtrere ut det datamaterialet som opprinnelig knyttet seg til

oppsummeringen av hovedtrekk og forventninger som framkommer i oppgavens teorikapittel ble flere tankekart konstruert.

Materialet måtte bearbeides flere ganger, som kulminerte i ulike episodeinndelinger og flere forsøk på å plassere data inn i tabeller, for å skaffe en oversikt over de ulike temaene som dukket opp i samtalene. Tross filtrering og datareduksjon underveis var det nyttig å kunne gå tilbake til originalopptakene å lytte gjennom samtalene for å få et helhetlig blikk. Jeg konstruerte til slutt en tabell som sammenfatter mine forventninger til funn, som utgjorde gode holdepunkter når materialet skulle analyseres.

Å beskrive konteksten til forskningsarbeidet som er gjort (slik oppgavens kapittel 2 gjør) blir ifølge Nilssen (2012) sett på som å gi det Geertz (2000) kaller ”thick description”, oversatt til *tykke beskrivelser* (Postholm, 2010) eller *teorimattede beskrivelser* (Gudmundsdóttir, 2003), og vil sågar bidra til leserens betraktninger omkring studiens overførbarhet (Lincoln og Guba, 1985).

Bogdan og Biklen (1997) skiller mellom analyse og tolkning av data:

”By *data analysis* we mean the process of systematically searching and arranging the interview transcripts, field notes, and other materials that you accumulate to enable you to come up with findings. Data **interpretation** refers to developing ideas about your findings and relating them to the literature and to broader concerns and concepts” (Bogdan og Biklen, 1997:147, kursiv og utheving i originalen.)

Altså skiller en mellom analysen for å finne fram funn til tolkning for å skape mening i funnene. Skillet til tross, i praksis, innrømmer Bogdan og Biklen (1997), er det derimot vanskelig å separere de to prosessene i den kvalitative forskningen. Funn og ideer om funnene vil utvikle seg parallelt. Her vil også den teoretiske ballasten være en del av ligningen, hvor analyse og tolkning svinger fram og tilbake mellom teori og datamateriale. Dette ble tydelig underveis for en uerfaren forsker, uten at det nødvendigvis svekker arbeidet. Nilssen (2012) framhever også kreative ferdigheter som viktige i kvalitativ analyse. Slike evner kan belyse relasjoner mellom tilsynelatende ubetydelig fakta kan føre til en viktig konklusjon.

Hva gjelder sitatbruk handler det om å overbevise leseren om troverdigheten og sannsynligheten av det en presenterer. Derfor vil en god representasjon av funn være godt dokumentert med beskrivelser fra data både for å illustrere og underbygge påstandene en kommer med. Sitater og presentasjon av korte sekvenser fra data hjelper ikke bare på å overbevise leseren, men gjør også at leseren kommer tettere på forskningsdeltakerne (Bogdan og Biklen, 1997).

4.5 Kvalitetskriterier

Uavhengig av hvilke metodiske perspektiver en støtter seg til finnes det en rekke felles kvalitetskriterier for kvalitative studier når en skal vurdere kvaliteten på forskningsarbeid (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Det foreligger ifølge dem en bred enighet om at både koherens og konsistens er vesentlige egenskaper ethvert velutført prosjekt bør inneha. Som et kvalitetskriterium viser koherens til sammenheng og innebærer en vurdering av hvorvidt undersøkelsen henger sammen og har en logisk kronologi.

Et godt studie skal ha en tydelig sammenheng mellom problemstilling, teoriapparat og metodiske valg som er tatt underveis. Videre er det en klar kobling mellom koherens og konsistens, hvor sistnevnte kvalitetskriterium også omfatter sammenheng, men peker mer på at begreper, teorier og metoder benyttes på samme, ensartede måte gjennom hele oppgaven.

Justesen og Mik-Meyer (2010) framhever også viktigheten av at forskeren redegjør for de metodiske og teoretiske valg som er gjort underveis i studiet for at leseren skal kunne vurdere studiets logiske sammenheng og konsistens. Dette kvalitetskriteriet omtales ofte som transparens- eller gjennomsiktighetskravet, og gjør seg gjeldende i form av å presisere hvordan en har valgt å undersøke problemstillingen, hvorfor en har valgt den ene typen datainnsamlingsmetode og ikke den andre. Det skal med andre ord fremgå tydelig i teksten hvilke avgjørelser som er tatt i prosjektløpet, og ikke minst hvorfor disse er tatt.

Andre metodebøker (eksempelvis Yin, 2013) fremmer også de klassiske kriteriene validitet og reliabilitet som uunnngåelige kvalitetskriterier, som ifølge Justesen og Mik-Meyer (2010) tradisjonelt sett blir definert på følgende måte:

”Validitet handler om, hvorvidt undersøgelsens fund faktisk belyser forskningsspørgsmålet om, hvorvidt ”vi måler det, vi siger, vi måler”, mens reliabilitet grunnleggende refererer til spørsmålet om, i hvilken grad undersøgelsens metoder er veldefinerende, således at andre i princippet vil kunne gentage undersøgelsen og komme frem til de samme resultater.” (Justesen og Mik-Meyer, 2010:40)

Dette, skriver Justesen og Mik-Meyer (2010), kan samtidig bety at en undersøkelse godt kan ha høy grad av reliabilitet uten at det nødvendigvis medfører en høy validitet.

Imidlertid avhenger kvaliteten og kredibiliteten i kvalitativ forskning av forskerens egen innsats og evne. Der man i kvantitativ forskning benytter seg av ulike måleinstrumenter for å tolke materialet sitt, er det forskeren som er forskningsinstrumentet i kvalitativ forskning (Golafshani, 2003). Derfor kan reliabilitet og validitet vurderes under ett, under det Golafshani (2003) omtaler som troverdighet, overførbarhet og pålitelighet.

Thagaard (2013) på sin side, argumenterer for at pålitelighet ikke skal tas hensyn til i kvalitative studier, ettersom forskeren som måleinstrument bes reprodusere like resultater gjentatte ganger. Dette gjør det vanskelig å etablere ekstern reliabilitet eller pålitelighet. På den andre siden kan en derimot sikre større grad av intern reliabilitet og pålitelighet ved å sikre en mest mulig korrekt framstilling av rapportmaterialet. Troverdigheten til studiet kan økes dersom en opprettholder transparens for leseren. Ved å samtidig være bevisst på realitetene omkring forskerens subjektivitet, slik Creswell (2012) og Nilssen (2012) fremhever, vil man lettere kunne fastholde troverdighet.

Overførbarhetsbegrepet knyttes til studiens relevans i andre sammenhenger. Ettersom kvalitative funn er så spesifikt knyttet opp til et lavt antall individer i spesielle omgivelser, vil det være kunne bli svært vanskelig å demonstrerer at en konklusjon kan være gyldig i andre populasjoner og sammenhenger (Shenton, 2004). Derfor vil det ifølge Lincoln og Guba (1985) være opp til forskeren å gi tilfredsstillende informasjon omkring forskningen, studiens rammer og de kontekstuelle forholdene, og la leseren trekke slutninger vedrørende overførbarhet.

4.6 Etiske hensyn ved forskning

Avslutningsvis vil jeg presentere noen betraktninger vedrørende de etiske aspektene ved forskning. God forskningspraksis innebærer å holde etiske retningslinjer både innenfor forskningsmiljøet og ut mot omgivelsene. Inn mot forskningsmiljøet eksemplifiserer Thagaard (2013) med korrekte henvisninger, som vil forhindre plagiat og samtidig krediterer andres arbeid, og sørge for en ærlig og korrekt framstilling av studiens funn.

Thagaard (2013) understreker viktigheten av bevissthet til etiske aspektene i kvalitativ forskningssammenheng ut mot omgivelsene også, hvor man gjerne er direkte involvert med de menneskene som studeres. Derfor blir det også spesielt viktig å ta hensyn til de involverte, og unngå at sensitive opplysninger som framkommer i løpet av prosessen ikke fører til overtredelse av deres person eller integritet. Dette medfører en kontinuerlig vurdering av hvorvidt slik informasjon gir seg til kjenne. Videre er det ifølge Thagaard (2013) vanlig å destruere all data i ettertid for å sikre seg mot misbruk av denne typen opplysninger. For øvrig har god forskningspraksis blitt opprettholdt i møtet med informantene, slik oppgavens kapittel 4.3.1 og 4.3.2 beskriver.

5 Analyse av empiri

I dette kapittelet skal jeg presentere mine funn og drøfte de opp mot det teoretiske rammeverket fra oppgavens tredje kapittel. For å forstå og belyse hvordan dualmodellen praktiseres i Tromsø Idrettslag vil jeg derfor ta utgangspunkt i samme struktur som tabellen som ble presentert i kapittel 3.4, og ved hjelp av de ulike perspektivene få øye på ulike aspekter ved hvordan dualmodellen berører driften av klubben. Først vil jeg forsøke å identifisere motivene for innføringen av dualmodellen, deretter se på hvorvidt man finner igjen de teoretiske hovedtrekkene ved hjelp av de ulike perspektivene, og til slutt hvordan de forventede resultatene gjør seg gjeldende. Som nevnt tidligere vil også dualmodellen som en formell struktur medføre en rekke forventninger til samarbeid, som også vil bli diskutert i lys av hvert perspektiv.

5.1 Hvordan dualmodellen praktiseres fra et rasjonelt perspektiv

Med bakgrunn i det rasjonelle perspektivet, hvor systemet betraktes som overordnet, vil det kunne forventes å se at det har blitt gjort formelle strukturendringer etter klubben valgte å ta i bruk en dualmodell. Med dette som utgangspunkt vil perspektivet også hjelpe å belyse hvilke motiv som lå bak dualmodellens inngang, og samtidig betrakte hvorvidt de andre forventningene som et rasjonelt perspektiv bringer med seg gjør seg gjeldende når Tromsø Idrettslag praktiserer dualmodellen.

Dualmodellen dukket opp i Tromsø Idrettslag etter at klubben lå med brukket rygg, og var, etter det daværende styreleder beskriver som teknisk konkurs. Bakgrunnen var ifølge han av utelukkende finansielle årsaker, noe flere andre informanter istemmer. Markedsdirektøren i Tromsø Idrettslag, en av de med lengst fartstid i klubben, forteller at hendelsene som førte til at noe måtte gjøres i TIL kan spores tilbake til tidlig 2000-tallet. Vi snakket sammen om et nedrykk i 2001, og et (vellykket) opprykksforsøk som fortærte mye opparbeidet kapital, om et stadionbygg som ble reist i 2001 og solgt igjen i 2003 grunnet økonomiske utfordringer som begynnelsen på spiralen.

Daværende styreleder i klubben forteller at det i den mest kritiske perioden ble diskutert blant samarbeidspartnerne til klubben – hvor spesielt de finansielle partnerne (les: Sparebank 1 Nord-Norge) var involvert, ble man enige om å måtte samle inn omtrent 50 millioner i frisk

kapital, ettersom gjelda på det tidspunktet var på rundt 30 millioner. Han forteller om ønsket arbeidsro i tiden framover, så man estimerte at 50 millioner ville være nok – og man fikk til slutt nesten 40 millioner inn. Etter det som beskrives av informanter som en relativt hurtig kartlegging av Fotball-Norge, hvor det blant annet ble sett til Viking Fotballklubb og Vålerenga Idrettsforening, konkluderte man fort med at å etablere et samarbeidende aksjeselskap, og i praksis ta i bruk en dualmodell, var den raskeste måten å nå målet på. Dette virker å sammenfalle med forventningene til en problembasert tilnærming, i dette tilfelle en klubb på kanten av stupet, hvor man av flere løsninger til slutt valgte den man vurderte som best for situasjonen.

Også klubbens revisorer var inne under dualmodellens tilblivelse. En av informantene forteller at det egentlig var de som bragte på banen at klubben burde velge en modell med tre selskaper (Figur 1; TIL Holding AS, TIL Fotball AS og TIL Spiller AS). Dette med bakgrunn i de tekniske vurderingene rundt konsolidering av regnskap mellom de ulike selskapene, knyttet til toppfotball-lisensen. Man jobbet i hele 2009 med å få ferdiggjort samarbeidsavtalen mellom klubb og aksjeselskapene, og det ble ifølge tidligere styreleder i klubben gått flere runder fram og tilbake med fotballforbundet for å få det godkjent i henhold til det gjeldende reglementet. Kan det da hevdes at man klarte å utnytte dualmodellen som et ferdig utviklet verktøy slik Røvik (1998) beskriver at en slik oppskrift kan være? Dette ville i henhold til teorien medført liten grad av bearbeiding, rask tilkobling og lav grad av tilpasning – noe som ikke virker å være tilfelle.

Samtidig viser dette hvor kompliserte de juridiske føringene var, og gjør også at en kan se at praktiseringen av dualmodellen har resultert i en kompleks struktur. Som en del av det rasjonelle perspektivet vil det være naturlig å forvente at dualmodellens inntreden i klubben medfører klare endringer i organisasjonens strukturer og rutiner. Arbeidet som ble gjort av Tromsø Idrettslag og deres partnere og støttespillere kulminerte i tydelige strukturelle endringer, med opprettelsen av tre aksjeselskaper som plasseres inn i organisasjonsstrukturen (slik figur 1 viser). Dette er helt i tråd med eksempelvis Røvik (1998) og Scott (2003), som teoretiserer om endringer i formell struktur og hvordan det skal fungere som styringsverktøy for organisasjonen.

Informanter forteller om relativt lav felles møteaktivitet da man startet opp, til tross for at det i samarbeidsavtalen heter at man aktivt jobbe for å samkjøre osv. Det er noe man ifølge

nåværende styreleder i klubben har begynt med først det siste – etter at man kjente at det ble noe tungvint å kjøre adskilte møter med gjensidig orientering. Dette kan være beskrivende for hvordan samarbeidet og arbeidsfordelingen mellom de to styrene ikke virker å ha vært optimal i begynnelsen. God koordinering og godt samarbeid skulle kanskje tilsi høyere grad av felles møteaktivitet.

Per i dag har man fortsatt to styrever, slik man hadde det tilbake i 2010. Men i løpet av fjoråret begynte man, ifølge klubbens styreleder, å kjøre to en dobbeltbehandling av saker. Først behandles saken i det ene styret, så i det andre. Etter hvert har man begynt å dreie det mot at såkalte ”toppfotballsaker” hovedsakelig behandles i TIL Holding-styret, med informasjon tilbake til klubbstyret. Styrelederen forteller at det trolig ikke er nødvendig å dobbeltbehandle, og at man har valgt å behandle toppfotballen i AS-styret, i og med at de har det økonomiske ansvaret. Saker som gjelder sport behandles i begge styrene, ettersom spillere og det sportslige apparatet er ansatt i klubben. Også dette tyder på at man først etter hvert har klart å la systemet styre atferden omkring styremøter.

Nå jobber man videre mot at man skal gjennomføre felles styremøter, hvor man starter med det ene styret og overlapper, slik at man forenkler både informasjonsflyten, behandlingsflyten og samarbeidet, forteller klubbens styreleder:

”(...) Så startet vi i fjor en jobb på ”når kan vi få fellesmøter?” Vi startet med at vi hadde et par fellesmøter i året omkring budsjett og en del sånne naturlige ting. Og da så vi at det egentlig er fornuftig å få en modell hvor vi har møter samme dag og så samordner (...) Det er erfaringsbasert, og vi er på langt nær i mål.”

Dette arbeidet må sies å være i tråd med samarbeidsavtalens intensjon om å gjøre tilpasninger innenfor det gjeldende regelverket. I dag sitter flere av styremedlemmene i begge de to styrene, som gjør det lettere å jobbe sammen som en enhet. Klubbens styreleder snakker varmt om samarbeidet mellom de to styrene i dag. Han betrakter det samtidig som et naturlig mål om at man på sikt skal kunne ha samme styreleder i klubb og aksjeselskap. Flere av informantene er langt på vei i det tankesettet, dersom man vurderer å gjøre ytterligere tilpasninger i strukturen. Imidlertid er det flere som uttrykker at det er viktig å få kontroll på de prosessene som er i gang. Dersom man betrakter utsagnene fra et rasjonelt perspektiv kan det virke som at man ønsker å redesigne organisasjonen, slik Røvik (1998) beskriver,

ettersom behovet later til å dreie seg fra felles styremøter til en modell hvor man har én og samme styreleder. I et rasjonelt perspektiv vil dette kreve endringer i den formelle strukturen for å gi ønsket effekt.

Med bakgrunn i det rasjonelle perspektivet og dets syn på systemet som overordnet dukker det underveis i flere av intervjuene opp et annet interessant poeng. Flere informanter fortalte i løpet av vår samtale om sine betraktninger omkring den store graden av utskiftninger av nøkkelpersonell i klubben.

Slik blant annet Taylor (1947) og Bennis (1959) løfter fram, kan systemet og den formelle strukturen betraktes som større enn enkeltpersoner. I det daglige arbeidet forteller likevel flere av informantene om at det selvsagt blir utfordrende å opprettholde arbeidsflyt og samarbeid når ledere kommer og går. Siden 2010, da samarbeidsavtalen ble tegnet og dualmodellen ble tatt i bruk i Tromsø Idrettslag, og fram til forskningsarbeidet ble utført har klubben hatt tre daglige ledere. En av informantene sier at man vet at det er kort levetid på den typer roller i fotballbransjen – og det gjør det komplisert, selvfølgelig. Vedkommende fortsetter:

”Vi har vært litt for mye kjent for å sparke trenere og daglige ledere, sånn som igjen er med på å stille spørsmålstegn rundt om klubben har en sterk nok kultur til å ta vare på nye personer og nye som kommer inn.”

Likevel bør det nevnes at samme informant i samme sekvens også fortalte om en sterk organisasjon med god takhøyde, et godt samarbeid – hvor alle er opptatt av at man skal ha det best mulig. Flere informanter, også ovennevnte, drar fram at det nærmest selvsagt er behov for, og at det er et felles ønske om, godt samarbeid. Det blir betraktet som en essensiell del av å skape en god arbeidsplass. Tingheftet fra 2015 oppsummerer de felles erfaringene som er gjort fra ulike klubber som har stiftet sitt bekjentskap med dualmodellen, og framhever spesielt godt samarbeidsklima og god personkjemi som viktige suksesskriterer for en vellykket praktisering av dualmodellen. På styrerommene har utskiftningen vært enda større, hvor spesielt AS-strukturen har hatt flere styreledere over den relativt korte tidsperioden. Tidligere styreleder i klubben forteller: *”Vi hadde Schei, vi hadde Hermod, Hanne Karde en kort periode, så Kjetil, så Per.”* Han fortsetter: *”Og dette er i løpet av seks år. De sitter ikke lenge, og det er jo en utfordring, du starter fra scratch.”* Dette ble sagt da vi diskuterte de nevnte suksesskriteriene, og problematiserer åpenbart hvordan det gode samarbeid skal kunne

vedlikeholdes. En annen informant oppsummerer utskiftningene slik: *”(...) kvaliteten og kravene til kontinuitet har ikke organisasjonen TIL vært i nærheten av.”*

Samtidig er det flere informanter som vurderer kommunikasjon ut mot folk til å være en utfordring. Det fortelles at den interne klubbstrukturen ikke alltid fremstår tydelig nok på hvem som skal si hva, og at det har vært praktisert ulikt i flere perioder, basert på hvem som har bekledd de ulike posisjonene i administrasjon og styrer. Dette kan være et tegn på at strukturene utfordrer kommunikasjonsflyten i klubben – og understreker viktigheten av samkjøring og samarbeid for å opprettholde kontrollen.

Det har også vært ulik grad av innføring i hvordan ting fungerer for nye aktører i organisasjonen. En av informantene forteller om sitt møte med dualmodellen: *”(Jeg) ble jo fortalt litt, så lærer du underveis, og så hører du om ting underveis, og hvorfor ting er som de er.”* En annen informant forklarer: *”Vi hadde en gjennomgang av modellen med spesielt Helge Kræmer, og styreleder i (TIL) Holding, Oddbjørn Schei.”* Disse utsagnene kan tyde på at man ender opp med ulike forutsetninger for å vite hvordan samhandlingen kan forventes å være i dette systemet.

I henhold til en rasjonell tankegang skal systemet være viktigere enn personene. I all hovedsak virker alle informantene om å være samstemte om at god organisering er viktig betingelse for suksess. De forteller om at god organisering og godt samarbeid vil kunne tilrettelegge for sportslig suksess, økonomisk suksess og omdømmemessig suksess. Samtidig er det flere av informantene som bringer opp kontinuitetsbegrepet som et viktig element, og det virker påfallende at de mange utskiftningene setter preg på arbeidet og hverdagen – og i så måte kan sies å utfordre systemet.

5.2 Praktisering av dualmodellen fra et nyinstitusjonelt perspektiv

I dette delkapittelet skal jeg forsøke å betrakte dataene fra et nyinstitusjonelt perspektiv. Dette perspektivet bringer med seg noen forventninger om hvilke trekk en organisasjon kan ha. Brunsson (1989) teoretiserer om en ”hyklersk” organisasjon som praktiserer ulikt det som opprinnelig var intensjonen – med mål om å skaffe legitimitet i omgivelsene. Det foreligger en bred enighet om viktigheten av at klubben tar seg godt ut for omgivelsene. Alle er tydelige på at de som har påvirkningskraft på klubben skal forsvare det, og at alle er

ansvarlig for merkevaren Tromsø Idrettslag. Klubbens administrerende direktør sier det godt i følgende sitat: *”Et renommé til en klubb er jo alfa og omega, for omverden, vi kjøper jo tingene som er bra, og blir det veldig mye negativ omtale om en klubb, så drar det ned verdien”*.

Likevel er det svært lite som tyder på at motivet for å ta i bruk dualmodellen kan relateres til et ønske om økt legitimitet i omgivelsene. Samtidig er det liten tvil om at klubben ønsker å ha et godt omdømme. Det fortelles om omdømmeundersøkelser som viser at klubben skårer bra nasjonalt, og mindre bra lokalt – og man erkjenner at klubben har en jobb å gjøre. Det gjøres tiltak for å bedre klubbens posisjon blant folk, og administrerende direktør lister opp flere prosjekter hvis formål later til å være både synlighet og kunnskapsdeling, som igjen vil kunne føre til et forbedret omdømme og legitimitet.

En av informantene forteller om klubbens breddeavdeling, et virkelig stort organ med sine 800-900 aktive barn, som et potensielt utfordrende område (breddeavdelingen omtales i utgangspunktet svært positivt, men informanten ble bedt om å utdype eventuelle negative aspekter.) Med så mange medlemmer vil det også være store mengder voksne som får med seg hvordan klubben fungerer på nært hold, og det virker på enkelte av informantene som at de forventningene man har til Tromsø Idrettslag som breddeklubb ikke alltid er forenelig med den delen av klubben som driver med toppfotball.

Eksempelvis fortelles det om foreldre og foresatte med barn i breddeavdelingen som er oppmerksom på klubbens organisering. Spesielt kan det være knyttet negativitet til hvordan breddeavdelens påvirkningskraft har endret seg. Samtidig skal man heller ikke glemme at dualmodellens inntreden, og todelingen med breddeklubb og toppfotball har gjort at klubben selv nå er i den avsluttende fasen med å få realisert drømmen om en egen treningshall. Dette uten innflytelse og påvirkning fra AS-delen av strukturen, noe flere informanter ikke ville vært mulig uten dualiteten og det skillet det medfører.

En annen informant løfter fram klubbens utviklingsavdeling som en særdeles positiv del av klubbstrukturen, men som samtidig har fortonet seg som et reelt minefelt. Denne må sees i sammenheng med den nevnte breddeavdelingen. Det beskrives som en kjempeutfordring, hvor misnøye blant foreldre og andre klubber ofte dukker opp. Utviklingsavdelingen er det nederste trinnet på stigen for klubbens toppfotballsatsing, og tanken er at de mest talentfulle

spillerne skal gå gradene helt opp til A-laget. Samtidig skal denne eksistere parallelt med Nord-Norges største breddeavdeling. Det fortelles om en vanskelig balansegang når barn og deres foreldres følelsesaspekt blandes inn. En klassiker sies å være foreldres høye tanker om egne barn som en kilde til misnøye, og en av informantene legger ikke skjul på at klubben fort oppfattes som den store, stygge ulven i flere lokale miljøer.

Dette på bakgrunn av det nederste trinnet i klubbens toppsatsing, hvor rekruttering fra omliggende klubber er en viktig strategi. Men for å ta problemet ved roten burde man jo i så fall endret praksis, og *ikke* rekruttert direkte fra omkringliggende klubber, men heller utforsket andre modeller. En informant trekker fram måten Odds Ballklubb driver på, og mener det kunne vært en modell som kunne vært aktuell. Samtidig er det en vanskelig diskusjon, og som vil kreve store strukturelle og strategiske endringer.

Dersom rota til dårlig omdømme blant annet kan lokaliseres til klubbinterne, strukturelle områder – vil det da være rimelig å antyde at klubben begynner i feil ende? Naturlig nok vil ovennevnte prosjekter og tiltak spille positivt inn på klubbens omdømme – men dersom det er klubbens måte organisere seg som er problemet vil det være vanskelig å bedre gjennom andre tiltak. Kanskje må man lære opp medlemmene til å akseptere adskillelsen som følger med måten Tromsø Idrettslag praktiserer dualmodellen.

Enkelte informanter mener at det kun er det som skjer på banen som er viktig for folk, og at de ikke bryr seg om det som skjer utenfor matta, mens andre informanter er tydelig på at omgivelsene registrerer uro som strekker seg utenfor 2 x 45 minutter. De peker som nevnt på at negative situasjoner påvirker produktets verdi. Publikum vil ha sitt, og må ifølge Garcia (2011) behandles som *stakeholders*, utover det å få servert et godt fotballprodukt. Hvis dette forutsettes vil det være rimelig å anta at man som interessent er oppmerksom på alle typer atferd som kan sies å påvirke legitimiteten (Meyer og Scott, 1983), omdømmet (Ferguson, Deephouse og Ferguson, 2000; Fombrun, 1996; Rindova et al., 2005, gjengitt av Greenwood et al., 2008) og statusen (Washinton og Zajac, 2005), både i positiv og negativ forstand.

Oppgavens problemstilling går ut på å undersøke hvordan dualmodellen praktiseres. Jeg har tidligere etablert at dualmodellen er en formell struktur, og dermed skal regulere samarbeidet mellom de forskjellige aktørene i systemet. I henhold til det nyinstitusjonelle perspektivet utfordres disse praksisene av en forventet dekobling mellom intensjon og faktiske handlinger.

I det nyinstitusjonelle perspektivet er den formelle strukturen å betrakte et ferniss, et utstillingsvindu, som viser hvordan man hevder å organisere seg. Ut fra klubbens organisasjonsstruktur skal derfor både klubbstyret og AS-styret sammen legge langsiktige strategier for framtidig klubbdrift, og slik det heter i samarbeidsavtalen: *”fortløpende justere og forbedre for at klubben skal driftes best mulig.”*

Noen av informantene forteller om hvordan beslutningsprosessene ikke kan sies å gjenspeile det den formelle strukturen skaper forventninger om. Det pekes på at klubbdelen gjennom sitt årsmøte har fått mye mindre beslutningskraft, som også kan oppleves som urettferdig og rart med tanke på historien og den ballasten klubben har.

En informant forteller om et maktforhold som har blitt betraktelig forskjøvet etter dualmodellens inntog. Når markedsrettighetene selges til private aktører med andre føringer, som kanskje har andre intensjoner, mål, hensikter og perspektiver enn idrettslaget har, så blir det utfordrende for klubben. Medlemmene har ifølge informanten minimal innflytelse på produktet sitt i kraft av samarbeidsavtalen. Det betyr ikke at det blir noe dårligere, understrekes det, men avgjørelsen ligger hos noen andre, og det i seg selv blir ikke sett på som positivt for klubbens vedkommende, skal man tolke informanten.

I samarbeidsavtalen heter det blant annet at klubben skal godkjenne et budsjettforslag fra AS-delen. Informanter forteller om at det ble laget budsjetter av aksjeselskapene som det ble informert om på årsmøtet, men at det ble aldri gjort noe formelt vedtak på det:

”Altså, man laget et budsjett innenfor AS-delen, og det ble informert på årsmøtet om at ”sånn var det”, men ikke noe mer enn det, det var ikke noe formelt vedtak på at dette var budsjettet. Så der har man nok praktisert det annerledes enn sånn som det står.”

Dette tyder på en reell dekobling, slik Brunsson (1989) nevner. På tross av at dette kan se ut som å være en dekobling mellom forventet styring og faktisk styring, behøver det ikke å være negativt for den reelle hverdagen i Tromsø Idrettslag. Flere informanter framhever den kompetansen som aksjestyret bringer med inn i miksen, og peker på at det har pågått en økt bevisstgjøring omkring sunn og ryddig klubbøkonomi, slik mange har omtalt som en essensiell grunnmur for å i det hele tatt ha livets rett som organisasjon.

Videre ble det snakk om en maktforskyvning fra klubben og klubbstyret, som før dualmodellens inntreden var eneste styringsorgan, til en hverdag hvor pendelen har svinget godt over i favør av aksjeselskapets styre(r). Informanter mener det kanskje ligger for mye makt og avgjørelser hos AS-styret, i hvert fall sammenlignet med hvordan dualmodellen med sine to "likeverdige" aktører kunne forvente å resultere i driftshverdag?

Det nyinstitusjonelle perspektivet bidrar til å fange opp denne forskyvningen, som later til å være "feil" ut ifra intensjonen og forventningene om samarbeid i organisasjonen. Det blir en dekobling mellom hva man forventer man skal skje ut fra den vindusutstillingen versus det som viser seg å være praksis. Og ut ifra de dataene som har blitt konstruert sammen med informantene mine er ikke den opplevde forskyvningen uttalt – man virker å være taus om den ut til omgivelsene. Dette kan være et tegn på det Brunsson (1989) beskriver som en hyklers organisasjon.

Videre er det noen informanter som også forteller at det nært sagt er umulig at aksjeselskapene ikke har en direkte eller indirekte påvirkning på sportslige avgjørelser. Det pekes på at de som sitter med pengene, altså AS-strukturen, både har markedsansvaret og pengene i det – så de både må og vil være involvert. Det ville likevel, ifølge informanter, vært feil om de skulle gå inn og styre – men de må gjerne ha meninger om det, det vil selvsagt være naturlig. Likevel forteller andre informanter om en praksis som ikke harmonerer med det som skal være tilfelle – at avgjørelser fattes av styret med de økonomiske fullmaktene, altså AS-styret. Det snakkes om at "money talks", og at det virker som at enkelte prosesser foregår med for mye involvering fra det ene styret. Dette kan tyde på at Brunssons (1989) tese om en dekobling som en naturlig prosess stemmer i dette tilfellet. Enkelte av avtalens punkter gjennomføres på en måte som strategisk sett er naturlig for klubben, at de med økonomisk innsikt og forståelse (og innskutt kapital) fatter avgjørelsen om budsjetter.

Samarbeidsavtalen presiserer eksplisitt at klubbens frie stilling skal opprettholdes, men flere av informantene kommer med innspill som kan tolkes som at dette aspektet utfordres. En av de forteller: *"Det er innlysende at man ikke skal ha (påvirkning inn mot sportslige avgjørelser). Om det skjer indirekte gjennom at du sier "okei, så lenge dere holder på sånn, så velger vi å..", det kan man jo langt fra garantere at ikke skjer."* Informanten fortsetter: *"(...) Det er jo innlysende at antagelsene som har vært over tid, at noen som har gått inn i*

klubben ganske tungt også har satt foten ned og sagt: så lenge det skjer i klubben, kan ikke vi være med.” Disse uttalelsene gir støtte til at det kan forekomme en dekobling også her. Samarbeidsavtalen kommuniserer en forventning om hvordan samspillet mellom det daglige arbeidet som utføres og aksjonærenes påvirkning inn mot dette skal være. Slik kan det ikke utelukkes at det er.

Samtidig forteller klubbens hovedtrener om at idrettens frie stilling i hans øyne er godt bevart, og forklarer: *”Det baserer jeg på forutsigbarhet i budsjett (...) man har rammer for støtteapparat, rammer for forberedelser, rammer for spillerstall – det er de tre aspektene jeg forholder meg til.”* Han fortsetter: *”Og når det er forutsigbarhet i diskusjonen i forkant av et budsjett, og at et budsjett blir levert i forhold til de trådene, så synes jeg det åpenbart er ja på det.”* Dette viser at det foreligger forskjellige oppfatninger om hvordan idrettens frie stilling berøres av samarbeidsavtalen. Videre forklarer han at en dialog mellom de to partene er helt sentralt. Man vil jo levere best mulige resultater og samtidig vite at eierne er fornøyde – og forteller at det vil være uheldig å kjøre sitt eget løp uten å tenke på kostnadsbildet.

Noen av informantene opplever at det er godt samarbeid internt i hver av styrene, men at det kan være litt vanskeligere på tvers. En naturlig forklaring på det ligger ifølge en informant i at representantene i AS-styret rett og slett er fryktelig opptatte. Dette er ifølge informanten folk som har det veldig travelt og bruker enormt med tid på et frivillig verv, som egentlig nesten er i overkant av hva man kan forvente. Dette kan derfor betraktes som en medvirkende årsak til hvordan man har endt opp med å praktisere dualmodellen. I en annen samtale fremgår det at er et stort behov for å skalere ned størrelsen på de ulike styrene. For vedkommende fremstår klubbens organisering som uoversiktlig, som gjør at man noen ganger er i tvil om ”hvem som har ballen” – og poengterer at størrelsen gjør det vanskelig både å være omforent, og å fremstå omforent utad mot omgivelsene. Flere av informantene opplever at de to styrene tidvis preges av å leve i to forskjellige verdener – man er kanskje enig om å forsøke å forbedre ting, men ser ulikt på hvordan det best kan gjøres. I forlengelsen av den uttalelsen, kommer vi i snakk om hvordan kommunikasjonen utad kan bli opplevd. Flere informanter delte sine betraktninger omkring talspersoner for klubben og organiseringen – hvem skal si hva til hvilket tidspunkt. Noen spør seg hvorvidt styreleder i AS-et kan uttale seg om noe som forplikter klubben, og kan klubben si noe som forplikter AS-styret. Dersom slike tilfeller forekommer må det sies å kunne være årsaken til en dekobling: man kommuniserer noe som

ikke gjøres eller kommer til å bli gjort. Flere informanter påpeker at dette er et område med forbedringspotensial.

For å oppsummere det nyinstitusjonelle perspektivet kan man fastslå at det ikke virker til å være press fra omgivelsene som i hovedsak er motivet for å ta i bruk dualmodellen. Ved å betrakte dualmodellen fra dette perspektivet forventer man en dekobling, hvor faktisk atferd ikke gjenspeiles i fernisset – som i dette tilfellet er de formelle strukturene. Man kan spørre seg om dette forekommer bevisst for å beholde stabilitet i organisasjonen, slik Meyer og Rowan (1977) hevder. Det kan tyde på at man driver ut fra egne rutiner, noe tilsvarende den styringsmodellen som var før, der all makt lå hos klubben. Nå er derimot tyngden skjøvet over andre siden av bordet hvor aksjonærene og svært viktig kompetanse sitter.

Imidlertid er det flere informanter som forteller om et svært godt samarbeidsklima og god personkjemi både internt i styrene, så vel som på tvers av de to enhetene – spesielt den siste tiden. Hva har man gjort for å sikre at samarbeidet og dermed også praktiseringen av dualmodellen er så godt? I neste delkapittel skal jeg benytte meg av et oversettelsesperspektiv for å se om dette kan kaste lys over hvordan dualmodellen praktiseres.

5.3 Oversettelsesperspektivet

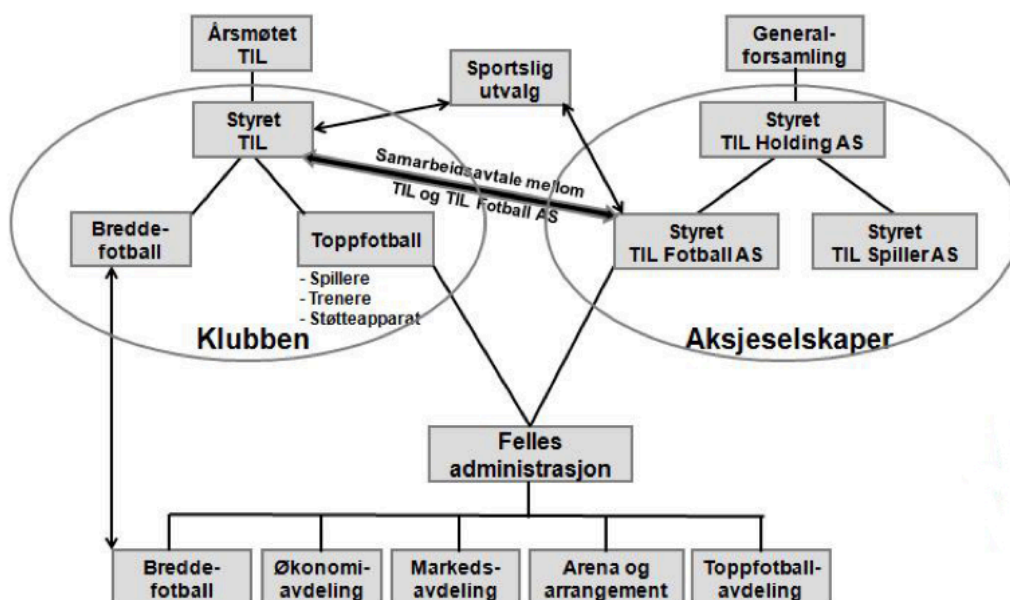
I dette delkapittelet skal jeg forsøke å betrakte dualmodellen gjennom en translasjonsteoretisk tilnærming. Et sentralt element i dette perspektivet er at man kan betrakte en oppskrift som en idé, og ikke en håndgripelig gjenstand. Med andre ord vil innføringen og praktiseringen av dualmodellen fortone seg annerledes enn man forventer når man betrakter det fra et rasjonelt ståsted. Primærfokuset vil være på det som skjer etter at en idé har blitt implementert (Røvik, 2007), som forklarer at de fleste organisasjoner ofte har en intensjon om å ta i bruk ideen, i dette tilfellet dualmodellen. Derfor har det også vært lite av datamaterialet mitt omkring motiver for å ta i bruk dualmodellen som sammenfaller med et oversettelsesperspektiv. Spørsmålet som skal stilles i denne sammenhengen må heller bli *hvordan* dualmodellen har blitt tatt i bruk, og dermed praktiseres i Tromsø Idrettslag.

Først ønsker jeg å gjøre rede for et funn som jeg ønsker å legge til grunn når jeg nå skal se på de resterende observasjonene som ble gjort, og man betrakter situasjonen i klubben fra et oversettelsesperspektiv. Gjennom samtalene med informantene ble det etter hvert klart at

premisset om at fotballen er viktigst, fotballen er kjerneproduktet, fotballen er det vi selger – var felles for alle. Spesielt hos klubbens hovedtrener og sportssjef var dette krystallklart. Sistnevnte fortalte at han opplevde en bred enighet om det, selv om det kunne være vanskelig for folk å ”innrømme” eller uttale det – og var overbevist om at det ikke sitter i ryggmargen hos alle.

Sportssjefen forteller om en logikk hvor alt som skjer henger sammen med fotballen, og skapes i kraft av den energien som er på banen. Salg av sesongkort, reklameplass, losjer, all inntektsskapende aktivitet kan ifølge han kobles direkte opp mot fotballproduktet. Med denne forutsetningen i bunn virker det som om ting har falt på plass for klubben og måten man organiserer seg på med en dualmodell.

Tidligere styreleder i klubben forteller at man opprettet et sportslig utvalg som en del av samarbeidsavtalen tilbake i 2010. Enkelte av informantene sår likevel tvil om hvorvidt det fungerte optimalt hele veien. Sportssjefen, som også har bekledd andre roller i klubben tidligere, forteller om at det sportslige utvalget i en periode var ledet av styreleder i AS-strukturen. Ved en senere anledning ble utvalget satt til å være under ledelse av daværende hovedtrener i klubben. Ingen av disse to variantene var ifølge sportssjefen den optimale måten å løse det på. Samtidig kan det virke som at behovet for at sportslig utvalg skal fungere har blitt tydeligere etter hvert som klubbens øvrige struktur har fått tid til å sette seg. I anledning årsmøtet i 2013 ble en forbedret organisasjonsmodell presentert, hvor det sportslige utvalget endelig var plassert på kartet, slik figur 2 viser:



Figur 2

Dette kan tyde på at endringene har brukt tid på å sette seg i klubben, og at det samtidig forelå en større bevissthet omkring organets funksjon. Sportssjefen forteller likevel at han følte organiseringen av klubben omkring toppfotballen var inne i en kritisk fase høsten 2015.

I det påfølgende ble følgende gjort, forteller sportssjefen: *”Man hadde en grundig diskusjon om hva sportslig utvalg skal være, hva skal rollen være, hvordan skal det organiseres og hva er hele funksjonen av det.”* Diskusjonen endte i en enighet om at det sportslige utvalget skulle være et strategiorgan for sport, altså klubbens kjernevirksomhet. Strategiutvalgets viktigste funksjon skulle være å legge de langsiktige strukturene for sportslig utvikling i klubben. På den måten kunne også det sportslige utvalget fungere i henhold til den opprinnelige intensjonen, som ifølge sportssjefen var: *”å binde sammen styrene og ledelsen i forhold til den driften som skjer på toppfotballsiden.”* Med forutsetningen om at klubbens kjernevirksomhet er toppfotballproduktet, kunne utvalget endelig fungere skikkelig.

Slik Røvik (2007) mente at oversettelser av en idé kan forekomme fra flere plasser i en organisasjon, ikke nødvendigvis som et ledelsesinitiativ, virker å være tydelig her. I tillegg kan det tenkes at de stadige utskiftningene av nøkkelpersonell i klubben åpner for nye fortolkninger av en idé som ifølge utsagnene over ikke virker å ha satt seg helt. Når sportssjefen fortalte om at organiseringen rundt sporten på høsten 2015 var inne i en kritisk fase, la han også til: *”(det var kritisk) også for meg som sportssjef.”* Han mente det var viktig og riktig at sportssjefen skulle lede sportslig utvalg, og foreslo hvilken funksjon organet burde ha og hvilke mandater som var nødvendige å få med seg fra de ulike styrene. Det ble som nevnt enighet omkring forslaget. Dette viser hvordan man tilpasser ved å lage nye løsninger og bygger ut eksisterende modell: Det framkommer gjennom en tilvenningsperiode at det er ting som ikke fungerer helt. Som et tilsvarende lager man nye elementer som kan betraktes som en lokal oversettelse.

Man kan samtidig dra paralleller til Røviks (2007) viktige egenskaper for en oversettelse, og hevde at flere av disse kom til nytte da ideen på nytt skulle formes og sementeres på plass. Kunnskap om organisasjonen og sportslig drift må avgjort kunne sies å ha vært viktig i denne sammenhengen. Sportssjefen forventes å sitte med stor kunnskap om hvordan klubben fungerer, og spesielt hvordan den sportslige driften påvirker resten av klubben. At man ikke før høsten 2015 tok en grundig nok diskusjon på utvalgets faktiske funksjon og plass i systemet *kan* være et tegn på tålmodighet til at de foregående forsøkene på å ta i bruk

dualmodellen, hvor sportslig utvalg var en del av de strukturelle endringene, skulle fungere. Likevel skal man være forsiktig med å tilegne informantene trekk fra litteraturen utover det som når gjøres i analyseøyemed.

Videre forteller sportssjefen om erfaringsutvekslinger med andre klubber, og kunnskap fra kursing og møter i regi av toppfotballsenteret som viktige ingredienser i hvordan man til slutt fikk banket gjennom sportslig utvalgs utforming og funksjon.

Det resulterte i et organ som har sin ”riktige” identitet og funksjon – å legge strategiske føringer for sporten, og kjernen i klubbdriften. Samtidig kan det betraktes som en buffer og et smøremiddel inn i organisasjonen. Når sportslig utvalg endelig hadde fått de riktige mandatene, riktig identitet, og et formål om å spre kunnskap inn i styrene, slik at også de kan føre klubben etter en samlet tankegang inn i fremtiden, tyder det på en svært vellykket, om enn noe langtekkelig prosess, og i så måte: ”god” praktisering av dualmodellen. Det er også i henhold til de erfaringene som ble presentert på fotballtinget.

Dette har samtidig medført at man med forankring i klubbens kjernevirksomhet kan utarbeide strategier og planverk, hvor utgangspunktet, med rette ifølge sportssjefen, er kunnskap: *”Kunnskap om produktet (fotballen) i styrerommene er uhyre viktig.”* Han forteller at grunnfjellet og planverkene må støttes opp av kunnskap om fotballen. Dette vil kunne skape god organisering, som igjen gir gode betingelser for å få gode resultater. Og gode resultater vil igjen medføre ro i og rundt organisasjonen. Når man da trekker inn igjen elementene til en formell struktur, og knytter det opp mot samarbeid og arbeidsdeling, virker det som om den oversettelsen og de lokale tilpasningene som er gjort har bidratt til et svært godt samarbeid mellom de ulike partene i organisasjonen.

Klubbens hovedtrener, og den som trolig får sin arbeidshverdag mest påvirket av hvordan det sportslige utvalget fungerer, uttrykker stor tilfredsstillelse med tingenes tilstand. Han flyttet over fra sin assistentrolle i klubben høsten 2015, har vært engasjert i trenerteamet siden januar 2014 – og er inne i sin andre periode i klubben (var trener 1998-2003). Han forteller om et sportslig utvalg som skal ivareta sporten som et veldig godt strukturert organ, hvor de riktige personene fra begge styrene er inne, og de riktige mandatene til å fatte beslutninger er på plass. Han forteller at det sportslige utvalget fikk en skikkelig struktur høsten 2015, da han selv trådte inn som hovedtrener i klubben: *”(...)spesielt hvordan det sportslige utvalget som*

skal ivareta sporten (...) mellom klubben og Holdingen er veldig strukturert godt opp med et mandat, og der de rette personene fra begge styrene er inne.” Han avsluttet passasjen med: *Derfor så er jeg veldig fornøyd med det.*” Utsagnene snakker for seg selv. Sportslig utvalg har gitt gode resultater.

Sportssjefen forteller at opplever at samarbeidet mellom styrene i utgangspunktet er bra, men at det ikke alltid er like naturlig at man skal ha en veldig samkjøring i det: *”I organiseringen er det ikke sagt at det i seg selv kommer til å skje (...) Samarbeidet oppleves i utgangspunktet bra, men sportslig utvalg er en helt kritisk katalysator for å stramme inn avstanden mellom de to.*” Dette utsagnet bidrar til å forsterke antagelsen om at sportslig utvalg bidrar til bedre samarbeidsvilkår mellom de to styrene, og i så måte kan sies å være en essensiell del av dualmodellen. Jeg deltok på et møte i sportslig utvalg som passiv observatør og det overfladiske inntrykket jeg fikk underbygger i stor grad dette. Feltnotatene bærer preg av en åpen dialog Samarbeidsklimaet virket godt, og det ble ført fruktbare, konstruktive diskusjoner. I tillegg ble det også orientert om saker fra forrige møte, og holdt presentasjoner om langsiktige mål basert på klubbens planverk. Med min fotballbakgrunn kan jeg trygt si at de momentene som ble diskutert var i tråd med intensjonen om at sportslig utvalg skal være et forum for en langsiktig strategi.

Dermed kan man si at samarbeidet i dag er godt. Intensjonene med samarbeidsavtalen om å foreta fortløpende justeringer til det beste for klubbens drift, virker å være oppfylt – enten om man sier ”på tross av” eller ”til tross for” en organisering tuftet på dualmodellen. Man er i dag i en situasjon hvor man ikke ”kommer unna” at dualmodellen er der. Dette har man akseptert, og har valgt å bygge en bro i mellom. Den brua heter sportslig utvalg. Og samtidig virker det som at både klubben og enkeltpersoner i systemet har gjort seg erfaringer som man har maktet å dra nytte av.

5.5 Oppsummering av forventninger

Avslutningsvis ønsker jeg å dra fram tabellen fra kapittel 3.4 Dette for å illustrere hvordan de ulike perspektivene har gjort seg gjeldende. Jeg har valgt å komprimere det tekstlige innholdet og har merket hvert kategori med lys grøntone dersom forventningene og antagelsene betraktes som delvis oppfylt, og en mørkere grøntone dersom de kan betraktes oppfylt i enda større grad.

| | Det rasjonelle perspektivet | Det nyinstitusjonelle perspektivet | Oversettelsesperspektivet |
|--|--|---|--|
| Motiv for innføring | Dualmodellen ble vurdert som beste løsning for å løse klubbens utfordringer | Ønsket om legitimitet i omgivelsene er drivkraften bak implementeringen av dualmodellen. | Dualmodellen kan beskues som en vag idé, klar til å formes og fortolkes. |
| Teoretiske hovedtrekk fra hvert perspektiv | Den formelle strukturen er overordnet, skal være lett å få på plass i klubben, og skal resultere i en vellykket prosess. Det er foretatt endringer i formell struktur som skal medføre endringer i atferd. | Dualmodellen implementeres i klubben, men fører til en dekobling mellom hvordan praktisk endringer i drift og organisering var forventet, og hvordan det faktisk praktiseres. | Lokale tilpasninger fra den opprinnelige løsningen basert på det som er vurdert hensiktsmessig kan forekomme. Fordi det kan beskues som en idé, er den omformbar, og ikke til å unngå at det gjøres endringer. |
| Forventet resultat av praktisering sett fra hvert perspektiv | Klubbens atferd forventes å være i tråd med de formelle strukturene. Man regner med at det er samsvar mellom originalmodell og den strukturen man har i Tromsø IL i dag. | Frikobling mellom intern atferd i klubben og eksternt kommunikasjon vil være naturlig. Det er sprik mellom intensjoner og faktiske handlinger. | At bare enkeltelementer fra den ”originale” dualmodellen velges oversatt, implementert og praktisert i Tromsø Idrettslag er akseptabelt. Finner lokale løsninger som forbedrer daglig praksis. |

6 Avslutning

I denne oppgaven har jeg forsøkt å se nærmere på hvordan dualmodellen praktiseres i Fotball-Norge. For å gjøre dette har jeg gjort et casestudie av Tromsø Idrettslag, og da de valgte å ta i bruk modellen for å organisere samarbeidet mellom klubb og aksjeselskap(er). Jeg har brukt ulike teoretiske perspektiver for å betrakte praktiseringen av dualmodellen. Innledningsvis ble dualmodellen definert som en formell struktur. Iboende i strukturen foreligger det forventninger omkring samarbeid. Dette har jeg forsøkt å kommentere sett i lys av hvert perspektiv.

Motivet for å ta i bruk dualmodellen vises mest tydelig ved å betrakte dualmodellen fra det rasjonelle perspektivet. I all hovedsak ble dualmodellen valgt på bakgrunn av en reell konkursfare, og ble håndtert gjennom å inngå et samarbeid med aksjonærer for å slette gjeld og sikre kapital til videre drift.

I dette perspektivet kan man forvente at den formelle strukturen styrer atferden i klubben. Eksempelvis vil man regne med at arbeidsfordelingen og beslutningskraften framsto like balansert som på organisasjonskartet, slik intensjonen med samarbeidsavtalen kan være. Derimot har andre teoretiske perspektiver åpnet for å se nyanser ved praktiseringen.

Gjennom å betrakte organisasjonen fra et nyinstitusjonelt perspektiv forventes det at man er motivert av legitimitet for å innføre og praktisere dualmodellen. Imidlertid det bærer ikke funnene jeg har gjort preg av dette. Samtidig ser man at perspektivet hjelper oss å avdekke at det forekommer enkelte dekoblinger i organisasjonen. Noen av disse var kanskje ikke slik man kunne forvente, blant annet et tilfelle der makten forventes å være fordelt, sammenlignet med hvor den faktisk virker å være.

Perspektivet bidrar til at man får øynene for opp en forskyvning, til at man går herfra til hit. Det er feil ut ifra intensjonen, men behøver ikke å bety at det er feil for organisasjonen. Tvert imot vil enkelte teoretikere hevde at det er fullt naturlig. Det handler om dekobling mellom hva man forventer man skal skje ut fra den vindusutstillingen, altså hvordan dualmodellen er innført som en formell struktur, kontra det som viser seg å være praksis. Likevel virker det som om ting likevel fungerer brukbart, til tross for en dekobling. Dermed får man også en viktig påminnelse om at de teoretiske perspektivene og de forventningene som følger med

ikke nødvendigvis sier noe om hvorvidt den faktiske praktiseringen av dualmodellen medfører suksess for klubben.

Likevel virker det som om den opplevde forskyvningen er ikke uttalt. Dette kan også tyde på at samarbeidet ikke fungerer optimalt – ettersom det foreligger ulike oppfatninger av hvordan maktbalansen er i klubben. Perspektivet legger også mye vekt på å skaffe seg integritet, status og omdømme i omgivelsene gjennom aktiviteter. Klubben virker å erkjenne at omdømmet påvirker roen og stabiliteten i organisasjonen, og man søker å fremstå positivt for omgivelsene.

Oversettelsesperspektivet har hjulpet til å få øye på den jobben som har blitt gjort omkring det sportslige utvalget. Man har gjort lokale tilpasninger over tid, hvor den siste justeringen som ble foretatt høsten 2015 virkelig ga positive utslag. Dette har skapt flyt i arbeidet, og viktigst av alt bidratt til kunnskap om kjerneproduktet inn i styrerommene.

Dermed kan det hevdes at de ulike perspektivene alle bidrar til å øke forståelsen for hvordan en organisasjonsoppskrift og en formell struktur praktiseres i en organisasjon. De legger vekt på ulike aspekter ved hvordan organisasjonen har tatt i bruk dualmodellen, og utgjør samlet sett et nyttig verktøy for å øke forståelsen og kunnskapen om fenomenet.

For meg virker det åpenbart at det sportslige utvalget er et av klubbens viktigste organ, og bør ha en helt sentral plass på organisasjonskartet – slik det ble foreslått i forkant av årsmøtet 2013. Ut ifra det datamaterialet som er skapt mellom meg og mine informanter, er det vanskelig å unngå å betrakte det som en av de viktigste faktorene til at dualmodellen praktiseres på den måten som det gjøres. For det er nettopp slik de praktiserer og løser dualiteten, gjennom å forene de to enhetene gjennom kunnskap og dialog omkring det sportslige elementet.

Uten aksjonærenes inntog kan det spekuleres i at klubben ikke hadde eksistert slik vi kjenner den i dag – med et Tippeliga og en stor forbedring i klubbøkonomien. Informantene er samstemte i at AS-strukturen har bidratt med etterlengtet kunnskap og strategier omkring sunn og fornuftig selskapsdrift. I tillegg har flere aksjonærer også blitt sterkt knyttet til klubben gjennom diverse sponsor- og samarbeidsavtaler på et kommersielt plan. Derfor kan det også med rette argumenteres for at det sportslige utvalget også legger til rette for, og

bidrar til, et enda bedre samarbeid mellom partene – slik klubbens målsettinger lyder i samarbeidsavtalen.

Med bakgrunn i de samtalene jeg har gjennomført, virker det også som et strategisk godt grep å betrakte dualmodellen nærmest som en triomodell. Klubbstyre, AS-styret og sportslig utvalg med det tilhørende sportslige elementet kan sees på som jevnbyrdige brikker for å sikre god klubbdrift. Gammelsæter og Ohr (2002) beskriver fotballens særegenhet som utfordrende, en oppfatning også informantene deler. Gjennom å akseptere sporten som kjerneprodukt vil man kanskje lettere kunne enes om en felles strategi, basert på fagkunnskap og avgjørelser som forankres i sport.

Forhåpentligvis har oppgaven bidratt til å øke bevisstheten omkring hvordan klubben praktiserer dualmodellen. Samtidig håper jeg at den kan inspirere til videre forskning på et spennende og relativt lite utforsket fagområde. Forslag til eventuelle framtidige studier kan være et flercasestudie hvor man sammenligner hvordan dualmodellen praktiseres i to eller flere fortrinnsvis like klubber. En annen mulighet vil kunne være å besøke Tromsø Idrettslag igjen om 10 år. Hvor er klubben da? Eksisterer dualmodellen enda? Vi får se.

7 Referanseliste

- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*: Studentlitteratur.
- Atkinson, P., & Coffey, A. (2004). Analysing documentary realities. *Qualitative research*, 56-75.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *If you read nothing else on change, read these best-selling articles*, 15.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 259-301.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1997). *Qualitative research for education*: Allyn & Bacon Boston.
- Brunsson, N. (1989). The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations.
- Burnes, B. (2011). Introduction: Why does change fail, and what can we do about it? *Journal of Change Management*, 11(4), 445-450.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*: Universitetsforlaget.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*: Sage.
- Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. *Translating organizational change*.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (1996). *Translating organizational change* (Vol. 56): Walter de Gruyter.
- Czarniawska-Joerges, B., & Sevón, G. (2005). *Global ideas: how ideas, objects and practices travel in a global economy* (Vol. 13): Copenhagen Business School Press.

- Delamont, S. (2002). *Fieldwork in educational settings: Methods, pitfalls and perspectives*: Psychology Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes*: University of Chicago Press
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder perspective. *Boston: Pitman*.
- Gammelsæter, H. (2006). *In search of the structure of the professional football club*. Paper presented at the 14th European Association of Sport Management Congress, Nicosia, Cyprus.
- Gammelsæter, H., & Jakobsen, S.-E. (2008). Models of organization in Norwegian professional soccer. *European Sport Management Quarterly*, 8(1), 1-25.
- Gammelsæter, H., & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball : om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt forl.
- García, C. (2011). Real Madrid Football Club: Applying a relationship-management model to a sport organization in Spain. *International Journal of Sport Communication*, 4(3), 284-299.
- Geertz, C. (2000). *Local knowledge: Further essays in interpretive anthropology* (Vol. 5110): Basic books.
- Glesne, C., & Peshkin, A. (1992). *Becoming qualitative researchers: An introduction*: Longman White Plains, NY.
- Goffman, E. (1959). The presentation of everyday life. *New York et al.: Anchor Books*.
- Goksøyr, M., Olstad, F., & Norges, f. (2002). *Fotball! : Norges fotballforbund 100 år*. Oslo: Norges fotballforbund.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-606.

- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin-Andersson, K. (2008). *The Sage handbook of organizational institutionalism*: Sage.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1988). Do inquiry paradigms imply inquiry methodologies. *Qualitative approaches to evaluation in education*, 89-115.
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (2003). From the individual interview to the interview society. *Postmodern interviewing*, 21-49.
- Gudmundsdottir, S. (2003). Kasusstudier av undervisning og læring i klasserommet. Et sosiokulturelt perspektiv [Case studies in teaching and learning in class. A sociocultural perspective]. *Klasseledelse [Leading the class]*, 21-31.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory : modern, symbolic, and postmodern perspectives* (2nd ed. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Hayes, J. (2002). *The theory and practice of change management*. Houndmills: Palgrave.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer : innføring i organisasjon og ledelse* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Johnsen, L. (2014). Investorenes rike? *Josimar*, (9). Hentet fra <http://www.josimar.no/artikler/kalenderluke-12-investorenes-rike/2053/>
- Johnsen, L. (2015). Kupper Fotball-Norge - igjen? *Josimar*, (4). Hentet fra <http://www.josimar.no/artikler/kupper-fotball-norge-igjen/2336/>
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67.

- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard business review*, 86(7/8), 130.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*: Gyldendal akademisk.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; social planning and action research. *Human relations*, 1(2), 143-153.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Establishing trustworthiness. *Naturalistic inquiry*, 289, 331.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340-363.
- Meyer, J. W., Rowan, B., Powell, W., & DiMaggio, P. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. *The new institutionalism in organizational analysis*.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). Centralization and the legitimacy problems of local government. *Organizational environments: Ritual and rationality*, 199, 215.
- Nilssen, V. L. (2012). *Analyse i kvalitative studier : den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforl.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I. *Administrative Science Quarterly*, 63-85.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*: SAGE Publications, inc.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*: Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Rothwell, W. J. (2010). *Practicing organization development a guide for leading change, third edition* (3rd ed ed.). San Francisco, Calif.: San Franiso, Calif. : Pfeiffer.

- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., Sullivan, R. L., & Sullivan, A. (2009). *Practicing Organization Development : A Guide for Leading Change* (3rd ed. ed. Vol. v.34). Chichester: Wiley.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Røvik, K. A. (2012). Organisasjonsendring som organisasjonsgjøring. Hentet fra <https://www.magma.no/organisasjonsendring-somorganisasjonsgjoring>
- Scott, W. R. (2003). *Organizations : rational, natural, and open systems* (5th ed. ed.). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall Pearson Education International.
- Sevón, G., & Czarniawska, B. (2005). *Global ideas : how ideas, objects and practices travel in the global economy* (Vol. 13). Stockholm: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Shakir, M. (2002). The selection of case studies: strategies and their applications to IS implementation case studies. *Research Letters in the information and Mathematical Sciences*, Vol 3, pp.191-198
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63-75.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction*: Sage London.
- Smith, L. M. (1990). Ethics in qualitative field research: An individual perspective. *Qualitative inquiry in education: The continuing debate*, 258-276.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

- Thomas, G. (2011). A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. *Qualitative inquiry*, 17(6), 511-521.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action : social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Washington, M., & Zajac, E. J. (2005). Status evolution and competition: Theory and evidence. *Academy of Management Journal*, 48(2), 282-296.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt: en alternativ lærebok*: Universitetsforlaget.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills: CA: Sage publishing.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*: Sage publications.

Avisartikler

- Aakvik, J.A. & Øgar, S. (2009, 16.07.). Mytene om økonomien. *E24*. Hentet fra <http://e24.no/nyheter/mytene-om-oekonomien/3170860>
- Eidissen, L. (2015a, 29.10.). Troms Kraft-topp: - Best om TILs aksjeselskap avvikles. *Aftenbladet.no*. Hentet fra http://www.aftenbladet.no/100Sport/fotball/eliteserien/Troms-Kraft-topp---Best-om-TILs-aksjeselskap-avvikles-627748_1.snd
- Eidissen, L. (2015b, 01.09.). Idrettsjurist kritisk til TILs klubbmodell. *Aftenbladet.no*. Hentet fra http://www.aftenbladet.no/100Sport/fotball/eliteserien/Idrettsjurist-kritisk-til-TILs-klubbmodell-592931_1.snd

Eidissen, L. (2015c, 01.09.). RBK-leder: - Ser ingen fordel i AS-modell. *Itromso.no*. Hentet fra <http://www.itromso.no/100Sport/fotball/eliteserien/article592938.snd>

Grindstein, G. & Resvoll, J. (2015, 26.08.). Nilsen sagt opp på nytt. *Nrk.no*. Hentet fra <https://www.nrk.no/troms/nilsen-sagt-opp-pa-nytt-1.12517384>

Staavi, T. (2015, 15.05.). Hvem skal eie norsk toppfotball? *VG*. Hentet fra <http://www.vg.no/nyheter/meninger/idrettspolitik/hvem-skal-eie-norsk-toppfotball/a/23451995/>

Forskningsrapport

Jakobsen, S.E. og Gammelsæter, H. (2005). Ressurser, ledelse og geografisk forankring – Et prosjekt om organiseringen av norske toppfotballklubber, 2004-2006. Kort versjon.

Hentet fra <http://www.forskningsradet.no/csstorage/vedlegg/Jakobsen.pdf>

Lover

NFF-loven (2014). Norges Fotballforbunds lov. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NFFL/nfflov/2014-03-09-1>

NIF-loven (2015). Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komités lov. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NIFL/niflov/2015-06-07-1>

Stortingsmelding

Meld. St. 14 (1999-2000). (2000). *Om statens forhold til idrett og fysisk aktivitet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-14-1999-2000-/id192652/>

Årsmeldinger

Tromsø Idrettslag. (2010). *Årsberetning 2010*. Tromsø: Tromsø Idrettslag.

Tromsø Idrettslag. (2014). *Årsberetning 2014*. Tromsø: Tromsø Idrettslag.

Annet

Norges Fotballforbund. (2015). *Tinghefte 2015*. Hentet fra

<https://www.joomag.com/magazine/nff-nff-tinghefte-2015/0506178001454072670>

Styret i Tromsø Idrettslag. (2012). *Forslag til ny organisasjonsplan for Tromsø Idrettslag*. Hentet fra <http://medlem.tromsoil.no/kx/206/Organisasjonsplan%20Tromsø%20IL.pdf>

Forbundstinget. (2015). *Protokoll, forbundstinget 2015*. Hentet fra http://www.forbundstinget.no/Documents/Forbundstinget/dokumenter/Protokoll_forbundstinget2015.pdf

8 Vedlegg

Intervjuguide

Kort om intervjuobjektet

1. Alder
2. Utdanning
3. Yrke
4. Hva er/har vært din rolle i klubben, hvilke arbeidsoppgaver har/hadde du?
5. Hvor lenge har du hatt tilknytning til klubben?
6. Har du hatt andre engasjement i klubben?

Om dualmodellen

1. Fortell om bakgrunnen for samarbeidsavtalen som ble gjort i 2010
2. Er du kjent med dualmodellen?
3. Har du fått en innføring i hva dualmodellen går ut på?
4. Fikk man oppfølging fra NFF når man tok i bruk modellen?
5. I hvor stor grad diskuterer du dualmodellen med andre i klubben?
6. Snakker du om positive og negative sider ved dualmodellen med andre?
7. ” *styrene i klubb og samarbeidende selskaper har sammen måttet finne løsninger for best mulig drift av enhetene* ” – Diskutér.
8. ” *erfaring tilsier at dette i stor grad er avhengig av hvilken personkjemi og samarbeidsklima som er mellom de to enhetene* ” – Diskutér.
9. Hvordan oppfatter du aksjeselskapenes påvirkning inn mot idrettslaget?
10. Mener du at idrettens frie stilling opprettholdes gjennom dagens organisering?
11. Kjenner du til gjeldende regelverk for NFF, NIF, UEFA og FIFA

Evaluering

1. Hva har fungert bra med samarbeidsavtalen?
2. Hva har fungert mindre bra?
3. Hva kunne vært gjort for å forbedre samarbeidet?
4. Hvilke grep må gjøres for å sikre gode samarbeidsvilkår framover?

Om kulturen

1. Hvordan vil du beskrive kulturen på Alfheim
2. Hvordan vil du beskrive kulturen i styret du sitter i?
3. Hvordan vil du beskrive kulturen i samarbeidende styre?

Om klubbens organisering

1. Hvordan vil du beskrive hvordan klubben er organisert
2. På hvilken måte har dualmodellen endret klubbens organisering?
3. Hva er dine tanker om klubbens organisering
4. Hva er fordeler og ulemper med å organisere klubben slik den er organisert i dag?
5. Hvordan oppfatter du at klubbens organisering fungerer?

6. Vil du beskrive organisasjonen som en profesjonell organisasjon?
7. Er god organisering en viktig faktor for sportslig suksess?
8. Hva er suksess i fotball?

Om omgivelsene

1. Oppfatter du at Tromsø Idrettslag forsøker å "imitere" andre klubber i måten man driver klubb?
2. Hvis ja, hvem? Samarbeides det i så fall aktivt om disse type ting?
3. Opptrer TIL likt foran og bak kulissene? Er det etter din mening (manglende) samsvar mellom ord og handling?
4. Hvor viktig oppfatter du at det er for TIL å fremstå positiv?

Andre diskusjonspunkter

Hvordan vil du beskrive endringene i norsk fotball de siste 10 årene?
Hvor er Tromsø Idrettslag om 10 år?