



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Handelshøgskolen i Tromsø og Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

## Ledelse av lidenskap

*Omgivelsenes betydning for ledelsen av klubbene i Norsk Toppfotball.*

—  
**Mona Salamonsen**

STV 3906 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi  
- Master of Business Administration (30 Studiepoeng)

Mai 2014







## Forord

Samtidig med forskningen og skriving av denne oppgaven har jeg jobbet full tid i en krevende jobb innen kraft og telekommunikasjon. Sammen med omsorg for både små og store barn har dette vært en kongsprøve i tålmodighet og utholdenhet, like mye som den ultimate testen i analytisk og akademisk forståelse. Utfordringen har vært meget spennende og berikende, og jeg har fått fordypet meg i et tema som har engasjert meg lenge, både privat og profesjonelt. Jeg har benyttet min arbeidsplass som prøvestein for arbeidskrav underveis i utdanningsløpet, og jeg har med det lært mye av min arbeidsplass, min stilling og meg selv underveis.

Det er mange som fortjener takk for bistand i dette arbeidet. Innledningsvis må jeg få takke min veileder, førstelektor Tor Christian Dahl-Eriksen, som profesjonelt og kritisk har ledet meg gjennom denne prosessen. Jeg vil også takke ledelsen i Norsk Toppfotball og lederne i fotballklubbene for deres velvillighet i forhold til både uformelle samtaler og mer formelle intervjuer. Mine barn, Michelle Alexandra, Gabriel Salamon og Amanda Sofie, har måttet ta sin del av belastningen med mitt arbeid, og min mor Eva har gjort det praktisk mulig å delta i seminarrekkene som ledet til muligheten til å skrive denne avsluttende oppgaven. Jeg er min familie og mine gode venner og kolleger evig takknemlig for både inspirasjon og bistand.

Mai, 2014

Mona Salamonsen

*“Some people believe football is a matter of life and death, I am very disappointed with that attitude. I can assure you it is much, much more important than that.”*

– Bill Shankly (1913-1981)

## **Sammendrag**

Undersøkelsen er avsluttende del av Master i Strategisk ledelse og Økonomi ved Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet (UiT). Studiet utgjør 80 studiepoeng, hvorav denne masteroppgaven står for 30 av disse. I denne undersøkelsen beskrives noen av de eksterne krav og forventninger som stilles til medlemsklubbene i organisasjonen Norsk Toppfotball (NTF), og hvilke utfordringer dette gir med tanke på ledelse av klubbene.

Det finnes forholdsvis lite forskning knyttet til denne problemstillingen, selv om dette er et tema som idretten selv ønsker å sette stor fokus på. Jeg har brukt teori innen organisasjon og ledelse til å analysere empirien i dokumentstudiene og intervjuer av representanter for medlemsklubbene i NTF. Målet er å gi et øyeblikksbilde av situasjonen, samt forhåpentligvis sette fokus på problemområder i forhold til ledelse av klubbene.

Hovedtrekkene viser at det er mange krav og forventninger fra omgivelsene til klubbene, noe som kan gi mindre handlingsrom i forhold til ledernes egne forventninger til lederrollen. Mye fokus er på den daglige ledelse av arbeid med økonomi og kontakt med omgivelsene, og det kan til tide fortone seg mer som en forvaltningsoppgave fremfor en aktiv lederrolle. Krav til profesjonalisering av lederskapet er med på å gjøre lederutvikling og samordning av tjenester til en viktig del av NTFs arbeid for klubbene.

Søkeord: organisasjon, omgivelser, ledelse, fotball, strategi

## **English abstract**

This thesis describes some of the external demands addressed at the sports clubs who constitutes the organization Norsk Toppfotball (NTF). These claims affect the management of the clubs, and may seem to be attributing to the very high turnover among the leaders of these clubs. This survey is based on analysis of documents derived from the clubs and the organization, ongoing debates in the media, theories within the fields of organization and management, along with interviews of members of the management of the clubs.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	iii
Sammendrag .....	iv
English abstract.....	iv
Innholdsfortegnelse.....	v
1. INNLEDNING .....	1
1.1. Bakgrunn .....	1
1.2. Problemstilling.....	2
1.3. Oppgavens oppbygning og struktur.....	2
2. TEORETISK REFERANSERAMME.....	4
2.1. Organisasjonsteori.....	4
2.1.1 Sentrale begreper.....	4
2.1.2 Perspektiv .....	5
2.1.3 Organisasjonstyper .....	6
2.2. Organisasjonens omgivelser .....	7
2.3. Ledelse.....	10
2.3.1. Sentrale begreper.....	10
2.3.2. Situasjonsbestemt ledelse .....	12
2.3.3. Strategier for å håndtere omgivelser: .....	13
3. METODE .....	15
3.1. Forskningsdesign .....	15
3.2. Teknikker og metode.....	16
3.2.1. Omfang og type data .....	16
3.2.2. Intervjuer .....	16
4. ANALYSE .....	20
4.1. Analyse av organisasjonsform.....	21
4.1.1. NTF og fotballklubbene – hva slags organisasjonsform? .....	21
4.2. Analyse av omgivelser .....	28
4.2.1. Idrettsorganisasjoner .....	29
4.2.2. Samarbeidspartnere .....	30
4.2.3. Media .....	32
4.2.4. Investorer.....	34
4.2.5. Supporterne .....	36
4.2.6. Lokalsamfunn .....	37
4.3. Ledelse.....	38

4.3.1. Krav til lederen .....	39
4.3.2. Tiltak for å øke profesjonalisering .....	41
4.3.3. Ledelsesform.....	44
5. KONKLUSJON.....	48
6. REFERANSELISTE .....	50
7. SLUTTNOTER .....	54
8. VEDLEGG.....	56
8.1. .Figurer .....	56
8.2. Intervjuguide.....	56

# 1. INNLEDNING

## 1.1. Bakgrunn

Høsten 2010 var jeg ansatt som markedssjef i TUIL AS, driftsselskapet til Tromsdalen Ungdoms- og Idrettslag, som er moderklubben til Tromsdalen Fotball. Fotballklubben spiller i år (2014) i 1.divisjon i norsk fotball, i 2010 også kalt Adeccoligaen. I kraft av min stilling var jeg deltaker på et seminar med Norsk Toppfotball (NTF), organisasjonen for eliteserien og 1. divisjon. Dag to av seminaret begynte med utrulling av en banner som viste seg å være bilder av 30 av de 34 daglige ledere i de representerte klubbene som hadde sluttet i løpet av 2009 og 2010. Alvorlighetsgraden kom tydelig frem av seminaret, og ifølge NTF er dette dramatisk både for den enkelte klubb og den enkelte leder, men det får også store konsekvenser for NTF som organisasjon og fotball som idrett. Kunnskap og kontinuitet forsvinner, og det medfører store kostnader både menneskelig og bedriftsøkonomisk. Mulige forklaringer kan være at det er arbeidsmiljøet som er dårlig i den enkelte klubb, arbeidsoppgavene kan være for store, økonomi medfører prioritering av sport fremfor administrasjon, kompetansen kan være manglende, det personlige ansvaret for stort, eller det kan eksempelvis være at lederne av fotballklubbene rett og slett er og blir så populære ledere at de blir hentet over i andre og enda mer attraktive stillinger.

De aller fleste daglige ledere i NTF er forholdsvis nyansatte og noen klubber har til og med hatt flere daglige ledere de siste par årene. TUIL hadde som eksempel ansatt ny daglig leder, ny markedssjef og ny økonomi- og administrasjonssjef i løpet av 2010/2011. All den tid det naturlig nok tar en viss periode for alle å sette seg inn i et slikt virke er det klart det også påvirker klubbsituasjonen både økonomisk og organisatorisk, og at gjennomføringskraften i driften dermed avhenger av en særs bratt læringskurve. Jeg har registrert både av egen erfaring og av samtaler med personer både i og utenfor NTF, at der er mange krav som stilles til lederne i medlemsklubbene, og dette har gått igjen som mulig forklaringsparameter for de hyppige stillingsskiftene. Disse kravene kommer både innenfra, fra organisasjonen og ens egne krav til seg selv, men også i stor grad utenfra, fra de omgivelsene som organisasjonene må forholde seg til. Dette fenomenet fanget min interesse og jeg vil i denne oppgaven fordype meg særlig i omgivelsenes betydning for ledelsen av klubbene. Jeg håper dette kan bidra til å kartlegge dagens situasjon for noen av klubbenes utfordringer.

## **1.2. Problemstilling**

Før jeg utdyper mitt valg av forskningsdesign, vil jeg vise til problemstilling samt hensikt med undersøkelsen. Problemstillingen er videre utgangspunktet for mine valg av teoretisk rammeverk og metodisk tilnærming. Både NTF og Norges Fotballforbund (NFF) har uttalte mål i sine foreliggende styringsdokumenter at de skal arbeide for å utvikle lederne i de enkelte klubbene, med særlig tanke på å forebygge stor turnover i disse stillingene, og jeg fikk med det bekreftet at det fremdeles er en aktuell situasjon å forske på [1]. Min problemstilling er todelt, og lyder som følger:

*Hvilke krav stilles fra omgivelsene til medlemsklubbene i organisasjonen Norsk Toppfotball, og hvor ligger de viktigste utfordringene med hensyn til ledelse av medlemsklubbene som følge av disse kravene?*

Formålet med undersøkelsen var hovedsakelig å kartlegge nåsituasjonen for hvilke krav som stilles fra omgivelsene til medlemsklubbene av NTF, samt å studere ledelsen av arbeidet med å møte disse kravene.

## **1.3. Oppgavens oppbygning og struktur**

Masteroppgaven min ble problemrettet, i form av at jeg tok utgangspunkt i et opplevd fenomen, for så å finne teorier som kunne danne forklaringsgrunnlag for de problemer og utfordringer jeg forventet å finne i studien. Det var få tidligere studier på akkurat dette feltet, og jeg så der et eksplorerende utgangspunkt i forhold til min problemstilling. Som bakgrunn for å diskutere medlemsklubbene i forhold til omgivelsene vil jeg også si litt om hva slags organisasjonstyper det er snakk om, fordi det har betydning for hvilke muligheter klubbene har til å håndtere den verden man er en del av. Jeg sammenfattet derfor grunnleggende organisasjons- og lederteorier, samt studerte tidligere forskning for senere å utdype temaet i undersøkelsene og påfølgende diskusjon. Teori om organisasjon og omgivelser var sentralt for min analyse og blir derfor presentert mer detaljert i teorikapitlet.

I denne kartleggingen foretok jeg litteraturstudier, der jeg benyttet foreliggende forskning og senere utviklet teori om sportsledelse rettet mot omgivelsene, samt tidligere bachelor- og masteroppgaver som har analysert ledelse av norsk fotball. Jeg utførte samtaler med utvalgte personer i ledelsen i NTF og dybdeintervjuer med et par av lederne i medlemsklubbene for å



avdekke deres synspunkter på fenomenet. Andre kapittel omhandler teorier som ble benyttet i denne studien, og i kapittel 3 fremlegges metode og dataanalyse benyttet i oppgaven. Kapittel 4 omhandler analyseresultater og diskusjon om eksterne krav som kan ha innvirkning på klubbene, spesielt sett i forhold til ledelsen av disse, og jeg valgte her å drøfte dette i et helhetlig perspektiv. Konklusjonen i kapittel 5 oppsummerer de viktigste funnene i studien, samt gir forslag til videre forskning. Avslutningsvis finnes en fullstendig referanseliste med sluttnoter, etterfulgt av appendiks med blant annet figuroversikt og intervjuguide.

## 2. TEORETISK REFERANSERAMME

### 2.1. Organisasjonsteori

Det finnes mange ulike typer organisasjoner og organisasjonsformer. For å klassifisere disse benyttes organisasjonsteori, og jeg vil her gjøre rede for noen grunnleggende begreper. Dette kapitlet tar også for seg teoretiske modeller knyttet direkte opp mot krav fra omgivelser til organisasjoner, og avslutningsvis vil jeg her også studere teorier om ledelse, særlig der organisasjonen må ta hensyn til de mest påvirkende omgivelsene.

#### 2.1.1 Sentrale begreper

Der finnes mange definisjoner rundt begrepet organisasjon, og jeg velger her å benytte begrepsforklaringen som er hentet fra pensumboken til Jacobsen og Thorsvik (2007), som definerer en *organisasjon* som et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål. Deltakerne har felles, formelle oppgaver og mål, og der er prosedyrer og retningslinjer for å nå disse, gjerne nedfelt i strategier og skriftlige dokumenter. Hvordan organisasjonen er strukturert har ifølge forfatterne også betydning for hvordan organisasjonen fungerer. Til *struktur* vil det være knyttet normer og forventninger til hvordan personer som tildeles oppgaver, plikter og ansvar skal opptre (Ibid.) Blandingen av logikker jobbes det bevisst rundt, da spesielt med tanke på de ulike aktive miljøene som stiller krav. I så måte eksisterer det en avhengighet, da organisasjoner er avhengige av både legitimitet og ressurser fra sine omgivelser. Ekstern usikkerhet vil kunne påvirke utforming av intern organisasjonsstruktur, da eksempelvis informasjonsbehandling vil være vesentlig mer betydningsfullt. *Organisasjonskultur* kan benyttes som styringsmiddel da grunnleggende antakelser, verdier og normer gir oppskrifter på hvordan ansatte bør handle i gitte situasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Individene vil sile informasjonen i forhold til relevans for arbeidsoppgavene. Som for struktur vil kultur kunne begrense og systematisere informasjonstilgangen, og tillit gjør at en kan minimere kontroll og overvåkning, og samtidig fremmes samarbeid og koordinering.

*Strategi* defineres her som måten en har tenkt å nå organisasjonens mål og visjoner (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). I noen tilfeller dikterer *omgivelsene* strategien, som i det

offentlige og i regulerte industrier. Makrovariabler kan være økonomiske, samfunnsmessige, teknologiske, politiske og legale krefter og tendenser som påvirker konkurranseevnen (Larsen, 2011). Mikrovariabler henviser til aktører som kan påvirke de muligheter og trusler bedriften/organisasjonen står overfor. Disse inkluderer kunder, distributører, leverandører, konkurrenter og substitutter.

### **2.1.2 Perspektiv**

I oppgaven fant jeg det naturlig å studere betydningen av perspektiv, og jeg valgte å belyse det institusjonelle organisasjonsperspektiv. Denne retningen hevder at institusjonen i seg selv har en selvstendig påvirkning på aktørens atferd (Powell og DiMaggio, 1991). De siste tiårene har en fått sterke bidrag innen det som kan kalles det nyinstitusjonelle perspektivet (Meyer og Rowan 1977; Powell og DiMaggio, 1991; Scott og Meyer 1994) der eksterne påvirkningskrefter har fått større oppmerksomhet. Institusjonell teori er et dominerende perspektiv i organisasjonsanalyser, og er hovedsakelig interessert i verdiene i omgivelsene (Christensen, Lægreid, Roness og Røvik, 2009). Hovedtanken er at formell organisasjonsstruktur og fysisk struktur legger klare føringer på hvordan organisasjonen virker. Det institusjonelle perspektivet har sin styrke i å forklare hvorfor mange organisasjoner er ulike. Valget av perspektiv legger videre føringer også på valg av ledelsesteori.

I denne oppgaven har jeg studert det åpne perspektiv, og jeg vil derfor ikke ytterlig utdype det innadvendte rasjonale perspektiv. Det institusjonelle perspektivet fremhever derimot den betydningen tradisjoner og uformelle strukturer, normer og verdier har på organisasjonsutformingen (Selznick, 1957). Institusjonaliseringsprosessene utkrystalliserer bestemte normer og verdier som gir organisasjonen en særegen organisasjonskultur eller identitet. Ut fra institusjonell teori betyr det at en ikke ser organisasjoner som enhetlige rasjonelle aktører eller verktøy for effektiv produksjon under ledelsens kontroll, men som institusjoner med egenverdi for deltakerne. Forsøk på inngripen fra utsiden av organisasjonen vil i dette perspektivet ha en tendens til å mislykkes. Eksterne påvirkningskrefter har i nyere forskning fått større oppmerksomhet på grunn av kompleksiteten i det moderne samfunn. Et åpent systemperspektiv på organisasjoner betrakter aktører utenfor organisasjonen som vesentlig for det som skjer inne i organisasjonen. Det påligger et gjensidig samspill mellom organisasjoner

og dens omgivelser, og teoriene jeg vil presentere omhandler hvordan organisasjoner strategisk tilpasser seg eksterne handlingsbetingelser [2].

### 2.1.3 Organisasjonstyper

Bedrifter og organisasjoner kan organiseres på mange måter, både byråkratiliknende og mer likt som frivillige organisasjoner. De designes og forsøkes organisert i mot de til enhver tid gjeldende markeder som en forsøker å tilpasse seg, samt den konkurransesituasjonen som er i det aktuelle marked. *Organisasjonsstruktur* omhandler organisasjonens oppbygning, både når det gjelder organisering av produksjonen i vid forstand, og oppbygning av ledelsessystemer, som eksempelvis styring, koordinering og maktforhold. Organisasjonsstruktur har i følge Jacobsen og Thorsvik (2007) tre generelle effekter på atferd; Fokus, ved at den enkeltes ansvar er begrenset, koordinerende, samt at det fremmer en stabil atferd slik at ulike spesialiserte aktiviteter blir ivaretatt. Hvilken utforming organisasjonen antar avhenger oftest av hvilket ”marked” en opererer i. Ut fra dette perspektivet og ”markedstankegangen” klassifiserer en gjerne organisasjoner inn i logikker.

Begrepet *organisasjonsform* blir ofte brukt for å betegne logiske sammenhengende hovedtyper av organisatoriske ”byggverk”, som for eksempel forvaltnings-, forretnings – og foreningsformen (Røvik, 1992). De tre hovedgruppene som Røvik nevner er i utgangspunktet tre helt ulike måter å organisere og drive en organisasjon. De er relativt klare og entydige hver for seg, men skiller seg fra hverandre på sentrale områder. *Forvaltningen* blir et politisk apparat som skal styres. Det er ikke noe spesielt uttalt profittmål med disse organisasjonene, annet enn at det settes krav til indre og ytre effektivitet. Det vil si at en skal løse oppgavene billigst mulig, samtidig med at måloppnåelsen skal være høyest mulig. På grunn av sin kompleksitet kan en ofte se at slike organisasjoner har regler og prosedyrer for det meste. Vi kaller de gjerne for byråkratiske organisasjoner. Byråkratiet som organisasjonsform er preget av klare skiller mellom over- og underordnede. Den er også kjennetegnet av et formalisert og avgrenset system for arbeidsdeling, og det styres ved hjelp av klare regler (Colbjørnsen 2003).

*Marked* er vel så organiserende som byråkrati, og dens transaksjoner er kontrakter, som er effektive ved at konkurrentene får en høyere inngangskostnad for å delta i handelen. Dersom markedet feiler, der for eksempel transaksjonskostnadene blir for høye, kan en se byråkratiske organisasjonsformer ta over. Disse har fordeler som bruk av profesjonalisering av kvalifisert

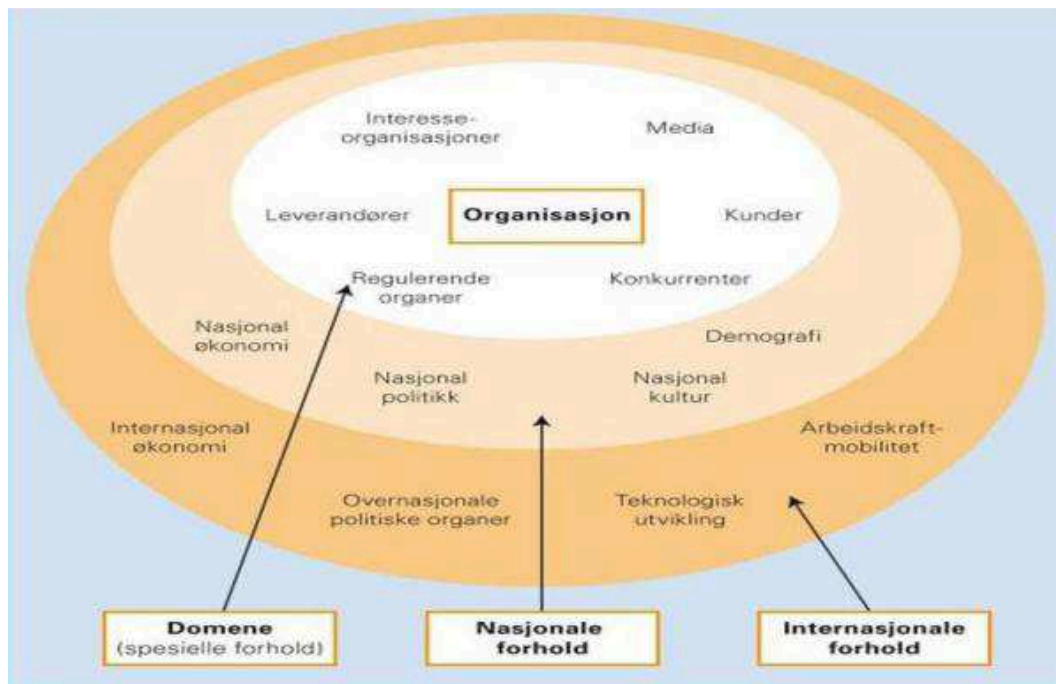
arbeidskraft, i form av fast ansettelse, noe som gir regler og forventninger for atferd, mulighet for å kontrollere denne, samt unngå opportuniste. I begrepet forretningsorganisasjoner er det nærliggende å fremme ønsket om profitt.

I denne oppgaven forstår jeg frivillige organisasjoner som organisasjoner som verken er politisk bestemt eller har noen form for profittsyn å ta. Frivillig arbeid generelt kan defineres som «*ulønnet arbeid i regi av en frivillig sammenslutning*» (Wollebæk, Selle & Lorentzen, 2000, s 35). De dannes av enkeltindivider eller grupper som kommer sammen for å løse en eller flere oppgaver som disse er interessert i å få løst. De frivillige organisasjonene knytter sin virksomhet til bestemte religiøse, kulturelle, humanitære, idrettslige, politiske og næringsmessige interesser og verdier. Et hovedskille mellom frivillige organisasjoner går mellom ideelle organisasjoner og interesseorganisasjoner.

## **2.2. Organisasjonens omgivelser**

Generelt kan en si at omgivelser er alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007.) Dette innbefatter innledningsvis aktører som er viktige for organisasjonen og dens medlemmer, men det innbefatter også grupper som er eller kan bli potensielle samarbeidspartnere. Dessuten er det en rekke samfunnsmessige forhold som kan påvirke organisasjonens situasjon, som er vanskelig å identifisere og tolke betydningen av, for eksempel økonomisk og kulturell utvikling og offentlig politikk både lokalt og i form av internasjonale trender.





Figur 1. Inndeling av omgivelser i ulike nivå, Jacobsen og Thorsvik (2007:184)

Nøkkelresonnement i det åpne organisasjonsperspektivet er ifølge Røvik (2007) at det er drivkrefter i omgivelsene som ”slår inn” i organisasjoner og som – indirekte – bidrar til å styre medlemmers atferd og dermed er avgjørende for organisasjoners resultater. Hovedpunkt er at organisasjoner er ”fanger” av sine omgivelser og at omgivelsene produserer usikkerhet. Virkemidler og grep for å forandre og/eller tilpasse organisasjoner er strategisk tilpassning av strukturer til skiftende omgivelser (rasjonell seleksjon).

Et viktig teoretisk skille går mellom tekniske og institusjonelle omgivelser. Med tekniske omgivelser menes alle de forhold utenfor en organisasjon som direkte påvirker hvordan organisasjonen løser oppgavene for å realisere sine mål (leverandører, konkurrenter, kunder). Tekniske omgivelser er eksterne forhold som påvirker oppgaveutførelsen i en organisasjon, og kan grupperes i to kategorier: Forhold som har betydning for organisasjonens ressurser (for eksempel råvarer, underleveranser, kvalifisert personell og kapital) eller forhold som har betydning for organisasjonens resultater. Slike forhold kan omfatte etterspørsel etter organisasjonens produkter, eller krav som stilles til produktene eller måten de produseres på. Endringer i en organisasjons tekniske omgivelser, betyr at organisasjonen må gjøre noe med aktiviteten sin. De grunnleggende antakelsene i det som kalles et teknisk perspektiv på omgivelsene er at organisasjoner er avhengig av sine omgivelser for å overleve, og for å overleve må organisasjonens mål, strategier og struktur være tilpasset til omgivelsene.

Begrepet institusjonelle omgivelser viser generelt til hva som kjennetegner kulturen i organisasjonens omgivelser. Mer presist viser det til hvordan bestemte oppfatninger, verdier, normer og forventninger som er utbredt i omgivelsene, kan være bestemmende for hvordan organisasjonen oppfattes i omgivelsene, og derfor for organisasjonens legitimitet. Derfor vil institusjonelle omgivelser sette organisasjonen under press for å framstå slik at aktører i omgivelsene tenker positivt omkring organisasjonen. Mens private organisasjoner som oftest forholder seg til markeder, er offentlig virksomhet som regel skjermet for markeds-konkurranse.

Avhengighet til andre aktører eller forhold medfører faktorer en selv ikke har innflytelse og kontroll over, og dette kan skape usikkerhet i organisasjoner. Usikkerhet kan generelt betraktes som manglende evne eller mulighet til å forutsi hva som vil hende i fremtiden. Mer presist kan man si at usikkerhet er forskjellen mellom den informasjonen som trengs for å fatte en beslutning eller utføre en oppgave, og den informasjonen organisasjonen allerede besitter. Avhengighet som fenomen er interessant i denne sammenhengen, ikke bare fordi den skaper usikkerhet, men fordi den også skaper makt og avmakt i organisasjonens forhold til andre aktører, alt avhengig av hva som kjennetegner avhengigheten. Jo mer dynamisk de tekniske omgivelsene er, jo mer organisk struktur må organisasjonen utvikle, for å øke kapasiteten til å behandle informasjon som kan redusere usikkerheten og for å fremme fleksibilitet slik at man raskt kan tilpasse seg endringer i omgivelsene.

En strategi for å håndtere institusjonelle omgivelser kan være strukturell konformitet - en organisasjonsform som framstår som rasjonell og moderne, og som oppfattes som effektiv og god for omgivelsene. For at organisasjonen skal overleve, må den klare å møte de krav som stilles fra viktige interessenter i de ytre omgivelsene, der organisasjonen må utvikle en felles oppfatning av enkelte områder for å overleve i forhold til sine ytre omgivelser. I de fleste organisasjoner vil hovedmålsettingen si noe om forhold som er av betydning for viktige interessenter i organisasjonens ytre miljø – interessenter som organisasjonen er avhengig av for å overleve. Eksempler på viktige interessenter i det ytre miljø kan være markedet organisasjonen betjener, eierne, medlemmene (hvis det er en medlemsorganisasjon), lokal- eller storsamfunnet organisasjonen befinner seg i og leverandørene av det råmaterialet organisasjonen benytter seg av.

## 2.3. Ledelse

Mange ledelsesteorier er utledet av psykologi og organisasjonspsykologi, og dette gjenspeiles også i de teorier som vil bli fremhevet i denne forbindelse. Andre teorier og faktorer kan selvsagt også være viktige i denne sammenheng, men disse vil bli utelatt på grunn av oppgavens dybde og omfang. Valget er gjort med sikte på å være relevant for hvordan ledere håndterer krav fra omgivelsene

### 2.3.1. Sentrale begreper

En leder er definert som den personen som har mest innflytelse i en gruppe mennesker med felles mål, og har som ansvar å motivere gruppen til å arbeide mot dette felles målet, uten å være for dominerende (Kaufmann & Kaufmann, 1996.) En leders utfordring består i å treffe gode strategiske beslutninger og anvende dette i praksis ved hjelp av systemer, prosesser og motiverte medarbeidere. Forskere og teoretikere er ikke enige om hva en kan definere ledelse som, eller hva som er forskjellen på lederskap og ledelse. Den samme uenigheten gjenspeiles i spørsmålet om hvilke lederteorier og lederstiler som er riktige, relevante og ikke minst anvendbare. Teorier som omhandler forbindelsen mellom lederstil og situasjon kalles ”contingency”-teorier, der de mest relevante er; mål-middelteorien, teorien om erstatning for lederskap, Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesmodell, kognitiv ressursteori og situasjonsbestemt ledelse, der sistnevnte vel er den retning som mest spesifikt omhandler krav fra omgivelsene. Situasjonell kontroll ble ifølge Fiedler oppnådd når enten (*a*) gruppen var støttende, lojal og pålitelig; (*b*) oppgaven var klart definert med tanke på mål, metoder og gjennomføring; og (*c*) organisasjonen tildelte tilstrekkelig makt til lederposisjonen, slik at lederen kunne benytte seg av virkemidler som belønning og straff (Martinsen, 2010),

På 1960-tallet lanserte Paul Hersey og Ken Blanchards sin teori om situasjonsbestemt ledelse. Deres grunntanke var at mennesker er forskjellige og fungerer ulikt i ulike situasjoner. Dette krever også ulik ledelse fra lederens side. Som leder må vedkommende tilpasse lederstilen til den enkelte medarbeider og situasjonen vedkommende står overfor. Hersey & Blanchard (1969) tok utgangspunkt i tidligere lederteoriens grunntanker om behovet for styring (autoritær ledelse) og støtte (relasjonell eller humanistisk ledelse). Denne teorien har blitt videreutviklet, spesielt av Blanchard, til å bli en av verdens mest populære ledelsesteorier, både i undervisningsøyemed og blant praktikerne. Blanchard har også videreutviklet sitt

arbeid med hvordan teorien kan anvendes på team og organisasjoner. Lederen har her liten effekt på arbeidsgruppens effektivitet, som igjen er avhengig av omgivelsene.

Der er selvsagt et mangfold av faktorer som påvirker enhver situasjon, jeg nevner her noen av de viktigste sett fra et ledelsesmessig synspunkt: Medarbeiderens kompetanse, arbeidsoppgaven som skal utføres, den psykologiske jobbkontrakt mellom leder og medarbeider, lederens personlighet, verdier og atferd, arbeidskollegaenes forventninger, holdninger, verdier og atferd, bedriftskulturen, tilgjengelige ressurser, tid og økonomi, samt private forhold utenfor jobb [3].

Tidligere trekkteorier om ledelse og personlighet ble avløst av teorier om at ledelse er et produkt av den spesielle situasjonen man skal lede i (Kaufmann & Kaufmann, 1996). Det hevdes i denne retningen at personlighetstrekk refererer mer til atferdsstil enn dyktighet i utførelse, og atferd og utførelse er alltid et resultat av person- situasjon-reaksjoner. Dette betyr at prediksjoner aldri vil være perfekte (Nordvik & Brovold, 1998). Det er derimot bevist at noen typer atferd er høyst konsistente gjennom ulike situasjoner, mens andre er mer situasjonsspesifikke (Epstein & O'Brien, 1985). Utfra dette kan man konkludere at dette også kan gjelde i jobbsituasjoner. Dersom noen typer atferd er konsistente gjennom forskjellige situasjoner, burde det være mulig å identifisere disse, og kanskje knytte dem opp mot personlighetstrekk.

Det har foregått en profesjonalisering av faget ledelse også i sportsmiljøet, og Gammelsæter har i en artikkel i *European Sport Management Quarterly* (2010) kommet med en tentativ typologi for å strukturere syv institusjonelle logikker for omgivelser med påvirkningskraft, og dynamikken derimellom, som igjen påvirker ledelsen av kommersialiserte sportsklubber. I artikkelen fremhever Gammelsæter instrumentell forståelse av ledelse og institusjonell pluralisme. Logikkene han presenterer har en pluralistisk natur som er vanskelig å lede. Han setter fokus på at lederne må skape organisasjoner som blir et mål i seg selv, selv om de har kravstore omgivelser.

### 2.3.2. Situasjonsbestemt ledelse

Ledelse forstås i denne oppgaven som å definere mål, samt å kontrollere midlene for å nå disse (Kratz & Block, 2008). Selznick skilte i sin bok *Leadership og Management* (1957) mellom administrasjon og ledelse, og en kan derav debattere hvorvidt organisasjoner er instrument for og nå mål eller om den er en institusjon som har egen verdi. Administrasjon vil forutsette at organisasjonen har et uttalt mål, mens ledere vil definere organisasjonens formål og identitet med å gi den verdi utover de tekniske krav. En pluralistisk organisasjon er her mer enn en koalisjon av eiere som ønsker å nå sine mål, men mer en selvstyrt organisasjon fordi interessentene har tillagt den verdi og identitet.

ADMINISTRASJON/MANAGEMENT	LEDELSE/LEADERSHIP
Opptatt av orden og sammenheng	Opptatt av konstruktiv endring og tilpasning
Styrer ved planer og budsjetter	Skaper visjon og arbeider for å realisere den
Organiserer og bemanner	Samstemmer oppfatninger og forklarer visjon
Overvåker og løser problemer	Inspirerer til handling etter visjon, bruker emosjonell appell og rører ved skjulte sider
Betoner avtaler, er distansert og rasjonell	Er interessert i andre, gir dem myndighet
Er reaktiv i sitt forhold til omverdenen	Er proaktiv til muligheter og trusler

*Figur 2: Selznick (1957) Praktisk ledelse, en syntese av ulike teoretiske tilnærminger*

Arnulf (2008) viser til at dersom bedriften skal lykkes med lederutvikling, må den ta utgangspunkt i organisasjonens strategiske behov, den enkelte leders kunnskapsnivå og tilgjengelig kunnskap om effekten av ulike tiltak samt kunnskap om læringsmekanismer. For at dette skal lykkes kreves det et grundig forarbeid. Ledere som skal gjennomføre et utviklingsprogram bør i forkant gjøre en selvevaluering i tillegg til å bli evaluert av sin leder, eventuelt også styret hvis det er toppleder som skal utvikles. I tillegg kan en reflektere over spørsmål som for eksempel; hva er deres sterke sider per i dag og hvor ligger svakhetene? Hvilken kompetanse trenger de i dag? Er det gap mellom leders kompetanse og virksomhetens behov, og hvilken kompetanse trenger virksomheten i fremtiden? Man bør, som Opedal (2009) påpeker, også skille på om man trenger økt kompetanse innen den faglige og profesjonelle delen som går på prosesser, metoder og lederverktøy, eller om det er personlig kompetanse som konflikthåndtering og mellommenneskelig tematikk som trenger å



forbedres. Totalmodellen for situasjonsbestemt ledelse henviser til koblingen mellom kompetansenivå og lederstil, der de fire lederstilene deles i instruerende, rådgivende, medvirkende og delegerende ledelse.

Beslutningslogikker omhandler ulike analytiske metoder, og er kategorisert i ulike typer der jeg her vil studere nærmere den institusjonelle logikken som legger vekt på kulturelle og uformelle forhold, og omgivelseslogikken som innebærer at aktører og forhold i omgivelsene er særlig viktig for prosjekter og prosesser rundt dem [4]. Aktørene i omgivelsene kan være økonomiske, teknologiske politiske og sosiale, og de kan være deterministiske, men de kan også utgjøre rammebetingelser.

### **2.3.3. Strategier for å håndtere omgivelser:**

Strategier som er tilgjengelige for å håndtere pluralisme er å møte situasjonen med å prøve å marginalisere kravene fra de ulike kretsene. En kan håndtere disse individuelt eller i sekvenser, f. eks. ved å opprette ulike enheter som håndterer de ulike omgivelsene, disse kan spilles opp mot hverandre, eller en kan forsøke å forhandle frem samarbeidende løsninger mellom disse. Kratz & Block (2008) foreslår å skape egne holdbare identiteter som blir et verdifullt mål i seg selv, slik at den selv kan legitimere sin atferd og skape sin egen kultur. Ledelse blir ikke å adskille organisasjonen fra sine interesser, men å akseptere og institusjonalisere engasjementet (Gammelsæter, 2010).

Avgjørende i strategiarbeidet er å skaffe så mye relevant informasjon som overhode mulig fra omgivelsene før man bestemmer seg for hvilken strategi som er mest hensiktsmessig. Strategivalget avhenger således av omgivelsene, og må være tilpasset disse omgivelsene. Samtidig må strategivalget tilpasses de ressursene som organisasjonen besitter. Det å være informert er ikke bare kunnskapskapital, men også sosial kapital – en kan bli fornærmet når en ikke får informasjon.

En strategi for å møte omgivelsenes krav kan være å opprette buffere, som i forhold til eksempelvis lagerbeholdning og økonomi (Jakobsen og Thorsvik, 2007). Organisasjoner kan også forsøke å glatte ut topper i arbeidsbelastningen, samt prøve å forutse svingninger i belastningen. Gjennom analyse og prognoser kan en bedrift til en viss grad forutse når på året man har størst etterspørsel. Vekst kan også være en strategi for å mestre organisatorisk avhengighet. Jo større man er, jo mer makt har man. Bedriftene og/eller organisasjonene

kan søke å integrere vertikalt. Ofte står organisasjoner i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre, og en organisasjon kan forsøke å minske denne usikkerheten ved å innlemme den eller de organisasjonene den er avhengig av, i sin egen struktur.

Organisasjoner kan også integrere horisontalt. Organisasjoner kan også være konkurransemessig avhengige av hverandre, dvs. at to organisasjoner opererer på samme marked. Konkurransen fører til usikkerhet siden man aldri vet sikkert hva konkurrenten finner på. En strategi er å slå sammen organisasjoner som står i konkurranse med hverandre. Organisasjoner som er svært avhengige av en eller noen få ytre aktører vil forsøke å minste usikkerheten ved å diversifisere, skaffe seg flere ben å stå på. I tillegg kan en vurdere å konkurranseutsette aktiviteter, som igjen innebærer å sette oppgaver som man tidligere har utført selv ut til andre eksterne aktører, slik at organisasjonen får et sterkere fokus på sin kjernevirksomhet. Organisasjoner kan selvsagt også samarbeide. For å mestre krysspress fra de tekniske og institusjonelle omgivelsene kan en benytte ulike strategier. Man kan skille den faktiske aktiviteten i organisasjonen fra den formelle strukturen, eller en kan innlede forhandlinger med sentrale aktører i de institusjonelle omgivelsene. En annen taktikk er å yte motstand og protestere, eller en kan forsøke å påvirke oppfatningene om hva som gjør organisasjonen legitim.

### **3. METODE**

Denne delen av oppgaven tar for seg valgt metode for datainnsamling foretatt i undersøkelsen. Jeg var i den heldige situasjon at jeg tidlig fikk verdifull støtte og etterspørsel etter mine funn fra Norsk Toppfotball. Dette ga ytterligere inspirasjon, samt nødvendig innsyn og tilgang både til prosesser og personer i organisasjonen. Jeg foretok dybdeintervjuer med to daglige ledere i medlemsklubbene i NTF, og innhentet skriftlig materiale fra organisasjonen og klubbene. Dette ble sammenholdt med etablerte teorier innen organisasjonsteori og ledelse.

#### **3.1. Forskningsdesign**

Opprinnelig hadde jeg tenkt et større omfang på undersøkelsen, der jeg tenkte å intervju alle eller i det minste et representativt utvalg av de 32 klubbene som befinner seg i NTF, men jeg avgrenset meg her til samtaler med utvalgte medlemmer i ledelsen i organisasjonen NTF, samt dybdeintervjuer av toppledelsen i to klubber. Viktigst her var hensyn til tid, men også med tanke på om det ville være hensiktsmessig i forhold til problemstillingen som sådan. Det ble ikke brukt lydopptak ved intervjuene. Det er fordeler ved lydopptak, som at jeg kan lytte til disse i flere sammenhenger eller situasjoner, få bekreftet at jeg oppfattet svaret korrekt, og for å huske alle momenter, men en stor fordel ved ikke å bruke det var at det var større muligheter for at respondenten ville føle seg friere til å snakke. Lydopptak kunne således i noen tilfeller medføre at jeg gikk glipp av viktig informasjon.

Det var en rekke etiske hensyn som måtte vurderes for de ulike fasene av prosjektet. For det første måtte det vurderes om tema og problemstilling for undersøkelsen kunne oppleves som støtende eller stigmatiserende. I tillegg måtte jeg vurdere hvordan resultatene skulle presenteres og publiseres og samtidig unngå at bestemte ledere identifiseres. Jeg valgte derfor å bestrebe meg på å la respondentene være anonyme, da strategiarbeid og særlig jobbforhold kan være et særlig personlig tema for noen å snakke om. Det er et viktig prinsipp at informasjonen som samles inn ikke skal være til skade for informantene [5]. Det kunne være vanskelig å vurdere hva som kan være til skade for disse, og jeg som innhenter av data hadde heller ikke kontroll over hva informasjonen senere ville bli brukt til.

## **3.2. Teknikker og metode**

Jeg benyttet meg av flere innfallsvinkler for å studere fenomenet, som å anvende flest mulig datakilder samt bruk av ulike metoder for datainnsamlingsteknikker. I denne studien har jeg gjort dokumentstudier av relevant litteratur, og jeg foretok en empirisk undersøkelse der jeg skaffet primærdata rett fra kilden, og informasjonen ble derfor tilpasset den spesifikke problemstillingen jeg ønsket å få svar på. Jeg vil her også belyse styrker og svakheter ved mine metodevalg, og jeg velger å drøfte dette i et helhetlig perspektiv.

### **3.2.1. Omfang og type data**

Jeg tok utgangspunkt i årlige informasjonsutgivelser og rapporter fra Norsk Toppfotball og Norges Fotballforbund, og jeg supplerte dette med årsmeldinger og hjemmesider fra organisasjonen og klubbene. Datainnsamlingen ble foretatt over internett, via telefonsamtaler, personlige samtaler og mailer til organisasjonene og andre involverte. Fordelen med å samle informasjonen fra så mange kilder, var at jeg fikk dobbeltsjekket hvorvidt informasjonen stemte og dermed kunne unngå store feil. Ulempen med en slik framgangsmåte, er at jeg i enkelte tilfeller måtte velge ut kildene som fremsto mest troverdig, og jeg kunne risikere å benytte informasjon som ikke var korrekt. Jeg har studert årsrapporter, strategiplaner og samfunnsregnskap for NTF og klubbene representert i undersøkelsen, og med det søkt å fordype meg i mål, visjoner og strategier for organisasjonene, og studert om dette sammenfalt med den informasjon og forståelse jeg fikk fra respondentene i intervjuene.

Hovedsakelig baserte min studie seg på kvalitative data, men den ble supplert med enkelte data fra bacheloroppgaver utført av Natland (2007) og Tellebon (2010), som begge studerte ledelseskifter i Eliteserien. I tillegg hadde Holstad og Larsen (2011) forfattet en masteroppgave som analyserte Corporate Governance i tippeligaklubbene, og jeg brukte også noen funn fra masteroppgaven til Engebretsen og Holt (2012). Askeland (2011) drøftet i sin masteroppgave betydningen av ledelsesteori, og jeg hentet også tanker og innspill herfra.

### **3.2.2. Intervjuer**

For å få mer detaljinformasjon valgte jeg en direkte tilnærming gjennom å velge intervju som metode. Som hovedregel kan disse deles inn i ustrukturerte - og strukturerte intervjuer. Jeg var i kontakt med flere av de som både har deltatt i denne undersøkelsen, og også andre som

jobber med dette feltet til daglig, og i flere av samtalene hadde jeg ikke en formell agenda eller forhåndsstilte spørsmål, selv om jeg i flere av tilfellene oppsøkte disse personene bevisst. Samtalene ga meg god og fyldig forhåndsinformasjon, som igjen ledet meg videre i form av tanker rundt teorier og problemstilling. I disse møtene og samtalene hadde jeg ikke noen formell agenda eller noen forhåndsinnstilte spørsmål, og jeg kunne dermed sette de i kategorien ustrukturerte intervjuer.

I tillegg til dette gjennomførte jeg strukturerte intervjuer med to sentrale ledere i medlemsklubbene i Norsk Toppfotball for å få deres synspunkt på utfordringer innenfor dette området. Å foreta personlige, individuelle intervjuer er tidskrevende, og man har ikke mulighet til å ta for seg hele populasjonen, og jeg gjorde meg derfor et bevisst lite utvalg. Deltakerne ble rekruttert direkte ved at jeg henvendte meg til vedkommende, da jeg personlig visste av han kunne mye om temaet, men jeg tok rekrutterte også indirekte ved at den andre personen ble utpekt av andre som en person med særlig stor kunnskap om temaet, eller hadde spesielle forutsetninger for å mene noe om det utvalgte tema. Jeg kunne i tillegg tenke meg å differensiere på kjønn, for å se om der kunne være ulike perspektiver i den forbindelse, men all den tid det kun er en kvinnelig daglig leder i medlemsklubbene i Norsk Toppfotball, ville anonymisering ikke kunne oppnås.

Intervjuene ble foretatt i form av planlagte intervjuer med egne intervjuguider, se vedlegg 2. Samtalene ble bygd opp rundt tre tema med nøkkelspørsmål rundt organisasjonsstruktur, omgivelser og ledelse, som dannet selve grunnstammen eller fokus i samtalen. Det var diskusjonen rundt disse spørsmålene som produserte datamaterialet analysen ble basert på. Nøkkelspørsmålene bygde på presiseringen av hva slags informasjon jeg var ute etter, og utformingen av disse baserte seg på min kjennskap til organisasjonen og klubbene, samt teorigrunnlaget rundt problemstillingen. Jeg sendte ikke intervjuguiden til respondentene, men de fikk noe forhåndsinformasjon slik at de visste hvilke tema jeg ville komme inn på, og med det kunne forberede seg noe. Gripsrud et al (2004) utformet noen retningslinjer for utforming av spørsmål til respondenter, og jeg forsøkte å etterstrebe disse, med andre ord å bruke enkle og klare ord, forsøkte å unngå ledende spørsmål, implisitte antakelser og generaliseringer, samt å unngå doble spørsmål.

Jeg foretok intervjuene per telefon, noe som innebar en del begrensninger, men fremgangsmåten ble allikevel valgt bevisst, både på grunn av tidsaspektet, men også av økonomiske hensyn i forhold til kostnader ved reising. Fordelene ved å ha personlige dybdeintervjuer er at



intervjuene kan være både lange og omfattende og at man kan overtale intervjuobjektet til å svare på alle spørsmålene som stilles. Samtidig kan man tolke hvordan respondenten reagerer når de svarer. Ulempen ved telefonintervju var at jeg ikke kunne se respondenten, og med det vanskeligere kunne tolke kroppsspråk og derigjennom kunne tolke eventuelle synsinntrykk for igjen å kunne styre intervjuet på en bedre måte. Jeg hadde heller ikke kontroll på den konteksten respondentene befant seg i. Jeg kunne allikevel høre stemmen, og med det legge merke til eksempelvis eventuell nøling ved svarene. Selve intervjusituasjonen opplevdes også positiv, og det virket lett å få aksept for selve intervjuet. Jeg avtalte tid med respondentene på forhånd, de var til stede til avtalt tid, og jeg opplevde ikke at der var forstyrrelser som påvirket situasjonen nevneverdig. De virket forberedte og interesserte i problemstillingen, og de utdypet gjerne svarene med eksempler, og kom i tillegg med egne betraktninger.

Den store forskjellen mellom kvantitative og kvalitative intervjuer (i tillegg til antallet intervjuer og utvelgingen av respondenter) er selve spørsmålsutformingen. Kvalitativ metode har til hensikt å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. Den kvalitative tilnærmingen går i dybden og har som formål å få frem sammenheng og helhet, og tar sikte på å formidle forståelse (Dalland, 2007). I kvantitative spørreundersøkelser har spørsmålene ferdig formulerte svaralternativer, mens i kvalitative intervjuer følges en løsere intervjuguide. Dermed blir intervjuobjektet gitt anledning til å trekke inn nye momenter, og jeg ville kunne følge opp svar og interessante uttalelser som måtte dukke opp underveis. Kvalitative metoder fordrer imidlertid alltid et element av spontanitet og tilpasning til situasjonen og respondentene, i det ligger selve det kvalitative. Intervjuobjektene kan allikevel ha misoppfattet spørsmålene og jeg kan ha feiltolket svar som følge av dårlig formulerte spørsmål. I tillegg ser jeg ikke bort fra at min manglende forskererfaring også kan ha spilt inn og påvirket resultatet av intervjuene.

Jeg var oppmerksom på farene med å la oppgaven underbygge mine forhåndsuttalte antagelser og holdninger, og jeg bestrebet meg på en distanse til stoffet som gjorde at jeg om nødvendig kunne korrigere mine antagelser. Jeg hadde her særlig hensyn til undersøkelsens validitet og reliabilitet i mente, med tanke på studiens legitimitet. Validitet henspiller på at oppgaven målte det den faktisk var satt til å måle, hensyntatt problemstillingen, og ble best speilet i forskningsdesignet, om en hadde valgt rett metode og fremgangsmåte for å få ønskelig informasjon (Kaplan, 2004). Validitet ble her vurdert etter gyldighet på tolkningen av data, ikke selve innhenting, og skulle forklare i hvilken grad målemetoden benyttet

dekker « hele det teoretiske begrepets domene» (Gripsrud et al, 2004, s. 120.) Forutsetningen for ekstern validitet er intern validitet. Ekstern validitet angir i hvilken grad forskningsresultatet kan generaliseres utover den aktuelle analyseenheten. Intern validitet handler om kausalitet og om denne holder mål i undersøkelsen. Ved å underbygge resonnementene teoretisk vil organisasjons-teorien i oppgaven bidra til underbyggelse av intern validitet. Reliabilitet reflekterer hvorvidt data innsamlet er pålitelig og hvor godt utvalget representerer populasjonen (Martin, 2002). Den måtte gi samme resultat ved gjentatt bruk i fall, og ha minst mulig feil og avvik.

Jeg valgte å bygge en deskriptiv design, der formålet var å beskrive situasjonen på et bestemt område (Gripsrud et al, 2004). Innledningsvis ønsket jeg allikevel å kartlegge et område der det tidligere ikke var drevet så mye systematisk forskning, slik at intervjuene med ledelsen i NTF og fotballklubbene var eksplorative for å gi en høyere validitet i oppgaven, og jeg sammenholdt dette med sekundærdata der jeg studerte nyere dokumenter fra NFF og NTF. Primærdata ble innhentet for å øke reliabiliteten i undersøkelsen. De kvalitative data ble deretter foretatt med få enheter og flere variabler. Jeg ønsket å kunne bruke de eksisterende kvantitative data til å korrigere og bekrefte forhold basert på kvalitative data, ikke hovedsakelig som bakgrunn for generalisering. Jeg tok utgangspunkt i et begrenset utvalg respondenter, og jeg vil med det ha grunn til å anta skjevheter i datamaterialet. Dette legger begrensninger på muligheten for å trekke kausale sammenhenger, som igjen vil kunne vanskeliggjøre generalisering. Min forståelse og tolkning ble allikevel gjeldende, all den tid det ikke var tall eller mengde som skulle forklares. Ettersom jeg i denne undersøkelsen valgte å bruke en kvalitativ metode basert på individuelle intervjuer, med åpne spørsmål uten fastlåste svaralternativer, hadde jeg ikke her mulighet til gjengi noe konkret målbar data. Jeg ville derfor heller diskutere noen faktorer som gikk igjen hos informantene, og analysere disse. Systematisk og etterrettelig bearbeiding av informasjonen danner datagrunnlaget for den kvalitative analysen [6], og jeg har forsøkt å etterstrebe verdier som troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

## 4. ANALYSE

Min problemstilling var formulert slik: *Hvilke krav stilles fra omgivelsene til medlemsklubbene i organisasjonen Norsk Toppfotball, og hvor ligger de viktigste utfordringene med hensyn til ledelse av medlemsklubbene som følge av disse kravene?*

I dette kapittelet ønsker jeg å diskutere noen av de viktigste og uttalte eksterne faktorene som påvirker ledelsen av medlemsklubber i Norsk Toppfotball (NTF), og koble dette til teorier om organisasjon og omgivelser og til lederteorier. Der er mange krav som stilles til lederne i medlemsklubbene, og dette har gått igjen som mulig forklaringsparameter for hyppige stillingsskifter. Disse kravene kommer både innenfra, fra organisasjonen og ens egne krav til seg selv, men også i stor grad utenfra, fra de omgivelsene som organisasjonene må forholde seg til. Medlemsklubbene preges av et enormt press både fra medier, investorer og sponsorer, og samtidig opplever klubbene i eliteserien en tøff økonomisk hverdag.

Jeg har for oversiktens skyld valgt å dele analysen inn etter tema gjengitt i intervjuguiden, som tok for seg organisering, omgivelser og ledelse, og de ulike elementene flettes inn i oppgaven som besvares i et helhetlig perspektiv. Jeg har valgt å analysere de elementene jeg mente var viktige, og fremhevet data som var av både sammenfallende og avvikende karakter. Analysen begrensninger vil også bli diskutert, og målet er å skape et fornuftig øyeblikksbilde av situasjonen, som med søkelys på utfordringer som også representerer et potensiale for fremtidsrettet handling.

Som supplement til tidligere forskning nevnt i teoridelen og dokumenter hentet fra Norges Fotballforbund (NFF) og NTF, har jeg foretatt dybdeintervju med to ledere i medlemsklubbene i NTF for å få deres syn på krav fra omgivelsene og hvordan disse kravene kan påvirke lederfunksjonen. Med disse intervjuene ønsket jeg å kartlegge og senere forklare hvordan ledelse og organisasjonsform ble oppfattet i organisasjonen NTF og dens medlemsklubber, særlig med tanke på utfordringer med krav fra omgivelsene. Jeg ønsket både å forstå og kunne forklare deres forutsetninger og utfordringer med tanke på styring av arbeidet. Konklusjonene i denne studien vil til dels reflektere øyeblikksbilder, som dermed ikke har en evigvarende gyldighet, men respondentene arbeider med faget til daglig på et meget høyt nivå og innehar sentrale posisjoner både i klubb og tilhørende organisasjon, og jeg følte med det at jeg målte den virkelige situasjonen, og med det viser god reliabilitet.

#### **4.1. Analyse av organisasjonsform**

*Organisasjonsteori* studerer den interne strukturen og relasjonene mellom dens forskjellige enheter (Grant, 1996). NTF og dens medlemsklubber lot seg ikke så lett klassifisere inn i en bestemt kategori, og jeg kunne observere flere elementer av de kjente og tidligere beskrevne organisasjonslogikker, herunder forvaltning, foreningen og forretningen. De fremstår for meg som blandingsorganisasjoner/hybrider som har innebygd flere organisasjonslogikker som det skiftes mellom etter behov. Mellom logikkene ligger nettverkene mellom de ulike mennesker som er med i organisasjonen, nettverk og kommunikasjonslinjer som ikke fanges opp av organisasjonslogikkene (Andreassen og Olsen, 2006). Ulike grupper fremmer krav mot organisasjonen, men de betrakter allikevel organisasjonen som et mål i seg selv, og med det samles de rundt den når det blir utfordrende. Organisasjonskultur kan også være motiverende, og skape en sterk følelse av tilhørighet og fellesskap, noe som kan sies å være nær sluttmålet for mange idrettsklubber. Uavhengig av hvilken form for kontroll en organisasjon velger, må beslutningstakerne allikevel forstå pris og kostnad, regler og tradisjonene. Sistnevnte er skjult kunnskap som må læres og oppleves over lengre tid, og høy turnover vil være hemmende i så måte (van Maanen og Schein, 1979).

##### **4.1.1. NTF og fotballklubbene – hva slags organisasjonsform?**

For den enkelte klubb er jo fellesorganisasjonene en del av deres omgivelser, selv om koblingene er tette. Ser en rent organisasjonsteknisk på selve NTF, er organisasjonen en sammenslutning av 32 fotballklubber i 0. divisjon menn og 1. divisjon menn [7]. NTF har sin opprinnelse i Serieforeningen av 1972, SF-72. Ifølge vedtektene skal NTF arbeide for å gi medlemsklubbene best mulige rammebetingelser, og skal bidra til norsk toppfotballs utvikling og i samarbeid med Norges Fotballforbund (NFF) tilrettelegge og styre arbeidet med toppfotballen. NTF skal gjennom dette arbeidet ivareta felles interesser for medlemsklubbene. Foreningen skal ifølge formålsparagrafen være et innovativt kompetansesenter og fremme interessene for alle klubbene, og derigjennom være sentral i arbeidet for vekst og fremgang for norsk toppfotball på områdene sport, marked, media, økonomi og omdømme.

Årsmøtet er NTFs høyeste myndighet og holdes innen utgangen av mars måned hvert år. Det er klare regler for innkalling og gjennomføring av møtene, og medlemsklubbene er pro rata ansvarlig for NTFs økonomiske forpliktelser. Ekstraordinært årsmøte kan innkalles om styret eller når minst en tredjedel av klubbene ønsker dette. Mellom årsmøtene er styret det høyeste

beslutningsorgan. Så langt kjenner jeg igjen organisasjonsstrukturen gjennom logikken til forvaltningen. Sekretariatet tar seg av stort sett de fleste oppgavene, og de enkelte mannskap i NTF er i tillegg relativt flatt organisert. Alle aktørene ønsker NTF sin bistand til å lage styreunderlag, businessmodeller og bistå i prosjektene, dette gjelder både teknologisk og merkantilt. Man ser klart behovet for felles kompetanse knyttet til teknologi, innhold, forretningsutvikling og koordinering opp mot tilstøtende områder i fotballen [8].

Med profesjonaliseringen har der kommet til nye og andre deltakere innenfor området. Spesielt markerer året 1991 et skille, der fotballklubbene gikk fra å være rene foreninger til å bli profesjonelle fotballklubber. Et vedtak ved fotballtinget i 1991 medførte at klubbene fikk anledning til å ansette helprofesjonelle spillere med virkning fra sesongen 1992. Samtidig ble det stilt krav om at klubbene måtte innvilges en profflisens utstedt av forbundet for å kunne spille i den øverste ligaen. En forutsetning for lisens var at klubbene kunne påvise positiv egenkapital (Gammelsæter, 2010). Profesjonaliseringen av norsk toppfotball førte også til at NFF i langt større grad enn tidligere ble i stand til å inngå tv- og sponsoravtaler som samtlige klubber kom økonomisk godt ut av. Ligaen, også kalt eliteserien, fikk da også navnet Tippeligaen, da Norsk Tipping gikk inn som hovedsponsor. 1. divisjon var likeledes kalt Adeccoligaen. Adecco har i år (2014) trukket seg som samarbeidspartner for 1. divisjon, og i skrivende stund er det ikke signert ny kontrakt som vil gi en annen benevnelse. Norsk Tipping har derimot forlenget sitt engasjement ut 2015, og navnet Tippeligaen vil med det videreføres [9]. Ligaene er hierarkisk organisert i ligasystemer som involverer opprykk og nedrykk mellom ligaene basert på sportslige prestasjoner. Dette medfører at rivaliseringen mellom klubbene blir ytterligere forsterket av sportslige terskelnivåer som kan gi store økonomiske fordeler eller ulemper (Bertheussen, 2011).

I dag har fotballklubbene blitt store virksomheter. Kommersialisering vil vanligvis være den nærmest forklaringen, selv om den ordinære betydningen av kommersiell jo er at en følger en markedstankegang, der en tenker profitt, i motsetning til sportens verden, som unektelig ofte har innslag av «non-to not-profit» mer enn for profitt (Westerbeek & Smith, 2003, s. 89). Det betyr at jeg i utgangspunktet betrakter dette som organisasjoner som er dannet for å tjene penger. I tilfellet norsk fotball kan en vel diskutere om dette er dekkende, all den tid det er mer unntaksvis at klubbene tjener penger på sin virksomhet. Gammelsæter (2010) konkluderer allikevel med at kommersialiseringen har medført flere aktører og logikker, der pluralisme og flere spilleregler har blitt innført. Jeg trekker frem Gammelsæter i denne

sammenheng særlig fordi han personlig og faglig er særlig involvert i NTF, og har stått for mye av utformingen av lederutviklingen som organisasjonen bruker som ledd i tiltak for å forhindre den store utskiftingen av daglige ledere i medlemsklubbene.

Med internasjonaliseringen har også sporten fått et større organisatorisk apparat (Foster & Pope, 2004). Denne regnes i utgangspunktet som selvregulerende, der sport skal være hevet over politiske, rasemessige, religiøse eller kjønnsmessige hensyn. Det avholdes generalforsamlinger og høringsgrupper, som igjen styrer deltakelsen. Den byråkratiske logikk viser til ønske om å regulere atferd til klubb og atleter, med kontrollfunksjoner som regler, kontroll og represalier både innen sport og økonomien. Regulerende organer henviser i tilfellet med NTF til sine egne medlemmer og selvregulatoriske organer, som NFF, UEFA og også stat og internasjonale aktører, som svært gjerne kommer med direktiver. Disse kan innebære alt fra lovgivning til arbeidsgiveransvar, eksempelvis som i form av pålegg i forbindelse med stadionbygging, lisenser for og motgå konkurser, eller sikkerhetskrav på grunn av store tilskuermasser. Spillernes følelse av familieforhold til klubbene erstattes av et mer forretningsmessig forhold, der arbeidsgiverorganisasjoner gjerne regulerer de kontraktmessige forholdene.

Toppfotballen er blitt en betydelig næring, og har utviklet sin egen *harmonimodell*, som innebærer at enhetene er gjensidig avhengig av hverandre. Norske klubber er eid av medlemmene, og kan ikke organisere seg som AS, derfor overfører klubbene frivillig rettigheter til samarbeidende aksjeselskaper, som organiserer seg som bedrifter. Slik skal det sikres at det som er bra for klubben er bra for investorene, og omvendt. Dualmodellen gjør det mulig for klubbene å få tilgang til ekstern kapital, samtidig som kompetansen og kulturen som er basert på frivillighet blir ivaretatt (Gammelsæter og Ohr, 2002). Ved siden av tilførselen av risikokapital og likviditet har nok de samarbeidende aksjeselskapene også bidratt med kunnskap og kompetanse på administrativt nivå, da de fleste av de administrative stillingene er ansatte gjennom AS'et. Dualmodellen har også en annen fordel, den minker risikofaktoren i forhold til hvis klubbene blir omorganisert til AS. Det vil si at dersom AS'et går konkurs betyr ikke dette at klubben går konkurs, i og med at det er klubben som sitter med spillerrettighetene. Modellen blir allikevel kritisert, da den innebærer flere styrever, daglige ledere, regnskap og krav om rapportering (Ibid). Studier innen andre kommersialiserte sportsgrener viste at innføringen av nye elementer som TV-rettigheter, investorer og spesialisert utdanning gjorde at normer og idealer ble endret fra sportsånd og teamfølelse til

kommersielle idealer som effektivitet, profitt og mediedekning (Fahlen, 2006). Fotballen har blitt et produkt som skal selges, og godt salg forutsetter gode prestasjoner og resultater.

Respondentene fra intervjuene jeg har foretatt har vært samstemte i sin forståelse av organisasjonsform av sine klubber, der de begge fremhever at deres klubbers organisering er en kombinasjon av forening og forretning. I tillegg fremhevet begge aktørene viktigheten av frivillighet. Alle klubber som deltar i norsk fotball må uansett være organisert i en forening, AS-er kan ikke konkurrere, de skal i utgangspunktet bare drifte. Der er i tillegg store ulikheter mellom klubbene i NTF, da noen har et bredt spekter av interesser, mens andre klubber kun er spisset mot toppsatsing. Noen klubber har i tillegg kun fotballag, og noen bare enkelte årsklasser/lag, mens andre foreninger kan være fleridrettslag, og har med det ansvar for flere klasser og flere idretter. Mine respondenter representerte klubber som har elementer fra begge disse organisasjonsformene, og de hadde med det god innsikt i de utfordringer selve organiseringen kunne medføre for ledelsen.

Klubbene representert i undersøkelsen har etablert egne selskaper organisert i AS-er, som igjen har samarbeidsavtale med klubbene. Begge respondentene har i tillegg verv i både AS og forening, og dette gir lederne ulike arbeidsoppgaver. Begge er daglig ledere i AS-et, der de har ordinære arbeidsoppgaver tilknyttet ordinær forretningsdrift, som ledelse av personal, drift, administrasjon, økonomi og tilhørende oppgaver de er pålagt av sine styrever. I tillegg har de i tillegg sportslig ansvar for foreningene, der oppgavene varierer fra å ha ansvar for spilleroverganger og -kontrakter, til å lede trenerapparat, de ulike aldersgruppene og ikke minst de frivillige.

Organisasjonen kalles gjerne for bedrift og gir dermed uttrykk for et ønske om fortjeneste og inntjening. Teorier om bedrifter er konseptualiseringer og modeller for forretningsdrift som forklarer og viser deres struktur og atferd. Det er i dette tilfellet hele ligaen – og ikke den enkelte klubb – som er en bedrift i økonomisk forstand. Dodson & Goddard (2011) illustrerer dette ved at en sportsliga bør betraktes som en analog til en bedrift med flere fabrikker, hvor de enkelte lagene er "fabrikker" underlagt beslutninger som tas og gjennomføres kollektivt på liganivå (Engebretsen og Holt, 2012). Dette møtes med motargumenter som fra Peter Sloane (2006), som hevder at selve ligaen kun regulerer de felles interessene til den enkelte klubb, og at de aller fleste avgjørelsene fremdeles blir tatt på klubbnivå. Det er nevnt måleparametre for vurdering i forhold til markedstankegang og eksterne forhold som måles: Makroøkonomisk

vil en ønske informasjon om hvilke faktorer som har betydning for foretaket, hvilke estimater og forutsetninger som ligger til grunn, samt hvilke muligheter og trusler som fungerer. Regulatorisk må en se på eventuelle lover og regler, konsesjonskrav og fremtidige muligheter og trusler knyttet til ventede endringer. Skal en vurdere konkurransesituasjonen må en se på muligheter og trusler i markedet, med øye både på konkurrenter og sin egen markedsposisjon (Larsen, 2011).

*Foreningsmodellen* henviser til at klubbene som idrettsforeninger er organisert som ideelle organisasjoner, som ikke betaler skatt av sine overskudd, med NFF som overbygning, og der målet er best mulig idrettslige prestasjoner (Ohr og Gammelsæter, 2001.) For noen av klubbene innebærer dette også en gjensidig avhengighet med breddeaktivitet. Dette elementet «bekjempes» allikevel ofte av investorene som vil ha avkastning på sine investeringer, samt mer eierstyring, gjerne med en løsning der de tar seg av toppidretten, mens breddeaktiviteten overtas av foreningene. Det henvises igjen til den doble administrasjonen i forbindelse med separate styrever og administrasjoner i klubb og aksjeselskaper, og hevder at dette gir økte kostnader, uklare ansvarsforhold, diffuse mål og frustrerte aktører. Pengene er selvsagt en viktig betingelse, men Ohr og Gammelsæter fremhever at evnen til å dyrke frem dyktige spillere, trenere og kollektiver er dyrket frem under foreningsmodellen, ikke av investorer. *Investormodellen* har avkastning som mål, og fotballklubben som bedrift som middel. Investorene vil ha del i inntektene fra salg av spillere, kamper, medierettigheter, supporterutstyr og annet salg. Investeringen blir i anlegg, organisasjon og spillere, men kompetansen om utvikling av spillere er gjerne lokal. Denne humankapitalen er bygget på klubbkultur og skoloring via forbundet, og ledelsen av samarbeidet mellom investorene og foreningene krever kompetente daglige ledere. Kraatz og Block (2008) hevder vi må definere klubben som mer enn et middel for og nå et mål, og institusjonalisere den over logikkene den medfører, noe som også støttes også av Gammelsæters forskning (2010).

Gammelsæter & Ohr (2002) betrakter norsk toppfotball som en ustyrlig *trampolineøkonomi*, der gode tider med ambisiøse mål og store investeringer blir etterfulgt av kraftige innsparinger og økonomiske kriser. Utgangspunktet for teorien er at norsk fotball er en liten, åpen og kommersiell næring som blir drevet under andre forutsetninger enn klubbene i de store ligaene. I gode tider investeres det stort, klubbene kjøper dyre spillere og lønningene stiger. Problemet oppstår når de sportslige resultatene uteblir og/eller klubbene sitter inne med langsiktige forpliktelser de ikke klarer å betjene som følge av svikt i inntektene. Dette fører til



likviditetsproblemer, og man blir da avhengig av kapitalinnsprøytning for å få fornyet lisensen. Trampolineeffekten oppstår ved at det hele ser ut til å gå i en syklus, der det samme skjer om og om igjen (Holstad & Larsen, 2011).

De fleste klubbene i Europa er - i tillegg til kommersialismen, basert på non-profitverdier og er med det bundet til *frivillige* organisasjoner som setter høyre mål enn det sportslige. Dette kan være veldedighet og frihet, rusmiddelpolitikk, nasjonsbygging, eller også for å fremme demokrati, og sosiale og moralske dyder, slik det fremheves i den skandinaviske tradisjonen (Andersson og Carlsson, 2009). Idealisme og non-profit kan med det også eksistere sammen med betalte ansatte [10]. En av respondentene fremhevet da også at det kan være vanskelig og forholde seg til at dersom klubben fikk inn en ansatteressurs ville det kunne medføre at mange andre slapp det de holdt på med. En vil derfor vanskelig kunne spisse det arbeidet man ønsker å utføre.

Det frivillige apparatet som finnes i toppfotballens klubber er på mange måter hjertet og nøkkelen til klubbenes eksistens og suksess. På kampdager stiller i snitt mer enn 105 frivillige opp på hver hjemmearena som for eksempel vakter, billettkontrollører, medieansvarlig og servitører [11]. I hverdagen assisterer mange med forefallende arbeid, og rundt kampdagen jobber også mange av de ansatte utover ordinær arbeidstid, som regel uten kompensasjon for dette. En undersøkelse gjennomført ved Høgskolen i Molde vedrørende frivillighet og motivasjon for å delta i frivillig arbeid i eliteseriekubber viser at motivasjon til å delta som frivillig er nært knyttet til laget og ønske om å bidra til klubben (Solenes & Gammelsæter, 2011). 75 % av de som svarte på undersøkelsen mente at hovedmotivasjonen for deltakelse er å bidra i klubben. Kun 13 % svarte at familie-forpliktelser (foreldre som stiller opp for barn som spiller i klubben) var hovedårsaken til at de stilte opp som frivillig.

Det er utvilsomt en utfordring å endre klubber fra foreninger til profesjonelle organisasjoner som er markedseffektive, uten at det påvirker motivasjon og engasjement hos de frivillige (Fahlen, 2006; Gammelsæter & Jakobsen, 2008; O'Brien & Slack, 2004). Klubbene var ofte samfunnsbaserte, og det synes som samfunnet også legger press på klubbene om å finne tilbake til sine røtter i lokalsamfunnet. Det å organisere en organisasjon hvor enkelte får betalt mens andre ikke gjør det, kan by på utfordringer. En ting er å si at en skal ha en slik organisasjon, en annen ting er å få med seg folk, som igjen innebærer at en må motivere, rekruttere og organisere. I tillegg til å spille på hverandre internt i organisasjonen så spiller de

ulike mannskap (og de øvrige i organisasjonen) på en rekke andre, både i egen organisasjon og gjennom kontakter utenfor organisasjonen (Andreassen og Olsen, 2006). Dette er gjerne andre frivillige lag og foreninger som deltar i ulike prosjekter. Tidvis blir også næringslivet i de enkelte kommuner involvert i samarbeid i og om ulike prosjekter. Den sistnevnte gruppen har imidlertid ikke fått eller tatt samme plass i samarbeidet som de to andre hovedgruppene av deltakere (foreningen og de frivillige). Næringslivet har som regel vært inne i ulik grad med hensyn til at de har tatt hele arrangementer mer eller mindre alene, eller de har støttet i form av sponning, tilbudsvare og utlån av utstyr med mer (Ibid).

Sport er ikke noen 8-16 jobb. Mye av produktleveransen skjer på det som normalt kan defineres som fritid for de aller fleste, altså utenfor ordinære kontortider. Å være med på alt dette krever tid og ressurser. Sammensetningen i organisasjonen av både spillere, ansatte, forretningsaktører og frivillige gjør et samlet løft og levering av tjenesten til en utfordring. Det hele skal først organiseres og så koordineres. For de som er administrativ ansatt kan hverdagen fortone seg litt annerledes, spesielt med tanke på dette med arbeidstid. Dette har også vist seg å være en gjenganger i forhold til mulige forklaringer på de hyppige lederskifter, så også hos mine respondenter, at arbeidsbyrden er meget stor, og med det går på bekostning av familie og et liv utenom fotballen.

Klubbene tar bevisste valg i forhold til dette med involvering av næringslivet og en kan kanskje derfor hevde at organisasjonen består av både Forvaltningen, Frivillige og Forretninger, det vi velger å kalle de tre F`er. Men en kan ikke ta noen av disse logikkene alene og kalle det en organisasjon uten å se nærmere på innholdet i disse, og hvordan det hele er satt sammen. Det vil si hvordan organisasjonen er komponert, hvilke mennesker og kompetanse besitter den, hvilke visjoner og mål har den, hvilke dokumenter og eventuelt andre ressurser har organisasjonen (Andreassen og Olsen, 2006). I tillegg er det viktig å se nærmere på hvordan organisasjonen utnytter dette og ikke minst hvordan dette innholdet ”spiller på lag”. Først da tror jeg en studie vil kunne greie å si noe nærmere om hvilken organisasjon en har med å gjøre.

## 4.2. Analyse av omgivelser

Respondentene i undersøkelsen fremhevet særlig viktige aktører i omgivelsene som NFF/NTF, samarbeidspartnere og media, men vi diskuterte også kravene fra andre lag i ligaen man deltar i, samt mer nære aktører som medlemmene, eiere, styret i den respektive klubb, myndighetene og driftsselskapene tilknyttet klubbene. Der er også mer perifere – om enn ikke mindre viktige – aktører i omgivelsene, som de frivillige, supportere, kommunene, skoler og lokalbefolkningen som sådan. NTF og samarbeidspartnerne krever derimot ytelse mot ytelse, i henhold til kontraktsfestede forpliktelser. Samarbeidspartnere forventer i tillegg at en fremstår på riktig måte, slik at de trygt kan assosiere seg med klubben, og at de står for de samme verdier. Supporterne forventer sportslige resultater, mens investorene forventer økonomisk avkastning. Investorene forventer også at «det skjer ting», at det er aktivitet der de driver næring, og til syvende og sist bidrar til interesse for arbeidstakere til å flytte til eller forbli i området for å bo og arbeide der.

De grunnleggende antakelsene i det vi kaller et teknisk perspektiv på omgivelsene er altså at organisasjoner er avhengig av sine omgivelser for å overleve, og at organisasjonens mål, strategier og struktur må være tilpasset til omgivelsene (Røvik, 2007). Det teoretiske skillet som er etablert mellom tekniske og institusjonelle omgivelser er i midlertid ikke alltid like klart. Det kan overlappe hverandre og kreve at organisasjoner, som NTF og dens medlemsklubber, skal tilpasse seg flere omgivelser samtidig. Mine respondenter informerte om at klubbene deres har egne strategidokumenter der det blant annet fremkommer noe om hvordan eksterne omgivelser skal ivaretas. Målsetningene tar sikte på at AS-ene skal ivareta verdiene som ligger der, mens foreningene skal gi tilbud til alle medlemmene, ha sportslige resultatmål, samt fremme verdigrunnlaget. Klubbens planer og administrasjon er delt inn i ulike felt med egne resultatmål, som administrasjon, økonomi, sport, arrangement og marked. Sportslig sett er der egne mål innen blant annet ferdigheter, trenerteam og fasiliteter, Det er i tillegg viktig med et godt omdømme, og markedsavdelingene jobber særlig med dette, med tanke om å styrke merkevaren som klubbene er blitt. De skal jobbe for å skape samfunnsengasjement og positive verdier, med støtte i både administrasjonen og styret. En av respondentene nevnte at styret muligens kunne være mer påvirket av omgivelsene enn de daglige lederne. De blir tilsnakkert av folk på gata, omverden vet godt hvem som sitter i styret, og vedtak kan således fattes på grunnlag av trykk fra omgivelsene mer enn som en god forretningsmessig beslutning.

Setter jeg disse strategiene opp mot mulighetene som nevnes i teorikapittelet, ser jeg at noen av disse sammenfaller, men konkurranseelementet gjør at de i visse sammenhenger av naturlige årsaker ikke vil eller kan integrere horisontalt eller vertikalt. Flere klubber innlemmer allikevel samarbeidspartnere, eiere, media og supportere i arbeidet, både i eksempelvis markedsråd og som styremedlemmer. Fotball har en spesiell økonomisk oppbygging der den er særdeles avhengig av sportslige resultater, og de færreste klubber har anledning til å opprette buffere økonomisk eller administrativt i forhold til personell. NTF er som overbyggende organ medhjelper i så stor grad som det tillates i forhold til samarbeid. Klubbene står i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre for å få avviklet seriespill, og respondentene fremhevet begge nytteverdien av felles samlinger i regi av NTF, der de utveksler erfaring og skaper verdifulle nettverk.

#### **4.2.1. Idrettsorganisasjoner**

Mens NFF har regelstyrte krav, har NTF avtalebaserte krav. Det forventes av NFF at klubbene forholder seg til regelverk og pålagte rapporteringskrav, men som en respondent fremhevet, klubbene er ikke en ensartet gruppe, det er i utgangspunktet kun deltakelsen i toppfotball som er felles. Klubbene har ulike forutsetninger, og når NFF setter samme krav til alle, treffer de ikke med alt. Sportsorganisasjonene har innført lisensprogrammer for å mildne noen av de kommersielle ringvirkningene, som igjen forhindrer den sportslige konkurransen, økonomisk levedyktighet, og Fair Play, lokal identitet og hensyn til de unge (Carlsson, 2009; Gerrard, 2004). Reglene innebærer at klubbene må tjene de pengene de bruker for å kunne delta i europeiske turneringer. Brudd på reglene sanksjoneres med bøter, poengtrekk eller ekskludering fra turneringene [12]. Penn (2002) hevder at ledelse av klubber er utsatt for økt profesjonalisering, differensiering og økt fokus på koordinasjon og kontroll. I denne logikken blir profitt målet og styringsverktøy middelet.

Høsten 2009 ble et finansielt oppfølgingssystem (FOS) innført som et supplement til lisenssystemet (NFF, 2009; Holstad & Larsen, 2011) der klubbene gis en kontinuerlig oppfølging gjennom sesongen basert på den økonomiske situasjonen i klubben. Systemet er innført for klubber som spiller i 1. divisjon og Tippeligaen, og fungerer slik at man gis en lisens og beholder denne frem til man rykker ned til en divisjon uten lisenskrav. Klubbenes

økonomi vurderes ut fra ulike parametere i FOS, og på bakgrunn av dette plasseres klubbene i tre forskjellige kategorier. Klubber med svak økonomi havner i kategori 1 og er gjennom det nye systemet pålagt å utarbeide en handlingsplan for hvordan man skal forbedre økonomien og havne i en høyere kategori. NFF ønsker hovedsakelig å fungere som rådgivere, men dersom klubbene ikke makter å holde seg innenfor de kravene som har blitt satt, har NFF mulighet til å sanksjonere klubbene i form av virkemidler som irettesettelse, gebyrer eller poengtrekk. I ytterste konsekvens kan lisensen trekkes tilbake av lisensnemda på bakgrunn av brudd på det økonomiske reglementet, og i så fall vil klubben automatisk ble nedgradert til en divisjon hvor lisens ikke er nødvendig.

Der er i den senere tid innført fellesfunksjoner fra sentralt hold, der NTF har innført felles systemer for HMS, lederopplæring, felles økonomisk system, og i tillegg ble alle NTFs medlemsklubber flyttet over på felles medieplattform i 2012 [13]. Plattformen består av websider, mobilsider og applikasjoner, og er levert av Perform. Klubbene i NTF-nettverket publiserte 27.489 artikler og 5.634 videoer i løpet av 2013-sesongen, som gi et snitt på 75 saker og 15 videoer pr dag. Klubbene i 1.divisjon og Tippeligaen har etablert et profesjonelt felles økonomisystem (Visma) som NTF ønsker skal bidra til å effektivisere arbeidsprosessene innen toppfotballen. Målet er å styrke klubbenes egen økonomi-styringsfunksjon, med felles og automatiserte rapporteringsrutiner. Dette skal bidra til en profesjonell og løpende aggregering av styringsinformasjon, samt samordne og styrke toppfotballens samlede kompetansebase innen økonomifunksjonen. NTF ønsker å lage et nettverk av fagpersonell som kan hjelpe og støtte hverandre, som samtidig vil kunne bidra til å motvirke de ulempene stor turnover i økonomifunksjonen medfører. Dette muliggjør også benchmarking mellom klubbene og bidrar til å legge til rette for samarbeid og sentralisering av funksjoner som for eksempel fakturaskanning. I tillegg vil en kunne oppnå en kostnadsbesparelse i forhold til hva klubbene betaler pr i dag, samt en automatisering av rapportering av lisensdokumentasjon til NFF (Ibid).

#### **4.2.2. Samarbeidspartnere**

Samarbeidspartnere forventer ifølge respondentene at en fremstår på riktig måte, slik at de kan assosiere seg med klubben, at de står for det samme. Bedriftene som sponser er gjerne interessert i å knytte sin merkevare til verkevaren som klubben representerer, og ikke minst dens omdømme. Omdømme defineres i denne sammenheng gjerne som *"summen av forventninger omgivelsene har til et selskaps produkter, service og aktiviteter i forhold til*

*forretningsmessige, sosiale og finansielle prestasjoner*” (Ihlen, 2004). Omdømme oppstår altså i skjæringspunktet mellom forventninger og opplevelser, som skapes av det aktuelle selskapets eller organisasjonens løfte og levering. Det er altså ikke bare hva som leveres (opplevelsen) som avgjør omdømmet, men kanskje snarere hva som leveres i forhold til hva som ble lovet (forventningene). Forventningsstyring er følgelig sentralt i omdømmearbeid. Omdømme kan også forstås som produktet av en viss enighet om holdninger, evalueringer av egenskaper og verdier som knyttes til et tema, en organisasjon, et selskap eller en sektor (Ibid). Alle ansatte er med på å forme en bedrifts omdømme, og det er derfor viktig at alle ansatte forstår virksomhetens identitet og verdier. Det er ledelsens ansvar å formidle hva som er bedriftens verdier, og ledere må være bevisste på at de er rollemodeller og forbilder. De kan ikke bare bruke ord om hvordan de bør handle, men de må vise det gjennom sin egen adferd, og gå foran som et godt eksempel. Omdømme brukes også om merkevarer, da som eksempelvis «brand image», og tilsvarende om en organisasjon eller bedrift, da eksempelvis som «corporate image». Identitet, image og omdømme er nært forbundet med hverandre: Brønn og Ihlen (2009) definerer disse tre begrepene slik: Identitet er et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres. Image er det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, noe som i sin tur danner grunnlag for omdømmet. Omdømme blir da definert som omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid.

En *sponsor* er en person eller organisasjon som økonomisk eller ved sin anseelse støtter en forretning, kampanje, TV-program, idrettsklubb eller lignende. En sponsor er oftest et firma, som dekker økonomiske utgifter i forbindelse med (eksempelvis) sport, for til gjengjeld å bli promotert og assosiert med den gitte begivenhet. Det er mange ulike betegnelser på sponing og til dels svært ulikt innhold i hva man legger i sponing innen ulike kategorier. Jeg har her valgt å benytte en definisjon som bransjeorganisasjonen Sponsor Insight selv bruker: Sponing defineres av de som "en forretningsmessig avtale (økonomisk eller leveranser /tjenester) mellom to parter (en organisasjon/sponsorobjekt og en bedrift/sponsor) om gjennytelser (logoeksponering, tilgang til relasjonsbygging, tilgang til begivenheter, kommunikasjon, leveranser, produkter etc.). I tillegg kan en vurdere pengeinntekter og verdien av barteravtaler som henviser til leveranser/tjenester i stedet for penger som betaling for sponsoravtalen. NFF har utformet et reklamereglement som gjelder for alle foreninger organisert hos de, og som detaljregulerer både størrelse og plassering på reklame.

Samarbeidspartnerne krever ytelse mot ytelse i henhold til kontraktsfestede forpliktelser. I en kartlegging av det norske sponsormarkedet har Sponsor Insight tatt frem nye estimater på det norske sponsormarkedet for 2013 og 2014, og de viser fortsatt vekst for sponning.

Omsetning i kroner, sponning:

Kategori	2012	2013 prognose	2014 prognose
Idrett *	1 479 113 800	1 541 839 823	1 631 310 671
Fotball	1 421 319 830	1 447 165 871	1 502 191 247
Sosio	375 948 223	429 205 756	482 000 716
Kultur **	395 231 790	379 257 624	379 243 718
Festival	346 268 404	339 448 929	362 975 352
<b>Totalt</b>	<b>4 017 882 047</b>	<b>4 136 918 002</b>	<b>4 357 721 704</b>

\* utenom fotball

\*\* utenom festival

Figur 3: Omsetning i kroner, sponning Kilde: Sponsor Insight/Sponsor- og Eventforeningen.

Idretten, inkludert fotball, stod for drøyt 72 % av all sponsor-omsetning i 2012, og sponsormarkedet i Norge forventes å omsette for ca 4.32 milliarder i 2014. Hovedfunn fra sponsorundersøkelsen i 2013 viser at hele 86% av sponsorene mener at klubbene har et godt renommé. Sponsorene mener også at renomméet utvikler seg positivt. Sponsorene utgjør en betydelig inntektskilde for klubbene, og klubbene er blant de mest populære sponsorobjektene i Norge. Fotballklubbene er igjen noen av de første som får erfare effektene av en finanskriser, noe som igjen kan medføre at sponsorinntektene kan være vanskelig å anslå for fotballklubbene. Klubbene kan løse denne utfordringen ved å inngå lengre kontrakter med sponsorene, men klubbenes sponsorinntekter påvirkes også av andre faktorer. For eksempel vil salget av tv-rettighetene til C More medføre høyere mediainntekter for klubbene. Det kan i tillegg observeres langt sterkere profesjonalitet, både blant kjøpere og selgere av sponsorobjekter og eventer. Sponsor- og eventforeningen er blant de som jobber for ytterligere styrking av kunnskap og profesjonalisering, ifølge styreleder Lasse Gimnes [14].

#### 4.2.3. Media

Klubbene som mine respondenter representerer har i dag ingen nedfelt kommunikasjonsplan som sådan, men de ønsker å være proaktive i sin strategi i forhold til media. Media har i

tillegg krav om tilgjengelighet store deler av døgnet, samt tilpassede fasiliteter i forbindelse med arrangementer. Noe av dette er regulert gjennom medieavtalen, som blant annet også legger føringer på hvilke tidspunkt kampene skal spilles. Respondentene meldte, om enn i noe ulik grad, om et voldsomt mediepress, både fra lokale, men også nasjonale medier, også utenom arbeidstid. Kommer en fra en ordinær arbeidsplass skjønner en kanskje ikke omfanget. Livet brettes ut, også på hjemmesider og i diverse diskusjonsforum. Opprykk vil kunne gi en myk overgang slik at man blir vant til det, men hentes lederen inn som toppleder utenfra bransjen får en det «midt i trynet». Mange hevder på forhånd av ansettelse at de er forberedt, men man er nok allikevel ikke det, med mindre man kommer fra en bedrift med tilsvarende medietrykk.

Det er en betydelig interesse for fotball i den norske befolkning. Fra samfunnsregnskapet til NTF [15] fremkommer det at 41 % sier at de er interessert i fotball i 2012. Norsk toppfotball har betydelig medieomtale på flere plattformer. Kampene blir vist på TV, og det er omtale i papiraviser, nettaviser og på sosiale media. TV-rettighetene til norsk toppfotball ble i 2011 solgt til C More for 1,1 milliard, og prisen kommer på tross av utfordring knyttet både til synkende seertall, færre tilskuere og kontroverser i media. NFF og NTF frykter at dette kan slå negativt ut på prisen de får for sitt produkt, og de er bekymret for at de norske aktørene i større grad skal samarbeide og slå seg sammen om bud på rettighetene [16]. Siden en større andel av kampene fra 2014 vil vises på betalingskanaler vil det også medføre at tilgjengeligheten til produktet er lavere. Medieinntektene til klubbene fastsettes på bakgrunn av blant annet sportslige prestasjoner, og interesse for laget på tv og Internett. Multimedia-bedrifter, sponsorer, entreprenør-magnater og rådgivere gir informasjon til den finansielle presse med rapporter om sportsøkonomi (Gammelsæter, 2010), og Dagens Næringsliv og andre store og seriøse medieaktører legger ned store ressurser i å følge idrettens økonomiske disposisjoner.

Undersøkelser viser at det var om lag 1500 omtaler av norske Tippeligaklubber i norske aviser og nettaviser en gjennomsnittsdag i løpet av fotballsesongen 2012, altså nesten 100 omtaler per klubb [17]. Ved å se nærmere på disse 320 000 omtalene, var det store flertallet enten nøytrale eller positive i tonen. Bare 8 % av omtalene var negativt ladet, mens 29 % var positivt ladet. I tillegg til de tradisjonelle mediekanalene kommer sosiale medier. Også her er fotballinteressen tilsynelatende stor. Den gjennomsnittlige Tippeligaklubb ble i tillegg omtalt mer enn 19 000 ganger på sosiale medier i 2012 (Ibid). I løpet av sesongen er det hver tirsdag



blitt avholdt mediemøter mellom mediesjefene i Tippeligaklubbene og rettighetshaverne. Temaet har vært kommende helgs TV-kamp og planlegging av denne. Møtene har foregått på video, og i tillegg til motstanderlaget og TV 2 / C More har NTF og Fotball Media vært representert. NFF hadde også en representant med i enkelte av møtene (Ibid).

#### 4.2.4. Investorer

Et nytt særtrekk ved norsk fotball som har vokst frem de siste årene er at enkeltinvestorer eller investeringsselskaper står for finansieringen av kjøp av enkeltspillere eller overtar videresalgstrettheter i spillere som allerede er en del av klubbene. Det er naturlig å anta at dette er en konsekvens av dualmodellen. For det første, er det ikke like lukrativt for såkalte «snille onkler» å bidra til driften av aksjeselskapet når andre enn klubben eller dem selv sitter som eiere. For det andre sikrer dette en viss innflytelse på hvilke spillere som blir solgt og hentet til klubben, da klubbene ofte trenger kapital ved kjøp og man blir tatt med på råd om man sitter på rettigheter i en spiller ved salg (Engebretsen & Holt, 2012). I utgangspunktet gjøres dette uten at investorene direkte får en formell mulighet til å avgjøre om spillere skal selges eller spille på laget. I praksis får investorene likevel en viss uformell innflytelse. Investorene "eier" heller ikke spillerne, men skaffer seg en rettighet som tilsier at de har krav på en gevinst ved videresalg, og investorene investerer direkte i klubbens mest lovende talenter og fremtidige potensielle salgsobjekter. Flaa (2011) trekker en parallell til teorien om trampolineøkonomi; klubbene selger unna store fremtidige inntektsmuligheter på et tidlig tidspunkt for å dekke over underskudd eller forsterke laget for å nå kortsiktige målsetninger. Tidligere var klubbene eid av medlemmene, og de ble gjerne så små enheter at en byråkratisk organisering ikke ville vært mulig eller hensiktsmessig. Norske klubber skiller seg fra andre land som England og Danmark ved at Norges Idrettsforbund (NIF) forbyr aksjeselskaper å delta i den organiserte idretten (Gammelsæter & Ohr, 2002). Klubbene skal eie seg selv og være styrt av medlemmene. De senere årene har organiseringen utviklet seg til å bli en triade bestående av fotballklubben, aksjeselskapet og én eller flere investorer som investerer direkte i spillere. Investorer er ifølge respondentene også betydelige bidragsytere, som bidrar med hjertet like mye som med hodet. De forventer allikevel avkastning, enten økonomisk eller omdømmemessig. Bakgrunnen for implementeringen av dualmodellen var et ønske om å gi klubbene større investeringsmuligheter gjennom tilgang på ekstern kapital samtidig som kompetansen og kulturen basert på frivillighet ble ivaretatt (Gammelsæter & Ohr, 2002)

Dualmodellen har fått mye kritikk fordi den indirekte åpner opp for muligheten for å drive som en vanlig næringslivsaktør, men samtidig begrenser muligheten til å styre over ressursene som klubben disponerer (Flaa, 2010). Den har også blitt kritisert for å kreve mye ressurser gjennom to styrer, dobbel regnskapsføring og rapportering og for å skille mellom ulik aktivitet i klubben (Ibid).

Løsningen ble å leie ut klubbens markedsrettigheter til det private selskapet X Fotball AS. I dag er det fortsatt slik dynamikken foregår mellom enhetene. Rettighetene til å spille i seriesystemet ligger hos klubben, men klubbene overfører frivillig rettigheter og avtaler til aksjeselskapet. En forutsetning er at avtalen mellom klubb og aksjeselskap må godkjennes av NFF og NIF. Ved å inngå slike samarbeidsavtaler med aksjeselskapene overføres altså i stor grad den økonomiske risikoen fra klubben til aksjeselskapet og dets eiere. Aksjeselskapet har ikke lov til å skrive kontrakt med spillere, men har administrative ansatte og står for den kommersielle virksomheten. I teorien kan man si at klubb- og aksjeselskapet fungerer som et skille mellom den sportslige og kommersielle satsningen, men i praksis er overgangen ofte mer innviklet og diffus, da fotballklubbene har et klart etablert avhengighetsforhold overfor aksjeselskapet (Engebretsen & Holt, 2012).

Tendensen har nå vært konsentrert og aktivt eierskap, og enorme summer har blitt tilført sporten [18]. Klubbene får direktiver fra direktører og eiere, som igjen har sine rådgivere, som sammen med antall agenter som formidler spillere og ledere utgjør et mangefasettert selskap, som kan ha like mange motiver for deltakelse (Morrow, 2003). Filantropi, patriotisme, selvhevdelse, politiske ambisjoner, hvitvasking eller rett og slett det lange løps merkevare- og omdømmebygging kan være mer reelle motiver enn ren økonomisk profitt (Deloitte, 2008). Søken etter økonomisk profitt har ført til et kappløp som allikevel ikke har medført stort annet enn økte kostnader.

Fotballklubbene har ikke som formål å tjene mest mulig penger, men det er viktig med en ordnet økonomi for å sikre langsiktighet og stabilitet. Klubbene i Tippeligaen og Adeccoligaen har totalt noe høyere inntekter enn utgifter, slik at toppfotballen således drives med overskudd. Mens det i klubbene som spiller i Tippeligaen i 2013 bare var to klubber som gikk med underskudd i 2012, gikk hele åtte klubber i Adeccoligaen med underskudd i 2012. De langt fleste av disse var likevel nære balanse i regnskapet. Klubbenes inntekter stammer primært fra tilskuere (billetter og kjøp på stadion), sponsorer og media (TV-avtale). Salg og

utleie av spillere kan også være en vesentlig inntektskilde, men denne inntekten vil variere betydelig fra år til år.

#### 4.2.5. Supporterne

Den geografiske stedsidentiteten til tilhengerne har blitt studert (Brown, Crabbe & Mellor, 2008; Jacobsen, Gammelsæter & Fløysand, 2009), og det viser seg at supporterne skaper identitet og følelse av samhold, dels ved å dyrke ulikheter og rivaleri med andre lag og deres supportere (Blackshaw, 2008). Supporterne fremheves som del av klubbens omgivelser, som stiller krav av sportslig art, men som også kan stille krav til administrasjonen. Noen av disse supporterne får et samhold også utenom selve den sportslige tilbedelsen, og jeg vil, uten å trekke videre konklusjoner i denne oppgaven, nevne at der er kommet frem ytterliggående fraksjoner som kan ha utløp i og reaksjoner på både politiske, militære og sosiale grupperinger og hendelser, eksempelvis voldelige hooligans. Egen erfaring bekrefter aktiv påvirkning andres valg av klubb, vi elsker alle å kritisere den enkeltes valg, samt overbevise om vår egen fortreffelighet. Det regnes som en plikt og en glede å kjøpe fotballtrøyer allerede i baby- og barnestørrelser, for å signalisere uforbeholden kjærlighet og et livslangt engasjement.

Fellesnevner for identitet kan være at supporteren er vokst opp på gjeldende sted, eller er påvirket av familie og venner. Deres lojalitet som konsument er unik, all den tid deres affeksjon og lidenskap ofte er uavhengig av sportslige prestasjoner, selv om resultatene selvsagt kan være med på å skape nye tilhengere. Eksempelvis er jeg personlig en uttalt tilhenger av den engelske klubben Manchester United, og selv om jeg aldri engang har vært i England, tror jeg ikke min hengivenhet står mye tilbake for hverken lokale tilhengere eller andre lands supportere. I Norge alene har klubben nær 40 000 medlemmer, noe som viser at engelsk fotball har et oppsiktsvekkende sterkt fotfeste i Norge [19]. Eksponeringen av engelsk fotball har vært massiv i Norge, helt siden innførselen av innførselen av fotballtipping i 1948. Det betyr jo at nordmenn, som ikke bodde i umiddelbar nærhet av en norsk toppserieklubb, faktisk ofte hadde lettere for å knytte seg til engelske lag (Ibid). Det er fotballkulturen, det å være en del av et fellesskap, å være en del av en kultur med samme referanser og samme erfaringsbakgrunn. Fotball er et felles, internasjonalt språk, og fotball er følelser og lidenskap. I den sammenheng kan det nevnes at en viss andel av tilskuerne på kampene i tillegg er bortelagssupportere. Andelen bortelagssupportere kan brukes som et anslag på andelen

tilreisende publikum fra andre steder. Basert på slike anslag er det i snitt ca. 3 prosent av det totale publikum som er tilreisende i Tippeligaen, mens i 1. divisjon er andelen tilreisende publikum ca. 5 % [20].

I denne sammenhengen nevnes at identitet er målet, mens klubben er middelet, og mange supportere ønsker som nevnt å bli hørt også i forhold til administrasjonen av klubbene (Ibid). Min tidligere klubb (TUIL) involverte gjerne de organiserte supporterne både i sosiale sammenhenger og diskusjoner av administrativ art, selv om deres engasjement og lojalitet oftest ligger hos spillerne, laget og sporten, fremfor hos ledelsen av klubben. Supporterne er en viktig del av klubbens omdømmebygging, og arbeidet rettet mot disse blir ofte satt i system, både salgs- og markedsmessig. Ved kjøp av supporterutstyr tilkjenner supporterne at de er del av laget, og skaper en felles synlig identitet. I en høyesterettsdom fra 1997 er det slått fast at salg av supporterutstyr i en fotballklubb ikke er skattepliktig økonomisk virksomhet, og med det er inntekspotensialet uomtvistelig [21].

#### **4.2.6. Lokalsamfunn**

Klubbene har en viktig rolle både i lokalsamfunnet og storsamfunnet, ikke bare for tilskuerne, men også for befolkningen ellers, for frivillig arbeid og breddeidretten, samt næringslivet. Toppfotballen bidrar også på andre felter, for eksempel er det betydelig mediedekning og positiv omtale av klubbene, noe som smitter over til klubbens hjemsteder, bidrar til stolthet hos innbyggerne og kan gi økt tilflytting. Det lokale engasjementet bygger opp entusiasmen for fotball og at fotballen selv øker det lokale engasjementet. Mange klubber får økonomiske bidrag fra vertskommunen, men dette kan like gjerne være i form av reduserte kostnader (subsidiert anleggsleie og annet) som økte inntekter.

Selv om sporten skal være apolitisk er der flere eksempler på at politikere kan ha brukt sin tilhørighet til en fotballklubb for å nå sine valgmenn, og selv de lokale politikere vil gjerne assosieres med sine klubber. Dette har medført både positive og negative effekter, men de lokale kommuner er jo i utgangspunktet viktige støttespillere for klubbene i sine områder, både i form av lån og gjeldsforhandlinger, eller bistand i forhold til anleggssituasjoner. I tillegg kan politikkens inntog medføre økt økonomisk aktivitet, fornye byer, samt direkte adressere temaer som sosial ulikhet og integrasjon. Sportsklubber kan også både styrke og

bygge kommuner, som eksempelvis i Sogndal, der fotballklubben regnes som en motor i lokal næringsutvikling.

Ofte er stadion og baner lokalisert sentralt, for eksempel i et boligområde. Å være gode naboer og begrense mulige negative effekter for nabolaget knyttet til kampdagene er et viktig tiltak for lokalmiljøet rundt stadion. Klubbene har iverksatt flere gode tiltak som både er forebyggende og begrensende, og eksempler på dette er jevnlig kontakt med velforeninger, nabomøter og samarbeid med kommunen, informasjonsmateriale, rydding, vakthold som styrer trafikk og parkering samt redusert bruk av lys og lyd på kamper som ikke er sjenerende. Om lag 50 % av klubbene har konkrete tiltak på området, mens andre sier at de aldri har opplevd annet enn at naboene er godt fornøyd med naboskapet [22]. For å forsvare en slik bygging må det være aktivitet på anlegget, og aktivitet forutsetter resultater. Man har gått fra en situasjon der stadion er til for klubben til at klubben er til for stadion. Det er ikke lengre bare snakk om å spille kamper. Kiosksalg, salg av VIP-losjer, kulturelle arrangement og utleie av kurs- og konferansefasiliteter er svært viktig. Med andre ord har det blitt mye mer betydningsfullt enn tidligere at klubben gjør det godt for å opprettholde aktiviteten.

### **4.3. Ledelse**

De fleste som er involvert i ledelsen i sportslig ledelse har ifølge Brown og Potrac (2009) utviklet en atletisk identitet allerede i ung alder, og de ser gjerne tidlig for seg en livslang karriere innenfor sport. De elsker å spille og vinne, og har yrkesstolthet på linje med andre yrkesutøvere. Spillet har egenverdi og er mål i seg selv for den enkelte deltaker, der verdien stiger dersom man deltar selv (Walsh og Giulianotti, 2007). Autotelisk personlighet innebærer "et selv som har mål som kommer innenfra," til forskjell fra mål med opprinnelse i biologiske behov eller sosiale konvensjoner. At en deltaker har valgt målet selv, gjør at man lettere motstår endringer i ytre omstendigheter. Lagene ønsker å vinne, både for laget, for sponsorene og eventuelt for eieren. De fleste daglige lederne i norsk toppfotball har tatt jobben fordi de er glad i og har lidenskap for fotball, men der er åpenbart særlige utfordringer knyttet til ledelsen av klubbene representert i Norsk Toppfotball.

### 4.3.1. Krav til lederen

Fahlen (2006) fant at det gjerne var obligatorisk med erfaring fra spill eller trenervirksomhet selv, for i det hele å bli vurdert for administrative stillinger innen sport. Vi ser i dag en mer profesjonalisering i så måte, der eksempelvis daglige ledere av norske toppfotballklubber blir rekruttert via ordinære stillingsannonser, gjerne via rekrutteringsbyråer, der mer administrative og kommersielle verdier og erfaring er ønskelig. Som eksempel kan en se på stillingsannonsen der Tromsø Idrettslag (TIL) søkte ny administrerende direktør (Itromsø, 2014). I denne annonsen sto det spesifisert at de søkte en strategisk, markedsorientert og handlekraftig person til å lede og videreutvikle selskapet og klubben. Videre sto det at for å lykkes i stillingen måtte søkeren være operativ, forretnings- og markedsorientert, ha gode samarbeidsevner, ha god økonomiforståelse, ha en tydelig og inkluderende lederstil med gjennomføringsevne, kunne skape gode relasjoner til klubbens/selskapets samarbeidspartnere, kunne håndtere media i en hektisk hverdag og ha en god arbeidskapasitet. De ønsket i tillegg en leder som har formell kompetanse på høyskole- /universitetsnivå. Her har klubben laget en klar kravspesifikasjon som krever formell lederkompetanse, og som også tar høyde for krav fra omgivelsene.

Personlig søkte jeg min daværende stilling gjennom en slik stillingsannonse, og jeg ble fulgt opp på ordinære ansettelsesrunder og vilkår, selv om min offentlige kjente kjærlighet til sport generelt og fotball spesielt nok ble verdsatt, om ikke vektlagt. Respondentene i denne undersøkelsen hadde ulik erfaring i forhold til ansettelsesprosessen, og en hadde ren forretningsmessig bakgrunn mens den andre hadde høyere akademisk utdanning i tillegg til fotballfaglig erfaring, både fra utøvelse og ledelse. De møtte noe ulike prosesser når de ble ansatt. Den ene satt med følelsen at han ble ansatt fordi han kunne forretningsdrift, men også fordi han kjente noe i styret, og var økonomisk uavhengig og med det kunne tåle dårlig lønn i en for klubben økonomisk vanskelig situasjon. Den andre ble ansatt fordi han hadde kjennskap til idrett generelt og fotball spesielt. Det var ikke et uttalt krav i stillingsannonsen om økonomisk utdanning for sistnevnte. Begge fikk en ansettelseskontrakt når de ble ansatt, men ingen av respondentene følte vel at denne var en ren stillingsinstruks, men mer en forvaltningsavtale. Den ene uttalte at han følte at han nøt stor tillit både internt i klubben og i styret, og at «det gikk seg til». Krav og forventninger fra omgivelsene var ikke særskilt spesifisert i disse dokumentene, og den ene respondenten hevdet at forventningene nok er mye større enn instruks og kapasitet innebærer.

En daglig leder må ifølge respondentene forstå de spesielle omstendigheter og komplekse omgivelser som ansettelsen innebærer. Få andre stillinger er så offentlig, så utsatt for kritikk, og der alle eksterne aktører og tilhengere har en iboende uttalelsesrett om både innhold og utførelse. Respondentene mener begge at det stilles særskilte krav til denne stillingen. Alle har meninger om det lederen gjør, og det kan være vondt å leve med daglig kritikk. Det er en kompleks bransje, der lederne skal ivareta flere kulturer, både forening, forretning og frivillighet. Lederen må takle skillet mellom det å være eid av medlemmer og aksjonærer, og lederen må derfor kunne lytte og behandle disse annerledes enn profesjonelle aktører. Det forventes at en stiller opp bredt og at en er tilgjengelig. Selv om mange av dagens Tippeligaklubber omsetter for mellom 50 og 100-talls millioner, og dermed kan betrakte seg som mellomstore bedrifter, har de et relativt beskjedent antall personer i administrasjonen. Det betyr at det hele tiden er for lite ressurser i administrasjonen i forhold til de forventningene og kravene som stilles for å skape inntekter og holde kostnadene nede, og i følge informantene blir lederne over tid slitne av å måtte jobbe under slike arbeidsvilkår.

Respondentene mener at det bør være en relativt høy grad av utdannings, særlig innen ledelse, og erfaringen bør være både formell og reell. En bør ha kjennskap til idretten, da en ellers kan bli sjokkert over hvordan ting fungerer. Det kan eksempelvis være vanskelig dersom en kommer fra en striglet organisasjon hvor målet er å tjene penger, i motsetning til interne mål om mer aktivitet per krone. I idrett er der resultatmål som gjør at en må se på hvor mye penger trenger klubben for å gjennomføre det, og hvor rasjonelt man kan oppnå det. Sport tenker annerledes, og en av respondentene spesifiserte at her vil ledelsen kunne «treffe kvist». Klubbene må ha et stramt sportslig opplegg, med et solid rammeverk rundt satsinga, eksempelvis spillergruppen og trenerapparat. Sportslige krav gjør at det kan være lett å ta for hardt i, noe som krever en like sterk økonomisk kontroll.

På direkte spørsmål om hvorfor så mange daglige ledere har sluttet i sitt virke, svarte respondentene at de trodde det kom av en stor samlet totalbelastning. Der er et stort ytre press som får mennesket til å presse seg til det ytterste. Det ble nevnt at klubbene muligens ikke er klar nok i ansettelsesprosessen, og at det tidlig må spesifiseres at det er et komplekst og utfordrende fagområde som krever ledererfaring og innsikt i den hverdagen fotballen fungerer. Fotball har blant annet en spesiell og uforutsigbar økonomisk oppbygging der den er særdeles avhengig av sportslige resultater for å lykkes, og noen klubber kan styres mer av hjertet enn av økonomisk fornuft. Ved gode resultater får trenere og spillere ros, og går det

dårlig er det daglig leder som får kjeft. Sportslige resultat avgjør mye, noe som gjør det vanskelig å legge langsiktige planer, og oppnår en ikke disse faller alt. Ingen budsjetterer med nedrykk, og budsjetterer en forsiktig vil det gi dårlige signaler om ambisjoner, som igjen medfører at folk ikke kjøper sesongkort og samarbeidspartnere ikke vil være med. Klubbene kunne budsjettert med lavere plassering og tatt oppsiden ved bedre plassering, men det handler også om kommunikasjon utad: Har dere ikke trua? Budsjetteringen blir da et tveegget sverd, og noen klubber budsjetterer nok vel optimistisk. Eksempelvis nevner en av respondentene at medieavtalen har ca 100 millioner til fordeling på klubbene, men ut fra budsjettene som leveres inn til NFF er den samme summen samlet estimert til 150-200 millioner. Kombinasjonen av kritiske terskelnivåer, og vissheten om at gode spillere tiltrekkes av høye lønninger, skaper et problem ved at nærmest uansett hvilken tilstand klubben befinner seg i, oppstår det et insitament for og "sjanse" med økonomien i håp om å nå eller unngå terskelnivået (Bertheussen, 2011).

#### **4.3.2. Tiltak for å øke profesjonalisering**

Alle teoriene om ledelse som blir nevnt i denne oppgaven har metodiske utfordringer, og alle viser samtidig hvor komplekst ledelse er, og hvor vanskelig det kan være å gi entydige svar på hva som er god og effektiv ledelse. I tillegg viser de hvordan en kan sette dette i et system som kan bidra til å utvikle seg til å bli en god leder. Profesjonalisering av lederrollen handler mye om ansvarliggjøring av ledere. I dette ligger både det å stille krav til ledere, men også å kurse dem og gi de realistiske forutsetninger for å forstå hvilket ansvar de tar på seg ved å si ja til en lederrolle. Mye kan gjøres her ved å skape økt bevissthet rundt hva lederrollen er og hva den faktisk innebærer av ansvar, plikter og ikke minst handlingsrom. Nedover i divisjonene er profesjonaliseringen noe mindre, færre klubber har heltidsansatte, og styrene i disse klubbene får nok et større ansvar på seg, som igjen også medfører større utskiftninger i denne strukturen.

Når det gjelder spørsmål om hvilke tiltak som er innført for å begrense hyppig turnover blant daglige ledere, er det kurs i regi av NTF og NFF som fremheves, samt innførsel av felles-funksjoner i regi av NTF. En av respondentene fremmet at et mulig tiltak er å differensiere. Klubbene kan la noen bli gode på noe, for så å dele erfaringene, alle trenger ikke bli gode på alt. Topp og bunn må ha glede av å være sammen, og de bør bruke av fellesskapets midler på



felles prosjekter sammen. Bedriften og styret må allikevel selv ivareta og støtte opp om lederen sin.

Presset utenfra varierer fra klubb til klubb, noen har mer enn andre. På hverdagsnivå handler det om å håndtere sportslige krav for å være med, og dette er ofte daglig leders ansvar. Norsk Toppfotballsenter (TFS) er et tiltak fra NTF for å samordne den sportslige satsingen, og er utviklet som et kunnskaps- og kompetanse-senter som i samarbeid med norske toppklubber skal sikre topp internasjonal kvalitet på klubbenes sportslige utvikling [23]. Det medfører at TFS har et permanent fokus på å optimalisere strukturer, systemer og kulturer som bidrar til å utvikle de sentrale prestasjonsfremmende faktorene i toppfotballen. Senteret har bygd opp en referanseenhet som i samarbeid med fagområdene har som mål å kartlegge og holde senteret løpende oppdatert på bestep praksis, og hvor norske klubber, lag, spillere og trenere står inne for de sentrale prestasjonsdrivende områdene for toppfotballen. Det er engasjert en fagperson med høy kompetanse til å lede hvert av fagområdene. De ansvarlige for fagområdene rapporterer til en faglig leder som har ansvaret for helheten, og de utgjør sammen fagledelsen av Toppfotballsenteret. Fagledelsen er ansvarlig for å sikre en tverrfaglig forankring, ivareta synergiene i det totale fagfeltet, og skal påse at fagområdene utvikles i henhold til mål, tidsplan og tildelte ressurser. Det er oppnevnt en styrings-gruppe sammensatt av fagpersoner fra toppklubbene og NTF sitt styre. Styringsgruppens funksjon er å følge opp TFS, bidra til å kvalitetssikre strategier og prioriteringer i handlingsplanen, sikre rask implementering av vedtak og generelt bidra til å sikre at TFS har tilstrekkelig kraft til å framstå som et ressurs-senter for toppklubbene. TFS inngår i NTFs administrasjon avdeling sport, og rapporterer direkte til styret i NTF (Ibid).

NFF og NTF har begge i sine styringsdokumenter ledelse av klubbene som en av sine primærområder, og NTF har utviklet et utdanningsprogram med en seminarrekke som skal gjøre de daglige lederne i bedre stand til å få en kritisk og realistisk forståelse av hvordan de kan håndtere kompleksiteten rundt driften. De skal bevisstgjøres de særegenheter som sports- og særlig fotballklubbledelse innehar. Kursene skal være faglig basert og praktisk rettet mot de spesifikke emnene som føles viktig for lederne. De ser på teorier rundt eksempelvis markedsarbeid, organisasjonsteori, utvikling av felles språk og ikke minst forståelse av hvilke krav som stilles fra ulike grupper og miljøer. Disse kursene har også respondentene i denne undersøkelsen deltatt på. NTF som bransjeforening arrangerer dette som et langweekend-kurs i lederutvikling 1 gang pr år, men respondentene er – selv om de er forsiktige i sine uttalelser

- usikre på om tema som tas opp her er gode nok. Disse samlingene er i følge de ikke kurs direkte mot fotballedelse, mer generell lederutvikling, og muligens ikke nok spisset mot utfordringene i Tippeligaen. Det ble i samtale stilt spørsmål som «Når gikk forresten sist en toppleder på disse kursene? Det er mest andre i ledelsen som deltar.» Tiltak må ifølge respondentene spisses mot topplederne i klubbene. Det angis i tillegg lavere deltakelse i den senere tid. Lederne er ifølge respondentene avhengig av både innhold og tid til å være med, men hadde deltakerne følt at de fikk noe igjen for det faglig, hadde de nok prioritert tiden. NFF har i tillegg lederkurs 1-4, nummerert slik som trenerkursene som gir offisielle godkjenninger for deltakelse. Deltakerne får nok noe påfyll fra leder 4 - kursene, men det må rettes fokus mot andre utfordringer de møter. Begge respondentene fremholdt allikevel en viss skepsis til om dette var tilstrekkelig, eller om kursene traff godt nok. NFF anses som breddeorientert, og det skal de også være, men det medfører muligens begrensninger i forhold til hva de kan gjøre i forhold til ledelsen i toppfotballen.

Profesjonalisering av ledelsen også innen sport kan innebære innføring av vedtektsmessige verktøy, standarder og måleredskaper brukt for å oppnå og vedlikeholde handelsvaren, profitten og aksjeverdien (Grundy, 2004.) Ledelsesverktøy har blitt utviklet innen strategi, finans, markedsarbeid, personal og kommunikasjon. Anvendelsen av disse kan avhenge av en viss form for opplæring, fortrinnsvis gjennom høyere utdanning innen administrasjon av nevnte felt, da børnoteringer, mediebedrifter og profesjonelle sponsorer krever sin leder. Mangelen på kontinuitet på ledersiden medfører lavere kvalitet på budsjettprosesser og budsjettinnholdet. Utfordringen for klubbene blir derfor å knytte til seg dyktige økonomisjefer og å være i stand til å holde på dem over tid. Samtidig vil en høyere grad av informasjons-utveksling, både internt og eksternt, kunne vært med og bidratt til å øke økonomisjefenes kunnskapsnivå og dermed bedre kvaliteten på beslutningene som tas.

NTF har i år (2014) ansatt ny direktør, og ansettelsen av Leif Øverland har vært en bevisst prosess for å skape et bedre fotballprodukt med å bruke hans næringslivserfaring. Avgjørende for ansettelsen var hans bakgrunn og styrke innenfor områdene forretningsutvikling, prosessledelse og forhandlingsevner. Styreformann i NTF, Bjarne Berntsen, fremhever i tillegg hans evner innen relasjonsbygging, utviklingsorientering og øyne for nye muligheter [24]. Det kommersielle fokuset har vært fremhevet, og Øverland uttaler til NTF's hjemmesider at han ønsker å bidra til profesjonaliseringen av marked og drift, samt ha fokus på organisasjonsutvikling.

Markedsmessig ser en også en dreining mot profesjonalisering, med fast ansatte fagpersoner med profesjonelle verktøy for gjennomføring av aktiviteter. Gjennom samarbeidet i NTF besluttet klubbene i Tippeligaen eksempelvis å anskaffe og innføre et felles datasystem for kundebehandling (CRM) fra Ludalogik, der løsningen skal understøtte funksjonsområder innenfor oppfølging av kontakt med samarbeidspartnere, publikum, medlemmer og andre grupper [25]. Dette betyr at klubbene får et felles verktøy og samkjøres med tanke på oppfølging og ledelse av markedsarbeidet. Dette omhandler eksempelvis gjennomføring av eksempelvis reklameflater, losjer, salgskampanjer mot markedet rettet mot både bedrift- og privatsegmentet, og der NTF ønsker at systemet også gir analyse av kundeinformasjon for å bistå med målrettet salg. Suksesskriteriene er definert som enkelhet, ledelsesforankring i klubbene, organisering, ressursallokering, samt opplæring og innføring (Ibid).

#### **4.3.3. Ledelsesform**

Teoriene samlet viser at ledelse er et komplekst fenomen, og det kan ikke gis entydige svar på hva som er god og effektiv ledelse, men det er mulig å utvikle systemer som kan bidra til å utvikle gode ledere. Profesjonalisering av lederrollen handler mye om ansvarliggjøring av ledere. I dette ligger både det å stille krav til ledere, men også å kurse dem og gi de realistiske forutsetninger for å forstå hvilket ansvar de tar på seg ved å si ja til en lederrolle. Mye kan gjøres her ved å skape økt bevissthet rundt hva lederrollen er og hva den faktisk innebærer av ansvar, plikter og ikke minst handlingsrom. Chadwick (2009) stiller spørsmål ved om ordinær ledelsesteori i det hele er utrustet for å styre sportsledelse.

Huse (2007) fremhever at en av styrets funksjoner er å drive rådgivning til den operative lederen og å ha en lyttende funksjon overfor toppleder som ofte er i en ensom rolle. Topplederen har både en instrumentell (rasjonell) og en institusjonell (symbolsk) funksjon. Toppledermodellen bygger på mål-, ramme- og verdistyring. Gjennom verdibasert ledelse kan toppleder utvikle en bedriftskultur med motiverende og identitets-skapende kraft. Kulturelle uttrykk gjennom atferd og symboler er identitetsbyggende internt og omdømme-byggende eksternt. Skal de ha positiv effekt må toppleder være rollemodell og lojal mot kjerneverdiene (Engvik, 2010). En rekke studier viser at ulike aktører har en klar tendens til å attribuere årsak til leder for organisasjoners resultater. Dette medfører igjen at resultatene i stor grad avgjør om lederen har tillit eller ikke. Troen på lederen påvirker organisasjonsmedlemmenes

entusiasme og motivasjon for å nå målene. En leder som oppnår svake resultater, får raskt en vanskelig oppgave med å snu trenden, fordi han symboliserer årsaken til resultatene. En leder som oppnår gode resultater, vil derimot ha forutsetninger for å gjenskape disse resultatene som følge av tilliten, støtten og troverdigheten han/hun nyter innad i organisasjonen og i omgivelsene.

I foreningen er det interessen og engasjementet for en ideell sak som står i fokus, og dette gjør at verdiledelse vil være en god modell. Lederen i denne modellen fremhever at det ikke er personlige ambisjoner, men forpliktelsene overfor saken, og tilliten fra medlemmene som gjør at de stiller seg til rådighet for organisasjonen og saken (Gammelsæter og Ohr 2002) Altså er ledernes motivasjon rettet mot idealet, som i en fotballklubb kan dette være aktivitet og det sosiale fellesskapet. En god verdileder er troverdig ovenfor medlemmene, og klarer å skape engasjement gjennom sin evne til å formulere organisasjonens verdier og levendegjøre for medlemmene hvordan verdiene kan og bør realiseres.

Profesjonell ledelse bygger på at lederen har formell kompetanse (Ibid). Den formelle kompetansen som er relevant i ledelse av de fleste organisasjoner er organisasjons-, administrasjons- og økonomikunnskap. Ettersom dette er temaer som gjelder flere type organisasjoner, kan profesjonell ledelse sees på som en generell ledelsesform, som ikke kun gjelder en type organisasjoner. Det som derimot skiller den ut er at lederen kun er forpliktet i forhold til organisasjonens mål og eiernes forventninger, i motsetning til verdiledelse, der lederen opplever forpliktelser ovenfor idealer og verdier. Denne modellen passer derfor godt inn i et aksjeselskap, i og med at lederne her gjerne har høy relevant utdanning, og motiveres av å nå bedriftens mål.

Alf Inge Stiansen og Øivind Martinsen, m.fl. står bak en omfattende studie av 297 ledere fra ulike bedrifter i norsk næringsliv ("Adferdstrekkene til de beste operative lederne i Norge", 2003). Studien tyder på at ledere som i hovedsak er coachende og støttende, skaper best resultater - både i økonomisk forstand og i arbeidsmiljø. Nyere ledelsesfilosofier som selvledelse og superledelse (Sims & Lorenzi 1992) og transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1990) regnes som tidsriktige og utfyllende perspektiver i dagens kunnskapssamfunn. Sistnevnte ledelsesretning fokuserer på lederen som rollemodell og inspirator, der leder stimulerer til læring og utvikling ved å anviser retning (visjoner og mål), etterleve disse selv og samtidig involvere, støtte, vise interesse, omtanke og omsorg.

Klare mål er fortsatt en forutsetning for å lykkes som leder, men dersom man ikke forstår at man må tilpasse sin lederstil til den enkelte medarbeider samt den oppgaven man står overfor, vil de gode resultatene kunne utebli (Thompson, 1993). En leder kommer langt gjennom å innta en mer fleksibel holdning til ulike situasjoner, det er alltid er leders ansvar å utvikle medarbeiderne og dette med ledelse er en livslang læringsprosess hvor man aldri blir helt utlært. Valg av lederstil handler ikke om valg av personlighet, det dreier seg om aksept av at medarbeidere, som mennesker flest, er forskjellige. En leder som er opptatt av at virksomheten skal levere best mulige resultater, må tilpasse sin form, ikke sin karakter, til denne kjensgjerningen. Dette er kjernen i det som har fått betegnelsen "situasjonsbestemt ledelse". Ledelse er også situasjonsbetinget i betydningen at en må ha individuell tilnærming til dem en leder fordi all har sine egne forutsetninger. Gode ledere håndterer individer og situasjoner likt ved å behandle de ulikt. God ledelse innebærer med det en kombinasjon av flere måter å lede på, altså tilpasset situasjon/utfordring og hvert enkelt individs kompetansenivå og motivasjon. Først vurderer lederen situasjonen, så personen vedkommende skal lede og så leder han de etter den lederstilen som er best tilpasset deres behov. Lederens oppgaver er da å sette opp mål, være tilstede, hente informasjon, være fleksibel, forstå personlige begrensninger, samt påvirke med språket [26]. Ledere bør utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere og velge den lederstil som passer best i den aktuelle situasjonen. Ledere bør dessuten bidra til å utvikle kompetansen til sine medarbeidere.

Gammelsæter (2010) framhever i sin artikkel instrumentell forståelse av ledelse og institusjonell pluralisme. Logikkene han presenterer har en pluralistisk natur som er vanskelig å lede, og det kan være en medvirkende årsak til det store frafall blant lederne i norsk toppfotball. Han fremhever logikker som idealisme, identitet, entreprenørskap, byråkrati, politikk og autotelisme, og selv om de ikke representerer en fullstendig oversikt over logikker representert i klubbene, indikerer typologien at logikker blandes, og de er også integrert med hverandre. Idealisme er integrert med frivillighet og samfunn, med kulturell utøvelse, det autoteliske med konkurranse, entreprenør- og ledelse samhandler med marked, entreprenør med agentprinsipper, byråkrati mot stat og politikk som igjen også er blandet med konseptet om interesseorganisering. Disse relasjonene utgjør en mangefasettert utfordring som lederne i klubbene må ta med i sine betraktninger, og kan med fordel forskes mer på. Storm (2008, 2009) fant i sine studier at selv om en antar at klubber har profittmaksimering som mål – som i ledelseslogikk, har sport en egen mentalitet om høye ambisjoner som gjenspeiles i den autoteliske logikk, og i risikotaking som i entreprenørskap. I tillegg må en forholde seg til

byråkratiets logikk, all den tid europeisk sport har sterke reguleringer som andre kommersielle aktører ikke har. Det er eksempelvis ikke anledning å ha krysseierskap eller fusjoner. Dette påvirker igjen hvilke strategiske virkemidler en har tilgjengelig, og kan gi urimelige forventninger til hvordan en kan kontrollere organisasjoner og situasjoner. Gammelsæter (2010) konkluderer allikevel med at kommersialiseringen har medført flere aktører og logikker, der pluralisme og flere spilleregler har blitt innført.

Klubbene er avhengige av hverandre for i det hele å få spilt kamper, og de er også avhengig av å ha et politisk og økonomisk uavhengig styrende organ for å lede denne avviklingen. Uten non-profit og frivillig talentutvikling vil heller ikke mange klubber vært profesjonalisert. Mange nasjonale sportsorganisasjoner eller politiske myndigheter forlanger i tillegg at deler av klubben skal være non-profit, og at retten til kamper tilhører denne fraksjonen (Gammelsæter, 2009). Idealister, amatører, fans og politikere er de grupper som har minst interesse av økonomiske mål, men sammen med de kommersielle aktører kan de allikevel ikke diktere spillet all den tid de ikke har kontroll over de ledende organer i sporten. Det som fremkommer i undersøkelsen av peker heller i retning av at det er den interne organiseringen, samspillet mellom de ulike aktørene internt i bedriften, bedriftens relasjoner mot eksterne aktører samt bedriftens evne til å fange opp signaler fra eksternt hold (og internt) og handle ut i fra dette på en mest mulig profittmaksimerende måte, på kort og lang sikt som er avgjørende.

## 5. KONKLUSJON

Formålet med undersøkelsen var å kartlegge nåsituasjonen for hvilke krav som stilles fra omgivelsene til medlemsklubbene av Norsk Toppfotball, samt å studere ledelsen av arbeidet med å møte disse kravene.

Min problemstilling er todelt, og lyder som følger:

*Hvilke krav stilles fra omgivelsene til medlemsklubbene i organisasjonen Norsk Toppfotball, og hvor ligger de viktigste utfordringene med hensyn til ledelse av medlemsklubbene som følge av disse kravene?*

For toppidretten skjer det en økende kommersialisering, prestasjonsorientering og profesjonalisering. Dette betyr at flere og flere aktører utenfor fotballen har fått makt og mulighet til å påvirke klubbene. Fotballen har blitt et produkt som skal selges, og godt salg forutsetter gode prestasjoner og resultater. Dersom lederne ikke er i stand til å skape det produktet som ønskes, vil det oppstå et press fra omgivelsene som kan framprovosere utskiftninger. Man må da på mange måter starte på nytt igjen, hver gang en daglig leder forsvinner og tar med seg sin kompetanse ut av bransjen.

Klubbene tar bevisste valg i forhold til involvering av næringslivet og en kan derfor hevde at organisasjonen består av både forvaltning, frivillighet og forretninger, det vi velger å kalle de tre F`er. Spørsmålet om styringsmodell er grunnleggende for fotballens utvikling, og i forhold til organisering i norsk toppfotball kan en studere de ulike nevnte modellene. Uavhengig av hvilken form for kontroll en organisasjon velger, må beslutningstakerne forstå pris og kostnad, regler og tradisjonene. Sistnevnte er skjult kunnskap som må læres og oppleves over lengre tid, og høy turnover vil være hemmende i så måte (van Mananen og Schein, 1979.) Fotballigaen som helhet fungerer godt og kan sies å være av varig karakter. Jeg tror suksessen kan skyldes nettopp blandingen av organisasjonslogikker og måten en i det daglige arbeidet greier å balansere mellom de ulike logikkene. Organisasjonen er vanskelig å styre på grunn av de mange interessegrupper og logikker, men er derfor også vanskelig å utslette. Flere logikker kan være med på å skape en fragmentert, usammenhengende, konfliktfylt organisasjon med tvetydige mål, men den samme pluralismen kan gjøre organisasjonen i stand til å møte forventninger fra ulike grupperinger.

Kratz & Block (2008) foreslår å skape egne holdbare identiteter som blir et verdifullt mål i seg selv, slik at den selv kan legitimere sin atferd og skape sin egen kultur. Ledelse blir ikke å adskille organisasjonen fra sine interessenter, men å akseptere og institusjonalisere engasjementet (Gammelsæter, 2010.) Avgjørende i strategiarbeidet er å skaffe så mye relevant informasjon som overhode mulig fra omgivelsene før man bestemmer seg for hvilken strategi som er mest hensiktsmessig. Strategivalget avhenger således av omgivelsene, og må være tilpasset disse omgivelsene, men samtidig må strategivalget tilpasses de ressursene som organisasjonen besitter. Jeg har i denne oppgaven diskutert mulige strategier for å handtere tekniske og institusjonelle omgivelser, og særlig fremhevet fellesfunksjoner og kurs i regi av NTF for å høyne grad av profesjonalitet i ledelsen, markedssamarbeid for å møte og tilfredsstillende samarbeidspartnere og investorers krav, økonomiledelse/rapportering for å imøtegå krav fra forbundet, samt media- og kommunikasjonsplaner for å treffe media på deres hjemmebane. Det ligger tilsynelatende noen utfordringer her knyttet til innholdet i kursene som avholdes i NTF, blant annet for å gjøre dem attraktive for topplederne.

Selv om mange av dagens Tippeligaklubber omsetter for mellom 50 og 100-talls millioner, og dermed kan betrakte seg som mellomstore bedrifter, har de et relativt beskjedent antall personer i administrasjonen. Det betyr at det hele tiden er for lite ressurser i administrasjonen i forhold til de forventningene og kravene som stilles for å skape inntekter og holde kostnadene nede, og i følge informantene blir lederne over tid slitne av å måtte jobbe under slike arbeidsvilkår. En interessant vinkling går allikevel på at der tross alt er noen ledere som holder stand i flere år, og det vil kunne være interessant å ta dette opp i en eventuelt senere studie. Hva gjør at disse klarer seg, er det personlige egenskaper, eller er det klubbene som har en god organisasjon som klarer samt ønsker å holde på sin leder over lengre tid? De fleste som jobber innen klubbledelsen føler lidenskap for fotball og ønsker å gjøre en god jobb med dette. Daglig leder i en fotballklubb i norsk toppfotball sitter med hovedansvaret for å lønne mange personer, og nettopp en generell dårlig økonomisk situasjon, prekære likviditetsbehov, og system- og strukturutfordringer medfører søvnløse netter for mange, som igjen selvsagt gir personlige utfordringer både profesjonelt og privat. Mange føler nok at arbeidsoppgavene blir annerledes enn forventet, at det lederskapet blir en forvaltningsoppgave mer enn reell innflytelse på strategi og retningsvalg, og umiddelbare krav fra styrene kan nok være med å påvirke situasjonen negativt. Klubben og styret bør støtte sin leder i større grad, og mye kan gjøres her ved å skape økt bevissthet rundt hva lederrollen er og hva den faktisk innebærer av utfordringer, ansvar, plikter og ikke minst handlingsrom.



## 6. REFERANSELISTE

- Andersson, T., & Carlsson, B. (2009). Football in Scandinavia: A fusion of welfare policy and the market. *Soccer and Society*, 10, 299\_304.
- Andreassen, B. U. og Olsen, O. (2006) Den polyfone organisasjonen, *En casestudie av kultursamarbeidets suksess i Vesterålen regionråd med fokus på mannskapsmodellens organisatoriske kjennetegn*, Masteroppgave i Organisasjons- og ledelsesvitenskap, UiT
- Andreff, W. (2006). Voluntary work in sport. I W. Andreff, & S. Szymanski (Red.), *Handbook on the economics of sport* (s. 219\_225).
- Arnulf, Jan Ketil (2008): "Lederutvikling". Kapittel i fagboken: Kuvaas, Bård (red): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM. Fagbokforlaget 2008.*
- Askeland, K. (2011) Masteroppgave i Endringsledelse. *Krav til ledere i frivillige organisasjoner*, Institutt for media, kultur og samfunnsfag, Universitetet i Stavanger.
- Austin og Stiansen (2003) *Leader as Coach – A provider of happy employees, customers and shareholders – BI*
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. I M.M. Chemers & R. Ayman (red), *Leadership theory and research: Perspectives and direction* (s. 49–88). San Diego, CA: Academic Press.
- Bertheussen, B. (2011, Mai). Lønnsspiralen i fotballen, en gordisk knute? *Magma*, s. 74-79. (Artikkel)
- Blackshaw, T. (2008). Contemporary community theory and football. *Soccer and Society*, 9, 325\_345.
- Brown, A., Crabbe, T., & Mellor, G. (2008). Introduction: Football and community\*Practical and theoretical considerations. *Soccer and Society*, 9, 303\_312.
- Brown, G., & Potrac, P. (2009). 'You've not made the grade, son': De-selection and identity disruption in elite level youth football. *Soccer and Society*, 10, 143\_159.
- Brønn, Peggy S. og Ihlen, Øyvind (2009), "Åpen eller innadvendt, omdømmebygging for organisasjoner" , Gyldendal Akademisk
- Carlsson, B. (2009). Insolvency and the domestic juridification of football in Sweden. *Soccer and Society*, 10, 477\_494.
- Chadwick, S. (2009). From outside lane to inside track: Sport management research in the twenty-first century. *Management Decision*, 47, 191\_203.

- Christensen T. et al (, 2009): *Organisasjonsteori for offentlig sektor : instrument, kultur, myte*  
Nyere oppsummering i statsvitenskapelig/organisasjonsteoretisk perspektiv av forskere som er kritiske til bedriftsøkonomiske modellens anvendelighet i offentlig sektor. ISBN 82-15-00404-0
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring.* Oslo: Universitetsforlaget
- Dalland, O.2007. *Metode og oppgaveskriving for studenter.* Oslo. Gyldendal akademiske.
- Deloitte, (2008). *Annual review of football finance*
- Dodson, S. & Goddard, J. (2011) *The economics of football*, Cambridge University Press
- Engebretsen, J. og Holt, Ø. (2012): *Hvorfor er det så vanskelig å drive en fotballklubb økonomisk forsvarlig?* Masteroppgave, Norges Handelshøyskole (NHH)
- Engvik, T. (2010) *Effektive toppledere er styrets ansvar. Innlegg til styreutvikling*, Østfold
- Epstein, S. & O'Brien, E. J. (1985). *The person - situation debate in historical and current perspective.* *Psychological Bulletin*, 3, 513-537.
- Fahlen, J. (2006). *Structures beyond the frameworks of the rink. On organization in Swedish ice hockey* (Doktorgradsavhandling, Umeå Universitet, 2006
- Flaa, A. H. (2010). *Norske eliteserierklubber: idrettslag, byens stolthet og millionbedrift : en studie av en eliteklubbs økonomistyring.* Bergen: [A.H. Flaa]. 129
- Foster, J., & Pope, N. K. (2004). *The political economy of global sporting organisations.* London: Routledge
- Gammelsæter, H. (2010), 'Institutional Pluralism and Governance in "Commercialized" Sport Clubs', *European Sport Management Quarterly*, 10, 569-594.
- Gammelsæter, H. (2009). *The organization of professional football in Scandinavia.* *Soccer and Society*, 10, 305\_323.
- Gammelsæter, Hallgeir og Ohr, Frode (2002), *Kampen uten ball: om penger, ledelse og identitet i norsk fotball.* Abstrakt forlag
- Gerrard, B. (2004). *Media ownership of teams: The latest stage in the commercialisation of team sports.* I T. Slack (Red), *The commercialization of sport* (s. 247\_266). New York: Routledge.
- Grant, R. M. (1996). *Toward a Knowledge - Based Theory of the Firm.* *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 109-122
- Grant, R. M. (1996). *Prospering In Dynamically - Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration.* *Organizational Science*, 7, 4:375-387

- Grundy, T. (2004). Strategy and financial management in the football industry. *Strategic Change*, 13, 405\_422.
- Gripsrud, G., Olsson, U.H. og Silkoset, R.. (2004). *Metode og dataanalyse*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*
- Holstad, F. og Larsen, L. (2011): En analyse av Corporate Governance i norske Tippeligaklubber og tilknyttede selskaper, masteroppgave, Institutt for økonomi og ressursforvaltning, Handelshøgskolen UMB
- Huse, M. (2007) Styret: Tante, barbar eller klan? Fagbokforlaget
- Ihlen, Ø. 2004: Rhetorics and Resources in Public Relation Strategies, doktorgradsavhandling, Universitetet I Oslo
- Jacobsen, I. Thorsvik, J. 2010. Hvordan organisasjonen fungerer. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jakobsen, S. E., Gammelsæter, H., & Fløysand, A. (2009). The spatial embeddedness of professional football clubs in Norway. *Soccer and Society*, 10, 261\_279.
- Jacobsen, Dag Ivar (2005) "Hvordan gjennomføre undersøkelser, innføring i samfunnsvitenskapelig metode" Høyskoleforlaget, Kristiansand
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007). Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse. Bergen: Fagbokforlaget
- Johnson, Scholes & Whittington, 2008, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Pearson Education
- Kaplan, D 2004. *The Sage Handbook of Quantitative methology for the Social Sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen, Fagbokforlaget. Kap 13, Ledelse og samspill.
- Kraatz, M. S., & Block, E. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson, & R. Suddaby (Eds.), *The handbook of organizational institutionalism* (pp. 243\_275). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Larsen, N.M. (2011) Foretaksstrategi – en introduksjon og en oversikt, Forelesning i foretaksstrategi, UiT.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Thousand Oaks,

London, New Delhi: Sage Publications, 205-309

Martinsen, Ø. L. , (red) (2010) Perspektiver på ledelse, Gyldendal Norsk Forlag

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340\_363.

Natland, T. M. (2007), Bacheloroppgave, ”Lederskifter i norsk toppfotball 1996-2006,” Sports Management, Høgskolen i Molde

Nordvik, H. & Brovold, H. (1998). Personality traits in leadership tasks. *Scandinavian Journal Psychology*, 39,

Nordlys, 2014: <http://www.nordlys.no/nyheter/article7319357.ece>

O’Brien, D., & Slack, T. (2004a). Strategic responses to institutional pressures for commercialisation: A case study of an English Rugby Union Club. In T. Slack (Ed.), *The commercialisation of sport* (s. 164\_184). New York: Routledge.

O’Brien, D., & Slack, T. (2004b). The emergence of a professional logic in English Rugby Union: The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sport Management*, 18, 13\_39.

Ohr og Gammelsæter (2001) kronikk i aftenposten 3.2.2001

Opedal, A. ( 2009) People Management nr. 1 2009, HR Norge og [www.yit.no](http://www.yit.no)

Penn, R. (2002). The management of a football club: A case study of Blackburn Rovers FC. In P. Murphy, & I. Waddington (Red.), *Soccer Review* (pp. 40\_45). Leicester: Anchor Print.

Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press

Røvik, K. A. (1992). Institusjonaliserte standarder og multiorganisasjoner. I *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 1992, nr. 4, s. 261-284

Røvik, K.A (2007): *Trender og translasjoner*. Oslo, Universitetsforlaget

Scott, W. R. og Meyer, J. W. (1994). The Rise of Training Programs in Firms and Agencies: An Institutional Perspective. I W. R. Scott og J. W. Meyer (red.)

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.

Sims, H. P. & Lorenzi, P. 1992 *The new leadership paradigm social learning and cognition in organizations*, Sage Publications

Sloan, P. J. (2006). The European model of sport. I W. Andreff, & S. Szymanski (Red.), *Handbook on the economics of sport*. Cheltenham: Edward Elgar.

Tellebon, A. L. (2010) Bacheloroppgave, “Hvilken faktorer påvirker den hyppige utskiftingen av daglige ledere i norske tippeligaklubber,” Sports management, Høgskolen i Molde

Thompson, G. (1993) *Situasjonsbestemt ledelse. Hvordan lykkes som leder?* Gyldendal

- Van Maanen, J. and E. H. Schein (1979). "Toward of Theory of Organizational Socialization." *Research in Organizational Behavior*, 1: 209-264.
- Walsh, A., & Giulianotti, R. (2007). *Ethics, money and sport. This sporting mammon*. New York: Routledge.
- Westerbeek, H., & Smith, A. (2003). *Sport business in the global marketplace*. New York: Palgrave Macmillan.
- Wollebæk, Selle, P., & Lorentzen, H. (2000). *Frivilliginnsats: Sosialintegrasjon*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

## 7. SLUTTNOTER

- [1] Handlingsplan Norges Fotballforbund, 2012 webside: <http://www.fotball.no/nff/NFF-nyheter/2012/NFFs-handlingsplan-2012-15/> Publisert 6.2.2012, lastet ned 8.10.2012
- [2,4] Forelesning, Tjora, A. H. OR/ HIST 2002, NTNU Webside: [www.sv.ntnu.no/iss/Aksel.Tjora/kurs/hist/hist-orgled-aht-h2002-3.ppt](http://www.sv.ntnu.no/iss/Aksel.Tjora/kurs/hist/hist-orgled-aht-h2002-3.ppt) Publisert 02.10.2012, lastet ned 8.10.2013
- [3] Nybrodahl, 2004 Webside: [www.nybrodahl.com](http://www.nybrodahl.com)
- [5,6] *Undersøkelse og etikk*, webside: <http://www.imdi.no/no/brukerundersokelser/Kapittel-2/28-Etiske-vurderinger/> Publisert 03.09.10, lastet ned 04.01.2011
- [7,8] Vedtekter. Norsk Toppfotball, Webside: <http://www.toppfotball.no/statutes>  
Sist endret mars 2009, lastet opp februar 2010.
- [9] Norsk Tipping forlenger samarbeidsavtale. Webside <http://www.toppfotball.no/latest-news/article/l2a10s0ncq0w17433b16bhgru/title/norsk-tipping-forlenger-samarbeidsavtale> Sist endret 18.3.2014, lastet opp 10.4.2014
- [10,18] Andreff, W. (2002). Financing modern sport in the face of a sporting ethic. Play the game., Webside: <http://www.playthegame.org/knowledge-bank/articles/financing-modernsport-in-the-face-of-a-sporting-ethic-945.html> Lastet ned august, 2010
- [11,15,17,20, 22,23] Samfunnsregnskap, Norsk Toppfotball. Webside: <http://www.toppfotball.no/latestnews/article/ozicy4aam8zi1b9yqwmeeukio/title/samfunnsregnskap> Publisert 01.03.2013, lastet ned 02.03.2014

- [12] UEFA club licensing system, manual version 2.0. (2010) Website:  
<http://www.uefa.com/newsfiles/358508.pdf> Lastet ned 25.06, 2010
- [13,25] Felles økonomisystem for klubbene i Tippeligaen og Adeccoligaen. Website:  
<http://www.toppfotball.no/latest-news/article/1dh5b8191dtvd1xoop0btw3qhl/title/felles-okonomisystem-for-klubbene-i-tippeligaen-og-adeccoligaen>  
Publisert 04.12.2013, lastet ned 10.12.2013
- [14] Bør revurdere sponsoravtaler. Lasse Gimnes til Kampanje 2013. Website:  
<http://www.kampanje.com/markedsforing/article6610452.ece>  
Publisert 18.4.2013 Lastet ned 2.03.2014
- [16] Forberedt på prisedgang. Siem til Kampanje 2013. Website  
<http://www.kampanje.com/medier/article6968092.ece>  
Publisert 7.11.2013, lastet ned 04.02.2014
- [19]\_Supportere slenger med leppa... Nordlys, 2014 Website:  
<http://www.nordlys.no/nyheter/article7319357.ece>  
Publisert 26.04.2014, lastet ned 26.04.2014
- [21] Skatteplikt for foreninger. Justorget  
[http://www.jusstorget.no/jt/article/frontpage\\_article.asp?Key=1&FagKey=67&ArtKey=124](http://www.jusstorget.no/jt/article/frontpage_article.asp?Key=1&FagKey=67&ArtKey=124)  
Publisert 09.02.01 Lastet ned 15.2.2014
- [24]\_Leif Øverland blir ny adm.dir i Norsk Toppfotball, Norsk Toppfotball Website:  
<http://www.toppfotball.no/news/article/xfkg5sxekr0p1pk1hpqeda3rj/title/leif-overland-blir-ny-adm-dir-i-norsk-toppfotball> Publisert 25.10.2013 Lastet opp 28.10.2013
- [26] Lederutvikling, Mind Too, 2014 Website:  
<http://www.mindtoo.no/lederutviklingsprogrammet.html>  
Lastet ned 23.3.2014

## 8. VEDLEGG

### 8.1. Figurer

Figur 1. Inndeling av omgivelser i ulike nivå, Jacobsen og Thorsvik (2007:184.)

Figur 2: Selznick (1957) Praktisk ledelse, en syntese av ulike teoretiske tilnærminger

Figur 3: Omsetning i kroner, sponsering Kilde: Sponsor Insight/Sponsor- og Eventforeningen.

### 8.2. Intervjuguide

1. Fortell litt om din bakgrunn?
2. Hvilken rolle og hvilke arbeidsoppgaver har du?

#### Organisasjonsteori

1. Hvilken konstellasjon kan en si at organisasjonen/klubben er sammenfattet i?
  - o Forvaltning? Saksbehandling etter regelverk
  - o Forretning? Markedstankegang
  - o Forening? Frivillighet/Interesse
  - o Kombinasjon av disse?
2. Hvilke utfordringer ser du forbundet med organisasjonsform?

#### Krav fra omgivelsene

1. Hva/hvem er de viktigste eksterne faktorene som påvirker arbeidet?
  - a. Hvilke aktører er med i dag (og kan betraktes som hovedaktører)
  - b. Er det med ”mer perifere” aktører og som er viktige støttespillere? Hvilke?
  - c. Hvordan påvirker andre interessenter styringen av organisasjonen?
  - d. Hvilke krav stilles?
2. Hvilke av organisasjonens interessenter/interesser blir ivaretatt gjennom den overordnede målsetningen?
3. Er det viktige interessenter som ikke blir ivaretatt gjennom den overordnede

målsetningen?

4. Hvordan kan den formuleres eller bygges ut slik at disse blir ivaretatt?
5. Hva er de viktigste eksterne faktorene som påvirker arbeidet?
6. Hvilke strategier benyttes for å møte de eksterne omgivelsene?

## **Ledelse**

1. Hva er de viktigste oppgavene for en leder i norsk toppfotball?
2. Har dere tilstrekkelig med ressurser disponibelt til og nå uttalte mål?
3. Finnes det stillingsinstrukser eller andre dokumenter som omtaler lederrollen, og i hvor stor grad er krav og forventninger fra omgivelsene i samsvar med disse?
4. Hvilke krav og forventninger legger du som leder selv til grunn for rolleutøvelsen?
5. Hvordan opplever du krav og forventninger fra aktører utenfor organisasjonen til lederrollen?
6. Er det samsvar mellom egne og omgivelsenes forventninger til lederrollen?
7. Har dine krav og forventninger til lederrollen blitt innfridd eller endret etter tiltredelsen?
8. Hvor viktig er formell posisjon for den reelle makt man får i organisasjonen?
9. Hvilke overordnede dokumenter stadfester samarbeidet og eventuelle forpliktelser?
10. Hvordan påvirker lisenskriteriene klubbens styring?
11. Opplever du høyt arbeids- og tidspress i din stilling? Forventes det frivillig / ubetalt innsats utover kontortid?
12. Hvilke egenskaper, ferdigheter og kompetanse ligger til grunn for ansettelse? Stilles det særskilte krav til kompetanse i denne bransjen?
13. Hvilket tilbud opplæring/ utdanning gis fra NTF side, og har dere tatt imot dette tilbudet?
14. Hvilke egenskaper og ferdigheter får du benyttet i utøvelsen av rollen?
15. Hvordan rekrutteres lederne?
16. Hvordan følges lederne opp?
17. Hva tror du er årsaken til at mange daglige ledere i medlemsklubbene har sluttet?
18. Hvilke tiltak er innført for å bedre situasjonen med stor turnover?
19. Hva er den største utfordringen knyttet til å skape en langsiktig plan med tanke på å beholde lederne i klubbene i Norsk Toppfotball?