



Bacheloroppgave

IDR600 Sport Management

Tittel : Sportsdirektørens rolle i SK Brann

Forfattere: Runar Edvardsen og Joakim Vatne

Totalt antall sider inkludert forside: 30

Molde, 29.05.2009



Publiseringsavtale

Tittel på norsk: Sportsdirektørens rolle i SK Brann

Tittel på engelsk:

Forfatter(e): Runar Edvardsen og Joakim Vatne

Fagkode: IDR 600

Studiepoeng: 15

Årstall: 2009

Veileder: Hallgeir Gammelsæter

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja: **Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?** ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 28.05.2009

Forord:

Denne oppgaven er skrevet ved avdeling for økonomi, informatikk og samfunnsfag ved Høgskolen i Molde. Oppgavens tittel er sportsdirektørens rolle i SK Brann, og er en avsluttende oppgave ved Bachelorgradsstudiet i Sports Management, og har et omfang på 15 studiepoeng.

Vi begynte vårt arbeid ved månedsskifte Januar/Februar 2009, og har jobbet noenlunde jevnt å trutt gjennom semesteret, med ekstra intensivt arbeid i oppstartfasen. I første del av arbeidet gikk tiden med på å foreta intervjuer med relevante objekt, som i dette tilfelle har vært tidligere, og nåværende ansatte ved Sportsklubben Brann. Det meste av datainnsamlingen har foregått på ved personlige samtaler.

Vi har sett på arbeidet som er lagt ned, med stor interesse, først og fremst fordi dette er en klubb og et tema vi har stor interesse for. Da vi startet planleggingen av vår bachelor oppgave fant vi ut at vi ønsket å skrive om sportsdirektørens rolle. Vår veileder, Hallgeir Gammelsæter, mente at vi burde avgrense oppgaven til en klubb. Da ble det naturlig for oss å velge Brann som den klubben vi ville se på. Vi har hatt fokus på å skille mellom rolle og person i vårt arbeid med oppgaven.

Vi vil takke alle som har stilt opp som bidragsyttere til vår oppgave. Dette gjelder i størst grad våre objekter, Per Ove Ludvigsen, Espen Steffensen, Anders Giske, Arne Møller, Roald Bruun Hansen, Davy Wathne og Bjørn Dahl. Uten deres samarbeidsvilje, ville ikke dette vært gjennomførbart.

Vi håper det endelige resultatet faller i smak.

Sammendrag:

Vi har i vår oppgave tatt utgangspunkt i endringene som har skjedd administrativt i Sportsklubben Brann, med hovedvekt på endringer i sportsdirektør rollen de siste 10-15 årene. Hensikten har vært å undersøke om denne rollen har endret seg i Sportsklubben, og i hvilke retning den eventuelt har utviklet seg. Data er samlet inn ved hjelp av personlige samtaler, kontakt pr. mail, og ved telefonsamtaler.

Innholdsfortegnelse

1.0 Tema	s. 6
2.0 Problemstilling	s. 8
3.0 Presentasjon av SK Brann	s. 8
3.1 Opprinnelsen	s. 8
3.2 Seriemesterskapet	s. 9
3.3 ”Elevator” tiden	s. 9
3.4 Det urolige 90-tallet	s. 9
3.5 Opp og nedturer i moderne tid	s.10
4.0 Teori	s. 13
4.1 Ny-institusjonell organisasjonsteori	s. 13
4.2 Symbolperspektivet – Lederen som symbol	s. 15
4.3 The Garbage can model of choice	s. 16
5.0 Utviklingen av norsk fotball	s. 17
6.0 Analyse	s. 20
7.0 Konklusjon	s. 26
8.0 Sluttnoter	s. 27
9.0 Kildeliste	s. 27

1.0 Tema

Vi har valgt sportsdirektørrollen som tema i vår bacheloroppgave. Dette valget gjorde vi på bakgrunn av den interessen vi har for denne rollen. For å utdype dette litt, bunner vår interesse for nevnte rolle, i måten den tilsynelatende har blitt mer fremtredende i det norske fotballbilde de seneste år. Vi er begge genuint interesserte i fotball, og da var det naturlig for oss og utforske denne siden av idretten, når vi nå fikk muligheten til det.

Roller er som vi så vidt nevnte over, relativt fersk i norsk toppfotball, og er en rolle som har vært veldig framtrædende i det norske fotballbildet, de senere år. Vi har i de seneste sesongene sett flere ulike sportsdirektør- og trenerkonstellasjoner med stor suksess, men også konstellasjoner hvor resultatene har uteblitt. Denne sportslige arbeids- og ansvarsfordelingen er spesielt interessant når klubber opplever sviktende resultater. Det som nettopp gjør denne sammensetningen spennende ved fraværende resultater, er måten konflikter da ser ut til å ”blomstre” på. Det har vært en klar tendens til at treneren skyver skyld over på sportsdirektøren for klubbens sviktende resultat, mens man gjerne ser at sportsdirektøren gjør det samme; Et eksempel som kan belyse denne tendensen er da Brann sommeren 2008 solgte sin toppscorer Thorstein Helstad. Mons Ivar Mjelde var sterkt imot denne overgangen, og brukte dette som en årsaksforklaring til de svake resultatene. Konflikten over hvem som er ansvarlig kan for utenforstående se ut som de ulike rollene ikke er definert grundig nok og at det er derfor det ofte finnes tydelige konflikter mellom sportsdirektør og trener.

Gjennom de endringene som har skjedd i norsk fotball de siste 10-15 årene har alt klubben gjør blitt mer tydelig for massene. Fotballkamper analyseres i flere timer i mange forskjellige medier og det kommer ut informasjon 24/7 om klubbens aktivitet. Klubbens aktivitet blir mer tilgjengelig og gjennom denne tilgjengeligheten også mer utsatt for kritikk, stadig større press på spillere og ledere preger fotballen.

Norsk fotball sin utvikling de siste årene vil vi si har gjort fotball til et varemerke, et konsept. I Brann startet man for 8-10 år siden å snakke om merkevare bygging¹. Det handler ikke bare om idretten, og hva som skjer på banen hver søndag, men om hvordan være attraktiv og kunne utvide kundesegmentet.

Denne endringen kan kanskje relateres til dualmodellen, som gjerne blir sett på som et kompromiss mellom foreningsmodellen og investormodellen. Foretningsideen som brand building er bygget på idag, er neppe fremmet av klubbens faste medlemmer. Salg av VIP-losjer, kulturelle arrangement og utleie av kurs- og konferansefasiliteter er blitt stor butikk på anleggene til de største klubbene i Norge ², alt dette for å kunne øke den sportslige satsningen, og for å ha muligheten til å skape en økonomisk grobunn sporten skal kunne utvikle seg i.

Dette er igjen med på å øke tilgjengeligheten til klubbene. Klubber selger varer hele uken og det er ikke lenger bare snakk om salg av billetter til den ukentlige kampen. Supporterne er forbrukere og kunder. Lederne er viktige salgsmenn som skal holde kundene tilfredstilt, skape entusiasme og tro. Det handler ikke bare om å ta ut riktig lag, og å kjøpe nye spillere. Om ikke man klarer å selge budskapet sitt til omgivelsene så er det ikke sikkert man har jobb lenge nok til å få sette sitt preg på sporten. En klubb i Tippeligaen er helt avhengig av investorer, sponsorer og supporterne, og vi mener at disse er klubbens forbrukere. De kjøper en tjeneste eller et produkt av Brann, og stiller derfor visse krav, og har visse forventninger til hva som blir levert. Dersom forbrukerne ikke liker de grepene som sportsdirektører og trenere gjør, så risikerer ledelsen at det finnes mindre penger tilgjengelig. Penger som kan brukes til å styrke laget, og til å drive sporten framover.

I takt med det økte gjennomsynet av klubbene, *kan* det se ut som at sportsdirektørene kommet fram som et slags ekstra kontrollorgan i profesjonaliseringen av klubbene. En sportsdirektør blir gjerne sett på som den tydelige lederen, den som symboliserer kontinuitet, og som skal i vareta klubbens egeninteresser. Klubber som Brann har utviklet seg fra å være trenerstyrt til å bli klubbstyrt, det betyr i noen tilfeller at sportsdirektøren skal kontrollere at klubbens interesser blir ivarettatt. Et konkret eksempel vi kan trekke fram etter vår samtale med Espen Steffensen, er da Roald Bruun-Hansen prøvde å påvirke laguttaket. Roald Bruun-Hansen var i kontraktsforhandlinger med en spiller som var misfornøyd med spilletiden sin. Derfor gikk da Roald Bruun-Hansen til trenerteamet og ba de om å bruke denne spilleren oftere, slik at han skulle være mer villig til å signere den nye kontrakten ³.

2.0 Problemstilling

Vi har valgt å lande på følgende problemstilling:

Hvordan Sportsdirektørrollen i Brann har utviklet seg i takt med utviklingen i norsk fotball.

For å belyse problemstillingen på en best mulig måte, har vi intervjuet Anders Giske (92-95), Arne Møller (00-02), Per Ove Ludvigsen (02-06) og Roald Bruun-Hansen(07-). Vi har også intervjuet daglig leder i Brann, Bjørn Dahl, og tidligere assistent trener Espen Steffensen. Vi vil presentere relevant ledelsesteori, som vi mener er relevant for å beskrive utviklingen av rollen. Dokumenter vi har mottatt av Brann som omhandler organisasjonsoppbyggingen av Sportsklubben vil også presenteres, og sammenlignes med hvordan tidligere sportsdirektører har oppfattet organisasjonsoppbyggingen.

I våre intervjuer har vi gjennomgått temaer som omhandler arbeidsbeskrivelse, bakgrunn for ansettelse, og hvordan de ulike aktørene oppfatter rollen og dens hovedoppgaver.

3.0 Presentasjon av Brann

SK Brann

Vi føler at det å presentere Brann er en naturlig del av oppgaven. For å få en så god forståelse av oppgaven som ønsket, og en forståelse av sportsdirektørrollen i SK Brann. Videre ser vi med fordel at leseren får et innblikk i utviklingen SK Brann har vært igjennom, siden klubbens opprinnelse. På den måten kan leseren gjøre seg et inntrykk av SK Branns historie.

3.1 Opprinnelsen

Ski- og Fotboldklubben Brann ble stiftet 26. september 1908 av Christen K. Gran og Birger Gjestland. Branns første kamp som klubb, kom mot Bergens Fotballklubb, og fant sted 1. Januar 1909. Kampen endte 1-1. Som klubb tok Brann store steg i starten av sin eksistens. Bare 9 år etter klubbens stiftelse, i 1917, spilte laget sin første cupfinale i norsk fotball. Også det påfølgende året, 1918 var Brann å se i finalen, og klubben hadde for alvor opparbeidet seg et navn innenfor landegrensene.

Året 1917 var et viktig år for Brann. Ikke bare tok laget seg til sin første finale i cupen, men som klubb fikk man også et annet gjennombrudd. Sportsklubben sikret seg et areal på 30 mål, og 2 år senere, den 25. Mai 1919, sto Brann stadion klar på Nymark, hvor den fremdeles ligger.

Branns første nasjonale mesterskap kom i 1923, da klubben slo Lyn med 2-1 i finalen.

3.2 Seriemesterskapet

På 60-tallet fikk vi se klubbens virkelige storhetstid. Seriegull både i 1962 og 63. Klubben hadde på denne tiden en rekke profiler i norsk fotball, hvor Roald ”Kniksen” Jensen blir naturlig å trekke frem. ”Kniksen” forlot derimot klubben etter gullet i 63, et tap så vanskelig å erstatte, at det endte med nedrykk. Et nedrykk det skulle ta klubben 4 år å rette opp i. I 1968 var klubben igjen tilbake på det øverste nivået i norsk fotball.

I 1972 var det igjen klart for å fylle på pokalskapet på stadion. Klubben ble Norgesmester for andre gang, noe som gav klubben mulighet til å kjempe om heder og ære blant mer navngjete klubber, i Europa. Brann nådde 2. Runde, hvor Nordirske Glentoran ble for sterke med 2-4 sammenlagt.

Også i 76 sikret klubben seg NM tittelen, og som i 73 røk laget ut i 2.runde av cupvinnercupen, denne gang var det hollandske Twente som ble for sterke. (1-4 sammenlagt)

3.3 ”Elevator” tiden

1980- tallet var preget av mye ujevne prestasjoner av Sportsklubben. Laget slet med å etablere seg i den øverste divisjonen, og rykket sammenhengende opp og ned mellom 1980-1987. Siden den gang har derimot de røde fra Idrettsveien vært og funnet i den øverste divisjonen i Norge, og er nå blant klubbene som har flest sammenhengende sesonger på nivået.

Om klubben i denne perioden slet med seriespillet, var laget likevel en fryktet nøtt å møte i cupen. I 1982 ble klubben igjen cupmester, da Molde måtte se seg slått med knappest mulig margin. I 1987 og 88, sto Brann igjen som den tapende part i cupfinalen.

3.4 Det urolige 90-tallet

90- tallet blir av mange i og rundt klubben beskrevet som et turbulent tiår. Høyt pengeforbruk, skandaler i styrevernet og varierende sportslige resultater er stikkord som oppsummerer det hele ganske greit. Kontinuitet var et ukjent begrep bak stadionportene, og hele fem trenere hadde ansvar for laget, og hele styret ble avløst. Det måtte til stadighet store ryddejobber til, og den mest betente saken av dem alle, var da Trond Egil Soltvedt som lyn fra klar himmel ble bedt om å gå, av lagets daværende trener, Halvard Thoresen.

Sportslig hadde likevel laget sine oppturer i denne perioden. Størst av dem alle anses å være da Liverpool med sitt stjernegalleri gjestet Brann stadion i kvartfinalen i cupvinnercupen, etter at Sportsklubben hadde slått ut storlaget PSV i runden før.

3.5 Opp- og nedturer i moderne tid

I 2001 fikk SK Brann muligheten for aller første gang å ta steget inn i den gjeveste tuneringen av dem alle gjennom 2. plassen i år 2000; Champions League. Gleden ble likevel kortvarig. Etter 0-0 borte og 1-1 hjemme mot det Bulgarske topplaget Levski Sofia, fikk man ikke drømmebilletten hele Bergen hadde håpet på, og man begynte å se konturene av et lag som ikke lenger maktet de utgiftene klubben produserte. En billett til Champions League var eneste løsning for å unngå uføre, og som et direkte resultat av at klubben ikke lyktes på denne arenaen, måtte klubben fatte endringer i den daglige driften.

Handelsbanken kom i 2002 med sin gjeldssanering, og som et resultat av dette måtte klubben selge flere av nøkkelspillerne som hadde skjenket klubben sølv i 2000. Harri Ylönen, Svante Samuelsson, Azar Karadas, Raymond Kvisvik og Thorstein Helstad ble alle solgt, og sesongen 2003 ble en gedigen sportslig nedtur. Laget reddet plassen i Eliteserien gjennom kvalik mot Sandefjord, etter 0-0 borte og seier 2-1 hjemme.

Som et resultat av mangelfull økonomi, måtte Sportsklubben Brann i tillegg til spillersalg, også selge 51% av Brann Stadion AS til Stor-Bergen Boligbyggelag, for å få slettet sin store gjeld hos nevnte Handelsbanken. Etter nederlagssesongen 2003, skulle Sportsklubben igjen ansette en ny trener, denne gang etter at Teitur Thordason trakk seg. Mons Ivar Mjelde var mannen som ble vist tillitten verdig, og nettopp det skulle vise seg å bli et meget viktig vendepunkt i klubbens nyere historie;

”Vi sto etter hvert tilbake uten penger til lønninger og med et næringsliv som satt på gjerdet. Det løsnet ikke før sommeren 2003. Mons Ivar Mjelde var blitt trener og Sparebanken Vest hadde tro på stein-på-stein-filosofien vår. Deres inntreden den sommeren vi lå sist i Tippeligaen var ekstremt viktig. Vi skylder dem mye”⁴

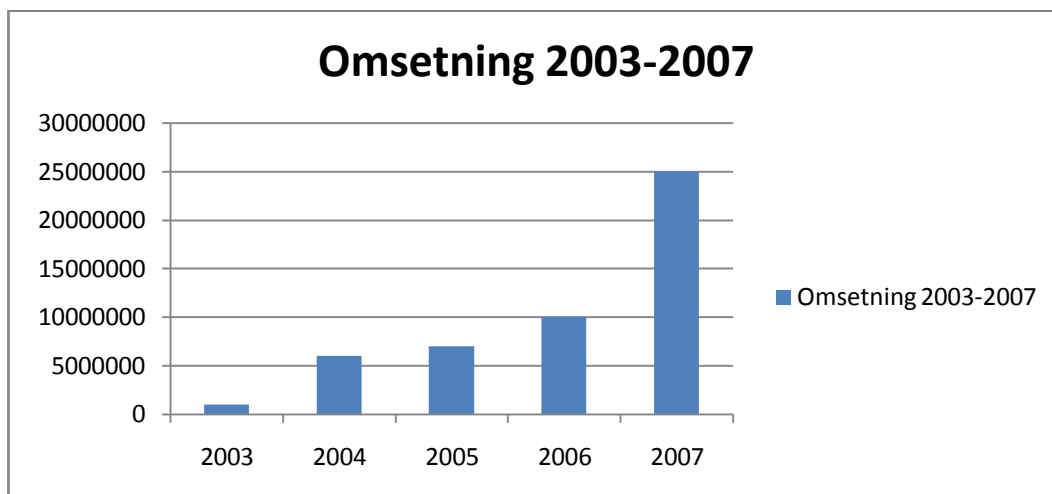
De påfølgende årene beskriver daværende styreformann Magne Revheim som en tid med mange oppturer. Administrasjonen fikk et løft, med sterkt samhold på tvers av ulike kanaler, kunne endelig Brann presentere et regnskap med plusstall, og med

investorselskapet Hardball i ryggen, kunne spillere som Ragnvald Soma, Charlie Miller og Paul Scharner hentes inn. Det hele ble kronet med cupgull i 2004, og Brann viste igjen at de var en klubb å regne med:

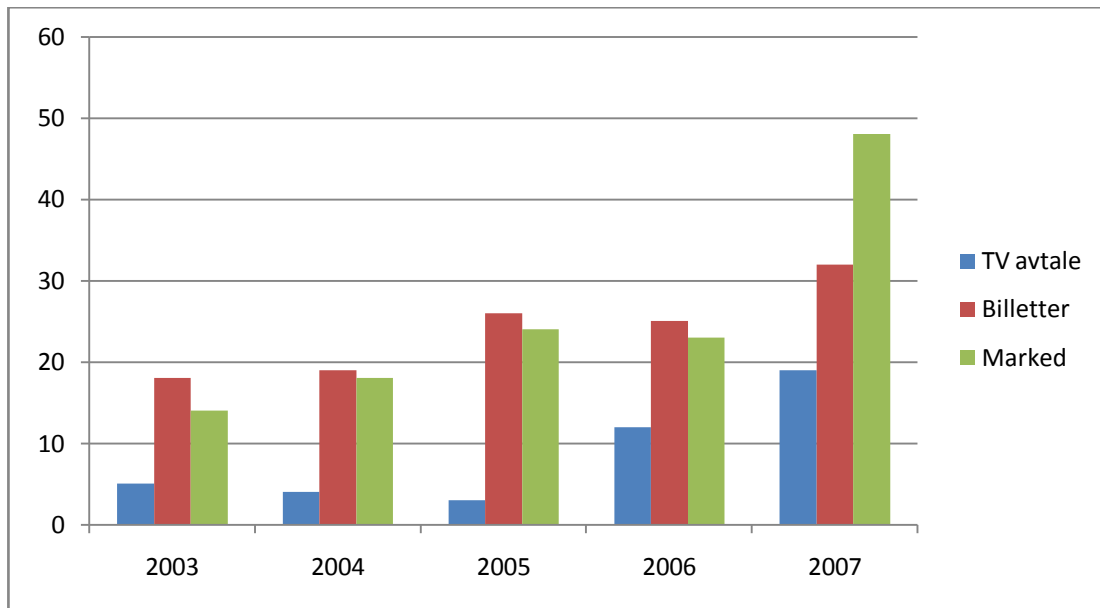
”Det var stort. Det var åpenbart at mesterskapet gjorde at folk fikk ny tro på oss. Dessuten hadde vi startet en verdiprosess som styrket merkevaren Brann som også var viktig.”⁵

Brann har som klubb de seneste årene hatt en rivende utvikling. Inntektene er doblet de siste fire siste årene, og avtroppende styreformann Magne Revheim beskriver dagens økonomi med følgende ord:

”Fra en økonomisk situasjon i 2002 hvor klubben ikke hadde noen egenkapital, til dagens egenkapital på 40 millioner kroner synes jeg gir et bra grunnlag for fremtidig drift. I alle disse årene har klubben levert overskudd, også betydelige. Vi har også klart å bli ene-eier av stadionanlegget, og det gir et bilde på hvor stor Brann som klubb har rukket å bli de senere år.”⁶



Figur 1.1 Omsetning fra 03-07⁷



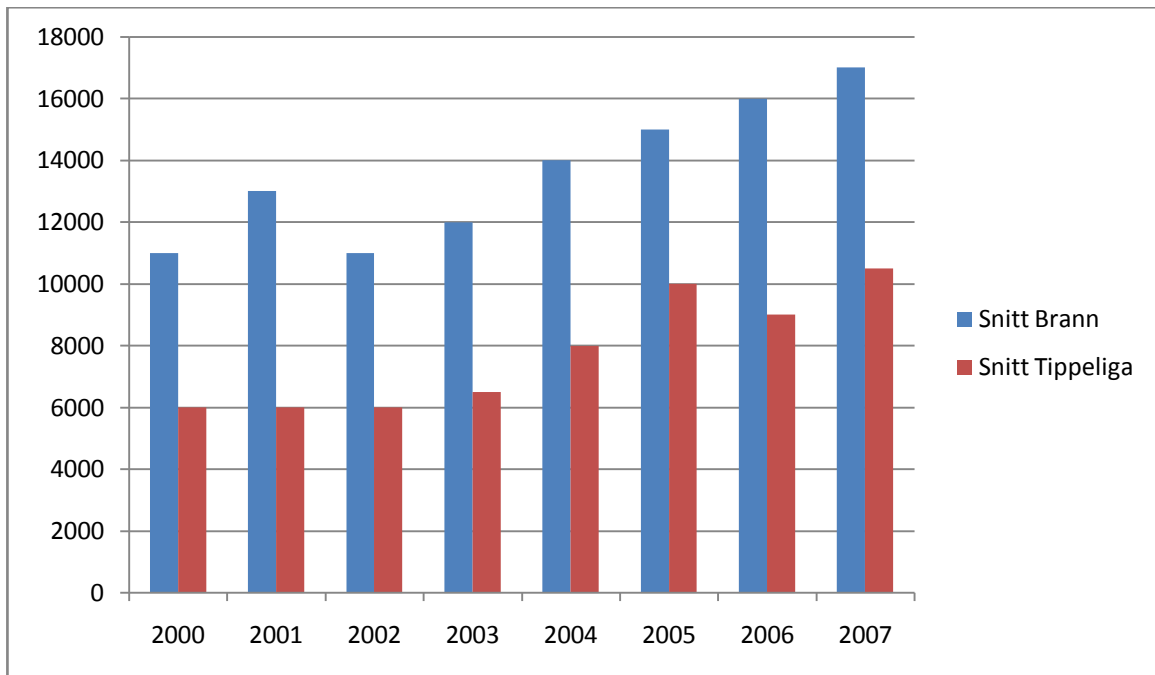
Figur 1.2 Viser ulike inntekter for noen områder i Brann

Ikke bare sportslig og økonomisk har Brann i moderne tid tatt kvantesprang. Klubben, og da især den administrative ledelsen, har hatt et meget tungt fokus på merkevaren Brann. Daglig leder Bjørn Dahl, understreket dette da vi var i samtaler med ham;

”Vi har hatt et stort fokus på hvordan vi som klubb skal fremstå. Vi har gjennom en verdiprosess lagt klare retningslinjer for hvordan vi i klubben ønsker å oppnå våre mål. Enten man er trener, spiller eller jobber administrativt i klubben, ønsker vi at våre ansatte representerer klubben på en måte vi alle kan være stolte over.”⁸

At Brann har gjort noe riktig, kommer klart frem i hvordan klubbens publikumsoppmøte har utviklet seg på 2000-tallet. Klubben har etablert seg med et snitt på drøye 17000 tilskuere, det vil si et snitt på 97% av Brann stadions kapasitet. Den sterke merkevaren Brann har utviklet seg til å bli, er med på å styrke båndene mellom supportere og klubben, og dette vil naturligvis igjen påvirke oppslutningen rundt klubbens kamper.

Grafen under viser klubbens utvikling siden år 2000:



Figur 1.3 Tilskuersnitt

4.0 Teori

En sportsdirektør, eller Sportssjef som de kaller det i SK Brann, er lederen for all sport i klubben. Han har det overordnede ansvaret for det sportslige opplegget rundt A-laget, utviklingen av et speidernetverk, og det klubben foretar seg av talentarbeid. Det kreves altså fotballfaglige kompetanse på flere områder⁹. Sportssjefen skal kunne se, og gjenkjenne det arbeidet som treneren utfører, han skal kunne vurdere spillere opp mot hverandre i forhold til nye innkjøp og spillersalg¹⁰. Videre må han også ha en god forståelse for fotballandskapet, i forhold til andre aktører som UEFA, lokale klubber fra lavere divisjoner, agent virksomhet, media, supportere, investorer, og talentutvikling. En sportsdirektør skal samspillet med mange forskjellige aktører med ulik agenda, og må da besitte personlige egenskaper som gjør at han til enhver tid er i stand til å påvirke de aktørene. På denne måten skal en sportsdirektør på en best mulig måte kunne ivareta klubbens interesser.

Hvilken ledelsesteori kan vi bruke til å beskrive Sportssjefens roller?

4.1 Ny-istitusjonell organisasjonsteori

En teori som vi føler står sterkt, er Ny-Istitusjonell organisasjonsteori. Ny-institusjonell organisasjonsteori blir av oss tolket som organisasjonens evne til å tilfredsstille de

forventningene omgivelsene har til organisasjonen¹¹. Ny-institusjonell organisasjonsteori sier også at en kopierer andres løsninger gjennom blant annet forventninger. Det kan bety at man i flere tilfeller ikke velger den endringen som er best egnet for organisasjonen, men den organisasjonsendringen som omgivelsene forventer. I andre tilfeller kan vi også se endringer som skjer på bakgrunn av valg konkurrentene gjør og har lyktes med. Dersom en konkurrent lykkes med et gitt tiltak, er det da sannsynlig at flere tilsvarende organisasjoner velger tilsvarende løsning. Vi kan si at forventninger som kommer utenifra, er et nøkkelbegrep når vi skal beskrive hva som preger en sportsdirektørs hverdag.

Vi vil derfor bruke litt tid på å beskrive hva vi mener er mye av grunnen til at de ytre forventningene.

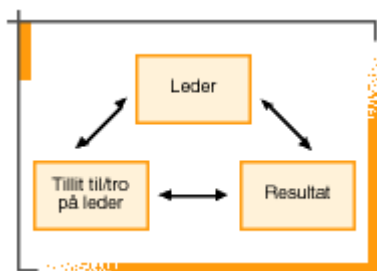
Gjennom de resultatene det norske landslaget og RBK gjorde på 90-tallet, har det norske folk forventninger til norsk fotball. Forventninger som tilsier at en skal være i stand til å spise kirsebær med de store lagene og de ”store” nasjonene. En er ikke fornøyd med bare å komme til play-off i forbindelse med EM og VM sluttspill. Supportere krever at deres klubb skal være konkurransedyktig i Tippeligaen, og supporterne til de større klubbene i Tippeligaen forventer at serievinneren skal kunne komme seg til Champions League. Den enorme eksponeringen av Tippeligaen som TV2 har gjennomført de siste sesongene, har gjort at flere har fått tilgang til informasjon i rikelige mengde, om sin klubb. Der det tidligere bare var de beste spillerne, treneren og lagene var synlig, ser vi nå et mediebilde som dekker hele skalaen av hva tippeliga klubber angår. I dagens norske fotball, ser vi nå at sportsdirektør, medisinsk ansvarlig, innbyttere og tilfeldige supportere er med på å utgjøre en del av mediebildet. Den nye mediehverdagen med ekspertpanel, debattprogrammer, internettbloggere og facebook-grupper gjør klubbene mye mer utsatt for meningsytringer. En kan høre alles meninger, og forventninger har nå en tendens til å oppsøke klubblederne, selv helt inn i de innerste korridorer. Sportsklubben Brann valgte i år å ha møte med lederen av supporterklubben før sesongstart, fordi supporterne ikke var fornøyd med de forsterkningene klubben hadde hentet inn. På dette tidspunkt hadde det ikke engang vært spilt en eneste tellende kamp, men klubben følte det likevel nødvendig, mye for og ”roe ned” supporterne, og for å gi den nye treneren arbeidsro.

I samtale med en sportssjef i Brann kom det fram at ved en treneransettelse så ble det også tatt hensyn til i hvilken grad supporterne kunne være villig til å gi et av alternativene tid til å lykkes. I frykt for at omgivelsene ikke ville få den treneren de forventet så ble et av

alternativene forkastet etter en helhetsvurdering. Det ble lagt vekt på at omgivelsen ikke ville tåle en eventuell dårlig start av den aktuelle treneren og at det da var en bedre løsning og ansette en trener omgivelsen var mer komfortabel med.¹² Fotball klubber er i noen tilfeller som andre bedrifter, de lever av at kundene sine er fornøyd og at produktet svarer til forventningene. Derfor velger vi å bruke ny-institusjonell organisasjonsteori, når vi skal forklare hvorfor sportsdirektørrollen ser ut som den gjør i Brann i dag. Videre kan den også forklare en del av de organisatoriske valgene ledelsen i fotballklubber gjør.

4.2 Symbolperspektivet

En annen relevant teori er symbolperspektivet. Symbolperspektivet sier noen om effekten av lederen som symbol. Selv om det ikke er mulig å påvise i hvilken grad lederen påvirker organisasjonens resultat, så får det store konsekvenser at svært mange oppfatter det slik.



Figur 2. Modell som viser koblingen mellom leder, resultat og tillit til/tro på leder (Hillestad 1998:155)

Modellen viser at lederen blir holdt ansvarlig for de resultatene som organisasjonene presterer, dersom en leder opplever at resultatene ikke svarer til de forventningene som er gitt på forhånd så svekkes tilliten til lederen og han får vanskeligere arbeidsvilkår til å snu den negative trenden. Fotball er en sport der mange tilfeldigheter avgjør hvilken klubb som opplever suksess og hvilken klubb som opplever fiasko. De siste 5 sesongene i Tippeligaen vært rekord jevn og med mange aktører som kjemper om de gjeveste titlene. Tilfeldigheter og andre elementer som ingen klubbleder kan kontrollere er hvert år med på å prege utfallet av Tippeligaen. En klubbleder kan ikke påvirker alle faser som organisasjonen gjennomgår, og bør da heller ikke holdes ansvarlig for alt. Ulike klubbledere har ulike måte å takle motgang på. I mange tilfeller så kan en oppleve at klubblederne skylder på faktorer de ikke kan kontrollere, som dommere, agenter, uetisk oppførsel fra andre klubber. Når resultatene svikter kan det være nyttig at sportsdirektøren kommunisere fram konstruktive tiltak for å bedre resultatene. Resultatene er i utgangspunktet alt som betyr

noe i fotball. En leder som bruker mye energi på det han ikke får til, framstår ikke som en som kan bidra til å snu den negative trenden, men framstår heller som årsaken til at den at den eksisterer.

Da vil han oppleve at han taper tillit og respekt hos omgivelsene. Han kan heller ikke skyve så mye av skylden foran seg og si at dette var ikke noe han kunne gjøre noe med, da vil han undervurdere sin egen stilling og i praksis fortelle omverden at det ikke er bruk for noen i hans jobb for til syvende og sist så kan han ikke påvirke resultatet. Derfor er det da naturlig at en sportsdirektør velger å fokusere på det en lykkes med og det som gjøres for å styrke laget. Da vil han i større grad kunne framstå som en viktig bidragsyter for klubben og ikke årsaken til resultatene.

4.3 The Garbage model of choice

I intervjuet med Roald Bruun-Hansen spurte vi han hvordan en typisk arbeidsdag som sportsdirektør så ut. For å forklare hvordan han i mange tilfeller var tvunget til å jobbe beskrev han the garbage model of choice som et utgangspunkt.

Den teorien som er utformet av March og Olsen (1979) sier at utformingen av hva en leder skal prioritere å jobbe med er et resultat av 4 ”strømmer” i en kompleks og lite stabil kontekst. Modellen påpeker at avgjørelser om hva som skal jobbes med og prioriteres sammenlignes med hva man kan plukke opp fra en søppelbøtte. Dersom man ser for seg et kontor med en søppelbøtte i midten, og at alle som er innom kontoret i løpet av en dag skriver en lapp om noe de ønsker en endring på i organisasjonen, så er det summen av strømmingene disse lappene gir som avgjør hva Roald Bruun-Hansen skal jobbe med. De 4 strømmene er valgmuligheter, problemer, løsninger og deltakere. De handlingsvalg som en tar er et resultat av summen av disse 4 strømmingene.

Valgmuligheter er tilfeller hvor organisasjonen er forventet å produsere atferd som kan kalles beslutninger. Problemene er hva som opptar menneskene i organisasjonen. Disse eksisterer uavhengig av valgmuligheter, og er ikke nødvendigvis løst selv om valg blir truffet. Løsninger er produkt som aktivt leter etter ett problem. Deltakerne velger selv hvilke beslutningssituasjoner de deltar i. Deltakelse i én valgmulighet innebærer at vedkommende ikke kan delta i samme grad i en annen samtidig. Deltakelse vil derfor avhenge av hvilke andre valgmuligheter som eksisterer i organisasjonen til det gitte

tidspunktet, og av karakteristika ved disse valgmulighetene. Selv om den formelle strukturen er lite presis snakker March og Olsen om en beslutnings-, adgangs- og oppmerksomhetsstruktur. Strukturen angir hvilke deltakere, problemer og løsninger som kan forekomme i hvilke valgmuligheter. Strukturen er imidlertid bare en invitasjon og rettighet, og innebærer ikke at beslutningssituasjonen arter seg slik.¹³

Roald Bruun-Hansen gav i dette intervjuet inntrykk av at det var meget vanskelig å planlegge den enkelte arbeidsdag langt fram i tid, og at arbeidsdagene lot seg påvirke av summen av de ulike faktorene som gav løsninger og valgmuligheter. Dette er med på å forme rollen i den grad at det sier noe om at en sportsdirektør ikke har full oversikt over alternativer og konsekvenser i sin hverdag. March sier det slik ”*Det blir mulig å se enhver beslutning som et resultat av et sammenstøt av forskjellige øyeblikk i forskjellige aktørers liv*” (March, 1995).¹⁴

5.0 Utviklingen av norsk fotball i moderne tid

For å kunne si noe om utviklingen av sportsdirektørrollen i Brann så se den i riktig kontekst, derfor at vi tatt med et kapittel om utviklingen av norsk fotball.

Da Tippeligaen ble startet i 1991 tok norsk fotball et stort skritt mot å profesjonalisere alle arbeidstakere i en klubb på høyeste nivå. Flere spillere fikk spille fotball på heltid noe som var med og øke kvaliteten på norske spillere. Gjennom resultatene til landslaget og RBK's evne til å slå fra seg i Europa ble norske spillere en handelsvare som kunne omsettes i det europeiske fotball markedet.

Mange norske fotballspillere fikk prøve seg på store arenaer i utlandet. Noen med mer hell enn andre, men så lenge RBK og landslaget kunne produsere resultater var nordmenn ansett som kvalitetsspillere over hele Europa. Spillere fra Skjærgard og Sogndal gikk til Premier League klubber, land som Østerrike, Italia, Tyskland og England hentet alle nordmenn i håp om at de skulle gjøre klubbene deres bedre.

Da proffeventyret begynte fikk en del klubbledere blod på tann, alle ville ha sin del av kaken, utenlandske klubber hadde mye mer kapital enn norske og kunne derfor betale godt for spillere som en med norske øyne kunne erstatte billigere. Norske spillere ble kjent som hardt arbeidende spillere som var lojale og som var profesjonelle i sin løsning av sine oppgaver i laget. Norske spillere hadde også den fordel av at de tok språklige

utfordringer hurtig, i tillegg til at de hadde rykte på seg for å være taktisk smart og fysisk sterk.

Det at mange spillere gikk fra Tippeligaen til utlandet gjorde blant annet den norske serien ble attraktiv for spillere som hadde ambisjoner om å komme seg ut til større ligaer. Sportsdirektørene i de forskjellige klubbene hadde da bedre kort på hånden og flere spillere å velge mellom når de skulle forsterke laget. Utenlandskrydder som Robert Boateng og Bala Garba kom begge til norske klubber i håp om å kunne gjøre karriere i større ligaer¹⁵.

I 1997 og 1998 økte antall utlendinger med 10 og 15% og fra 1995 til 2005 har antall utlendinger økt fra 5% til nesten 30%. Dette var også et resultat av bosman-dommen og EU's krav om fri fly av arbeidskraft, som gjorde det enklere og utforske andre spillermarkeder enn de nasjonale og lokale.¹⁵ En kan gjerne hevde at de beste spillerne forsvant ut og ble erstattet av mange utlendinger. Da norsk fotball fikk sin økonomiske nedtur tidlig på 2000 tallet så hadde norske klubber mer eller mindre sluttet å selge spillere til de store ligaene. Norske klubber sluttet ikke å hente inn flere utlendinger, men regelendringer fra UEFA gjør at klubbene må ha 4 antall spillere som har vært i klubben i 3 år mens de er i alderen 15-21 for å delta i UEFA sine turneringer, dette skal være med på å bidra til at klubbene øke ressursene sine når det kommer til sitt eget talentarbeid, og ikke bare skal kjøpe spillere fra utlandet. Siden drømmen om å spille i UEFA sine turneringer lever hos alle Tippeligaklubber så har denne regelen vært med å bidra til at klubbene må utviklet sine aldersbestemte avdelinger.

Norske spillere var ikke så hete på overgangsmarkedet som tidligere, noe pga landslagets svake opptreden i EM, men også fordi de store klubbene hadde enda mer resurser enn tidligere å kunne hente spillere fra hvor som helst i hele verden. Nasjoner som hadde hatt suksess i mesterskapene i 98 og 00 solgte spillere i større grad til de største ligaene. Franske spillere hadde en økende popularitet blant Premier League klubbene, noe pga av Wenger's suksess og noe pga spillere som Ginola og Cantona, men en skal ikke se vekk i fra at det franske lagets suksess i 2 mesterskap på rad var med på å markedsføre franske spillere på en positiv måte. Senegal opplevde det samme etter 2002 VM.

Etter den historiske TV-avtalen i 2005 har norskfotball hatt en enorm utvikling i forhold til eksponering. Alle klubbene sine kamper er mulig å se på TV og spesielt TV2 har bygget

opp merkevaren Tippeligaen til et sterkt kommersielt produkt. TV-milliarden som TV2 betalte har vært med på å bedre klubbens økonomi og bidratt til å skape et økonomisk fundament, i 2007 omsatte Tippeligaklubbene til sammen for 1,4 milliarder¹⁷. Noe som er en økning på nesten 900 millioner kroner fra 2003, denne utviklingen gjør at norske klubber har mer penger mellom hendene enn noen gang tidligere. Det gir dagens sportsdirektør et større budsjett å håndtere, enn hva sine forgjengere hadde.

Etter at RBK sitt monopol på seriegull tok slutt har Tippeligaen vært svært jevn, Vålerenga, Brann og Stabæk har alle tatt seriegull de siste årene, men ingen av dem har klart å gjenskape den evnen RBK hadde til å ligge i toppen år etter år. Det betyr også at norsk fotball er mer uforutsigbar nå enn på 90-tallet og dermed mer publikumsvennlig fordi det er større spenning knyttet til hvem som vinner serien. Årets start viser igjen at de mindre klubbene kan slå nedefra og opp, og at de største klubbene ikke nødvendigvis er de klubbene som ligger helt i tet. Dette gir igjen supporterne større tro på eget lag. I en liga der alle kan slå alle vil flere klubber kunne ha ambisjoner om å ligge helt i toppen. Dette bidrar til å legge mer press på alle sportsdirektørene i Tippeligaen.

Klubber som opplever suksess et år, ser ut i dagens marked til å miste de beste spillerne sine i løpet av den neste sesongen noe som svekker laget betraktelig. Det at de som vinner serien et år, ser ut til å miste sine beste spillere neste sesong gjør også at Tippeligaen forøyeblikket holder seg uforutsigbar. Norske spillere fra de beste klubbene er aktuell for utlandet, ikke så mye til England som tidligere, men til en del ligaer som ligger i sjiktet bak som Frankrike, Nederland og Belgia. Denne type spillerlogistikk er viktig, dersom disse norske spillerne kan bevise i sine nye klubber at de holder et visst nivå og er i stand til å videreutvikle seg så vil det igjen gi økt interesse for norske spillere i de store ligaene. Ulempen med at de beste klubbene fra året før har mistet sine beste spillere er at klubben da sliter med å etablere seg i Europa, mangel på matching mot europeisk motstand gjør at utenlandske klubber kan vegre seg for å hente de aktuelle spillerne. Fordi de ikke er sikker på hvilket nivå den norske serien egentlig holder. For utviklingen av norsk fotball er det gunstig dersom spillere fra Tippeligaen kan bli gode nok til å spille sammen med de beste i Europa, dette vil gi Brann og andre norske klubber større troverdighet når de skal hente spillere til sine klubber.

Et annet poeng i utviklingen av norsk fotball de siste årene er data som har kommet fram gjennom bachelor oppgaven til Tron Natland Møller, er resultatjaget som de norske

klubbene opplever har ført til en økning i utskifting av hovedtrener. Etter at RBK's monopol på å vinne serien tok slutt så har ustabiliteten i toppen av norsk fotball gjort at flere klubber har ambisjoner om å vinne serien.

”En kan i relativt stor grad konkludere med at hovedtrenerne er de som må ta størsteparten av det økte presset, sannsynligvis fordi de anses som ansvarlige for klubbens konkrete resultater, og dermed i de fleste tilfeller er de som må gå når resultatene uteblir. Resultatkravene blir stadig større ettersom de økonomiske midlene det kjempes om øker. Dette medfører at stadig flere av Tippeligatrenerne settes opp til resultatmessig evaluering ved sesongslutt, eller i løpet av sesongen, blant annet fordi forventningene i hver enkelt klubb har økt.¹⁸

Den økte forventningen blant de andre klubbene kan ha bidratt til at trenerskiftene har kommet hyppigere ettersom det fortsatt bare deles ut 2 titler pr. sesong i Norge. Jo flere klubber som har ambisjoner om å kjempe helt i toppen av tabellen, jo flere klubber vil bli skuffet underveis og flere trenere står i fare for å miste jobben. Mer nøktern vurdering av hvilket ambisjonsnivå en klubb bør ha, kan bidra til at flere trenere kan få bedre tid til å skape et bra sportslig resultat. Rosenborgs ustabilitet har også bidratt med en ny klubb der treneren kan skiftes ut fordi klubbens resultater ikke er tilfredsstillende.

6.0 Analyse

Vi har samlet inn informasjon gjennom intervju med 4 forskjellige sportsdirektører i perioden 92 – I samtaler med våre intervjuobjekter la vi vekt på bakgrunn for ansettelse, utviklingen av rollen under vedkommendes tid i klubben, forholdet til media, samt hvilken beslutningsmyndighet den enkelte sportsdirektøren hadde.

Som et resultat av at vi har samlet inn informasjonen ved hjelp av personlige samtaler foreligger det ingen konkret data som lett lar seg presentere. Derfor vil vi gjennom vår analysedel presentere forskjell og utvikling av rollen, på bakgrunn av gjennomførte samtaler.

Felles for alle sportsdirektørene vi har snakket med, har nevnt det enorme trykket fra media som en av de største utfordringene ved jobben. Pressen i Bergen har et rykte på seg for å være pågående ovenfor Brann og de vet at Brann selger aviser. Interessen for Brann er enorm både lokalt og nasjonalt. TV2 har et sted mellom 50 og 100.000 flere TV-seere

på Brann kamper ¹⁹, enn når kanalen viser de øvrige lagene. Dette *kan* vise til at Brann er en klubb som skaper debatt, og interesse for alle som er fotballinteressert.

De ulike direktørene løste denne interessen på ulike måte. Det er uansett ikke noen tvil om at selve trykket fra media og antall medier har økt voldsomt de siste årene. Arne Møller opplevde at media tok veldig mye tid spesielt i starten av sin periode og at han måtte organisere mediene slik at de ikke ringte og tok kontakt i tide og utide. Som fersk i rollen opplevde Møller dette som veldig slitsomt, men etter hvert som man kommer inn i hverdagen, lærte Møller at det var han som satte grensene for når han skulle være tilgjengelig. Han ble flinkere til å organisere det hele, slik at trykket rundt ham og Sportsklubben, ble lettere å håndtere. ²⁰

Per Ove Ludvigsen ble gjerne kritisert for å være for lite snakkesalig i media. Selv var Per-Ove meget bevisst på å bruke media, og ikke uttale seg i tide og utide. Ludvigsen tok sjeldent eller aldri hensyn til andre enn hva som var til det beste for Sportsklubben Brann. Å uttale seg om noe som mediene ville ha svar på, men som kunne gjøre ting vanskeligere for Brann, var derfor uaktuelt. Som sportssjef hadde Per Ove heller ingen plikt til å uttale seg ovenfor mediene. ²¹

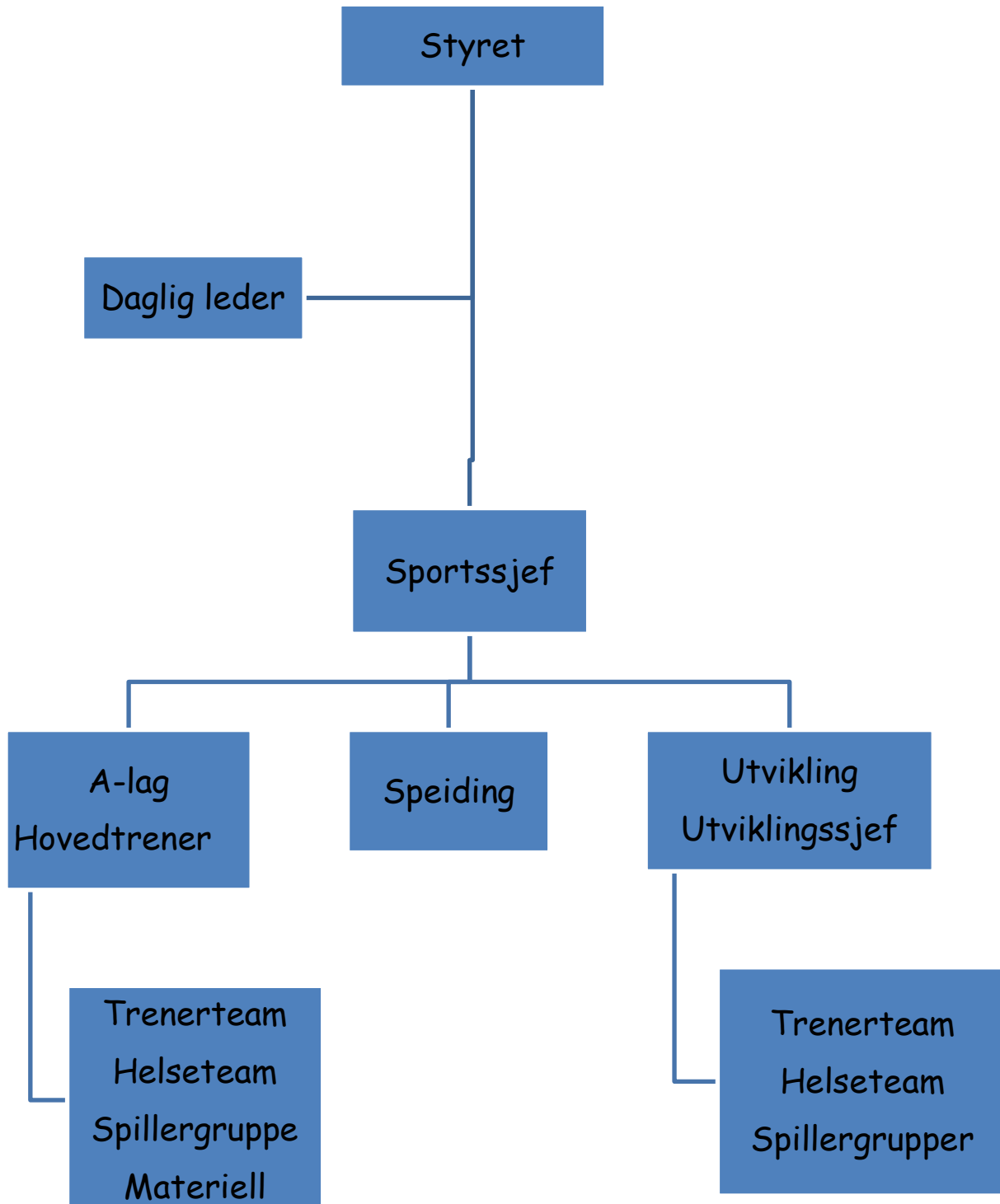
I forbindelsen med overgangen til Bengt Sæternes fra Club Brugge hadde BT fått nyss i at Brann nærmet seg en overgang, da BT kontaktet Per-Ove for å få en kommentar bekreftet Per-Ove at det var forhandlinger, men han ba BT ”på sine knær” om og ikke gå ut med opplysningene fordi da ville RBK komme på banen å tilby Bengt bedre vilkår enn det Brann kunne matche. RBK var også ut etter Bengt Sæternes, men de hadde ingen anelse om at Brann var langt på vei i forhandlingene. Dersom BT hadde valgt å gå ut med opplysningene de satt på så kunne det satt overgangen i fare. Her spilte pressen i dette tilfellet BT på lag med sportsklubben som et resultat av gjensidig respekt og et ønske om det best for Brann og Bergen. ²²

Medietrykket har alltid vært intenst i Brann. Nå som TV krever mer og mer av de involvertes tid, er det viktig at man som sportsdirektør lærer seg å håndtere media på en god måte. Her er det viktig å være klar på når man er tilgjengelig, og når man ikke er det. Det er likevel viktig å ha et godt forhold til media. Brann er ”allemannseie” i Bergen, og folk krever å få vite om hver stein som vendes. Roald Bruun Hansen har et godt forhold til

media, og er bevist på at supporterne må få det de krever. Bjørn Dahl på sin side, synes kanskje det til tider kan bli en for snill sportsdirektør:

”Av og til må Roald lære seg å slå av telefonen. Jeg tror han tar telefonen 24 timer i døgnet, og selv i et viktig møte klarer han ikke helt å la mobilen ligge”²³

SK Brann organsiasjonskart - Sport



Ved å studere organisasjonskartet så ser vi at Roald Bruun-Hansen har ansvaret for den sportslige satsningen. Vi sendte dette organisasjonskartet til Giske og Møller og ba de påpeke forskjeller.

Møller mener at det er langt mer oversiktlig idag.

*”Kun en organisasjon og tydeligere linjer. Færre i posisjoner med ”formell” rett til å mene noe. Så det er nok lettere i dag å se ansvars og myndighetsforholdene. Tidligere var det 2 styrever og sportslig utvalg og dermed mye vanskeligere å få noe konkret tiltak gjennomført”.*²⁴

Giske kommenterer at det fantes ingen speider, men ellers er ikke forskjellene så store. Det man kaller Utviklingssjef i dag kan sammenlignes med rollen han hadde i 96-98 som leder/trenerkoordinator i Team Brann.²⁵

Utviklingen av sportsdirektørrollen i Brann har gjennomgått en betydningsfull utvikling fra tidlig 90-tall til hvordan den løses i dag. Fra Anders Giske sin periode, der sportsdirektøren måtte bruke tid på å finne ledige gressbaner i Bergen. Ha ansvaret for alle Brann sine aldersbestemte lag helt ned til smågutter og legge hverdagen tilrette for å ha flest mulig profesjonelle utøvere. I motsetning til dagens situasjon der A-lagsspillerne tjener millioner og Brann fyller stadion uke inn og uke ut, nesten uavhengig av resultater. Dette er endringer som er preget av at fotballandskapet har endret seg betydelig og som har vært med å endre på sportsdirektørrollen.

Når vi skal forsettet å drøfte utviklingen av sportsdirektørrollen i SK Brann, kan det være naturlig å ta for seg endringene som har skjedd på overgangsmarkedet. Ettersom spillerlogistikk er en betydelig del av en sportsdirektørs hverdag påvirker overgangsreglene naturlig nok sportsdirektørens strategiske valg;

Da Giske tiltrådte jobben som sportsdirektør, var overgangssystemet i Norge regulert på en slik måte at NFF satt som øverste beslutningsorgan. Forbundet kunne som øverste myndighet gå inn og megle mellom klubbene i en overgangstvist, dersom det ikke ble partene ikke kom til enighet om en overgangssum.²⁶ På den måten kunne NFF kontrollere deler av overgangsmarkedet. I dagens overgangssystem, kan derimot en klubb prise en spiller ut av det overgangsnivået som er i Norge, uten innblanding fra Forbundet, som igjen er med på å påvirke hvilke krav som stilles til en sportsdirektør. For å utdype dette, er

kravene som ble og blir stilt til Per Ove Ludvigsen og Roald Bruun-Hansen i større grad rettet mot forhandlingsferdigheter, og til det og unngå å betale overpris for en spiller man ønsker.

Den økonomiske utviklingen av norsk fotball har også satt sitt preg på hvordan rollen har utviklet seg. Gjennom den økte økonomiske handlekraften har det også kommet flere fremtredende aktører inn i fotballen med blant annet agenter og sponsorer. Dette gjør at sportsdirektøren har flere aktører å forholde noe som gjør arbeidsoppgavene hans større og mer kompleks.

Grunnen til at sportsdirektøren er mer synlig nå enn tidligere er ikke bare grunnet at mediene er større og flere, men at sportsdirektøren er klubbens kontinuitetsbærer. Klubber som Brann skal ikke lengre være trenerstyrt, men klubbstyrt. Det innebærer at en må ha en sportsdirektør som kan være med å bidra til at hele organisasjonen jobber for å fremme klubbens ambisjoner. En må ha oversikt veldig mange arenaer som påvirker Brann, og derfor må sportsdirektøren knytte til seg personer og kontakter som er med og bidrar til at Brann har et best mulig utgangspunkt for å drive på med fotball.

Å kunne selge Brann som et positivt produkt også i nedgangstider, er viktig for en sportsdirektør. Brann er for Bergen og som tidligere nevnt allemannseie. Muligens i større grad nå enn tidligere ettersom TV-seerne og internettvirksomheten som bidrar til at alle kan fremme sin "fasit" på hva som skal til for å gjøre Brann til en stormakt i norsk fotball og en betydelighet i Europa. Evnen til å formidle åpenhet og kunnskap til alle utenfor og internt i Brann er vesentlig for at omgivelsene skal kunne ha tillit til ledelsen i en klubb som Brann.

Roller har utviklet seg i takt med den utviklingen norsk fotball har opplevd de siste 15 årene. Derfor er den blitt større på alle måter. Norsk fotball er påvirket av europeisk fotball derfor har bestemmelser som UEFA har gjort fått konsekvenser for sportsdirektøren i Brann. Bestemmelser som UEFA har kommet med angående egen produksjon av talenter har gjort at Brann har trappet opp sin talentsatsning under Roald Bruun-Hansen, mens den ble nedprioritert under den forrige sportsdirektøren.

Spesielt Møller mente at han hadde altfor lite frihet til å påvirke Brann i den sportslige retningen han ønsket. Møller var opptatt av å utvikle individet og utforske flere arenaer

spillerne kunne utvikle seg på. Han ønsket å gå i vekk ifra at spillerne kommer til trening 1-2 ganger om dagen og spiller fotball, før de går hjem og driver med sitt. Han ønsket at de skulle trener mer alternativt og utvikle den mentale biten av fotball.

Når er det ingen av hans erstatter som har hatt tilsvarende ideer, men i motsetning til Møller så definerer de rollen som veldig fri. I den grad noen områder står sterkt uansett hvem som innehar den så finnes det veldig stor frihet i forhold til hvordan den enkelte sportsdirektøren løse sine oppgaver. Da vi snakket med Roald Bruun Hansen om hans forgjenger Per Ove Ludvigsen, så forklarte han det som at de to hadde veldig forskjellig oppfattelse og synspunkter rundt rollen.

”Jeg og Per Over representerer vel hver våre ytterpunkter”²⁷

Den økte synligheten til lederen har i større grad ført til at symbolperspektivet er viktig når en skal se hvordan rollen har utviklet seg, sportsdirektøren i dag er mer synlig på representere klubben, han skal være kontinuitetsbæreren også utad. I så måte kan det være nødvendig at vedkommende er synlig, men dette er langt ifra noe fasitsvar på det å være en kontinuitetsbærer. Selv om man ikke alltid er like fremtredende i det offentlige lys, er det ingenting som står tilbake for at også dette er egenskaper som kan kjennetegne en god kontinuitetsbærer.

Slik SK Brann nå blir oppfattet utad, assosier omgivelsene sportsdirektøren med de resultatene Brann oppnår. Som en direkte faktor av dette, vil derfor tilliten til denne personen øke eller falle med lagets resultater. I Brann sitt tilfelle så kan man se på den positive kurven under Per-Ove Ludvigsen og si at den har gitt omgivelsene en tro på Per-Ove som leder, Roald Bruun Hansen har i større grad opplevde mer svingende resultater og har derfor mer svingene tillit av omgivelsene. Tidligere i Giske og Møller sin periode så var Brann mer trenerstyrt og treneren ble sett på som hovedlederen og den ansvarlige for resultatene til klubben. På den måten kunne laget til en viss grad ha sviktende resultater, mens det nødvendigvis ikke gikk ut over tilliten til sportsdirektør i like stor grad. Grunnen til at Møller og Giske sine perioder som sportsdirektør ikke ble lengre var heller mangel på makt og innflytelse enn mangel på resultater og tillit.

7.0 Konklusjon

For å vende tilbake til utgangspunktet om hvordan rollen har utviklet seg i takt med norsk fotball så konkluderer vi med at rollen har tatt en dreining i forhold til å bli mer markant og ha mer makt og innflytelse. Klubben er som nevnt blitt mer klubb styrt og mindre trenerstyr. I samtale med de nevnte objektene fikk vi og et innblikk i hvordan man i dag skulle jobbe i team (trenere og sportsdirektører), mens vi fikk inntrykk av at dette ikke var like mye vektlagt på 90-tallet. Rollen gjennomføres tilsynelatende på en ganske fri måte i dag. Denne friheten bidrar til at den enkelte sportsdirektøren ser ut til å få sette sitt preg på rollen, innenfor sine rammer.

8.0 Fotnoter

- ¹ Bjørn Dahl, intervju 25. februar 2009
- ² Tron Natland Møller sin bachelor oppgave, lederskifter i norsk fotball 2006
- ³ Espen Steffensen, intervju 25. februar 2009
- ^{4, 5, 6} Magne Revheim, www.brann.no
- ⁷ Figur 1.1, 1.2 og 1.3 er tatt fra Vi e' Brann magasinet 25.2.09
- ⁸ Intervju med Bjørn Dahl 25. februar 2009
- ^{9, 10} Intervju med Roald Bruun-Hansen 25. februar 2009
- ¹¹ Del- eksamen IDR500 mars 2008, Runar Edvardsen og Joakim Vatne
- ¹² Intervju med Roald Bruun-Hansen 25. februar 2009
- ¹³ Næringspolitikk for konkurransedyktige nyetableringer av Rannveig Røste ved UiO
- ¹⁴ Semester Oppgave Aorg101, Kine Halland, Miriam Alveberg, Helene Hansen
- ¹⁵ www.wikipedia.com
- ¹⁶ Hallgeir Gammelsæter og Stig-Erik Jakobsen Arbeidsnotat nr. 18/06 Utlendinger og spillerutvikling i norsk fotball
- ¹⁷ Vi e' Brann magasinet
- ¹⁸ Tron Møller Natland sin bachelor oppgave
- ¹⁹ Telefonsamtale med Davy Wathne 5. mai 2009
- ²⁰ Intervju med Arne Møller 25. februar 2009
- ^{21, 22} Intervju med Per-Ove Ludvigsen 30. januar 2009
- ²³ Intervju med Bjørn Dahl 25. februar 2009
- ²⁴ Intervju med Arne Møller 25. februar 2009
- ^{25, 26} Intervju med Anders Giske 25. februar 2009
- ²⁷ Intervju med Per Ove Ludvigsen 29. januar 2009

9.0 Kildeliste

Nettsider:

www.brann.no

www.sportsanalyse.no

www.VG.no

www.TV2sporten.no

www.nettavisen.no

www.wikipedia.com

Bøker/Hefter:

Brann, *Vi e' Brann magasinet*, 2008

Gammelsæther & Jakobsen *Arbeidsnotat nr. 18/06 Utlendinger og spillerutvikling i norsk fotball*, Høyskolen i Molde

Halland Kine, Alveberg Miriam, Hansen Helene *Semester Oppgave Aorg101*, HiB

Hillestad Tore, *Effekten av lederen som symbol*, NHH 1999

Møller Tron Natland, *lederskifter i norsk fotball 2006*, HiM 2007

Røste Ranveig, *Næringspolitikk for konkurransedyktige nyetableringer*, UiO

