



# Bacheloroppgave

**IDR600 Sport Management**

**Casestudier av Odds og Kristiansund Ballklubb sin spillerrekruttering**

Anders Løkken

Anders Toft Engerud

Totalt antall sider inkludert forsiden: 55

Molde, 29.05.2017



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Kjell Marius Herskedal

## 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: 29.05.2017

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er skrevet i kurset IDR 600, som en avsluttende del av studiet Sport Management ved Høgskolen i Molde. Oppgaven har et omfang på 15 studiepoeng.

Begge forskerne av denne oppgaven er interessert i fotball, og ved et ønske om å skrive om et tema som er lite forsket på tidligere, falt valget på spillerrekruttering etter samtale med vår veileder, Kjell Marius Herskedal. Å kunne skrive om noe som man har interesse for har gjort at denne skriveprosessen har vært veldig interessant.

Først og fremst ønsker vi å takke vår veileder, Kjell Marius Herskedal, for mange gode diskusjoner og generelt veldig god hjelp gjennom hele denne prosessen. Vi ønsker også å takke de som jobber i Odds og Kristiansund Ballklubb for å gi oss fleksibilitet til å kunne skrive denne oppgaven. Alle de varierte arbeidsoppgavene våre i disse klubbene har gitt oss rikelig med erfaring. En spesiell takk går til intervjuobjektene våre Dag Eilev Fagermo, Morten Rønningen og Kenneth Leren.

Vi har fått god nytte for de tre årene ved høgskolen, og vi håper resultatet fører til interessant og god lesning.

## **Sammendrag**

Spillerrekruttering er en av de viktigste områdene av klubbdrift i moderne toppfotball: vellykket spillerrekruttering kan være avgjørende for både sportslige og økonomiske resultater. Gjennom denne studien ser vi på spillerrekrutteringen til Kristiansund og Odds Ballklubb og forsøker å forstå de forholdene som påvirker måten de rekrutterer spillere til sine A-lag. For å besvare oppgaven har vi gjennomført kvalitative dybdeintervjuer med sentrale aktører i begge klubber og tatt i bruk litteratur for å få en dypere forståelse av de funnene som åpenbarte seg. Til tross for at den enkelte klubbs prosess er unik i sin natur, fant vi at rekrutteringsprosessen kan forstås som et produkt av tre felles forutsetninger: menneskelige ressurser, økonomiske ressurser og klubbens kultur og tankegang for hvordan de skal forvalte disse. Resultatene viser at selv om de økonomiske og menneskelige ressursene er viktige, er det måten klubben bruker disse ressursene som gir det største fortrinnet for god spillerrekruttering.

# Innhold

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>2</b>
2.1 Spillerrekruttering .....	2
2.2 Klubbfilosofi .....	3
2.3 Øvrig teori .....	5
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>6</b>
3.1 Utvalg av klubber .....	6
3.1.1 Kristiansund Ballklubb .....	7
3.1.2 Odds Ballklubb .....	7
3.2 Kvalitativ tilnærming .....	7
3.2.1 Intervjuobjekter .....	8
3.2.2 Semi-strukturerte intervjuer .....	8
3.2.3 Observasjon .....	9
3.2.4 Bruk av sekundærdata .....	10
3.3 Validitet .....	10
3.4 Reliabilitet .....	10
<b>4.0 Resultat og diskusjon</b> .....	<b>11</b>
4.1 Case 1: Kristiansund Ballklubb .....	12
4.1.1 Prosessen .....	12
4.1.2 Forutsetninger .....	14
4.1.2.1 Menneskelige ressurser .....	14
4.1.2.2 Økonomiske ressurser .....	16
4.1.2.3 Klubbprofil .....	17
4.2 Case 2: Odds Ballklubb .....	19
4.2.1 Prosessen .....	19
4.2.2 Forutsetninger .....	22
4.2.2.1 Menneskelige ressurser .....	22
4.2.2.2 Økonomiske ressurser .....	25
4.2.2.3 Klubbprofil .....	27
4.3 Utfall .....	28
<b>5.0 Konklusjon</b> .....	<b>30</b>

<b>6.0</b>	<b>Veien videre .....</b>	<b>31</b>
6.1	Styrker og svakheter.....	31
6.2	Videre forskning .....	31
<b>7.0</b>	<b>Referanseliste.....</b>	<b>32</b>
<b>8.0</b>	<b>Vedlegg.....</b>	<b>35</b>
8.1	Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	35
8.2	Vedlegg 2 – Oversikt over rekrutterte spillere.....	40
8.3	Vedlegg 3 – Utdrag av Odds sportslige virksomhetsplan.....	43

## 1.0 Innledning

Problemstilling:

*Hvilke prosesser ligger bak spillerrekrutteringen til Odds og Kristiansund Ballklubb sine A-lag?*

Fotballen befinner seg i et skjebnefellesskap, der klubber og forbund konkurrerer mot, men er gjensidig avhengig av, hverandre (Gammelsæter & Ohr, 2002). For norske profesjonelle klubber betyr dette at avgjørelser som fattes i nasjonale og internasjonale organer har innvirkning på de betingelsene norsk fotball drives etter. Politisk, organisatorisk (Gammelsæter, 2016), og helt ned til den daglige praksisen, som for eksempel spillerrekrutteringen (Herskedal, 2017).

På 80- og 90-tallet preget kommersialisering internasjonal fotball, og en rekke bestemmelser i denne perioden var med på å endre fotballens forutsetninger. Kringkastingsmonopolet ble opphevet, som åpnet for kommersielle kanaler på norske TV-skjermer, hvis primære inntektskilde var reklamepenger. Fotball trakk mange seere og rettighetene til å kunne vise fotball ble derfor svært attraktive. Konkurransen mellom kanaler skrudde opp prisene, og medieinntektene skapte en ny fotballøkonomi med nye forutsetninger og arbeidsformer. I 1991 åpnet Norges Fotballforbund for profesjonell fotball. Plutselig kunne spillere og klubber leve av fotballen, og man tok steget videre fra frivilligheten som hittil hadde preget idretten (Goksøyr, 2010).

Parallelt med denne utviklingen ble Bosman-dommen fattet, som fra året 1995 tillot kontraktsløse spillere å gå fritt mellom klubber (Lonsdale, 2004). Med den frie flyten av spillere over landegrensene, slo de kommersielle kreftene for alvor inn. Det skapte en konsentrasjon av pengestrømmene rundt de største europeiske ligaene, klubbene og spillerne med høyest kommersiell verdi (Dejonghe & Van Opstal, 2010). Mindre attraktive fotballnasjoner, som Norge, havnet utenfor den store pengegaloppen. Der Europas største fotballnasjoner tjener store penger på sponsor- og medieinntekter, er norske klubbets viktigste inntektskilde spillersalg. Dette gjør de avhengige av en positiv transferøkonomi, som er forholdet mellom inntekter og utgifter ved kjøp og salg av spillere (Gammelsæter & Ohr, 2002).



En god fotballogistikk, som handler om balansen mellom egenrekruttering, kjøp og leie av spillere (Gammelsæter & Ohr, 2002), blir nyttig innenfor dette bildet. Det blir også presisjonen i arbeidet, ikke minst fordi konsekvensene av bomkjøp er store. Derfor ser denne oppgaven nærmere på hvilken grad det jobbes systematisk og godt med spillerrekruttering til de norske Eliteseriekubbene Odds og Kristiansund Ballklubbbs respektive A-lag. Klubbene har de siste årene opplevd sammenhengende sportslig framgang, men har helt ulike forutsetninger og posisjoner i norsk fotball; Odd er et etablert topplag som i nyere tid har framstått som én av serieleder Rosenborg Ballklubs nærmeste og mest stabile utfordrere. Kristiansund er nyopprykket etter å ha befunnet seg i 2. divisjon for få år siden.

## **2.0 Teori**

Med vårt teoretiske rammeverk ønsker vi å tilføre en dypere forståelse av oppgavens tema. Vi har plukket ut noen hovedmomenter som gir studiet en mer nyansert diskusjon rundt klubbens spillerrekruttering.

### **2.1 Spillerrekruttering**

I følge Treadway et al. (2014) kan rekruttering av menneskelige ressurser forstås som prosessen hvor en organisasjon tiltrekker seg et antall potensielle arbeidstakere som etter hvert velges etter en selekteringsprosess. Denne oppgaven kommer til å omtale spillerrekruttering som den prosessen som foregår fra behovet for rekruttering oppstår og det arbeidet og vurderingene som skjer fram til spiller har signert for klubben. Alt som foregår fra spilleren har signert for klubben faller utenfor oppgavens formål.

For å fylle stallen henter klubber spillere opp fra egen utviklingsavdeling eller andre lag (ekstern rekruttering). Ved sistnevnte finnes det tre ulike måter å rekruttere på: midlertidig (lån), permanent betalt overgang (spillerkjøp) og permanent gratis overgang (bosman) (Poli, Ravenel & Besson, 2016).

Mye er skrevet om Bosman-regelens betydning for den profesjonelle fotballen og dens økonomiske forutsetninger (Dejonghe & Van Opstal, 2010; Lonsdale, 2004). Den har også bidratt til å endre spillerrekrutteringsprosessens natur, blant annet gjennom et mer komplekst bilde med tanke på aktører. Generelt har regelen gitt mer makt til spillerne: penger spart på spillerkjøp går i større grad i deres lomme i form av økte lønninger, og dette har gjort at klubb ikke bare må forholde seg til andre klubber, men også spiller selv og agenter (Vialli & Marcotti, 2007).

## **2.2 Klubbfilosofi**

Gammelsæter & Ohr (2002, s. 111) definerer en filosofi som ”et knippe grunnleggende antakelser eller prinsipper om hvordan noen forhold henger sammen og bør behandles”, og hevder at en fotballklubbs filosofi kan være avgjørende for deres sportslige og økonomiske suksess.

En klubbfilosofi skapes ”mer eller mindre bevisst som et resultat av hvordan klubbens ledelse i praksis forholder seg til grunnleggende spørsmål om mennesket, konflikter, hva klubben egentlig driver med, hvem den er til for, hvordan den når sine mål, osv.” (Gammelsæter & Ohr 2002, s. 109). Mer kortfattet kan vi si at den uttrykker grunnleggende ideer om hvordan aktører bør oppføre seg og legger føringer for hvordan ledere, tillitsvalgte og utøvere i klubben tenker og handler i viktige situasjoner. Som vi har argumentert for, er en klubbs handlinger inn mot spillerrekruttering i høyeste grad viktige situasjoner som kan være avgjørende for sportslig og økonomisk suksess.

En klubbfilosofi vil i utgangspunktet favne en rekke forhold i klubbene, men vi kommer bare til å ta stilling til de grunnleggende ideene som påvirker hvordan Odd og Kristiansund oppfører seg ved spillerrekruttering.

Gammelsæter & Ohr (2002) skiller mellom fire ulike former for klubbfilosofi: klubbfilosofi, søndagsfilosofi, entreprenørfilosofi og populistfilosofi. Disse bygger på spørsmål om hvorvidt klubbfilosofien er bevisst konstruerte og formulerte eller ikke, og om de er samlende eller splittende. Typene danner grunnlaget for hvordan klubber kan utvikle en klubbfilosofi gjennom først å gå gjennom de andre formene. Figur 1 illustrerer de ulike formene og plasserer de i forhold til de grunnleggende spørsmålene.

	Splittende	Samlende
Ubevisst	Populistfilosofi	Entreprenørfilosofi
Formulert	Søndagsfilosofi	Klubbfilosofi

*Figur 1: Fire ulike former for klubbfilosofi (Gammelsæter & Ohr, 2002).*

Populistfilosofien er ubevisst og splittende ved at ”klubbenes ledere ikke er seg bevisst hvilke antakelser de bygger på”. Søndagsfilosofien er derimot formulert, men splittende ved at det er en ”betydelig avstand mellom de formulerte antakelsene og verdiene og den faktiske hverdagslige atferden” (Gammelsæter & Ohr, 2002, s. 136). Entreprenørfilosofien virker å være samlende uten å være formulert. Her er det ”spesielle personer, for eksempel ledere, trenere og utøvere, som har dominert klubben, har antakelser om hvordan forhold henger sammen og bør henge sammen” (Gammelsæter & Ohr, 2002, s. 135). Disse antagelsene aksepteres av de øvrige medlemmene, og er den eneste organisasjonsformen som kan utvikle seg til å bli en klubbfilosofi. Dette skjer ved at ”antakelsene og ideene blir satt ord på, formidlet og bekreftet gjennom handling” (Gammelsæter & Ohr, 2002, s. 137).

## 2.3 Øvrig teori

Kikulis, Slack & Hinings (1992) argumenterer for at sportsorganisasjoner kan forstås i form av deres arketypeteori. Teorien tar utgangspunkt i tre ulike organisasjonsformer: kjøkkenbord, styrerom og direksjon. Disse er arketyper, som er en konsistent sammensetning av ideer, overbevisninger, verdier og strukturelle og systematiske elementer. I disse tilfellene er det overensstemmelse mellom organisasjonsmedlemmenes verdier og organisasjonens formelle struktur.

Teorien er et forsøk på å forklare de ulike formene organisasjoner struktureres etter og ta høyde for dynamikken i endringen mellom disse. Det er naturlig at en organisasjon endres fra en form til en annen, og der andre teorier beskriver denne prosessen som en lineær handling hvor man går fra en type til en annen, tar Kikulis, Slack & Hinings (1992) i bruk stier for å forklare de midlertidige formene/tilstandene til en organisasjon i endring. Arketyperne kan utvikle seg fram og tilbake mellom hovedformene, i mellomformer som er *uutviklet* eller *splittende*. Ved en uutviklet mellomform er det noen få uharmoniske elementer mellom verdier og strukturene, mens en splittende mellomform inneholder full spenning mellom disse (Slack & Parent, 2006).

Den første arketypen, *kjøkkenbord*, er karakterisert ved frivillighet og uformell organisasjonsstruktur, der verken beslutningsprosesser eller arbeidsoppgaver er formaliserte og roller er følgelig ikke spesialiserte. *Styrebord* styres fremdeles av frivilligheten, men her har organisasjonen i større grad formalisert sine prosesser og ansatt profesjonelle som utfører det daglige arbeidet. Roller og arbeidsoppgaver er spesialiserte. Den siste formen, *direksjon*, preges av samme grad av formalisering og spesialisering, men her legges også føringene for organisasjonens retning og drift av profesjonelle.

Kikulis, Slack & Hinings (1992) sin arketypeteori er i utgangspunktet utviklet for nasjonale forbund, men kan også anvendes for andre typer sportsorganisasjoner, som fotballklubber. Resultat forstås mer i form av sportslig utbytte enn økonomisk, mens man også i fotballklubber går fra det frivillighetsdrevne til full formalisering og profesjonalisering. Det finnes naturlige forskjeller; nasjonale forbund struktureres annerledes da det spenner fra det lokale og regionale til det nasjonale, men essensen av teorien er likevel overførbart og mer egnet til å beskrive forhold i fotballklubber enn mer

tradisjonelle organisasjonsteorier. Teorien brukes i denne oppgaven til å få en bedre forståelse av klubbens strukturering mot spillerrekruttering. Vi er ikke i posisjon til å påstå noe om organisasjonenes struktur som helhet, da klubbdriften favner en rekke aktiviteter som går utenfor oppgavens rekkevidde og formål.

Kelly & Harris (2010) forsker på forholdet mellom ulike aktører i profesjonelle fotballklubber. De peker på tillit som en avgjørende faktor for godt samarbeid internt i en klubb; nødvendig for å heve en klubs ytelse og være konkurransedyktige. Litteraturen mangler konsensus rundt en bestemt måte å definere tillit, men kan forstås som ”et individs forventninger til andre menneskers oppførsel” (Kelly & Harris, 2010, s. 492). Gjennom sin forskning fant de at mistillit og fiendtlighet ofte preger interne forhold i fotballklubber. Fra treners perspektiv handler dette i stor grad om involvering i aktiviteter treneren anser å være sine ansvarsområder, som blant annet spillerrekruttering til A-lag. Kelly & Harris (2010) kan derfor bidra til å forklare enkelte forhold i måten klubbene jobber med nettopp spillerrekruttering. Grigorescu & Lupu (2015) fremhever verdien av kommunikasjon for organisasjonsytelse, nettopp gjennom effekten det har på aktørers forhold og tilliten mellom dem.

## **3.0 Metode**

Dette kapittelet fokuserer på studiens prosess for innsamling av data. Dette omhandler alt fra hvilken tilnærming som ble benyttet, til undersøkelsesdesign og hvor gyldig og pålitelig innhentet data er.

### **3.1 Utvalg av klubber**

Denne oppgaven fokuserer på to klubber: Kristiansund og Odds Ballklubb, heretter referert til som KBK og Odd. Vi har valgt å studere to klubber for å kunne trekke linjer mellom casene og forstå spillerrekruttering på et mer generelt grunnlag enn ved et enkeltstående case. Klubbene studeres fordi Odd er en etablert toppklubb som gjør mye riktig ved å ha stabilitet og en tydelig tråd i måten de drives, mens KBK er en ung klubb som opplever stor vekst, men gjenstår å opparbeide en like tydelig kultur. I tillegg var forskerne i miljøene, som ga enklere tilgang på intervjuobjekter og informasjon som kan være sensitiv, siden temaet kan være av offentlig interesse.

### **3.1.1 Kristiansund Ballklubb**

Kristiansund Ballklubb ble stiftet i 2003, og er yngst i klassen av de nåværende Eliteseriekubbene. Stiftelsen var en felles satsing mellom Clausenengen FK og Kristiansund FK, på initiativ fra SpareBank 1 Nordvest. Tanken var å skape et lag som kunne hevde seg på nasjonalt nivå, og 2.250.000 kroner ble satt fram for å utvikle et samarbeid som kunne gi regionen en klubb i norsk toppfotball. Siden første sesong i 3. divisjon i 2004 har klubben sakte, men sikkert tatt steg mot nasjonalt toppnivå. Man brukte bare to sesonger på å rykke opp til 2. divisjon, før man i 2012 tok steget opp i 1. divisjon. I 2016 fullførte man reisen da klubben, under trener Christian Michelsens ledelse, rykket opp til Eliteserien. Fra og med 2017 starter kampen om å holde seg i norgestoppen (Kristiansund BK).

### **3.1.2 Odds Ballklubb**

Odd er Norges eldste eksisterende fotballklubb (Odds Ballklubb). Siden 2008 har Dag Eilev Fagermo vært hovedtrener, og klubben har de siste årene etablert seg som en klubb å regne med i toppen av norsk fotball. En stabilitet på trenersiden, samtidig som at klubben har fått frem flere egne talenter de seneste årene, er en del av grunnen til dette. Suksessen bygger mye på Telemarksmodellen. Denne omfatter et samarbeid mellom Odd, Telemark Fotballkrets og Toppidrettsgymnaset i Telemark, samt klubbene ute i distriktet (Rønningen). Hjørnesteinen i denne modellen er ideen om at de unge spillerne utvikler seg best i sitt lokalmiljø i breddeklubben sin. De største talentene melder først overgang til Odd når de er 15-16 år, samtidig som de starter på Toppidrettsgymnaset.

## **3.2 Kvalitativ tilnærming**

Siden vi ønsker å få en best mulig forståelse av spillerrekrutteringen i to klubber, har vi valgt en kvalitativ tilnærming til forskningsprosessen. Dette brukes gjerne når man skal studere en gruppe eller populasjon og forstå hvordan disse tenker eller handler, eller identifisere variabler som er lite målbare (Cresswell, 2012). Etersom studien vår baserer seg på prosesser som skjer over tid, ble en kombinasjon av kvalitative innsamlingsmetoder brukt for å undersøke relaterte prosessers typer og natur. Grunnet lite tidligere forskning på

temaet, har det vært nødvendig med informasjonsrike førstehåndskilder for å forstå kontekst. Semi-strukturerte intervjuer, observasjon (i organisasjon) og aktiv bruk av sekundærdata (dokumenter, statistikk, nyheter, etc.) har bidratt til dette. For eksempel har informasjon om hvordan spillerne har blitt rekruttert til de to A-lagstroppene vært nyttig. I tråd med valget av en kvalitativ tilnærming, har vi valgt et intensivt undersøkelsesdesign. Det vil si at vi går i dybden på noen få enheter for å kunne få et helhetlig bilde av deres situasjon (Jacobsen, 2013).

Oppgavens oppbygning vil derfor omfatte to kvalitative casestudier basert på semi-strukturerte intervjuer og etnografiske prinsipper, som først og fremst er assosiert med observasjoner (Ahrne & Svensson, 2011; Nylén, 2005) og samtaler i og rundt organisasjonene over tid.

### **3.2.1 Intervjuobjekter**

Dataen som danner grunnlag for studiens resultat vil hovedsakelig komme fra de semi-strukturerte intervjuene, så det var viktig å finne fram til nøkkelpersonene involvert i spillerrekrutteringsprosessen når vi skulle velge intervjuobjekter. Identifiseringen skjedde gjennom uformelle samtaler med hovedtrener Christian Michelsen i KBK og daglig leder Einar Håndlykken og driftssjef Reidar Midtgaard i Odd.

I KBK ble det sportslig leder Kenneth Leren, mens hovedtrener Dag Eilev Fagermo og utviklingssjef Morten Rønningen ble intervjuet fra Odd.

### **3.2.2 Semi-strukturerte intervjuer**

Vårt primære datagrunnlag er innhentet gjennom semi-strukturerte intervjuer, som har tillatt oss fleksibilitet i å ta tak i interessante temaer som dukker opp under intervjuet (Sparkes & Smith, 2013), som man i utgangspunktet kanskje ikke hadde planlagt å ta opp.

Intervjuguiden ble utarbeidet deduktivt på bakgrunn av eksisterende forskning med hensyn til tematikk og design (Gilmore, 2009; Herskedal, 2017). For å ha kontroll under gjennomføringen av intervjuet og for å gjøre transkriberingen mest effektiv ble intervjuguidens spørsmål delt inn i kategorier. Intervjuguiden inneholder åpne spørsmål

med flere underspørsmål. Oppfølgingsspørsmål som i utgangspunktet ikke var en del av intervjuguiden ble stilt i tilfeller hvor det kom frem interessante meninger i løpet av intervjuene. Disse ble benyttet dersom vi følte at intervjuobjektene ikke svarte på alle våre punkter. Intervjuguiden i sin helhet vises i vedlegg 1.

Intervjuene ble gjennomført på kontorene til Dag Eilev Fagermo og Kenneth Leren. Å kunne gjennomføre intervjuene i velkjente omgivelser for objektene var et bevisst og naturlig valg (Jacobsen, 2013). Objektene var også klar over problemstillingen på forhånd. Intervjuet med Dag Eilev Fagermo og Morten Rønningen i Odd ble gjennomført på 25 minutter, mens intervjuet med Kenneth Leren i KBK varte i 56 minutter.

Ettersom vår problemstilling omhandler et tema som gjennomføres svært ulikt fra klubb til klubb, og tar for seg et tema vi har lite faglig kjennskap til fra før, ble det valgt en induktiv tilnærming. Denne baserer seg på lite presise problemstillinger og hypoteser, og man tar først hensyn til den teoretiske bakgrunnen etter dataene er innsamlet (Halvorsen, 1993).

### **3.2.3 Observasjon**

Gjennom hele forskningsprosessen har begge forskerne av denne oppgaven vært i miljøene gjennom praksisopphold og hatt muligheten til å være deltakende-observatør (Leedy & Ormerod, 2010). Dette tillater oss blant annet å få en tettere tilknytning til intervjuobjektene (Sparkes & Smith, 2013), og har i praksis blitt benyttet ved uformelle samtaler i kontorlokalene. Samtaler med både intervjuobjektene og andre ansatte som har tanker rundt temaet og klubbene generelt, har gjort at vi har fått en dypere innsikt i hva klubben står for og hva som er dens fokusområder. Observasjonen hjalp oss også til å identifisere de personene i klubbene som hadde størst ansvar i spillerrekrutteringsprosessene, i tillegg til å supplere deres utsagn med egne observasjoner.



### **3.2.4 Bruk av sekundærdata**

For å få et bredere datagrunnlag har vi valgt å se på hvordan spillerne i A-lagsstallen til de to klubbene har blitt rekruttert. Dette lar oss se om spillerrekrutteringen faktisk skjer på den måten intervjuobjektene uttalte ved å sammenligne sitater med tall og fakta. For Odd har vi valgt å se på spillerstallen fra 2015-, 2016- og 2017-sesongen. For KBK har vi bare brukt stallen for 2017-sesongen, siden dette er deres eneste sesong på øverste nivå. Denne oversikten vises i vedlegg 2.

### **3.3 Validitet**

Ettersom store deler av vårt datagrunnlag kommer fra intervjuer, er det helt sentralt at kildene er et riktig utvalg og at kildene har formidlet sann informasjon (Jacobsen, 2013). Ettersom begge forskere har vært til stede i miljøene til de to klubbene over tid, er vi ikke bekymret for at vi har valgt ut feil kilder. Med tanke på at kildene ble intervjuet i sitt eget miljø og at vi har hatt en personlig forbindelse til de, gjør at vi heller ikke er bekymret for at de har formidlet usann informasjon.

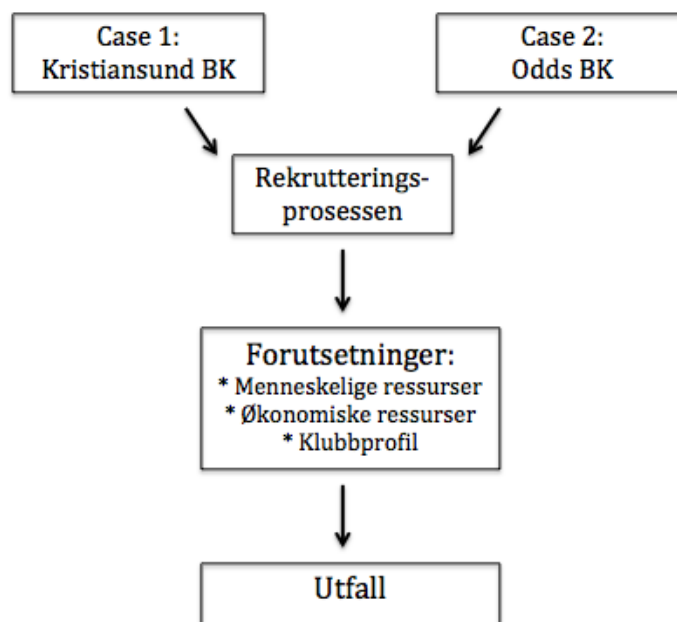
I forskningsprosessen har vi brukt observasjon fra egen tid i klubbene og sekundærdata for å underbygge uttalelsene og følgelig styrke validiteten. Likevel er det viktig å poengtere at vi ikke kan teoretisk generalisere funnene ettersom vi kun ser på to klubber, i og med at hver klubb jobber ut i fra ulike forutsetninger.

### **3.4 Reliabilitet**

Hvor reliabel undersøkelsen blir, kan påvirkes av om innsamlingsmetoden har trekk ved seg som kan ha skapt resultatene som studien kommer frem til (Jacobsen, 2013). For å få en mest mulig korrekt data benyttet vi taleopptak, noe som ble godkjent av intervjuobjektene. Vi anser at dette ikke svekker reliabiliteten da objektene er godt vant med media og ettersom begge forskerne har en personlig forbindelse med objektene i de to klubbene. For å få unngå svekket reliabilitet valgte vi å oppholde oss en periode i miljøet før vi gjennomførte intervjuene.

## 4.0 Resultat og diskusjon

I det følgende vil vi gå gjennom studiens viktigste funn fra datainnsamlingen med anvendelse av litteraturen fra det teoretiske rammeverket. Vi har strukturert innholdet etter noen hovedpunkter som gjør resultat og diskusjon mer oversiktlig, men tillater oss å presentere KBK og Odd sin spillerrekruttering som individuelle caser. Overordnet er dette den praktiske gjennomføringen av spillerrekrutteringen, klubbens forutsetninger og vår vurdering av hvordan dette faller ut. Klubbens rekrutteringsprosess kan overordnet forstås som summen av deres forutsetninger. Grovt inndelt er dette deres menneskelige og økonomiske ressurser, samt profil og filosofi som klubb. Gjennomføringen og utfallet er nødvendig for å forstå forholdene som ligger bak.



Figur 2: Struktur på resultat og diskusjon

## 4.1 Case 1: Kristiansund Ballklubb

Som allerede nevnt vil resultat og diskusjon under knyttes mot de tre leddene i figur 2. Disse er prosessen, forutsetninger og utfall.

### 4.1.1 Prosessen

Overordnet finnes det to typer rekruttering: intern og ekstern rekruttering. Disse typene fordrer ulike prosesser. Ved intern rekruttering skjer kartleggingen kontinuerlig av trenere på de ulike nivåene som observerer spillere på trening og i kamp, og har en dialog med apparatet rundt A-lag om hvem som kan være aktuelle for hospitering opp (Leren). De siste årene i Kristiansund Ballklubb har vært preget av stort resultatfokus på A-lag og prioritet har vært å finne etablerte spillere som kan de klubben det neste steget sportslig. I dagens stall har bare én egenutviklet spiller tatt steget opp de siste tre årene; en spiller som i skrivende stund står uten et minutt med spilletid i Eliteserien (per 27.05.17). For KBK sin del kommer derfor denne oppgaven til å handle mest om den eksterne rekrutteringen.

Sportslig leder Kenneth Leren forteller at starten på prosessen ved spillerrekruttering varierer fra tilfelle til tilfelle, men som regel defineres behovet ved at en spiller selges eller pådrar seg en langtidsskade. Da gjelder det å gå gjennom spillere i de øverste divisjonene og definere hvem som kan være aktuelle. Her er det gjerne Kenneth selv, noen fra trenerteamet eller daglig leder som har sett for seg en spiller. Kartleggingen skjer mest gjennom video, mens lokale spillere også kan studeres live på kamp. I tillegg spiller de inn posisjonene de ønsker å forsterke til agenter som henvender seg for å kartlegge klubbens behov. Hvor lenge kartleggingsfasen av en spiller foregår, er også individuelt.

*Det også varierer. En type som Benjamin Stokke fulgte vi i et og et halvt år før vi signerte han. Grunnen til at det tok så lang tid var vel at vi ikke hadde rykket opp før vi gjorde, men da visste vi jo hva vi fikk fordi Christian hadde snakket med han gjentatte ganger, vi hadde sett han her, i Levanger, mot andre lag på TV og video. Så da visste vi veldig godt at det er det her vi får, mens andre spillere er jo så å si ukjente da. Og da er det jo viktige at vi får de på trening og ser hva de er gode for (Leren).*

Prøvespill fremheves som viktig for å kartlegge spillerens personlighet og hvordan de passer inn i spillergruppa. En spillers karakter, sammen med fysisk tilstand med tanke på skadehistorikk, er risikofaktorer som kan være vanskelige å plukke opp når spiller studeres på video eller i kamp. Derfor tar klubben steg for å vurdere risiko tilknyttet disse aspektene.

*Vi ser på skadehistorikk og gjennomfører en medisinsk test. Vi gjør undersøkelser fysisk med spilleren, men forhører oss også med tidligere klubber og sjekker opp litt statistikker. (...) Christian har et godt nettverk, så han ringer ofte til trenere som har hatt spilleren før, hvis det er nasjonale spillere, og forhører seg litt. Det var noe vi gjorde med McDermott for eksempel. Vi snakket med mange tidligere trenere som ga han gode skussmål på personlighet (Leren).*

Etter den innledende prosessen med å kartlegge spillere, følger rekrutteringsprosessen et relativt fast mønster.

*Vi har en filosofi på at man skal ha vedtak i sportslig utvalg på at dette er en spiller vi ønsker å gå for. Det typiske er vel at jeg, Christian (trener) og Kjetil (daglig leder) har en dialog om spilleren. På det tidspunktet Christian sier at vi vil ha denne spilleren i klubben, så blir det presentert for sportslig utvalg og da blir det behandlet der om dette er noe vi ønsker å gå for og når de sier ja, så er det å få bevilget nødvendige midler fra styret slik at vi har en økonomisk ryggdekning for kontrakt. (...) Deretter er det å ta kontakt med klubben, be om tillatelse om å snakke med den spilleren vi ønsker å snakke med, som regel går det greit. Da tar som regel Christian som trener en telefon til spilleren for å vite om spilleren er motivert for å komme hit og hva slags type person dette er, så ser vi gjerne litt videoer. Det kan være aktuelt med prøvespill, det er jo det beste, at vi får ha han på trening noen dager og får sett spilleren på trening og hvordan han takler miljøet og glir inn i spillergruppa, selv om det er vanskelig å se etter bare noen dager (Leren).*

Når klubben i fellesskap har bestemt seg for at dette er en spiller man ønsker å gå for, kontaktes spiller og klubb, hvis spiller er under kontrakt, for å forhandle fram betingelser som er innenfor de rammene klubben opererer med. Disse forhandlingene er det Kenneth Leren selv som står for. Når alle parter har kommet til enighet, skal kontrakten produseres og signeres. Til slutt gjennomfører spiller medisinsk sjekk, legges inn i NFF sine systemer og presenteres som spiller for Kristiansund Ballklubb.

## **4.1.2 Forutsetninger**

Ved datainnhenting har vi identifisert tre hovedområder som påvirker disse klubbenes rekrutteringsprosess. Disse er menneskelige og økonomiske ressurser, samt klubbenes profil og filosofi.

### **4.1.2.1 Menneskelige ressurser**

De involverte i spillerrekrutteringen utgjør de menneskelige ressursene til klubben, og er i all hovedsak gitt av prosessen beskrevet over. Sportslig leder, daglig leder, trener med trenerteam, sportslig utvalg og styre deltar i vurdering og gjennomføring av en overgang. Det er med andre ord mange mennesker involvert i en rekrutteringsprosess, men det er likevel diskutabel grad av spesialisering i forhold til roller. Daglig leder sitter med det primære administrative ansvaret i klubben, mens sportslig utvalg og styret har jobber ved siden av og oppgaver inn mot flere aktiviteter i klubben. Trener med trenerteam og sportslig leder har sporten som sluttprodukt, men treners hovedoppgave er å trene og lede laget, mens sportslig leder til daglig jobber fulltid som advokat.

Med andre ord driver ingen av de involverte aktivt med kartlegging av spillere, som er en av de større, mer tidkrevende og mest avgjørende leddene i prosessen rundt spillerrekruttering. Ifølge tidligere sportsdirektør i Tottenham og Liverpool, Damien Comolli, er dette den viktigste delen i rekrutteringen av en spiller (Sivertsen, 2014). Kenneth Leren erkjenner at KBK har utfordringer i forhold til sine menneskelige ressurser for å kunne ha gode prosesser ved spillerrekruttering, og uttrykker planer om å ta stegene mot større spesialisering i en kartleggingsfasen på sikt, gjennom ansettelse av sportslig leder på fulltid og speider etter hvert som klubben vokser.

*Ja, det ville vært neste steget (å ansette en speider), men jeg tenker det første må være å ha en sportslig leder som sitter her hundre prosent (Leren).*

En av forholdene som muligens holder klubben tilbake her er imidlertid utfordringen med å finne en riktig kandidat for klubben. Kelly & Harris (2010) trekker fram tillit som en viktig faktor mellom ulike aktører innad i en klubb, og dette er spesielt viktig i aktiviteter som innebærer høy grad av risiko. Som redegjort tidligere, er spillerrekruttering den delen av klubbens drift som omfatter mest penger og derfor størst risiko, hvilket gjør det viktigere og vanskeligere å finne en person som kan mer aktivt drive kartlegging og kvalitetssikring av rekrutteringsprosessen. Brann-speider Lars Tjernås understreker viktigheten av å kjenne klubben og kunne forstå hva som er en god spiller for den klubben (Moen, 2017). Tillit bygger ofte på en delt bakgrunn, noe som vi ser i de sentrale stillingene i klubben; daglig leder, sportslig leder og trener har alle røtter i Kristiansunds fotballen. Derfor kan det virke naturlig for klubben å holde oppgaver og avgjørelser rundt A-lagets spillerrekruttering mellom seg, siden det finnes et tillitsgrunnlag der som de ikke finner hos andre.

Det er tidligere nevnt at blant andre agenter involveres i kartleggingsfasen. Disse kan være ressurser som sitter på verdifull innsikt og kan bidra til å gi et klarere bilde av markedet ved kartlegging. Kenneth Leren forteller derimot at disse mangler nettopp tillit grunnet egeninteresse ved rekruttering av enkelte spillere, og har derfor ingen innflytelse på endelig vurdering.

*Det brukes jo (agenter) i alle forhandlinger, men også speiding, ja. Men det er klart at de gjerne har en egeninteresse i å selge spillere, så det er ikke måte på hvor god spillere er ifølge agentene. (...) Så agenter kan ikke stoles på i en sann sammenheng. Enkelte agenter er ærlige og sier sannheten, men det blir veldig subjektivt ofte (Leren).*

#### 4.1.2.2 Økonomiske ressurser

Før sesongen ble det rapportert at Kristiansund opererer med det laveste budsjettet i Eliteserien. Med sine 36 millioner kroner har de blant annet drøye 20 millioner kroner mindre å bruke enn Tromsø, som er tiende rikest (Folvik, 2017). Dette skaper åpenbare utfordringer i konkurranse med andre Eliteserierklubber, og mangelen på økonomiske ressurser begrenser hvem man kan hente med hensyn til overgangssummer og lønninger. Klubben er derfor i stor grad nødt til å bygge stallen rundt spillere uten kontrakt, hvor 13 av de 24 (drøye 54 prosent) spillerne som i skrivende stund er oppført i A-lagsstallen kom gratis fra andre klubber. Selv med økt omsetning etter opprykket i fjor ble fem av de seks spillerne som signerte permanent (pluss én spiller på lån) hentet som Bosman-spillere, mens sistemann ble kjøpt som følge av en offentlig kronerulling med bidrag fra næringsliv og privatpersoner (Giæver, 2017).

Vialli & Marcotti (2007) betviler derimot lønnsomheten av å hente spillere uten kontrakt på sikt. Siden rekrutterende klubb sparer penger på overgangssum, kan spiller X kreve mer lønn uten at det koster klubben mer enn ved potensielt spillerkjøp. Det kan virke logisk å gå med på dette, men problemet oppstår ved neste forhandlingsrunde med andre spillere, som i utgangspunktet ikke tjener like mye som spiller X. Derfor kan klubben tape penger på å signere kontraktsløse spillere på sikt, siden det skaper ringvirkninger i generelt lønnsnivå i troppen. Leren anser derimot styring av kontrakter som en av klubbens store styrker ved spillerrekruttering, tross høy andel kontraktsløse spillere.

*Den største fallgraven er nok at spilleren ikke slår til sportslig eller ikke finner seg til rette i byen eller klubben. Og da er det viktig at man tenker nøye gjennom hvor lang kontrakt man gir ulike spillere. Jeg syns jo det er det vi har vært flinkest på: å ha kontroll på kontraktene, både med hensyn til lønn og ulike former for bonus (Leren).*

I tillegg til å begrense utvalget av spillere som er aktuelle for KBK, gjør det det også vanskelig å ha gode prosesser rundt spillerrekruttering, blant annet ved at man ikke har mulighet til å spesialisere roller i ønsket grad.

*Klubben har jo ikke hatt god nok økonomi fram til vi rykket opp i Eliteserien, det må vi bare erkjenne, så det har ofte vært slik at vi ikke har hatt råd til å ta den flybilletten og reise og se på den spilleren. Det er det ene, økonomi. Det andre er hvem skal gjøre det? Hvem har tid til å ta fly til Belgia eller Oslo eller Alta. For alle i sportslig utvalg har full jobb ved siden av. Christian har nok med å trene laget. Kjetil har nok med andre ting, så det å for eksempel ha en dedikert sportslig leder i hundre prosents stilling ville gjort situasjonen helt annerledes (Leren).*

#### **4.1.2.3 Klubbprofil**

Gammelsæter & Ohr (2002) mener det er mulig å utjevne forskjeller i økonomiske og menneskelige ressurser ved å dyrke fram en egenartet fotballkultur som gjør at klubben er i stand til å utnytte de tilgjengelige ressursene best mulig. For klubbledelsen handler dette om å ha en helhetlig tankegang om hvordan man tenker i avgjørende situasjoner, som bidrar å skape kontinuitet i måten klubben drives: en klubbfilosofi.

Sportslig leder Kenneth Læren innrømmer at Kristiansund Ballklubb ikke har noen formell plan som styrer hvordan klubben rekrutterer spillere, men har likevel to enkle grunnprinsipper de følger når A-stallen settes sammen: dobbel dekning og komplementære ferdigheter.

*Jeg skulle ønske at den var det (en del av en overordnet sportslig plan, men det er den ikke. På en måte, ja, for vi ønsker å ha en tropp med dobbel dekning, (...)) vi ønsker å ha komplementære ferdigheter i troppen, altså vi ser at vi mangler en defensiv midtbanespiller og da henter vi inn det (Leren).*

Selv om idéen om hvordan klubben skal rekruttere spillere ikke er skriftlig nedfelt, er antakelsene akseptert av de involverte parter i klubben og legger føringer for hvilke spillere som rekrutteres. Filosofien har derfor en samlende effekt og kan plasseres innunder Gammelsæter & Ohrs (2002) entreprenørfilosofi. Når klubben har en filosofi som



deles innad i klubben og bestemmer hvordan de opptrer i spillerrekrutteringen, er det ikke noen stor forskjell mellom entreprenørfilosofi og klubbfilosofi i den daglige praksisen. Ved å ha førstnevnte type filosofi er man derimot i en sårbar posisjon dersom en eller flere personer i ledelsen forsvinner, siden det er nettopp er lederne som setter eksemplet resten følger. Det mest realistiske scenarioet i så måte vil sannsynligvis være at klubbens trener forsvinner, hvilket plutselig kan skape en splittelse mellom spillerstallen man har og den nye trenerens spillestil. Leren føler derimot disse prinsippene er så generelle man bør kunne opprettholde kontinuitet i driften ved et eventuelt trenerskifte.

*Jeg tror jeg heller vil si at det vi ikke ønsker er en trener som ønsker å spille bare langt. Hvis man luker bort akkurat det aspektet, så tror jeg de fleste norske trenere tenker ganske likt. Det er det ene, og det andre er at hvis man har en tropp med komplementære ferdigheter. Altså at man har ulike roller i troppen, så tror jeg den troppen vi har passer til en hvilken som helst trener (Leren).*

Klubben er ung og bærer fremdeles preg av at de er i ferd med å skape veien de selv skal gå. Leren er selv bevisst på at de må utvikle seg på flere nivåer for å ha en fremtid på øverste nivå.

*Klubben er liten og jeg som sportslig leder har en 150 % stilling som advokat utenom dette, så vi har små ressurser, vi er ikke godt nok utviklet til å gjøre gode nok prosesser i forkant av en signering. Det må vi bare erkjenne. Samtidig har vi likevel truffet godt på de signingene vi har gjort. Om det er flaks eller dyktighet det vet jeg ikke, men det er nok en god porsjon flaks, det vil jeg tro. Så vi er fullstendig klar over at klubben har en stor jobb å gjøre for å være godt nok rustet for å være en eliteserielubb over mange, mange år og da spesielt med hensyn til administrasjon (Leren).*

## 4.2 Case 2: Odds Ballklubb

Vi vil nå først beskrive prosessen som foregår i Odd når en spiller rekrutteres. Deretter vil vi ta for oss tre forutsetninger som alle påvirker denne prosessen i stor grad: menneskelige og økonomiske ressurser, samt klubbprofilen.

### 4.2.1 Prosessen

Kartleggingsfasen kommer først i rekrutteringsprosessen, og pågår kontinuerlig. Odd er strukturert slik at det er et eget utvalg som tar hånd om spillerrekrutteringen. Dette utvalget kaller klubben ”teknisk hjerte” og består av hovedtrener Dag Eilev Fagermo, daglig leder Einar Håndlykken, styreleder Trond Haukvik og styremedlem Tore Andersen (Fagermo). I tillegg til disse er andre sportslige ledere involvert i prosessen gjennom Telemarksmodellen. Et frivillig styre, med Trond Haukvik og Tore Andersen i spissen, setter rammene og legger en del føringer som administrasjonen må arbeide etter. Likevel er det ”teknisk hjerte” som sitter med beslutningsmyndigheten innenfor de satte rammene, og her er Dag Eilev Fagermo den personen som først og fremst gjør de sportslige vurderingene.

For å forstå hvilken rekrutteringsstrategi Odd velger, er det viktig å ta hensyn til de overordnede sportslige målsettingene (vedlegg 3). Klubben har overordnede sportslige målsettinger om å etablere seg i topp 6 i Norge, samt en drøm om å stadig være med i europacupen (Rønningen). I følge både Rønningen og Fagermo er ikke selve spillerrekrutteringen en del av en overordnet sportsplan.

*Vi hentet Martin Broberg, trengte en indreløper og ville ha en etablert en, får ikke tak i det i Norge, så kom det som et tips. Da begynner vi jobben. Det er en del av jobben, men om det er en del av en overordnet sportsplan, så vil jeg si at det er det den lokale forankringen som er. Den er overordnet (Fagermo).*

Å kartlegge potensielle spillere er en viktig del av spillerrekrutteringsprosessen.

Utfordringen til norske klubber i dag er at konkurransen er enorm, de konkurrerer med andre norske klubber, men også europeiske giganter kan sees på som konkurrenter når det gjelder de aller yngste spillerne. Morten Rønningen uttaler at ”Vi konkurrerer mot Chelsea

og Tottenham, de begynner på 12/13-åringer, scouter de i 50 kamper og lager profiler. Så det er klart at vi kommer aldri først i den køen. Det er derfor den egne produksjonen henger høyt.” Kartleggingen av spillere i Odd kan man dele inn i to; kartlegging av lokale unggutter gjennom Telemarksmodellen og kartlegging av spillere utenfor Telemark.

Selve rekrutteringsprosessen varierer både i tid, ressurser og omfang. For Odd sin del kreves det mer om de skal kjøpe en spiller fra Odense enn om de skal flytte opp en juniorspiller til A-lagsstallen.

*Det er så enkelt at vi vet jo hvilke spillere som forsvinner, vi vet hvilke spillere vi ønsker at skal forsvinne. Vi vet hvor vi kan få utfordringer i spillerstallen, hvor det ligger et potensielt problem. Det er starten på rekrutteringsprosessen. Samtidig vet vi at vi vet at vi vil ha noen unge spillere opp til enhver tid, så vi ser på det. Der kan det være sånn at hvis et talent er veldig spennende, altså et kjempetalent, så tar vi spilleren uansett posisjon. Da betyr ikke posisjon noe. Men altså når det gjelder å hente spillere eksternt, altså å hente spillere som ikke er telemarkinger, så betyr posisjon noe. Da betyr alder noe. Litt sånn i forhold til at vi ikke ender opp med ti 35-åringer for eksempel. Vi har en viss logistikk på alder. Men som sagt så er det sjeldent vi henter en veldig ung en, men sånn som nå så hentet vi tre spillere som er rundt 27-28 år. Så når vi har bestemt oss for hvilken spiller vi ønsker å hente, dette gjelder når det er eksternt da, så har vi en som heter Tore Andersen. Han tar for seg forhandlingene. Da må vi først sjekke om spilleren kan være interessert, noe vi ofte gjør gjennom agenten til spilleren. Det kan hende at agenten tilbyr oss en spiller også, og da går vi dypere i materien. Agenten vet kanskje hva slags behov Odd har, også finner vi ut at ja, det kan være noe for oss. Så blir det da en dialog mellom agenten og klubben, og da er det Tore Andersen som fører den dialogen. Da er det forhandlinger om overgangssum hvis det er kjøp, lønn til spilleren og kontraktslengde. Blir vi enige om de tingene der, og det passer Odds økonomi og vi ønsker det, så blir da overgangen effektivt så lenge spilleren består den medisinske testen. Blir denne bestått så er spilleren i boks (Fagermo).*

I tillegg til medlemmene av teknisk hjerte og nærmeste trenersteam, kan spillerne også ha en rolle i en slik rekrutteringsprosess (Fagermo). De som da blir involvert er kapteinsteamet med Steffen Hagen, Jone Samuelsen og Fredrik Oldrup Jensen. Dette er et ledd i det å sjekke referanser, som trekkes frem som en sentral del i prosessen. Odd er en klubb som har en veldig tydelig definert fotballfilosofi gjennom blant annet formasjonen, da denne har blitt benyttet i veldig mange år. Med en så innarbeidet spillestil har klubben utarbeidet definerte kriterier for hva som kreves av de ulike posisjonene på banen (vedlegg 3).

*I sportsplanen vår så henger det tre punkter som er viktig for høyrebacken, høyre stopper, venstre stopper, etc. Det henger der, men det er ikke hogd i stein og den er litt sånn diffus. Men allikevel, får du verdens beste løper, som vi hadde utviklet måten å spille på, men som har noen minuser, så kan det hende du overlever, men man må ha noe ekstremt noe og. Men fart og kraft er udiskutabelt, fordi det er viktig at man flytter seg fortere. Så får vi håpe at vi klarer å øve inn en pasning (Rønningen).*

Hvor nøye vurderinger som gjøres av spilleren som Odd ønsker å hente varierer ut i fra situasjonen. Martin Broberg som ble hentet i vinter kjente de til og studerte i et halvt år, mens Pape Pate Diouf hadde de sett i Tippeligaen i flere år. Vi har tidligere tatt for oss hvilke sportslige kriterier som ligger til grunn når Odd skal hente en spiller, men hvor stor betydning har de mentale kvalitetene?

*Det er viktig. Når vi henter unge spillere så ser vi etter spillere som har evne til å lære. Fordi det har jeg vært gjennom så mange ganger at det, altså har de ikke evnen til å lære, at de gjør de samme feilene om igjen og om igjen, så er det vanskelig å bli god. Så evnen til å lære er et aspekt. Også er det egentlig hvor tøff du er fordi press er det. Det er mange spillere, så klart er du ung så kan man forvente at man blir litt tøffere etter hvert, men det er mange spillere som ikke greier presset. Hvis du ikke greier det, at det blir for tøft for deg og du blir redd, så er det vanskelig. Der er jeg kynisk. På de mentale parameterne (Fagermo).*

Det er tydelig at hva slags type personlighet spilleren har verdsettes stort i Odd. Han skal først og fremst ha et ønske om å bli bedre, men også hvordan personligheten glir inn i spillergruppa er viktig. Å måle hvor sterk en spiller er mentalt er en krevende øvelse, og Odd tar en grundig referansesjekk for å forsikre seg angående dette.

*Det sjekker vi referanser på, når vi henter eksterne spillere. Men med unge spillere kan det være vanskelig, fordi det er ikke alltid at vi kjenner de. Utenlandske spillere er vanskelig. Når vi henter en fra utlandet som vi ikke har referanser på, og som kanskje er på prøvespill, og så gjør han det veldig bra, og vi tar spilleren. Da kjenner vi ikke personen. På det der har vi brent oss (Fagermo).*

## **4.2.2 Forutsetninger**

For å gå dypere inn i rekrutteringsprosessen til Odd har vi identifisert tre forutsetninger som påvirker Odds spillerrekrutteringsprosess. Disse blir beskrevet i avsnittene under.

### **4.2.2.1 Menneskelige ressurser**

I dagens fotball er det ikke unormalt med høyt gjennomtrekk blant personene som er ansvarlige for det sportslige området i en klubb. I Odd har de klart å ha en stabil stamme, hvor hovedtrener Fagermo har vært i klubben siden 2008, assistenttrener Jan Frode Nornes siden 2008 og utviklingsleder Morten Rønningen stort sett de siste 25 årene (Fagermo). I tråd med Telemarksmodellen er også de aller fleste lederne og trenerne i klubben fra Telemark. Når det gjelder kartleggingen av talentene lokalt, stiller Fagermo seg fullt og helt bak hans kolleger.

*Vi har et veldig bra apparat med Morten i spissen selvfølgelig. Juniortreneren (Knut Rønningene) og det apparatet under der, Tor Arne Svartangen (G16-trener). Jeg stoler på de, sånn at når de mener at nå har vi Per eller Pål som er spennende, så tar vi de inn på A-lagstreninga tidlig og ser på de. Så den jobben der gjør jeg ingenting av, men jeg vil gjerne se på talentene, så vi tar dem inn (Fagermo).*

Utviklingsavdelingen til Odd er veldig viktig, noe både Fagermo, Rønningen og offisielle dokumenter som sportsplan og sportslig virksomhetsplan (vedlegg 3) forteller. Fagermo har tydelig en tillit til at verdiskapingen som skjer nedover i rekkene, foregår på en god måte. I henhold til Kelly & Harris (2010) kan denne tilliten karakteriseres som ”thick interpersonal trust”, ettersom de andre i utviklingsavdelingen kommer fra det samme miljøet og har de samme tankene om fotballen som skal spilles. Det er og observert jevnlig kontakt og fotballfaglige diskusjoner mellom alle på den sportslige avdelingen i klubben, i tråd med Grigorescu & Lupu (2015).

Kartleggingsprosessen i Odd kan deles i to; man kartlegger lokalt gjennom Telemarksmodellen og man kartlegger nasjonalt og internasjonalt gjennom kontaktnettverk og video. Når det er snakk om Odd benytter noen form for kartleggingssystem, svarer Fagermo følgende.

*I Telemark har vi jo det. Da er det det apparatet under Morten som har oversikt over talentene. Det er det viktigste. Utenfor Telemark, når vi skal hente inn eksterne spillere, så har vi ikke det, bortsett fra at vi har dataverktøy. Vi har noe som heter InStat, som gjør at vi kan når vi får opp et navn i en posisjon vi eventuelt ønsker å forsterke oss i. Så kan vi sitte her og se på spilleren nesten uansett hvilket land han kommer fra, fordi det her er et fantastisk system som dekker hele verden. Og der kan vi gå inn å kun se på innleggsfoten for eksempel, vi kan bare se på scoringer, vi kan se på bare én-mot-én defensivt, altså vi kan se på ulike parametere på spilleren. Og hvis vi finner ut at spilleren er interessant, så kan det hende at vi ser han live, og da gjør vi det selv. En av oss (Fagermo).*

Spørsmålet om verdien av speidere er stadig oppe til diskusjon i media, hvor blant annet kjente fotballpersonligheter som Lars Tjernås (2013) og Joacim Jonsson (2014), i tillegg til Molde FK-speider John Vik (Tips, 2017) har lagt frem de potensielle gevinstene ved å ha disse på lønnslisten. Odd har ingen speidere, men Fagermo innrømmer at det kan være en mulighet i fremtiden.

*Nei, vi har ingen speidere. Men det kan være et aktuelt tema, at han kommer inn og gjør en grovjobb på et tidlig stadiet i prosessen. Han kan se i markedet vi snakker om, fra kanskje 22 til 27/28 år. Så kan han se på spillere i andre klubber. Vi kan for eksempel sende han for å se på en danske, en svenske, en finne eller en belgier for den saks skyld. Eller en hollender. Det kunne vi kanskje gjort. At han kommer opp med noen navn til oss. At vi for eksempel sier at nå trenger vi en høyreving, kan du komme opp med ti navn. Har vi da en speider som er kjent rundt og som har vært rundt å kikka, så kommer han opp med ti navn. Også må jo vi da begynne å kikke etter hvem som ikke passer og hvem som passer, og så videre (Fagermo).*

Fagermo trekker også frem at fokuset på utvikling av lokale spillere har ført til at et speidernettsverk ikke er nødvendig fordi de nå har utviklet telemarkinger som presterer i andre klubber, både nasjonalt og internasjonalt.

*Vi vet om de telemarkingene som vi har fått fram. Som spiller ute. Vi ville heller hentet, altså Elba (Rashani) er i Rosenborg, Indi (Herolind Shala) er i Tyrkia, Niklas Gunnarsson er i Djurgården og Magnus Lekven er i Vålerenga for eksempel nå da. Altså, vi hadde heller hentet de for det er våre spillere. Så derfor trenger ikke vi noe speidernettsverk (Fagermo).*

Vi har tidligere skrevet om viktigheten av en suksessfull spillerrekrutteringsprosess. Det er tydelig at Odd velger å unngå at for mange ulike personer er med i denne prosessen, spesielt personer som ikke er en del av klubben. Mistanke er en sentral kognitiv komponent av mistillit (Kelly & Harris, 2010), og en usikkerhet på agendaen og en manglende tro på deres kunnskap kan være grunner til at utenforstående ikke stoles på i viktige avgjørelser.

#### 4.2.2.2 Økonomiske ressurser

I utgangspunktet har ikke Odd de samme tilgjengelige ressursene som det en del andre klubber bør ha, i følge Fagermo. De har likevel tatt steg for steg, både sportslig og økonomisk, de siste årene. Dag Eilev Fagermo er hvert fall klar på at Odd foreløpig har et fortrinn til andre norske storklubber fordi de har effektivert et potensial.

*Det er jo slik at de store byene har det største potensialet. Rosenborg, Brann, Vålerenga og Viking har jo det største potensialet, og har større forutsetninger enn oss. Molde og fordi de har mye penger i ryggen av private eiere. Lillestrøm og Stabæk bør ha større forutsetninger enn oss fordi de er en del av stor-Oslo med langt flere mennesker. Da har jeg sju, har jeg glemt noen? Da begynner vi å komme. Aalesund, men altså Start har jo et stort omland. Nå er ikke de i Eliteserien akkurat nå, men Start har jo 300 000 mennesker i ryggen, og vi har 170 000. Så Start har større forutsetninger enn Odd. Så vi er nok ikke blant de åtte største klubbene i Norge når det gjelder forutsetninger. Det er vi ikke. Poenget er at vi har effektivert et potensial. Det har ikke de gjort. Hvis Start klarer å effektivere sitt potensiale, så har jo de et større inntektsgrunnlag enn det vi har for eksempel (Fagermo).*

Det er utallige eksempler på spillerrekruttering som ikke har blitt en suksess. Grunnene til dette kan være så mangt, men både skadehistorikk og tilpasningsevne er faktorer som kan skille en signering fra suksess til fiasko. Likevel har Odd tidligere hatt suksess med å hente spillere som tidligere har vært skadeutsatte.

*Det sjekker vi nøye. Vi sjekker historikken nøye, og så kan det hende at, ja, vi har lyktes tidligere med å hente skadeutsatte spillere hit, fordi vi mener at vi har et så bra medisinsk apparat og treningsmetoder som gjør at vi kan få orden på de. Da er det ofte billigere for eksempel. Det har vært litt Odd-suksess. Så det er vi nøye med. Men er det slik at vi finner ut at de problemene de har er vanskelig å løse, da tar vi de ikke. Så de må være løsbare. Martin Broberg er et eksempel. Han har vært mye skadet i Sverige. Han har ikke vært skadet her enda. Han har trent jevnt i hele vinter. Det var klare minuser med han, men de minusene jobber vi med nå for å bli kvitt. Så får vi se hvordan det går utover i sesongen da (Fagermo).*



Etter flere år hvor Odd har kjempet i toppen av norsk fotball har de stadig vekk utviklet sin merkevare og med det tiltrukket seg bedre spillere. Odd har i utgangspunktet ikke ressursene til å konkurrere med en del andre klubber på økonomi, men gjennom et målrettet arbeid og samarbeid med lokale klubber gjennom Telemarksmodellen kommer det stadig vekk opp telemarkinger som er klare for å spille på det øverste nivået. En stor fordel med denne modellen er at det er lav økonomisk risiko. For det første blir spilleren billig (enten lav eller ingen overgangssum) og man kjenner godt både til de sportslige og mentale ferdighetene. Selv om Odd, etter de siste års resultater, kan sees på som en av toppklubbene i Norge, er det begrensede ressurser både med tanke på antall ansatte til å håndtere rekrutteringsprosessen, og da spesielt selve kartleggingsdelen. Dette kommer også tydelig frem i intervjuet, hvor både Rønningen og Fagermo trekker frem at de blant ikke har tid og ressurser til å lese gjennom alle tips som kommer inn daglig.

Etter finanskrisen i 2008, hvor norsk fotball sto sterkt økonomisk, måtte det endringer til i norsk fotball (VG, 2009), og en grunn for å sikre seg økonomisk er å drive med god intern spillerrekruttering gjennom Telemarksmodellen. Rønningen uttalte også at norske klubber nå konkurrerer mot store europeiske klubber når det gjelder unge lokale spillere, så det er liten tvil om at pengestrømmen som er i de største europeiske ligaene legger press på norske klubber. De har ofte trang økonomi og de er helt avhengige av å treffe på signeringene. Tidligere beskrev vi viktigheten av tillit til personer som har med spillerrekrutteringen å gjøre. Å arbeide med mennesker man stoler på reduserer sjansen for å gå i det Fagermo mener er den største fallgruven.

*Det farligste tror jeg, det føler jeg ikke at vi har gjort så mye, men det er å hente en dyr spiller som egentlig er en "average" spiller. For det første så er det dyrt å drifte, det kan være urettferdig for de andre spillerne i spillergruppa som kanskje er bedre, og sist men ikke minst så blir vi ikke kvitt dem. Så det tror jeg er den største fallgruva, og den farligste. Så er det slik at hvis du henter en spiller du ikke klarer å få referanser på, så får du ikke sjekket opp personligheten. Da kan du få en spiller som kanskje mangler passion, som er veldig egosentriske, og så videre. Så disse er de største fallgruvene. Eller det siste er jo, men det gjør ikke vi, men som mange kanskje gjør, er å høre på en agent. Å ta sjansen, begynner å få dårlig tid, og gambler, og så kan du få katta i sekken (Fagermo).*

### 4.2.2.3 Klubbprofil

Odd er en klubb som har en tydelig klubbstyrt plan (vedlegg 3) over hvordan de ønsker at A-laget skal stå frem, både når det gjelder spillprinsipper og formasjon på banen, men også at det skal ha en tydelig lokal profil. I følge utviklingssjef Morten Rønningen er suksessen at den røde tråden går fra toppen og nedover, og ikke omvendt.

*Også går jo den røde tråden fra toppen og nedover, og det er jo der vi er i en unik posisjon i Norge akkurat nå. Den går faktisk fra toppen og ned, og ikke nedenfra og opp. Noen ganger så går den røde tråden nedenfra og opp, men så stopper den opp fordi klubben har en A-trener som ikke tenker som klubben tenker over lang tid. Vi har en veldig klar tanke om det. Så rekrutteringen kommer ut i fra området og omegn og sånn, så det er jo hele tiden mest mulig lokalt. Der også er vi jo standhaftige. Så jo flere fra Telemark, jo bedre er det jo (Rønningen).*

Viktigheten av en lokal profil er nedfelt i den sportslige virksomhetsplanen. I denne er det flere av de elleve overordnede målsettingene som tar for seg dette temaet: Odd skal være fotballklubb nummer én for hele Telemark, Odd skal være Norges ledende utviklingsarena for fotballtalenter og årlig er det et mål at tre spillere fra Odds barn- og ungdomsavdeling skal tas opp i Odds elitesatsing. For A-lagets sportslige målsettinger presiseres det at flest mulig av A-lagsstallen skal ha spilt juniorfotball i Odd, unge spillere skal gis sjansen tidlig og en spiller skal inn i A-lagsstallen hvert år fra Telemarksmodellen.

Odd sin filosofi kan beskrives som en klubbfilosofi i følge Gammelsæter & Ohr (2002). Det er en felles enighet fra styret, daglig leder og andre relevante ledere om hvordan filosofien skal være. Tankegangen om å utvikle egne lokale talenter gjennomsyrrer hele organisasjonen og har en tydelig rot i virkelighet når man ser på den lokale profilen på A-lagsstallen. I tillegg er den formalisert gjennom sportslige handlingsplaner. I vedlegg 2 kan man se en oversikt over alle spillerne som er hentet inn til Odds A-lagsstall i perioden 2015-2017. I denne perioden er 16 av 30 spillere egenutviklede gjennom Telemarksmodellen. Dette betyr en intern rekruttering på over 53%. I tillegg er Espen Ruud, Fredrik Semb Berge og Stefan Mladenovic, som har blitt kjøpt fra andre klubber i samme tidsperiode, alle telemarkinger. Odd har òg en spillfilosofi som er med på å definere klubbfilosofien fordi den både påvirker spillerrekrutteringen og hvordan det

jobbes på de aldersbestemte lagene. Med andre ord legger den grunnlag for hvordan man handler i flere ledd enn kun på banen. Deres 4-3-3 formasjon har blitt benyttet og innarbeidet over lang tid.

*Det er jo det at vi er veldig annerledes enn andre klubber, fordi vi er ikke opptatt av spillerrekruttering. Vi er opptatt av den lokale delen, det som han står for (Morten Rønningen). Det at Marius Larsen nå for eksempel får proffkontrakt, det er vi opptatt av. Derfor er ikke spillerrekrutteringen så veldig overordnet. Det er vi som får jobben (Fagermo).*

### **4.3 Utfall**

Klubbens rekrutteringsprosesser kan forstås i lys av arketypteorien. Kenneth Leren beskriver en prosess der måten den oppstår er individuell, men etter den innledende fasen har prosessen mange faste elementer og beslutningsprosessene virker formaliserte. Ut fra Kikulis, Slack & Hinings (1992) sine arketyper, tyder dette på en organisasjonsform hvor det er høyere systematisering enn ved den mest elementære arketypen, *kjøkkenbord*, hvor frivillighet preger alle ledd og verken organisasjonsstruktur, beslutningsprosesser eller roller er formaliserte.

Klubben er derimot fremdeles styrt av frivilligheten. Både sportslig ledelse og styret er organer bestående av frivillig engasjerte, og disse fungerer som klubbens øverste myndighet. Kenneth Leren beskriver en prosess der klubbens daglige aktivitet (kartlegging, forhandlinger og lignende) utføres av de ansatte, men der sportslig utvalg står for den sportslige godkjenningen og styret håndterer den økonomiske vurderingen. Dette er trekk som er tydelig på linje med arketypen *styrerom*. Her legger de frivillige føringer for driften, som støttes av betalte ansatte i det daglige virket i en organisasjon med full formalisering rundt organisasjonsstruktur, beslutningsprosesser og roller (Kikulis, Slack & Hinings 1992).

Den manglende spesialiseringen kan derimot tyde på at KBKs struktur tilknyttet spillerrekruttering ikke er en arketype, men heller en mellomform nærliggende styreform. Selv om de har tatt steget til å bli en profesjonelt drevet klubb, må de med andre ord fortsette å vokse en del før strukturen rundt rekruttering er profesjonalisert, med tanke på systematikk og spesialisering. Klubben er nødt til å fortsette veksten for å få på plass den nødvendige strukturen, men har et åpenbart ønske om å komme dit og en forståelse om at de har en vei å gå før de er der. Man kan derfor argumentere for at spillerrekrutteringen bærer preg av en *uutviklet* mellomform av *styrerom*, hvor det forekommer enkelte elementer i verdier, struktur og systematikk som ikke er helt konsistente.

Dette er naturlig med tanke på klubbens alder. Siden sin oppstart har KBK antageligvis beveget seg fra kjøkkenbord og stadig nærmere styrerom, med stadig flere betalte ansatte for å imøtekomme en økende mengde arbeidsoppgaver etter hvert som man har beveget seg oppover i divisjonssystemet, hvor ligaene er stadig mer kommersialiserte. Bare overgangen fra nest øverste nivå til det øverste har medført fire nye ansettelser; en i marked, en i økonomi, en rundt A-lag og en i klubbens utviklingsavdeling. Det er først nå klubben begynner å være i stand til å kunne øke spesialiseringen og det er naturlig at prosessen blir mer spesialisert og filosofien blir utviklet mer formelt etter hvert som klubben vokser på sikt.

Slack & Parent (2006) poengterer at arketyperne er mer indikerende enn de er definitive, og at det derfor er naturlig at alle organisasjonselementene ikke er fullstendig harmoniske. Odd slører derimot linjene mellom arketyper enda mer. Også her legger frivilligheten føringer for klubbens drift, men de ansatte virker å ha større frihet til å fatte beslutninger, uten vedtak i de frivillige styringsorganene. Det kan derfor argumenteres for at de er på vei over fra *styrerom* til *direksjon*, hvor den profesjonelle ledelsen har større autonomi og myndighet (Kikulis, Slack & Hinings, 1992). Likevel er det interessant å merke seg at Odd, til tross for større ressurser og lenger fartstid som toppklubb, ikke virker å ha større spesialisering i sine eksterne rekrutteringsprosesser, som er aktivitetene forbundet med høyest risiko.

Mye av grunnen til dette ser ut til å ligge i fokuset på intern spillerrekruttering. Vel så viktig som mengden menneskelige og økonomiske ressurser du besitter, er måten du forvalter disse (Gammelsæter & Ohr, 2002), og nettopp det er Odd en av norsk fotballs

fremste eksponenter for. Som Fagermo selv poengterer, er klubben et stykke unna norgestoppen ressursmessig; de er i toppen fordi de, i motsetning til større klubber, har effektivt sitt potensial. Dette har de gjort ved å forankre driften i en klubbfilosofi som passer deres situasjon. De besitter ikke de økonomiske ressursene til å konkurrere med rikere klubber om spillere, men er til gjengjeld den eneste toppklubben i Telemark. Derfor har de utviklet Telemarksmodellen og legger sine menneskelige ressurser mot utvikling og kartlegging av lokale spillere og er spesialisert her.

Kristiansund Ballklubb er fersk som fotballklubb, og spesielt som toppklubb. De har hatt stort fokus på sportslig framgang de siste årene, men har foreløpig ikke utviklet noen klubbfilosofi for hvordan de skal jobbe organisatorisk. Utfordringen blir nå å skape gode prosesser for hvordan de forvalter sine ressurser på en måte som tillater de å stabilisere seg som toppklubb.

## **5.0 Konklusjon**

Denne studien har hatt som formål å undersøke hvilke prosesser som ligger bak når to Eliteserierklubber rekrutterer spillere til sine A-lag. Hvilke spillere klubbene henter kan være avgjørende både for dens sportslige og økonomiske suksess, og spillerrekruttering sees derfor på som en viktig del av klubbdriften. Funnene tyder på at kvaliteten på spillerrekrutteringen i disse klubbene hovedsakelig påvirkes av økonomiske og menneskelige ressurser, samt deres respektive klubbfilosofier. De økonomiske ressursene har betydning for hvilke spillere klubben kan tiltrekke seg, både når det gjelder overgangssum og lønn, og begrenser således markedet. I tillegg setter de rammer for hvilke menneskelige ressurser klubben kan rekruttere og forvalte på administrativt nivå, som skal tillate klubben å skape gode prosesser gjennom spesialisering og systematikk. Selv om penger i stor grad definerer hvordan fotballklubber rekrutterer sine spillere, ser også andre verdier, som en finner i kultur og klubbfilosofi, ut til å påvirke kvaliteten av rekrutteringsarbeidet. Resultatene indikerer at gode rutiner for å rekruttere spillere til A-lag kan ta lang tid å utvikle, og at det blir viktig å finne og foredle sin nisje i markedet for å vinne fram i konkurransen om de riktige spillerne.

## **6.0 Veien videre**

Til slutt ønsker vi å trekke frem det vi anser som oppgavens styrker og svakheter, samt gå inn på hva som kan være interessant av videre forskning.

### **6.1 Styrker og svakheter**

Ettersom spillerrekruttering gjøres ulikt i fotballklubber i lys av blant annet økonomiske ressurser, menneskelige ressurser, kultur og klubbfilosofi, danner denne studien et lite grunnlag til å generalisere. Dette gjelder også fordi vi har få intervjuobjekter i de to klubbene vi har undersøkt, noe som kan anses å være en svakhet av oppgaven. På tross av dette, er en av styrkene til studien at begge forfatterne har befunnet seg i miljøet til de to klubbene i snart fem måneder, og har dermed hatt muligheten til å observere om praksisen stemmer med utsagnene. Uformelle samtaler på kontoret med andre ansatte har også gjort at vi har fått et inntrykk fra flere hold. Det faktum at vi hadde vært i klubbene en periode før intervjuene ble gjennomført gjorde at intervjuobjektene kjente til oss og forhåpentligvis ikke så på oss som totalt fremmede, noe som styrker oppgaven.

### **6.2 Videre forskning**

Dette er et felt det er forsket lite på, spesielt når det gjelder norske klubber. Våre funn samsvarer med en del av funnene til Finnesand (2011), som konkluderte blant annet med at det er ansatte i det sportslige apparatet som stort sett kartlegger spillere, samt at norske klubber ser på lokal rekruttering som viktig.

Denne studien har tatt for seg to ulike case. Det kan være interessant å sammenligne ulike metoder som benyttes i norske fotballklubber. Vi har for eksempel sett både likheter og forskjeller i spillerrekrutteringen til KBK og Odd. Det finnes mange veier til suksess, og det handler også om å finne sin nisje på dette området.

## 7.0 Referanseliste

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2011). *Kvalitative metoder i samhällsvetenskapen*. I Ahrne, G., & Svensson, P. Handbok i kvalitative metoder. Malmö: Liber AB.
- Cresswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Dejonghe, T., & Van Opstal, W. (2010). *Competitive balance between national leagues in European football after the Bosman case*. *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, 6(2), 41-61.
- Finnesand, T. (2011). *Organisering av spillerrekruttering i Tippeligaklubber*. Høgskolen i Molde
- Folvik, H. (2017). *Budsjett-tabell: Vålerenga øker mest – Viking og Molde kutter stort* (Aftenposten). Lest: 14.05.17.  
<http://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/Budsjett-tabell-Valerenga-oket-mest---Viking-og-Molde-kutter-stort-233093b.html>
- Gammelsæter, H. (2016). *Poeng, penger og politikk: Et institusjonelt perspektiv på idrettsledelse*. Cappelen Damm Akademisk.
- Gammelsæter, H., & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball: om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Abstrakt forlag.
- Gilmore, S. (2009). *The importance of asset maximisation in football: towards the long-term gestation and maintenance of sustained high performance*. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(4), 465-488
- Giæver, J. (2017). *Nikita Baranov er klar for Kristiansund* (Nettavisen). Lest: 04.04.17.  
<http://www.nettavisen.no/sport/nikita-baranov-er-klar-for-kristiansund/3423313800.html>
- Goksøyr, M. (2010). *Historien om norsk idrett*. Abstrakt forlag.
- Grigorescu, A., & Lupu, M. M. (2015). *Integrated Communication as Strategic Communication*. *Revista de Management Comparat International*, 16(4), 479.
- Halvorsen, K. (1993). *Å forske på samfunnet*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Herskedal, K. J. (2017). *Exploring the managerial cycle of professional football league managers in England and Norway*. Unpublished.
- Jacobsen, D. I. (2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. HøyskoleForlaget.
- Jonsson, J. (2014). *Derfor må norske tippeligaklubber våkne opp* (Nettavisen).

- Lest: 27.04.17. [http://joacimjonsson.blogg.no/1396521975\\_03042014.html](http://joacimjonsson.blogg.no/1396521975_03042014.html)
- Kelly, S., & Harris, J. (2010). *Managers, directors and trust in professional football*, *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*. 13:3, p. 489-502.
- Kikulis, L. M., Slack, T., & Hinings, B. (1992). *Institutionally specific design archetypes: A framework for understanding change in national sport organizations*. *International review for the sociology of sport*, 27(4), 343-368.
- Kristiansund Ballklubb. *Kristiansund Ballklubbs historie* Lest: 14.03.17  
<http://www.kristiansundbk.no/omklubben/kristiansund-ballklubbs-historie>
- Leedy, P. D., & Ormerod, J. E. (2010). *Practical research*. Pearson.
- Lonsdale, C. (2004). *Player power: capturing value in the English football supply network*. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(5), p. 383-391.
- Moen, T. (2017). – *Du må brenne for jobben* (trenerforeningen). Lest: 01.03.17.  
<https://www.trenerforeningen.no/nyheter/du-ma-brenne-for-jobben/page-2>
- Nylén, U. (2005). *Att presentera kvalitativa empiri – Framställningsstrategier för empiriredovisning*. Malmö: Liber AB.
- Odds Ballklubb. *Odds Ballklubbs historie*. Lest: 14.03.17  
<http://www.odd.no/om-klubben/var-historie>
- Poli, R., Ravenel, L., & Besson, R. (2016). *Recruitment strategies throughout Europe*. CIES Football Observatory Monthly Report, number 18.
- Sivertsen, L. (2014). *Comoliball* (Josimar). Lest: 28.04.17  
<http://www.josimar.no/artikler/comoliball/1463/>
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Human Kinetics.
- Sparkes, A. C., & Smith, B. (2013). *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. Routledge.
- Tips. (2017). *John Vik til Tips: - Speiding er ignorert i Norge*. Lest: 04.05.17.  
<http://tipsfotball.com/artikler/norsk-fotball/molde-speider-john-vik-forteller-til-tips-hvordan-livet-er-som-fotballspeider>
- Tjernås, L. (2013). *Derfor bør norske klubber satse mer på speidere* (Aftenposten). Lest: 27.04.17. <http://www.aftenposten.no/100Sport/mening/Derfor-bor-norske-klubber-satse-mer-pa-speidere-159334b.html>
- Treadway, D. C., Adams, G., Hanes, T. J., Perrewé, P. L., Magnusen, M. J., & Ferris, G.



R. (2014). *The roles of recruiter political skill and performance resource leveraging in NCAA football recruitment effectiveness*. *Journal of Management*, 40(6), 1607-1626.

VG. (2009). – *Finanskrisen bare negativ for fotballen*. Lest: 18.05.17.

<http://www.vg.no/sport/fotball/finanskrise-bare-negativ-for-fotballen/a/573216/>

Vialli, G., & Marcotti, G. (2007). *The Italian job: a journey to the heart of two great footballing cultures*. Random House.

## 8.0 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1 – Intervjuguide

#### Problemstilling:

Hvilke prosesser ligger bak spillerrekrutteringen i Odds og Kristiansund Ballklubb?

1. Bakgrunnskunnskap
  - a. Person (veien inn, verdier, interesser, etc.)
  - b. Klubb (kultur, historie, verdier)
  - c. Sammenheng mellom person og klubb (hvorfor denne klubben?)
  
2. Rollebeskrivelse og andre involverte
  - a. Spesifikt på arbeidsoppgavene relatert til spillerrekruttering
  - b. Hvem andre er sentrale i rekrutteringsarbeidet?
  - c. Relasjoner, maktforhold, avklarte roller, utfordringer?
  
3. Prosessen
  - a. Strategier, mål
  - b. Operasjoner, utfordringer
  
4. Framover
  - a. Akademiklassifisering
  - b. Diverse utfordringer forut

Åpne spørsmål. Intervjuobjekt oppfordres til å prate så mye som mulig, flest mulig eksempler. Fleksibel med tanke på at planlagte spørsmål kan besvares på et tidligere tidspunkt.

Dette intervjuet er for en bacheloroppgave om spillerrekrutteringsprosessen til Odd og Kristiansund. Det kan her komme frem spørsmål som har veldig åpenbare svar, men det har seg slik at for å skrive en slik akademisk oppgave så er vi avhengige av kilder på hver eneste påstand.

## **1. Bakgrunnskunnskap**

*Hvor plasserer dere egen klubb i norsk klubbhierarki?*

- Hvordan styrer dette hva slag spillere dere henter?
- Hva er planen for spillerne dere henter?
  - Være i klubben lenge? Utvikle seg til å kunne selges videre til toppklubber i Norge? Utlandet?

## **2. Rollebeskrivelse og andre involverte**

*Hva er din rolle i klubben? (primære arbeidsoppgaver, funksjon)*

- Rundt spillerkjøp/-logistikk?
- Hvor lenge har du sittet i stillingen?
- Hvordan har den utviklet seg i denne perioden?

*Hvor god oversikt har du over spillere nedover i egen klubb?*

- Dialog med trenere?
- Har dere noen plan for hvordan dere skal fase inn spillere fra egen utviklingsavdeling til a-lag?

*Hvor tett jobber dere sammen?*

- På hvilke områder?

*Hvem er involverte i en spillerkjøpsprosess?*

- Spillerønsker?
- Fare med tanke på kontinuitet?

### 3. Prosessen

*Hva er klubbens sportslige mål?*

- På kort sikt?
- På lang sikt?
  - Hvordan henger spillerrekrutteringen sammen med disse?

*Kan du beskrive hele prosessen fra man ser behovet for å hente inn en ny spiller, til en ny spiller signeres? Steg for steg.*

- Faser; behovserkjennelse, identifisering, vurdering, beslutning.
- Konkrete eksempler?
- Fast mønster eller tilfeldig?
- Hvem er involvert i denne prosessen? Hvorfor?

*Har klubben noe form for kartleggingssystem for å finne spillere?*

- Hvis ja, hvordan fungerer det?
  - Hva brukes som vurderingsgrunnlag? (video?)
  - Hvem er ansvarlig for å holde oversikt? Vurdere hvem som er gode nok?
- Hvis nei, hvorfor ikke?
- Har trenerne en rolle opp mot dette?
- Forskjellige system lokalt, nasjonalt og internasjonalt?
- Brukes eksterne folk? (speidere, agenter)
  - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Forbedringspotensiale?
  - Hvor god oversikt føler dere har over markedet?
- Hvor lenge følger dere en spiller før dere vurderer han god nok?

*Er spillerrekrutteringen en del av en overordnet sportslig plan?*

- Hvis ja, hva handler den om?
- Hvordan følges planen opp?
- Kortsiktig/langsiktig?
- På hvilken måte påvirkes denne av trenerapparatet som er i klubben til enhver tid?

*Har dere en overordnet spillestil (formasjon, spillprinsipper) eller filosofi om hvordan fotball skal spilles, som man henter spillere og trenere etter?*

- Hvis ja, hvordan fungerer dette?
- Hvis nei, vil ikke skiftning av trenere skape turbulens mellom spillertypene man har og trenerens spillestil? Hvordan sikrer dere dere mot dette?
- Hvor langt fram i tid planlegger dere overganger? (hvor godt forberedt er dere på å erstatte en spiller som skulle bli solgt eller legge opp for eksempel)

*Har dere noen tydelige definerte kriterier for kvaliteter man ønsker å rekruttere spillere etter?*

- Hvilken rolle spiller personlighet inn her? Klarer dere kartlegge dette? Hvordan? Hvordan vektlegges det ifht fysiske kvaliteter?
- Alderssammensetning av a-lag?

*Har klubben en database med informasjon om spillere i klubben og/eller spillere som klubben anser som interessante?*

- Hvis ja, hvordan fungerer den og hva består den av?
- Hvis nei, er dette noe klubben har vurdert?

*Har klubben noen form for risikovurdering når det gjelder kjøp av spillere?*

- Skadehistorikk?
- Tidligere prestasjoner?
- Tilpasningsevne?

*Bruker dere prøvespill regelmessig for å vurdere potensielle spillere?*

- Hvis ja; hvorfor?
- Hvis ja; i hvilke tilfeller brukes prøvespill som vurderingsgrunnlag?
- Hvis nei; hvorfor ikke?

*Hvilke fallgruver er de vanligste relatert til spillerrekruttering?*

#### **4. Fremover**

*Hva tenker dere rundt den nye akademiklassifiseringsmodellen?*

- Hva har den å si for videre praksis?
- I forhold til klubbfilosofi og kompetanse?

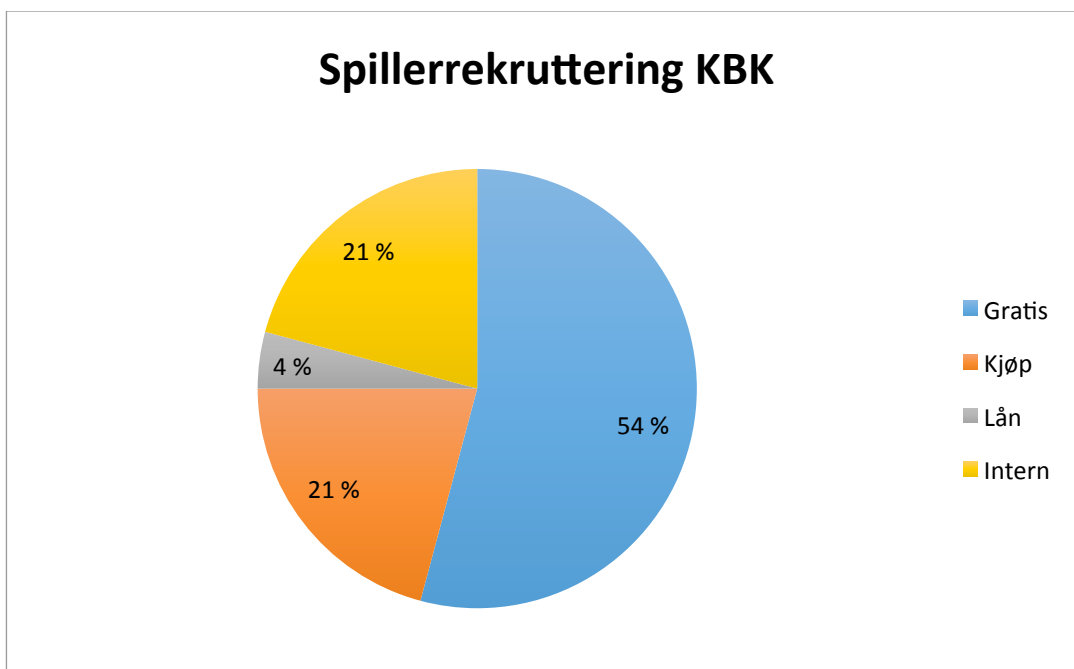
*Hva er din personlig vurdering om hvordan klubben jobber opp mot og rundt spillerkjøp?*

- Fornøyd/misfornøyd?
- Forbedringsområder?
- Hva vil du definere som suksessfaktoren deres i henhold til deres spillerrekruttering?

## 8.2 Vedlegg 2 – Oversikt over rekrutterte spillere

### KBK A-stall 2017 (rekrutteringsmetode)

Sean McDermott (gratis)  
Joakim Bjerås (egenutviklet)  
Christoffer Aasbakk (gratis)  
Thompson Ekpe (lån)  
Dan Peter Ulvestad (gratis)  
Tor Erik Torske (gratis)  
Rocky Lekaj (kjøp)  
Pål Erik Ulvestad (gratis)  
Liridon Kalludra (kjøp)  
Sverre Økland (gratis)  
Daouda Bamba (gratis)  
Erlend Sivertsen (egenutviklet)  
Jonas Rønningen (gratis)  
Aliou Coly (kjøp)  
Jean Mendy (gratis)  
Andreas Hopmark (egenutviklet)  
Benjamin Stokke (gratis)  
Kamer Qaka (kjøp)  
Conny Månsson (gratis)  
Sondre Sørli (egenutviklet)  
Henrik Gjesdal (gratis)  
Nikita Baranov (kjøp)  
Jesper Isaksen (egenutviklet)  
Ante Knezovic (gratis)



## **Spillere rekruttert til Odds A-lag i perioden 2015-2017**

### **2015:**

Jan Terje Haugen (egenutviklet)  
Espen Ruud (Odense)  
John Kitolano (egenutviklet)  
Oliver Berg (Raufoss)  
Eric Kitolano (egenutviklet)  
Markus Kaasa (egenutviklet)  
Tobias Lauritzen (egenutviklet)  
Pape Pate Diouf (lån fra Molde)  
Olivier Ocean (Eintracht Frankfurt)  
Ulrik Flo (Sogndal)  
Rafik Zekhnini (egenutviklet)

### **2016:**

Andreas Tangenes (egenutviklet)  
Fredrik Semb Berge (Molde)  
Erik Eikeng (egenutviklet)  
Vegard Kongsro (egenutviklet)  
Gaute Hansen (egenutviklet)  
Joakim Våge Nilsen (Haugesund)  
Zakaria Messoudi (FC Montreal)  
Stefan Mladenovic (Pors Grenland)  
Sigurd Haugen (Sandnes Ulf)  
Riku Riski (Rosenborg BK)

### **2017:**

Ajay Sureshkumar (egenutviklet)  
Martin Broberg (Örebro SK)  
Fredrik Dørsdal (egenutviklet)  
Odin Bjørtuft (egenutviklet)  
Torbjørn Agdestein (FK Haugesund)  
Marius Bustgaard Larsen (egenutviklet)



Pape Pate Diouf (Molde)

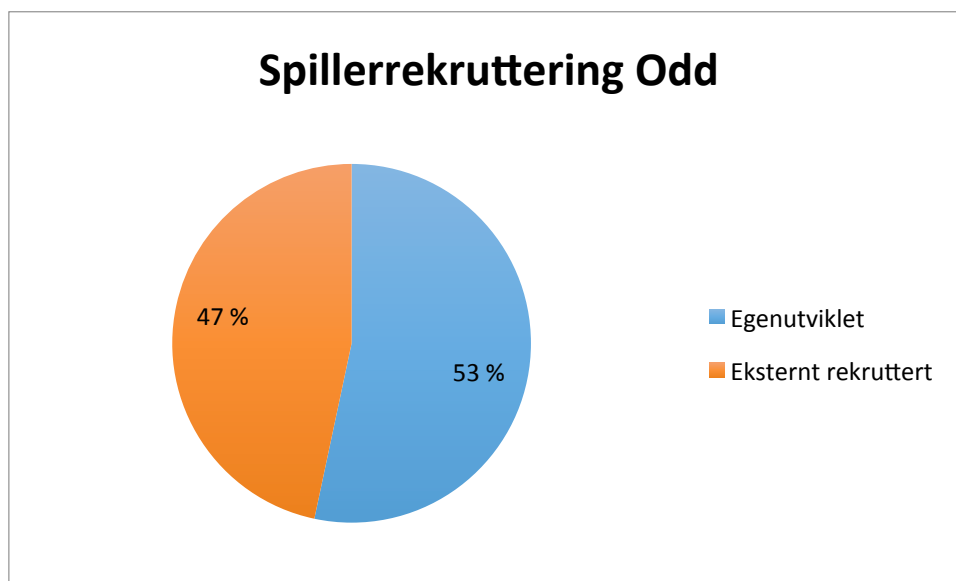
Sander Sjøstrøm (egenutviklet)

Ebenezer Koranteng (egenutviklet)

Totalt antall: 30

Antall lokalt: 16 (53%)

Antall eksternt: 14 (47%)



### **8.3 Vedlegg 3 – Utdrag av Odds sportslige virksomhetsplan**



## **Virksomhetsplan for Odds Ballklubb 2017-2021**



## 1. AMBISJON

### 1.1 Visjon

Vi skal gjøre telemarkinger stolte.

### 1.2 Kjerneverdier

Kjerneverdiene alle skal etterleve:

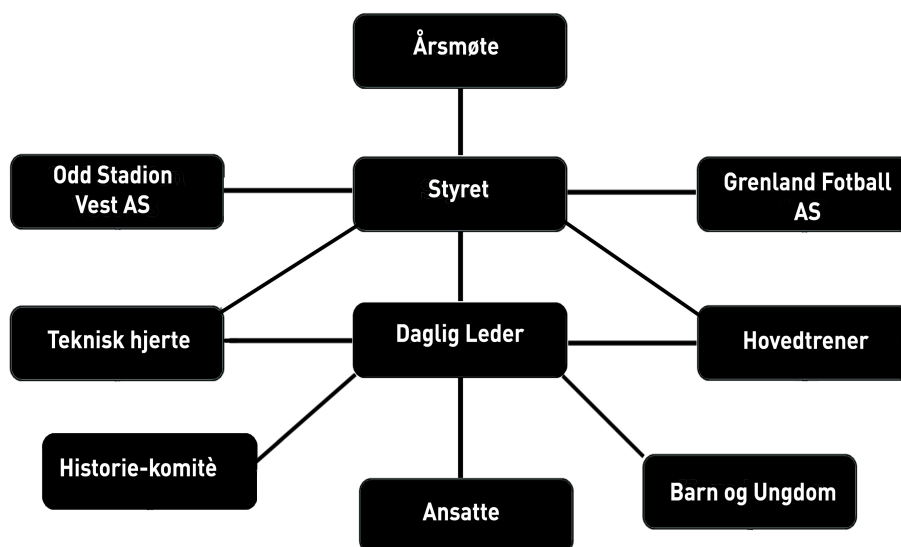
- *SULTEN* – Vi jobber hardt for å forbedre og utvikle oss selv og produktene våre
- *MODIG* – Vi tør å prøve nye ting, vi tør å ha litt brodd og liker å utfordre
- *REAL* – Vi holder høy etisk standard, er etterrettelige og holder det vi lover

### 1.3 Overordnede målsettinger

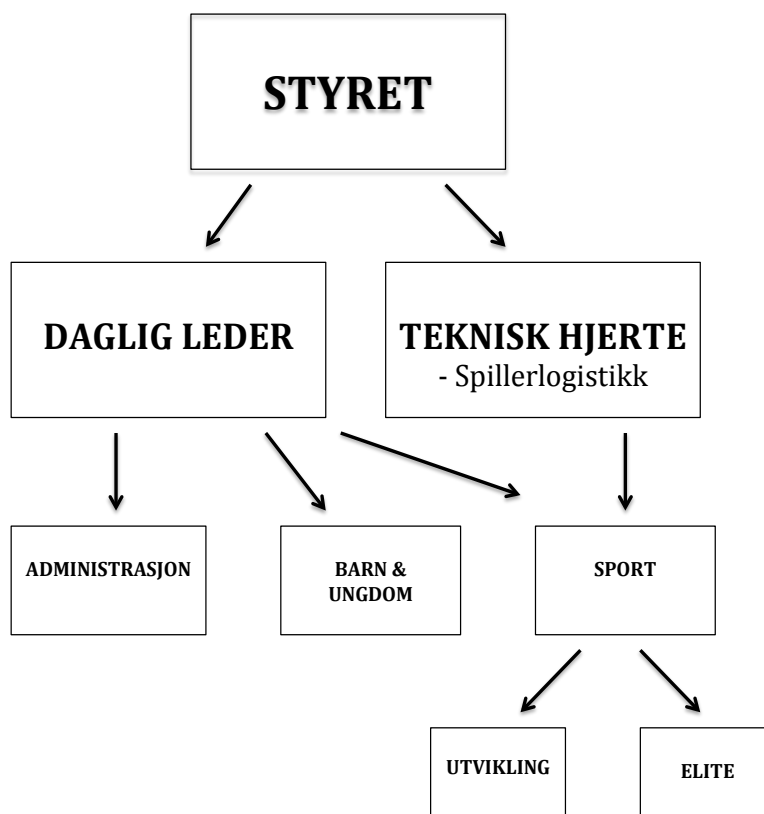
1. Odd skal være fotballklubb nummer 1 for hele Telemark
2. Odd skal hvert år være blant topp seks i øverste divisjon
3. Odd skal være Norges ledende utviklingsarena for fotballtalenter
4. Odd skal være Telemarks sterkeste merkenavn
5. Skagerak Arena skal være Telemarks viktigste møteplass
6. Odd skal ha en sunn økonomi som gir trygghet for de ansatte og grunnlag for vekst og utvikling
7. Odd skal legge til rette for god ivaretagelse av de frivillige
8. Odd skal utvikle stadionopplevelsen på Skagerak Arena med mål om høye publikumstall
9. Odd skal være Norges mest miljøvennlige fotballklubb
10. Odd skal være en klubb som tiltrekker seg nasjonale sponsorer
11. Odd ønsker å gi et trivselsfremmende fotballtilbud til alle barn i vårt rekrutteringsområde. Årlig er det et mål at tre spillere fra Odds barn- og ungdomsavdeling tas opp i Odds elitesatsing (junior elite).

## 2. STRUKTUR

### 2.1 Organisasjonskart klubb



## 2.2 Organisasjonskart sport





### 3. SPORT

#### 3.1 Sportslige målsettinger

- Utvikle attraktive spillere
- Hvert år kjempe om deltakelse i europacup (A-lag)
- Nå minimum kvartfinale i NM hvert år (A-lag)
- Ha minst 50% av A-lagsstallen fra Telemark

Tiltak for å nå de sportslige målsettingene:

- Flest mulig av A-stallen skal ha spilt juniorfotball i Odd
- Gi unge spillere sjansen tidlig
- 1 spiller inn i A-stallen hvert år fra Telemarksmodellen
- Juniorelitelaget skal hevde seg i NM
- 2. laget skal være i 2. divisjon
- Juniorelitelaget skal være i 3. divisjon

#### 3.2 Spillerlogistikk/kamparenaer

Toppfotballen i Odd:

- A-laget bør bestå av 23 spillere + 2 keepere
- 2. divisjon består av en miks av spillere fra A-lag/ junior elitelag
- 3. Divisjon bør best av 24 spillere + 2-3 keepere + 2-4 hospitanter

#### 3.3 Kunnskap og kontinuitet

Fotballen er i stadig utvikling. Vi ønsker til enhver tid å være i forkant at de kravene som spillet hele tiden stiller. Vi ønsker alltid å tilegne oss den nødvendige kunnskapen som er mulig. Vi skal ha et trenersteam som innehar spisskompetanse på ulike fagfelt.

Trenerutvikling er et prioritert område som vi i Odd skal ha fokus på. Vi ønsker et dynamisk trenersteam som er i et utviklingsløp hele tiden.

Kontinuitet er et viktig fortrinn. Vi har sammen med Toppidrettsgymnaset i Telemark (TiT) skaffet oss mye erfaring innen spillerutvikling. Dette fortrinnet skal utvikles videre.



Odds BK skal nedsette en arbeidsgruppe til å ivareta ulike prosesser som igjen sørger for at fremtiden for fotballen her i Telemark ser spennende ut. Dette arbeidet er et langtidsprosjekt som sørger for at Odd/Telemark blir værende i toppen av norsk fotball.

### 3.4 Spillestil

Odd-spilleren skal utføre fremoverrettet ballbesittende fotball. Han skal være: utviklingsorientert, ha tempo med og uten ball og ha fart/ferdigheter.

