



Bacheloroppgave

IDR600 Sport Management

David mot Goliat: hva kjennetegner fotballklubber som presterer godt over tid på lave budsjetter?

Truls Vestnes og Espen Gustavsen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 70

Molde, 22.05.2019



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">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<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. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i URKUND, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Personvern

Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer: 218931

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

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

Dato: 21.05.2019

Antall ord: 16550

Forord

Med denne oppgaven avslutter vi tre års utdanning ved Høgskolen i Molde. Vi har nytt tiden i Molde og muligheten til å bli kjent med så mange flotte mennesker. Vi vil takke alle vi har blitt kjent med, som har gjort disse tre årene fantastiske.

Vi har samtidig som vi skrev denne oppgaven, vært i praksis i Skeid. Det har vært en veldig innholdsrik vår, hvor vi har fått vært med på mye spennende. Vi vil takke alle i Skeid for et lærerikt halvår med mange flotte opplevelser.

Vi vil også takke Kjell Marius Herskedal for den gode veiledningen han har gitt oss under skrivingen av denne oppgaven. Han har alltid vært klar og tilgjengelig når har vært noe vi har hatt spørsmål om.

Til slutt vil vi takke familie og kjæreste for den gode støtten de har gitt oss under skrivingen.

Sammendrag

Bakgrunn: Denne oppgaven forsøker å definere hvilke faktorer som gjør at enkelte fotballklubber presterer bedre over tid enn de økonomiske faktorene skulle tilsi. Det blir tatt utgangspunkt i tre norske toppfotballklubber, Sarpsborg 08, Ranheim Fotball, og Kristiansund Ballklubb, som alle har prestert bedre enn budsjettene skulle tilsi.

Problemstilling: Hva kjennetegner fotballklubber som presterer godt over tid på lave budsjetter, representert ved Kristiansund Ballklubb, Sarpsborg 08 og Ranheim Fotball?

Metode: Vi har benyttet en kvalitativ forskningsmetode, hvor vi har gjennomført semi-strukturerte intervjuer. Vi har gjennomført intervjuer av tre daglige ledere, i tre klubber som har prestert godt over tid på lave budsjetter. De tre er Kjetil Thorsen i Kristiansund Ballklubb, Frank Lidahl i Ranheim og Espen Engebretsen i Sarpsborg 08.

Resultat: Studien viser likheter i hvordan de tre klubbene har fått til de prestasjonene de har, med mindre budsjetter enn andre klubber. Områdene hvor det er funnet likheter, har blitt kategorisert under temaene: kultur, kontinuitet, spillerlogistikk og målsetting.

Nøkkelord: Kristiansund Ballklubb, Ranheim Fotball, Sarpsborg 08, kultur, kontinuitet, spillerlogistikk, målsetting.

Innhold

1.0 Valg av tema	1
1.1 Problemstilling	1
1.2 Avgrensning av problemstillingen	1
1.3 Utvalg	2
1.3.1 Ranheim Fotball	4
1.3.3 Sarpsborg 08	5
2.1 Human Resource Management	6
2.2 Organisasjonskultur	7
2.3 Hva er en klubbfilosofi?	8
2.4 Målsettingsteori	10
3.0 Metode	11
3.1 Valg av undersøkelsesdesign	11
3.2 Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode	12
3.3 Det åpne individuelle intervju	14
3.4 Intervjuobjektene	15
3.5 Intervjuprosessen	15
3.6 Dataanalyse	15
3.7 Strukturering og kategorivalg	16
4.0 Resultat	18
4.1 Presentasjon av respondentene	18
4.2 Målsetting og utvikling	20
4.2.1 Sarpsborg 08	20
4.2.2 Ranheim Fotball	22
4.2.3 Kristiansund Ballklubb	23
4.3 Spillerlogistikk	24
4.3.1 Sarpsborg 08	24
4.3.2 Ranheim Fotball	26
4.3.3 Kristiansund Ballklubb	28
4.4 Kontinuitet	29
4.4.1 Sarpsborg 08	29
4.4.2 Ranheim Fotball	31
4.4.3 Kristiansund Ballklubb	32
4.5 Kultur og verdier	33

4.5.1 Sarpsborg 08	33
4.5.2 Ranheim Fotball	34
4.5.3 Kristiansund Ballklubb	36
5.0 Diskusjon.....	38
5.1 Målsetting.....	38
5.2 Spillerlogistikk	39
5.3 Kontinuitet	41
5.4 Kultur	43
6.0 Konklusjon/anbefaling.....	45
6.1 Målsetting.....	45
6.2 Spillerlogistikk	45
6.3 Kontinuitet	46
6.4 Kultur	46
7.0 Avslutning	47
8.0 Kildeliste:	48
9.0 Vedlegg.....	50

Figuroversikt

Figur 1: Disse Eliteseriekubbene får poengene sine billigst. (Berntsen, 2016) S7.

Figur 2: “KBK får best utbytte av det minste budsjettet av alle lagene i Eliteserien”.
(Angell, 2017.) S8.

Figur 3: Kristiansunds progresjon fra 3. divisjon i 2004 til 5. plass i Eliteserien i 2018.
(Påsche, 2019) S10.

Figur 4: de fire forskjellige typene klubbfilosofi (Gammelsæter og Ohr, 2002, S134) S15.

Figur 5: de to hovedtypene undersøkelsesdesign (egenprodusert) S17.

1.0 Valg av tema

I den europeiske ligamodellen i fotball er det åpent fra grasrota og opp til eliten, noe som åpner for David mot Goliat-scenarier når små klubber jobber seg opp gjennom divisjonssystemene i forskjellige land. Klubber som jobber godt over tid har mulighet til å vokse seg større, noe som både skaper muligheter og utfordringer for både klubbene og organisasjonene.

I Norsk Toppfotball har man de siste årene sett flere eksempler på at små klubber har tar steget opp i Obosligaen og Eliteserien, hvorav noen av klubbene presterer over evne når det kommer til størrelsen og de økonomiske forutsetningene til klubben. Små klubber med kort fartstid i toppfotballen kjemper på øvre halvdel i Eliteserien, med Kristiansund Ballklubb (KBK), Ranheim Fotball (Ranheim) og Sarpsborg 08 (S08) som gode eksempler. Samtidig har en veldig ung klubb i Sarpsborg 08 (stiftet i 2008) spilt Europaliga på samme tidspunkt.

Fotball er også et veldig komplisert fagfelt, med mange faktorer som spiller inn. Det kan være ekstremt små marginer på banen som skiller seier og tap. Men hva gjør at disse “askeladdklubbene” gang på gang klarer å “overprestere”?

1.1 Problemstilling

Hva kjennetegner fotballklubber som presterer godt over tid på lave budsjetter, her representert ved Kristiansund Ballklubb, Sarpsborg 08 og Ranheim Fotball?

1.2 Avgrensning av problemstillingen.

Fotball er en meget kompleks idrett. Det kan være store forskjeller fra klubb til klubb, på hvordan ting gjøres og hva de vektlegger. Det ville vært alt for omfattende hvis vi skulle ha tatt for oss alle 16 lagene i Eliteserien.

Vi kommer derfor til å ha fokus på det klubbene styrer selv i forhold til å prestere. Vi velger ikke å ta for oss de utfordringene som er underlagt reglementer, som for eksempel lisenskrav og regelverk for norsk og europeisk fotball.

Vi skal se på spesielt klubber som har lyktes godt med å prestere på et høyere nivå enn hva forutsetningene skulle tilsi, og ønsker å kunne få på plass grunnlaget for et “rammeverk” på hva som gjør at slike klubber lykkes slik som de gjør.

1.3 Utvalg

Vårt utvalg av klubber i studien er begrenset til Ranheim Fotball, Sarpsborg 08 og Kristiansund Ballklubb. Dette er klubber som relativt nylig har kommet opp fra lavere divisjoner som presterer på et høyt nivå sportslig, relatert til størrelse på klubb og forutsetninger. Disse tre klubbene ser vi på som interessante da de alle har oppnådd resultater over hva man vil kunne forvente av dem på bakgrunn av størrelse på klubb og økonomiske muskler. Her vil det være interessant å se nærmere på om det er noen interne faktorer som har gjort at klubbene får til prestere slik over tid, samtidig som de allerede etablerte og tradisjonsrike eliteklubbene i landet opprettholder sin satsning.

I det følgende vil vi presentere bakgrunnen for hvorfor vi har valgt ut disse klubbene på bakgrunn av forutsetninger og prestasjoner.

2016

Lag	Kostnad i millioner, pr poeng, pr 23.09.2016	Årsbudsjett i millioner
1. Sogndal Fotball	1,08	33,4
2. Sarpsborg 08	1,19	42,7
3. FK Haugesund	1,48	59
4. Odds BK	1,66	66
5. Stabæk Fotball	1,67	40
6. Tromsø IL	1,73	52
7. FK Bodø Glimt	1,78	48
8. Vålerenga IF	2,17	65
9. Aalesunds FK	2,30	60
10. SK Brann	2,32	95,8

11. Strømsgodset IF	2,67	93,5
12. Rosenborg BK	2,70	159,5
13. Viking FK	2,77	100
14. Lillestrøm SK	2,82	65
15. Molde FK	2,82	107
16. IK Start	5,44	49

Figur 1: Disse Eliteserielubbene får poengene sine billigst. (Bernsten, 2016)

Som vi ser her var S08 i 2016 det laget som betalte nest minst per poeng i Eliteserien. Med et totalbudsjett på 42,7 millioner kroner, betalte de 1,19 millioner kroner per poeng. S08 endte på sjetteplass i Eliteserien denne sesongen, med ligaens tredje minste budsjett.

2017

Lag	Budsjett i mill kr*	Poeng	Mill.kr.pr.poeng**
1. Kristiansund BK	36	40	0,90
2. Sarpsborg 08	48	51	0,94
3. Sandefjord Fotball	37	36	1,03
4. Stabæk Fotball	43,5	39	1,12
5. Tromsø IL	57	38	1,50
6. FK Haugesund	61	39	1,56
7. Sogndal Fotball	52,6	32	1,64
8. Molde FK	91	54	1,69
9. Lillestrøm SK	65,9	37	1,79
10. Strømsgodset IF	98,9	50	1,98
11. Odds BK	85,8	42	2,04
12. SK Brann	98,4	47	2,09
13. Aalesunds FK	70	32	2,19
14. Vålerenga IF	91,4	39	2,34

15. Rosenborg BK	156,1	61	2,56
16. Viking FK	80	24	3,33

*Kilde: Aftenposten

** Budsjett delt på antall poeng pr 26.11.2017 (Statistikk: Roger A. Kjøl)

Tabell 2: "KBK får best utbytte av det minste budsjettet av alle lagene i Eliteserien". (Angell, 2017.)

I 2017 rykket KBK opp til Eliteserien. De kom inn med det laveste budsjettet av alle i ligaen. S08 hadde det fjerde laveste budsjettet. KBK endte på en 7. plass, mens S08 havnet på 3. plass og kvalifiserte seg for spill i Europa. Som vi ser fra tabellen var KBK det laget som brukte minst pr poeng med 900 000 kroner per poeng. S08 var det laget som brukte nest minst pr poeng med 940 000 kroner per poeng.

2018

I 2018 havnet Ranheim på en 7. plass i Eliteserien med et rekordlavt budsjett på 17 millioner kroner (Nygaard, 2018). S8 økte sitt budsjett til 96 millioner kroner noe som er rekordhøyt for klubben (Karlsen, 2018). Dette skjedde på grunn av spill i Europa. KBK økte litt mer beskjedent fra 36 millioner kroner til 45 millioner kroner (Kjetil Thorsen, direkte kommunikasjon pr telefon, 19.05.2019).

Til tross for et rekordlavt budsjett endte Ranheim på en syvende plass, og lå lenge enda høyere på tabellen. S08 endte på en skuffende 8. plass, men kom seg helt til gruppespillet i Europaligaen. Klubben slet veldig på høsten med både spill i Europa og Eliteserien hver uke. KBK forbedret nok en gang sin tabellposisjon fra året før, og endte på en 5. plass.

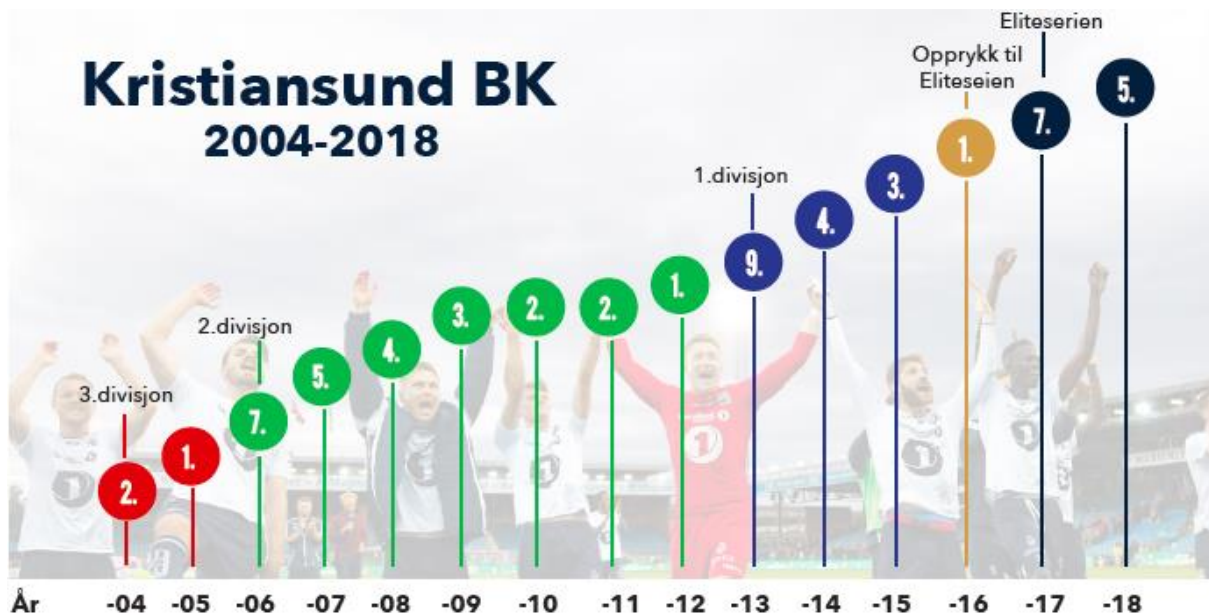
1.3.1 Ranheim Fotball

Ranheim rykket opp til Eliteserien i 2017, og estimerte et budsjett på 17 millioner kroner for sesongen, noe som er rekordlavt for en Eliteserielubb (Marte Nyløkken Helseth, 2018). Dette står i stor kontrast til nabo, og storebror, Rosenborg Ballklubb som har om lag ti ganger så høyt budsjett. På tross av begrensede ressurser endte Ranheim på 7. plass,

med 13 poeng ned til kvalifisering- og nedrykksplass ifølge fotball.no “Eliteserien 2018 - tabell” (2018), noe som tyder på en overprestasjon på bakgrunn av ressurser.

1.3.2 Kristiansund Ballklubb

KBK rykket opp året før Ranheim, i 2016, og spilte i Eliteserien i 2017. Opprykket kom som et resultat av 12 år på rad med kontinuerlig fremgang i tabellplassering (Stokstad, Morten og Hans-Kristian Rangnes, 2016.). Denne trenden har de fortsatt i Eliteserien hvor de havnet på 7. og 5. plass i henholdsvis 2017 og 2018.



Tabell 3: Kristiansunds progresjon fra 3. divisjon i 2004 til 5. plass i Eliteserien i 2018. (Påsche, 2019)

1.3.3 Sarpsborg 08

S08 har vært i Eliteserien over noe lenger tid enn de ovennevnte klubbene, men har til gjengjeld rukket å spille gruppespill i UEFA Europa League 2018/2019 etter kvalifisering via 3. plass i Eliteserien, jfr fotball.no Eliteserien 2017 - tabell”. Dette gruppespillet var en stor del av grunnen til at klubben i 2018 gikk rundt 50 millioner kroner i overskudd (Simensen, Henrik Myhrvold. 2018). På bakgrunn av S08s relativt korte historie, som startet i 2008 som resultat av en sammenslåing av flere klubber i området, er resultatene de har oppnådd relativt sterke både økonomisk og sportslig. De var i flere år etter de etablerte seg i Eliteserien en av klubbene med desidert lavest budsjett, men har klart å både styrke økonomien og resultatene jevnt over tid.

2.0 Teorigrunnlag

Teorigrunnlaget for denne oppgaven er utvalgte grunnteorier innenfor organisasjonsteori, hvor litteraturen vil bli satt opp mot den virkeligheten vi møter i intervjuene. Vi vil se organisasjonsteori i lys av koblingen mot fotballen, og knytte dette opp til hva som kjennetegner de organisasjonene/klubbene som har lyktes i å ta stegene opp fra bredde- til toppfotball.

Vi begynner med Human Resource Management, som gir et referansepunkt for hvordan mennesker ledes og utvikles. Deretter går vi inn på organisasjonskultur, og hvordan Schein (1990) definerer og deler inn begrepet, slik at det enklere kan brukes til å peke ut relevant informasjon i intervjufasen for oppgaven. Videre ser vi på den norske idrettskonteksten og profesjonalisering i idretten, da disse temaene blir viktige for å skille ut fotballindustrien som særegenhet.

2.1 Human Resource Management

Human resource management (heretter forkortet til HRM) omhandler forvaltning av humankapital, altså mennesker som ressurser. HRM er ledelsesperspektivet på hvordan man får mest ut av de menneskene man har i organisasjonen, men også hvordan man tiltrekker og rekrutterer riktig folk til riktig stillinger ifølge Bogardus (Bogardus 2004, s.2).

I boken Strategisk HRM 1 (Mikkelsen og Laudal, 2014) skilles det mellom “myk” og “hard” HRM. Dette er to forskjellige tilnærminger til å forvalte medarbeidere og humankapital.

Innenfor myk HRM legges det vekt på kvalitet og psykologi når det kommer til å utvikle mennesker som ressurser. Her har man et syn på medarbeidere som antar at de er under konstant utvikling, og at de kan formes etter organisasjonens “mal”. Dette gjøres for å utvikle medarbeideres sosiale kapital og sosiale nettverk, og knyttes opp mot nettverksbygging og kunnskapsutveksling både internt og eksternt.

På den andre siden sees det på “hard” HRM, hvor medarbeidernes kapasitet og kompetanse sees på som fastsatt. I denne typen HRM reguleres antallet medarbeidere, og deres kompetanse, etter behovet til enhver tid.

Disse synene på HRM kritiseres begge for å være ekstreme varianter, hvor den myke sies å være for lite tilpasningsdyktig og den harde sies å undervurdere medarbeideres tilpasningsevne. Her ønsker vi å se litt dypere på hva slags tilnærming klubbene vi har valgt å studere har tatt i forhold til deres HRM, og hvilken effekt dette har hatt på deres klubb utvikling.

2.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur handler om de felles holdninger, handlingsmønstre og antakelser menneskene i en organisasjon har, og hva som gjør denne organisasjonen unik. Edgar H. Scheid definerer kultur på denne måten:

Culture can now be defined as (a) a pattern of basic assumptions, (b) invented, discovered, or developed by a given group, (c) as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, (d) that has worked well enough to be considered valid and, therefore (e) is to be taught to new members as the (f) correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. Schein (1990, s.111)

Med Scheins definisjon på organisasjonskultur vil det være naturlig å se spesielt på de felles antakelsene opprettet og utviklet over tid i de gitte organisasjonene, og måten disse påvirker alt fra styrearbeid ned til den daglige driften. Dette knyttes også opp mot hvordan organisasjonen integrerer nye medlemmer som kommer inn i organisasjonen, og gjør dem til en del av organisasjonskulturen. Ut fra definisjonen kan det spesielt trekkes frem at en måte å tenke eller gjøre ting på er nødt til å ha fungere over tilstrekkelig lang tid for å kunne bli en del av kulturen.

Videre legger Schein fram tre hovedpunkter som ligger til grunn for å analysere kulturen i en organisasjon eller en gruppe.

“In analyzing the culture of a particular group or organization it is desirable to distinguish three fundamental levels at which culture manifests itself: (a) observable artifacts, (b) values, and (c) basic underlying assumptions.” (Schein, 1990, s.111)

I en fotballklubb vil man kunne trekke frem klubbemblem, stadion, klubbhuset, klubbens drakt og farger som eksempler på artefakter. Dette er håndfaste ting som er gjenkjennbare og spesielle for akkurat den klubben de representerer, og kan være med på å samle folk rundt punkt b og c i Scheins analyseverktøy for organisasjonskultur.

Organisasjonens verdier er Scheins punkt b, og kan i fotballens kontekst knyttes til hva slags verdigrunnlag som klubbens aktivitet bygger på. For at de skal kunne kalles en del av kulturen, så må verdiene være godt forankret og praktisert i organisasjonen.

Videre er det snakk om organisasjonens underliggende antakelser, som er ubestridelig konsensus i organisasjonen. Dette kan eksempelvis være en måte man gjør enkelte ting i organisasjonen, som viker fra gjøremåte i andre organisasjoner. Antakelser kan ofte være resultat av verdier som har festet seg og fått grobunn over tid.

“Deeply held assumptions often start out historically as values but, as they stand the test of time, gradually come to be taken for granted and then take on the character of assumptions. They are no longer questioned and they become less and less open to discussion. Schein, E. H.” (1990, s.112)

Organisasjonskultur i idrettens kontekst kan på mange måter grovt oversettes til klubbfilosofi, forutsatt at klubbfilosofien er godt innarbeidet og praktisert på tvers av klubbens forskjellige avdelinger og grupper.

2.3 Hva er en klubbfilosofi?

“En filosofi kan defineres som et knippe grunnleggende subjektive antakelser eller prinsipper om hvordan noen forhold henger sammen og bør behandles” (Gammelsæter og Ohr, 2002, s.111).

“Spørsmål om grunnleggende antakelser: Hva er det klubben egentlig skal drive med? Hva er klubbens forhold til omgivelsene? Hvordan skapes effektive organisasjoner? Hva er fotballkunnskap og hvordan lærer klubben? Hvordan oppfatter og behandler klubbene konflikter? Hva er det dominerende tidsperspektivet? Hva er det rådende menneskesynet i klubben?”

(Gammelsæter og Ohr, 2002, s.112)

Det er den totale summen av slike antakelser vi kaller en filosofi. Selv om det er vanlig at klubber snakker om “sin” filosofi. Tror ikke Gammelsæter og Ohr at ledelsen i flere klubber faktisk har et reelt forhold til svarene på antakelsene som bygger opp under en filosofi. Det vi ønsker å finne ut av ta er om klubbene vi ser på faktisk har et konsekvent forhold, enten bevisst eller ubevisst til slike spørsmål. Og videre vil vi prøve å finne ut om dette kan være en av grunnene til at disse klubbene presterer bedre og utvikler seg konsekvent over tid. Som Gammelsæter og Ohr tar opp i boken sin: “Er det noen sammenheng mellom Rosenborgs prestasjoner og Nils Arne Eggens “godfot-teori”, denne “postulatfilosofien” som fokuserer på sammenhengen mellom enkeltindividet og fellesskapet, og symboliseres med Rosenborgbrakka med den åpne døra, den folkelige tonen og tilhørigheten?” (Gammelsæter og Ohr, 2002, S.113)

For at en klubbs skal kunne si at de har en “klubbfilosofi” må svarene på antakelsene henge sammen, samtidig som at det er en grunnleggende forståelse i klubben at dette er vår filosofi og det er slik vi jobber. Dette går da mot å gjøre det samme som andre organisasjoner i andre bransjer må gjøre i forhold til HRM (Human research management) for å få det beste ut av sin bedrift og folkene i den.

Hvordan utvikles en klubbfilosofi?

Spørsmålene/antakelsene fra tidligere handler om det fotballklubber bygger sin virksomhet på. Som man kan se henger spørsmålene sammen og svarene totalt vil kunne formuleres til en klubbfilosofi. Gammelsæter og Ohr snakker om forskjellige typer filosofier og deler dem inn i om de er bevisste og formulerte eller ikke, og om de er samlende eller splittende både innad i klubben og i forhold til de rundt. Gammelsæter beskriver 4 forskjellige filosofier.

- Klubbfilosofi, som er både samlende og formulert.
- Entreprenørfilosofi, som er ubevisst og samlende.
- Populistfilosofi, som er ubevisst og splittende.
- Søndagsfilosofi, som er formulert men splittende.

	Samlende	Splittende
--	----------	------------

Formulert	Klubbfilosofi	Søndagsfilosofi
Ubevisst	entreprenørfilosofi	Populistfilosofi

Figur 4: de fire forskjellige typene klubbfilosofi (Gammelsæter og Ohr, 2002, S134)

“Dette skjemaet over ulike filosofier kan brukes som et instrument til å klassifisere og sammenligne klubber. Det kan også brukes til å karakterisere og forstå en klubbs utvikling over tid.” (Gammelsæter og Ohr, 2002, S137)

Ifølge Gammelsæter og Ohr er det svært få norske klubber som faktisk har en satt klubbfilosofi. Og videre hevder de at klubbene preges generelt av de tre andre filosofiene. “Av disse er det bare entreprenørfilosofien som kan utvikle seg til klubbfilosofi. Det betyr at klubbfilosofier i realiteten forutsetter entreprenørskap, dvs. sentrale personer som gradvis preger den med sine antakelser og ideer. Det er når antakelsene og ideene blir satt ord på, formidlet og bekreftet gjennom handling at entreprenørfilosofien går over til å bli en klubbfilosofi”. (Gammelsæter og Ohr, 2002, s.137)

Ut fra dette ønsker vi å se nærmere på, i hvilken grad de klubbene vi har valgt å studere har en klubbfilosofi og hvor gjennomført den er. Kanskje er en gjennomført klubbfilosofi grunnen til at de klubbene vi skal ta for oss lykkes på den måten de gjør?

2.4 Målsettingsteori

Locke et. al definerer et mål som det ønskede resultatet ved en handling. Mål kan være umiddelbare påvirkere på menneskelig atferd, men definerer den ikke da det kan gjøres feil, eller man kan mislykkes i å oppnå det ønskede målet. En målsetting defineres ofte i teorien som en spesifikk standard man ønsker å oppnå i en ferdighet, og til større ferdighet målet krever jo høyere er målet. En målsettings hovedfunksjon er å rette oppmerksomhet og handling mot å oppnå noe en ønsker å få til.

Locke et. al på bakgrunn av 99 av 110 studier som er gjennomgått (Locke et al. 1981), konkluderer med at spesifikke og vanskelige målsettinger fører til høyere produksjon av ferdighet enn lavere og mer vage målsettinger.

3.0 Metode

“En metode er en måte å gå frem på for å samle inn empiri, eller det vi kaller data om virkeligheten. Metoden er da et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av virkeligheten”

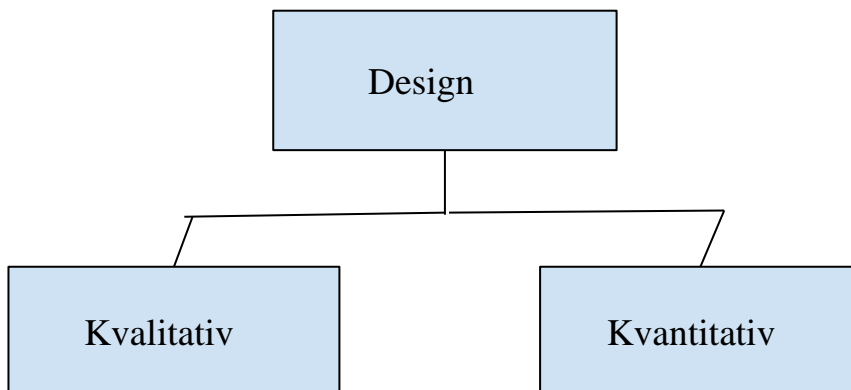
(Jacobsen 2016)

Dette kapittelet vil omhandle de metodiske valgene og vurderingene vi har gjort knyttet til datainnsamling og analyse. Her vil vi også presentere grunnlaget for valg av respondenter og selve arbeidsprosessen.

3.1 Valg av undersøkelsesdesign

Når man har konkretisert problemstillingen må man finne undersøkelsesmetoden som er best egnet i forhold til problemstillingen. Dette er viktig for undersøkelsens gyldighet.

(Hermo, Rafhaelsen 2018)



Figur 5: de to hovedtypene undersøkelsesdesign (egenprodusert)

Problemstillingen vi har valgt egner seg ikke for en kvantitativ studie, da fotballindustrien vanskelig kan kvantifiseres når det kommer til klubb utvikling. På grunnlag av dette valgte vi en kvalitativ metode for vår informasjonsinnsamling.

“En kvalitativ studie er som regel intensiv med få enheter der data samles inn som ord”

(Jacobsen, 2016). Denne formen for studie vil passe vår problemstilling godt, da den vil gi oss best mulig forutsetninger for å forstå hvordan klubbene vi undersøker jobber og tenker for å konkurrere med klubber som har større ressurser enn seg selv.

Ut i fra den tilnærmingen vi har til oppgaven, velger vi det åpne individuelle intervjuet. For å løse problemstillingen er vi nødt til å se dypt inn i klubbene, og da vil de daglige lederne i klubbene være mål for intervjuene. Man må være bevisst på at innsamlingsmetoden vil påvirke dataenes gyldighet. En daglig leder er klubbens øverste myndighet i den daglige driften, og har ansvaret for store deler av klubbens drift og utvikling, noe som gjør at personer med den stillingen er optimale for oss å innhente data fra.

3.2 Fordeler og ulemper ved kvalitativ metode.

Fordeler med kvalitative data

«Åpenhet, nærhet og relevans. Å samle inn data i form av ord betyr at forskeren går inn i en relativt naturlig relasjon med den eller de som undersøkes.» (Jacobsen, 2016).

Dette er det vi ser etter gjennom å gjennomfører én-til-én intervjuer, med personer som har mye kunnskap om det feltet vi skal undersøke. Da vil vi få en mye større åpenhet og dybde i svarene enn om vi skulle sendt ut et spørreskjema. Vi har også bestemt oss for å gå ut veldig bredt i disse intervjuene, slik at vi kan sette oss ned i etterkant og dra paralleller mellom dem i stedet for at vi bestemmer oss for å gå en retning. Noe som vil kunne gjøre at vi risikerer at det er noe helt annet som går igjen i de tre klubbene. Om vi får ut det vi trenger fra intervjuene vil i stor grad komme an på hvor åpne intervjuobjektene er innstilt på å være.

Nyanserikdom

Ved å gå inn såpass åpent som man gjør i kvalitative data, vil man ofte få fram flere nyanser. Hvert intervjuobjekt vil kunne gi oss sitt syn på de områdene vi vil undersøke, og vi vil da få fram den enkeltes unike bilde av områdene.

Fleksibilitet

Ved å ta en kvalitativ tilnærming åpnes det for en fleksibilitet i hva som er svarene på den problemstillingen vi ønsker svaret på. Man kan gå inn i prosessen med en tanke om hva intervjuobjektene vil gi som svar på problemstillingen, men det kan vise seg å være noe helt annet. Det er derfor det er viktig med en åpen problemstilling, eller en problemstilling man kan endre etter hvert. «Prosessene blir interaktiv, dvs. at vi kan gå tilbake og endre problemstillingen og datainnsamlingsmetoden etter hvert som undersøkelsen pågår. I

tillegg vil vi ofte oppleve at skillet mellom datainnsamling og analyse er uklart i kvalitative opplegg. Vi analyserer data etter hvert som vi får dem inn, og ut fra denne analysen kan vi så endre den videre datainnsamlingen» (Jacobsen, 2016).

Ulemper med kvalitative data

«Å samle inn kvalitative data krever mye ressurser. Inngående intervjuer tar ofte lang tid. Observasjon er enda mer tidkrevende. Hvis vi har begrensede ressurser må vi ofte nøye oss med få respondenter. Vi må altså foreta et valg der vi prioriterer nyanser foran mange enheter» (Jacobsen, 2016). I vår undersøkelse vil vi ta for oss tre personer i tre klubber. Vi må gjennomføre lange og grundige intervjuer med alle tre, som vil hindre oss fra å for eksempel få inn data fra flere. Det vil også kreve mye tid til transkribering og analyse av hvert intervju.

Fare for generalisering

«Det at vi med kvalitativ metode bare kan rekke over et fåtall personer, gjør at vi får et problem med representativiteten til dem vi spør. Er disse få respondentene representative for andre enn seg selv?» (Jacobsen, 2016). Vi skal jo som sagt ta for oss tre daglige ledere i tre klubber som har overprestert i forhold til de midlene de har tilgjengelige. Selv om disse tre er ganske unike i Norge, vil vi ikke få svar på om det for eksempel er slik i Sverige med lignende lag.

Kompleksitet.

«En annen ulempe er at den informasjonen vi får inn, er ganske vanskelig å tolke på grunn av sin nyanserikdom. Et intervju på en time utgjør veldig ofte mange ord (lett 10-15 maskinskrevne A4-sider hvis vi tar en fullstendig utskrift). I tillegg vil dataene være ustrukturerte, noe som bl.a. medfører vansker med å ordne dem i lettere oversiktlige kategorier.» (Jacobsen, 2016).

Gjennom lange intervjuer med enkeltpersoner vil vi fort bevege oss fram og tilbake mellom temaer. Kanskje sier de noe om et tema som er veldig relevant for et annet. Dette vil gjøre at når vi skal analysere intervjuene og sette dem opp mot hverandre for å se likheter, vil dette være en meget kompleks og tidkrevende prosess.

3.3 Det åpne individuelle intervju

“Datainnsamlingsmetoden kjennetegnes ved at undersøker og respondent prater sammen i vanlig dialog (Jacobsen, 2016).

Med en-til-en intervjuer som innsamlingsmetode for data er formålet å komme i dybden på klubbledere som sitter på kompetanse knyttet til vår problemstilling.

Videre velger vi en semistrukturert intervju modell, hvor det stilles litt åpne spørsmål som åpner for at intervjuobjektet kan vektlegge det som synes viktig for han/hun selv.

“Kvalitative intervjuer er et fleksibelt og mektig verktøy for å fange opp stemmer, og måten mennesker gjør mening av sine opplevelser” (Rabionet, 2011).

Undersøkelsesformen fungerer best når:

- Det er få enheter som skal undersøkes. Slike intervjuer er veldig tidkrevende i både gjennomføring av selve intervjuet, og arbeidet med datamengden i etterkant.
- Fokus er på de individuelle forholdene til respondenten. I stedet for å se på alle mulige sosiale sammenhenger ser vi på klubbene opp mot hverandre. Derfor blir fokuset på hva de enkelte respondentene sier og mener om de forskjellige temaene.

Valget av intervjuform gjør vi på bakgrunn av vår oppfattelse av fotballen som en kompleks og sammensatt industri. Faktorer som en enkelt klubb har stort fokus på, som for eksempel spillerutvikling og infrastruktur, kan være helt irrelevant for andre klubber, og med semistrukturerte intervjuer står intervjuobjektet friere til å selv vektlegge det egen klubb opplever som viktig, i tillegg til at vi som intervjuere kan gå utenfor guiden hvis objektene sier noe vi synes er verdt å spørre mer om.

Problemet med et semistrukturert intervju er at vi kan risikere at vi sitter igjen etter intervjuet uten å ha fått dekket alle de av temaets underkategorier som vi er ute etter. For å unngå dette er det viktig at vi klarer å styre intervjuobjektet inn på de temaene som er relevant for oppgaven.

3.4 Intervjuobjektene

Objektene for intervjuene velger vi ut fordi de sitter som daglig leder, i klubber som “overpresterer” sett ut fra klubb størrelse og økonomiske muskler. Som daglig leder er man øverste leder for klubbens drift på daglig basis, og vi anser det derfor som hensiktsmessig å bruke daglig leder som intervjuobjekt i vår bacheloroppgave.

Espen Engebretsen har bakgrunn i næringslivet og har jobbet i S08 siden 2010, og vært innom roller som juniortrener, toppspillerutvikler og utviklingssjef før han i 2016 ble daglig leder. Han sier han «har vært med lenge og kjenner til systemet» og at prosessen har gått ut på å «bygge sten på sten».

Frank Lidahl har jobbet som daglig leder i Ranheim siden 1. November 2015. Før det jobbet han 8 år som fotballeder, med 2 år i Kolstad, 1 år i Odd Grenland, 5 år i Sandefjord og har totalt 20 års erfaring fra miljøet.

Kjetil Thorsen har vært daglig leder i KBK de siste 13 årene, altså nesten samtlige av de 15 leveårene til klubben. Med bakgrunn som daglig leder i et breddeidrettslag i Kristiansund, har han ingen utdanning og det har som han selv sier vært “Learning by doing”.

3.5 Intervjuprosessen

Intervjuobjektene ble kontaktet pr mail, og senere ringt opp, med spørsmål om deltakelse i vår studie av overpresterende norske fotballklubber. Samtlige var samarbeidsvillige og ønsket å bruke deler av sin travle hverdag før seriestart til å hjelpe oss med å foreta denne studien. Det ble avtalt at intervjuene skulle foregå på telefon, og samtidig tas lydopptak av for transkribering.

3.6 Dataanalyse

Etter intervjuene ble opptakene transkribert som et første ledd i analyseprosessen. Deretter ble dataene induktivt kategorisert tematisk. Intervjuene hopper naturlig litt frem og tilbake mellom samtaleemner når det er lagt opp på en semi strukturert måte, og kategoriseringen

hjelper til med å samle sammen løse tråder. Vi vil dele inn dataene etter kategoriene: målsetting og utvikling, spillerlogistikk, kontinuitet og kultur og verdier.

3.7 Strukturering og kategorivalg

Spørsmålene i intervjuguiden er kategorisert tematisk, hvor vi starter med noen generelle spørsmål om respondentens tid i klubben og profesjonelle fortid. Disse spørsmålene er både der for å danne et grunnlag for respondentens svartyngde, men også for å løse opp samtalen og få respondenten til å slappe av. Deretter går vi videre inn i klubbens bakgrunn og utvikling de siste årene, for å danne et tydelig bilde av hvordan klubben har tatt seg til det nivået de er i dag. Videre går vi over til satsning og fremgang, hvor vi spør respondenten om klubbens strategivalg knyttet til utviklingen. I denne kategorien har vi valgt veldig åpne spørsmål, for å gi respondenten størst mulig frihet til å trekke frem sine egne meninger og fokusområder. Dette er for å sikre oss at respondenten ikke lar seg lede inn i svarene sine, men heller forteller om klubbens faktiske forhold. Når vi har unnagjort den åpne delen av intervjuet, går vi over i en litt mer fastsatt del av intervjuet. Her kommer litt mer lukkede spørsmål, som fører til at respondenten svarer på akkurat det vi lurer på. Kategoriene som faller under denne beskrivelsen er ledelsesstrategi, spillerlogistikk, og kultur. Dette er temaer som er trukket frem av Stig Inge Bjørnebye som viktige for suksess innen fotball.

“De største suksessene handler om kontinuitet, strategi, rekrutteringsfilosofi og å tenke langsiktig” - Stig Inge Bjørnebye (Melhus, Jon Morten og Morten Eriksen-Deinhoff, 2018. s.219)

Åpningsspørsmål	Åpningsspørsmålene er til for å få en naturlig inngang til intervjuet. Vi ber respondenten fortelle litt om seg selv, for å varme han/hun opp og bygge opp under at dette bare er en vanlig samtale. Målet er å få respondenten til å slappe av og åpne opp.
Klubbens bakgrunn	Starter med å få de til å fortelle om hvordan klubben har gjort det de siste årene. Går deretter litt dypere ved å spørre om hvordan situasjonene rundt økonomi, anlegg, administrasjon, osv var på “starttidspunkt”

	for utviklingen og hvordan den utviklet seg. Dette for å skaffe et referansepunkt på hva slags klubb som undersøkes.
Målsetting og fremgang	I hvilken grad har klubben vært bevisst på å få den dit den er i dag. Hva har vært fokuset underveis, og hvorfor har de lyktes. Dette for å se på bevisstheten rundt den utviklingen som har vært, og hvilke grep har blitt tatt for å komme dit. En gjennomgang av forskning rundt målsetting har vist at tydelige og høye målsettinger øker prestasjon (Locke et al. 1981).
Ledelsesstrategi	Her vil vi utforske om det er noe med ledelsen av klubben, som har gjort at den har lyktes. I så fall hvilke grep har blitt tatt. (Mikkelsen og Laudal, 2014) og (Bogardus, 2004, s.2)
Spillerlogistikk	Spillerlogistikk er en stor del av klubbhverdagen. Er det noe disse klubbene gjør som skiller de ut, og kan det være en faktor i hvordan det har gått.
Kultur	Vi undersøker kulturen og klimaet i klubben for å igjen se om det er noe der som kan være årsak til utviklingen. (Gammelsæter og Ohr, 2002, s.112) (Schein, 1990, s.109-119)

4.0 Resultat

I dette kapittelet vil vi gjennomgå og presentere resultatet av vår kvalitative studie, og videre diskutere hva resultatene sier om problemstillingen relatert til det teoretiske rammeverket vi har valgt oss ut. Vi vil gå gjennom kategoriene målsetting, spillerlogistikk, kontinuitet og kultur og verdier som vi har delt inn dataene i. I hver av kategoriene vil vi se de 3 klubbene individuelt og opp mot hverandre. Kategoriene er valgt ut på bakgrunn av inndelingen i intervjuguiden, og etter temaer som kom fram i intervjuene.

Gjennom intervjuene og gjennomgangen av disse har det kommet fram en del likheter, men også noen forskjeller, mellom arbeidsmetodene og fokusområdene til de undersøkte klubbene. Vi vil diskutere likheter og ulikheter, samt se på de opp mot teorien som ble presentert i teorikapittelet. Vi vil følge strukturen fra intervjuguiden, og først gå gjennom hvert område. Til slutt vil vi diskutere hvordan disse områdene kan spille inn på den framgangen og prestasjonene lagene leverer.

4.1 Presentasjon av respondentene

Espen Engebretsen, daglig leder i Sarpsborg 08.

«Jeg har jo vært med lenge og kjenner til systemet, og det går nok ganske bevisst på vei valget, hvorfor og hvordan. Det har jo vært å bygge sten på sten, kontra kanskje bare tilfeldigheter som det til tider kan virke som. Så er jo som jeg sier at reisen er noe mer, vi korrigerer jo målsetninger og strategier underveis, men vi har vært veldig på dette med omdømme, økonomi og sport. At omdømme er det viktigste, økonomi må være på plass også kommer sport og spill. Også vet vi jo at vi når verken omdømme eller økonomi hvis ikke sporten gjør det bra, men det er nok en ganske bevisst strategi som gjør at vi har hatt den samme kursen over lang tid som har gjort at vi har fått fram resultater.» (Engebretsen, Espen)

Selv om sporten er det som gir en fotballklubb resultater, fokuserer S08 på å begynne i andre enden med omdømme, da de mener dette legger grunnlaget for både økonomi og sport. Selv om det for andre kan virke som det bare er tilfeldig at S08 nå de siste årene har gjort det så bra, så har dette ikke vært tilfeldig, men bevisst blitt bygget sten på sten.

Frank Lidahl, daglig leder i Ranheim Fotball

«Det var jo noe ved denne Ranheim identiteten som også trigget meg, det handler om at Ranheim siden de rykket opp til daværende Adeccoligaen i 2010. Har vært opptatt av at Ranheim skal være en klubb for trøndere. Når jeg valgte Ranheim handlet det om å gi noe tilbake til trøndersk fotball som leder. Være med å støtte et prosjekt som var genuint godt og som hadde store utfordringer i forhold til å få det til å gå rundt økonomisk. Også kan man jo si at det som er forbedret er at vi har vært enda råere på det med kulturen i hverdagen og også dette med rekruttering i enda større grad for trøndere som ikke enda er gode nok men med potensiale til å bli god nok. Altså en større overvekt med spillere med potensiale enn spillere som har vært på nivået og er på vei ned. Der var Ranheim litt for mye i 2014/2015 etter mitt syn. Det var litt for mange erfarne trøndere og litt for få med potensiale. Har man nok spillere i utvikling, kombinert med nok mesterlærere så har du et godt utgangspunkt for å utvikle kollektivet, når du har en så avklart spillestil som det Ranheim har» (Lidahl, Frank)

På tre år har Ranheim gått fra nesten konkurs og tomme tribuner, til en full stadion og en estimert rekordhøy omsetning på 30 millioner i 2019. Når laget på mirakuløst vis rykket opp til Eliteserien i 2017 gikk de inn i Eliteserien med et rekordlav budsjett i ligasammenheng på 28 millioner. Med en stall hvor ingen av spillerne levde av fotballen, og som ligaens eneste semi-profesjonelle lag ble de tippet til å rykke rett ned igjen av alle aviser (Gamlemoen, 2018). Det endte med 7 plass etter at laget lenge kjempet i medaljestriden store deler av sesongen. De overrasket alle med en spillerstall som består av minst 90% trøndere og en bunnsolid 4-3-3 formasjon, som har vært innprentet i alle trønderske spillere siden Nils Arne Eggen tok over Rosenborg.

“Det virket fra utsiden for meg utfordrende å få nok supportere og næringslivsaktører med et bankende hjerte for dette prosjektet. Ranheim har alltid vært en lavkostklubb som har brukt mindre penger enn de man har konkurrert mot, men likevel ikke hatt nok penger.”
(Lidahl, Frank)

Året 2016 er Lidahls første fulle sesong som daglig leder. Den sommeren blir klubben begjært konkurs med mindre de sparer inn 2 millioner i løpet av høsten 2016. Dette fører

som Lidahl sier til en enda mer spissing av identiteten. Spillere hentet fra andre deler av landet med høye lønninger, ble i enda større grad erstattet av sultne trøndere med potensiale. Spissingen av identiteten gjorde at Ranheim og Lidahl fikk solgt inn visjonen hos næringsaktører som gikk inn for å støtte prosjektet. Nestenkonkursen brakte også fram denne «nøkterne sten på sten tankegangen» hvor man ikke brukte penger man ikke hadde.

Kjetil Thorsen, daglig leder i Kristiansund Ballklubb

KBK har etter mange år som fotballby med spillerflukt, etablert et eget lag i Eliteserien i Norge. I 2003 ble KBK etablert som en sammenslåing av Kristiansund Fotballklubb og Clausenengen Fotballklubb, og har siden tatt store steg fra en tilværelse i 3. divisjon helt opp til den norske toppdivisjonen. Klubben har de siste årene utviklet seg i takt med den sportslige fremgangen, og har bygget et nytt stadionanlegg med plass til 4444 tilskuere, ifølge Kristiansundbk.no “Fakta om Kristiansund Stadion” (2019). En stor bidragsyter til at kapital til stadionbyggingen kom på plass var kommunens engasjement knyttet til opprykket til OBOS-ligaen, da det ble bevilget 20 millioner kroner til KBKs stadionprosjekt. Dette prosjektet har de senere fått lånefinansiert fullføringen av, noe som har resultert i et stadionanlegg de er stolte av.

«Nå var vi veldig heldige, vi har jobbet for å etablere en stadio. Vi hadde en søknad inne hos kommunen for å få de til å bidra med 20 millioner, og den søknaden fikk god drahjelp i forhold til at vi i 2012, når vi søkte om dette, presterte å rykke opp til OBOS. Da hadde vi med oss en stor entusiasme fra kommunen i forhold til det å få det igjennom, så de bevilget 20 millioner, og gjorde oss i stand til å kjøpe tomta og bygge litt infrastruktur for de 20 millionene.» (Thorsen, Kjetil)

4.2 Målsetting og utvikling

4.2.1 Sarpsborg 08

«Ja det jobber vi mye med (planen for å bli medaljekandidater). Det jobber vi blant annet i styret med. Vi jobber med det å få input i styret på hvordan vi mener vi skal gjøre det. Det

går jo på blant annet på at skal man være medaljekandidat, så må man regne med å spille Europacup og da må man ha en permanent godkjent E-cup stadion. Man må ha en økonomi som tilsier at man kan hente de spillerne som trengs for å kjempe om de plassene. Vi har sagt at om noen år så skal vi ha doblet omsetningen i løpet av en 5 års periode. Så vi er ganske målbevisste. Vi har mål om å ha utsolgt stadion, vi har målsetning om at X antall prosent av stadioninntektene er fra andre leietakere. Så vi er ganske bevisste på hvor den omsetningen kommer fra.» (Engebretsen, Espen)

Det har kontinuerlig blitt planlagt hva som må gjøres for å utvikle klubben til enhver tid, for at den skal klare å nå de målene som er satt. Som Engebretsen sier så er man nødt til å forberede det som trengs for å ta det neste steget. Skal man kjempe i toppen må man ha omsetning til det, kjemper man i toppen må man ut i Europacup, og skal man spille Europacup i tillegg til den vanlige ligaen, må man ha spillere til det.

«Vi er veldig på dette med “hvorfor?” Vi skal skape historiske øyeblikk, vi ha noen ting som skal ligge i bunn i hverdagen hele tiden hvis man skal være medaljekandidat. Vi har jo alltid strategier i forhold til omdømme, økonomi og sport, også jobber vi jo etter verdier som: ansvarlig, folkelig, glede, stolthet, ambisiøs, og ikke minst sammen for Sarpsborg, dette er ikke bare en fotballklubb, dette gjøres sammen med alle disse seksten klubbene som var med å starte. Dette er flaggskipet deres, vi er veldig bevisste på for eksempel, “alltid i grønn sone” det har vi styrevedtak på, at vi gambler ikke med økonomien, vi skal alltid ligge i grønn sone.» (Engebretsen, Espen)

Det virker som om ingenting skjer tilfeldig i S08. Det er gjennomtenkte verdier som ligger i bunn, som alle i klubben jobber etter. S08 stå fram og være et symbol for byen og de seksten klubbene som var med å starte Sarpsborg 08.

«Vi snakker hele tiden om å jakte konkurransefortrinn, jeg tror noe av fortinnet er at vi økonomisk er ganske lett drevet. Og de fleste pengene vi bruker kan vi bruke på humankapital, vi kan bruke penger på å ansette mennesker som kan utgjøre en forskjell og har en jobb i stedet for at vi må bruke penger på stor dyre stadion leier og driftskostnader. Så det er nok ett av de største konkurransefortrinnene våre. At de pengene vi får inn kan vi bruke på å dyrke sporten og bli bedre.» (Engebretsen, Espen)

Ved å få anlegg og slikt på plass, betyr det at mer penger frigjøres til å hente inn mennesker som kan styrke enten administrasjonen med kunnskap eller spillerstallen med ferdigheter. Dette ser de på som ett av de største konkurransefortrinnene sine, at de kan bruke store deler av omsetningen på sport.

«Vi er veldig bevisste på at klubben må bli større hvis du skal være med å kjempe om medalje så må man opp i en viss omsetning over tid, for å kunne gjøre det år etter år, og vi har vært veldig bevisst på at klubben må bygges større hvis man skal være en medaljekandidat som vi sier da. Det å tro at man skal gå opp og tro at man bare skal bruke litt penger men ha store ambisjoner, det henger ikke sammen, Så vi er ganske bevisste på det at hvis man skal være der oppe så må man ha penger som tilsier at man kan være der oppe. Også er det egentlig å starte å se på hvilke inntekter er det, hvilke muligheter er det, og hvordan skapes denne omsetningen.» (Engebretsen, Espen)

Her signaliseres det at klubben er bevisste på at det må bygges et fundament som tilsier at de skal kjempe i toppen, hvis de skal klare å holde seg der. Det er mulig man klarer å overprestere jevnt i toppen i en sesong men ikke over tid. Da må man bygge anlegg, utvide administrasjon og skaffe seg en omsetning lik de andre som kjemper i toppen. De ser på hva som må gjøres, hvilke muligheter det er og hvordan de kan gjøre det.

4.2.2 Ranheim Fotball

«Resultatmålet, du nevner eliteserien, det har vi ikke snakket om. Vi er ikke så opptatt av resultater i Ranheim, vi er grusomt opptatte av utvikling av en prestasjonskultur på alle områder. Og gjør du det kan et opprykk til eliteserien være en konsekvens av det. Jeg er ganske sikker på at vi kunne rykket opp til eliteserien kjappere, men da med et langt mer kortsiktig fundament. For da kunne vi investert i bedre spillere på kort sikt.» (Lidahl, Frank)

Som Lidahl sier her så går de vekk fra å bruke mer penger med et kortsiktig perspektiv, selv om dette kan gjøre at en potensiell resultatforbedring skjer saktere. De fokuserer på å ha folk i klubben som ser og forstår verdiene «lidenskap, utvikling og fellesskap», og skjønner at her skal klubben og spillerne utvikle seg sammen, noe som kommer til å gagne

alle parter over tid. Dette betydde at de som ikke delte disse verdiene ikke kunne fortsette i klubben.

4.2.3 Kristiansund Ballklubb

Klubben har jobbet målrettet med å komme dit de er i dag, med tidsbestemt målsetning om både opprykk til OBOS-ligaen og Eliteserien. Ved Thorsens ansettelse hadde klubbens styre satt som mål å være på nest høyeste nivå i Norge innen 5 år, og det høyeste innen 10, uten noen håndfast plan på hvordan det skulle gjøres.

«Veien har blitt til mens vi går og sånn. Når jeg ble ansatt i klubben var målet OBOS innen 5 år, da var vi i 3. divisjon, og vi skulle være i ES innen 10 år. Da jeg spurte styret hvordan de hadde tenkt at vi skulle gjøre det, så var det ingen som hadde noe konkret svar på det. Sånn sett i ettertid når en skal forklare den fremgangen vi har hatt, så er det de enkle tingene. Det er ingen “quick fix” i det hele tatt. Det er knallhard jobbing, ikke tro at man er bedre enn man er, og ha et realistisk forhold til dette. Skape gode verdier og trivsel. Ting som er enkle å snakke om, men vanskelig å gjennomføre.» (Thorsen, Kjetil)

Thorsen forklarer framgangen med at det har vært bygget stein på stein med kontinuerlig og gradvis utvikling over tid. Klubben har ikke tatt for store steg av gangen, men heller klart å holde en gradvis resultatprogresjon over tid, noe som har gitt klubben tid til å vokse i takt med A-lagets prestasjoner. Han beskriver det som en inkrementell prosess, med verdier og trivsel i organisasjonen som viktige elementer i det store bildet.

Han forklarer videre i intervjuet at han vektlegger verdiprosessene klubben har holdt gående og humankapitalen som en stor bidragsyter til deres fremgang.

4.3 Spillerlogistikk

4.3.1 Sarpsborg 08

«Det er vanskelig å si (hva som gjør at S08 lykkes mer enn andre klubber). Vi er veldig bevisste på spillerlogistikk. Vi føler vi er grundige. Vi jobber etter en bestemt rekrutteringsprofil, vi er veldig bevisste på hva som er vårt DNA, hva er vi og hvordan skal vi være. Det å bygge kultur. Man tuller ikke med kulturen vår. Vi må ha spillere som tør å stå i banen, klarer å trene mye, tåler å være mye på jobb, er målbevisste og skal strekke seg etter neste nivå. Vi har noen slike ting som gjennomsyrrer kulturen vår og det tror vi at vi har klart å implementere, ikke bare i deler av klubben, men i hele klubben. Og da har det så langt gitt gode resultater.» (Engebretsen, Espen)

S08 er veldig tydelige på hvordan de skal spille, og dermed vet de hvilke spillere de kan hente inn og hvilke typer som ikke passer. Å ha folk, ikke bare spillere, i klubben som hele tiden jobber for å nå det neste nivået, og til og med høyere nivå enn det klubben klarer å nå, ser Engebretsen som en viktig faktor til at S08 lykkes bedre enn andre klubber med lignende ressurser.

«Vi ser etter folk som har det vi kaller for “trenbarhet”. Det vil si at du skal tåle å trene mye. Den viktigste jobben er den vi gjør i hverdagen. Kampene i helgene er et resultat av hvor mye godt arbeid du har gjort ellers i uka.» (Engebretsen, Espen)

«Og det skal være potensiale til at han kan komme til neste nivå. At ikke vi er det øverste nivået, men et springbrett til å gå videre.» (Engebretsen, Espen)

«Vi er mye ute og reiser, prøver hele tiden å få ny og fersk informasjon, være i de miljøene hvor dette diskuteres og utvikles, hvor de er lengre fram en oss. Vi har mye kontakt med agenter i forhold til hva de opplever, hvilke spillere er mer salgbare, og hvilke trender som kommer i forhold til hvilke spillere som er ønsket. Det handler om å være på jobb, og komme seg ut og hele tiden være sulten på å ta din avdeling til neste nivå.» (Engebretsen, Espen)

For å få klubben til å hele tiden ha framgang, ser de etter å oppsøke og innhente info fra andre steder/klubber som ligger på et nivå S08 vil komme på, og ønsker å lære.

«Det er vanskelig å si, mye av utfordringen nå er at mye av det vi tjener, må vi bruke på anlegg. Vi ønsker ikke å dra på oss noe gjeld så vi bruker mye av kapitalen vår på å utvikle anlegget. Og det er klart vi skulle brukt enda mer penger på sport, men uten et stort nok og godt nok anlegg så må vi etter hvert som vi nå tjener penger, er det flere huller å bruke penger i. Vi ser fram til den dagen vi har bygd ferdig stadion og da i enda større grad bruke ressursene inn mot sporten.» (Engebretsen, Espen)

Selv om S08 bruker så mye penger de kan på humankapital, ønsker de å bruke mer. Som følge av at anlegget må utvikles, og at de ikke ønsker å påta seg gjeld mens de gjør dette, får de ikke brukt så mye som de ønsker på humankapital, også i form av spillere.

«Hvis du snakker med utviklingsavdelingen nå, og spesielt de siste årene etter akademiklassifiseringen og alt det, så går det veldig mye på utvikling og hvordan det skal utvikles. Hvis du spør hvordan det gikk med guttelaget, så får du ofte til svar at: vi brukte to 03 og en 04 spiller, så vi tapte 3-1, men vi var unge. I Sarpsborg har vi snudd litt rundt på det nå: vi vil vinne kamper. Vi måler utviklingsavdelingen på hvor mange kamper de vinner. Vi tror ikke du lager fotballspillere uten at du stiller krav til å vinne. Selvfølgelig så gjør vi alt det som står i planene, med planlegging, gjennomføring, evaluering og arkivering, men vi legger mye større krav nå til at vi skal ha en utviklingsavdeling som det vi kaller for et «winning academy». Ikke bare ha noe som vi kan snakke om at skal bli bra fremover, men noen som kommer opp og som er vant til å klarere og avgjøre matcher.» (Engebretsen, Espen)

I motsetning til flere andre klubber som tar del i akademiklassifiseringen til NFF, har S08 gått bort fra modellen som måler de aldersbestemte lagene på hvor mange yngre spillere de har. De er ute etter å vinne, selv i aldersbestemte klasser, for å få fram spillere som er vant til å vinne ogs om vet hva som kreves for å vinne. I tillegg til planene og utviklingen som gjøres i lignende klubber, verdsetter S08 i stor grad at de aldersbestemte lagene deres vinner.

«Det er viktig å ha noen lokale i gruppa, men vi er en profesjonell fotballklubb som driver eliteidrett, så her vil det nok være noen ganger vi har et godt kull og det kommer mange, også vil det være sesonger hvor det omtrent er månelyst mellom hver gang du ser en

sarping der ute. Det er kun kvaliteten som avgjør om de lokale får spille. De får ikke spille fordi de er lokale, de får spille fordi de er gode nok.» (Engebretsen, Espen)

S08 ser gjerne at de har lokale spillere i gruppa, men at man er lokal skal ikke være noe fortrinn. Det settes like store krav til de lokale spillerne som de som kommer utenfra, og hvis klubben kan hente noen som er litt bedre men ikke er lokale, så gjør de det.

«Vi kjøper nok aldri en spiller fra en agent som vi ikke kjenner, eller hvor vi ikke har nok kunnskap til at vi kan kjøpe en spiller usett.» (Engebretsen, Espen)

Det finnes eksempler på norske klubber som henter inn spillere usett, ifølge VG (2003) noe som kan medføre stor risiko. Eksempelen fra artikkelen omhandler en hendelse hvor TIL-spiller Jonny Hanssen er oppgitt over at klubben har hentet to belgiske spillere usett. S08 jobber tett opp mot agenter som vet hva klubben ser etter, i tillegg til at de har folk i klubben selv som lokaliserer spillere. De kjøper ikke spillere bare fordi de trenger noen, hvis de ikke har fått sett de nok.

4.3.2 Ranheim Fotball

«Vi slapp 3 spillere i løpet av 2018. og det å slippe 3 stykker i året det er for mye i forhold til dette å kunne reprodusere kvalitet raskt nok.» (Lidahl, Frank)

«Nei det vil ikke jeg si, men vi er samstemte om at vi ser etter trøndere. Og nå har det vært ganske få trøndere ute i Europa, og resten av Norge som har vært klare til å komme hjem igjen. Vi vil gjerne bruke en del penger vi, på å hente en etablert spiller eller to. men det skal også være trøndere. Når vi nå har flere trøndere ute i alderen 27-28, og hvis vi gir det et par år så kan timingen være rett for at vi bruker de pengene som andre klubber bruker på etablerte spillere, på å få disse hjem. Men de må være der at de har vært ute, opplevd og funnet ut at nå er det på tide å komme hjem igjen som «mesterlærer» for yngre spillere. Som f.eks. Øyvind Storflor når han kom fra Strømsgodset.» (Lidahl, Frank)

Selv etter suksessen i 2018 vil ikke Ranheim gå vekk fra verdiene sine om å hente trønderske spillere. Selv om dette skulle bety potensielt et nedrykk i 2019, etter at de mistet 3 sentrale spillere i 2018. Klubben er ikke redd for å måtte bruke mer penger på

spillere nå som omsetningen har økt, men det skal fortsatt være de riktige spillerne som kommer inn. De ser etter trøndere som har hatt en god karriere i Eliteserien eller i utlandet som kan komme tilbake til Trøndelag og hjelpe klubben og de spillerne som er der i utviklingen.

«Vi reduserer antall feil i og med at vi har den identiteten vi har, og vi har de verdiene i bunn: lidenskap, utvikling og fellesskap. Så bruker vi dem når vi identifiserer potensielle spillere, trenere, medarbeidere som skal bli en del av klubben.»

«Vi har varme, kjærlighet og omsorg til hverandre, men også høye krav til kvalitet.»

«Jeg som daglig leder er opptatt av hvordan alle både de i administrasjonen og spillere har det etter klokken 16, hjemme med kjæresten, fritidsinteresser, jobb, studier, det er også trenerteamet opptatt av. Senest i går så satt vi og gikk gjennom hele spillertruppen i 2 timer, med hele trenerteamet, meg og sportslig administrativ leder. Det vi bruker tid på er døgnnet til hver enkelt spiller utenfor fotballbanen, og setter ned aksjonspunkter på hvordan vi kan legge mer til rette for at alle skal ha en bedre hverdag. Så må vi også se på utviklingen. Jeg tror det tar to, kanskje så mye som tre år. også må man se på progresjonen, vi kan ikke lykkes med alt og alle, men i Ranheim så får du tid, det gjør du.»
(Lidahl, Frank)

«Vi har tre likeverdige deler, det er trøndersk fotball, RBK og egen ungdomsavdeling, i løpet av en treårsperiode henter vi inn si 15 spillere. 11 av dem vil være fra trøndersk fotball, 3 fra RBK, og kanskje en fra egen ungdomsavdeling. Det betyr at vi må være god på å sette av ressurser til trøndersk fotball, og gi noe tilbake, det er ikke noe prestisje for oss at det skal komme opp en fra egen ungdomsavdeling, tvert imot så ønsker vi en så god ungdomsavdeling at vi sender spillere fra vårt junior miljø ut til andre trønderske 2. og 3. divisjonsklubber for det må de også på veien til å bli god nok til å komme tilbake til Ranheim. Så det er bare en verdisirkel. Det er veldig få som kan forvente å komme rett inn i A-troppen til Ranheim i junioralder. Du må i all hovedsak gjennom 2. og 3. divisjon.»
(Lidahl, Frank)

På lik linje med at de verdsetter erfaring fra 2-3 divisjon når de henter spillere eksternt, blir dette også verdsatt når det er snakk om egne juniorspillere. Man får ikke noen forskjellsbehandling bare fordi man kommer fra juniorlaget til Ranheim. Da ser de heller

etter å utvikle spillere som er gode nok til å ta steget ut i 2-3 divisjons klubbene i Trøndelag, for å så kunne komme tilbake å ta det neste steget opp til Ranheims A-lag.

Ved å videreføre identiteten som fotballen i Trøndelag er bygget på med 4-3-3, gjør det at klubben kan se veldig tydelig etter spillere som passer inn i de forskjellige rollene. De ser etter spillere med erfaring fra 2-3 divisjon som kan ha potensiale til å ta steget opp til Eliteserien. Så skal Ranheim hjelpe dem til å oppnå dette potensialet ved å tilrettelegge for hver enkelt spiller.

4.3.3 Kristiansund Ballklubb

Rammeverket i spillerlogistikken i klubben har en tydelig rød tråd hvor klubben ønsker å hente inn spillere med gitte trekk som gjør det bra i OBOS-ligaen for å videreutvikle dem til å bli KBK-spillere. Her kommer klubbens personfokus til syne igjen, hvor Thorsen snakker videre om spillernes trenbarhet, og muligheten til å utvikle spillere. Det legges også vekt på troppens sammensetning i forhold til alder og erfaringsnivå. Thorsen forteller om et ønske og ambisjon om å ha en blanding av aldre og erfaringsnivå, men stiller seg veldig negativ til en spillertype som kommer til klubben og er forbi sin storhetstid på slutten av karrieren. Disse ser han på som en større utgift enn ressurs, og ønsker ikke å overbetale fordi en spiller har et kjent navn i “fotballnorge”.

«Du må ha en logistikk som henger sammen. Du må noen som er kontinuitetsbærere (spillere som har vært i klubben over tid), noen som er en del av gruppa, noen som er up and coming. Man må sy sammen en harmoni her, for å gi et resultat. Det som er overordnet for oss, vi bruker et ord: «has beens», og er det noe vi absolutt prøver å unngå så er det å hente spillere som har store navn og har vært bedre før. Disse har gjerne et navn som koster mer enn det vi får igjen. Vi er veldig opptatt av at vi skal ha spillere som har levert bra i OBOS, spillere som er “trenbare” og som tåler å trene mye. Det har vært vår policy. Uten at jeg skal nevne navn, så var vi nyopptrykket med en annen klubb til Eliteserien for noen år siden. Det treneren til den klubben sa, var at de skulle hente spillere fra Eliteserien fordi hvis de hentet spillere fra OBOS så ble de en OBOS klubb. Vi hentet alle spillerne våre fra OBOS, de rykket ned, vi berget plassen.» (Thorsen, Kjetil)

KBK ser etter en spesiell type spiller, uansett hvilke spillertyper de trenger. Det strategiske valget er å hente OBOS-spillere som de ser et utviklingspotensiale i, som både har noe ferdighetsmessig å gå på, samtidig som de er villige og i stand til å trene mye. Som en utviklende klubb henter de ikke nødvendigvis spillere som kan gå inn i laget uken etter, men noen som de ser har potensiale til å heve laget på lang sikt med riktig og mye trening. Her sammenligner Thorsen sitt KBK med en klubb som rykket opp samtidig, som uttalte at de ikke ville hente spillere fra nivå to fordi det ville føre til at de ble en klubb på nivå to. Her er han tydelig fornøyd med at deres strategi, som indirekte ble kritisert, førte til at KBK beholdt plassen i Eliteserien mens den ikke navngitte klubben rykket ned.

4.4 Kontinuitet

4.4.1 Sarpsborg 08

«Så sant man har riktige og dyktige nok ansatte så er det avgjørende med kontinuitet. Men det kreves at det er en stor sult, det hjelper ikke å ha kontinuitet hvis ikke man klarer å opprettholde sulten. Så vi er jo veldig på dette med at det å ha en sulten ledelse som skal ta oss til neste nivå, det er viktig. Og ikke minst være sulten på å skaffe referanser på hva er neste nivå. Det er mange som mener de er sultne, men man vet egentlig ikke hva som skjer der ute.» (Engebretsen, Espen)

Kontinuitet for kontinuitetens skyld går ikke, ifølge Engebretsen. Man er avhengige av at de man har i klubben er sultne etter å jobbe for å nå nye nivåer.

«Dette er ikke noe sånt at «plutselig ble vi så store, dette er sånn at hvert år når vi har rundet sommerferien og kanskje lagt august bak oss, så vet alle avdelingslederne at nå er det snart på tide å få ned på et papir hvordan vår økning er til neste år, hvordan kan vi fortsatt øke uten at vi øker risikoen? Dette tror jeg vil ta oss videre, for jeg har sammenliknet med det og det. Det må være en helt tydelig vekststrategi, for vi må bli større.» (Engebretsen, Espen)

Det at S08 har tatt de stegene de har tatt, er ingen tilfeldighet. Det har kommet fra intens og tydelig jobbing mot at klubben skal ta nye steg. Det planlegges tydelige strategier med referanser fra andre steder som begrunnelse. Dette er prosesser alle avdelinger går gjennom hvert år.

«Nei. Vi har vært i en vekstkurve som går fortere enn de fleste. Hvis man driver med det her, så har man noe hver dag, men det er det å jobbe i toppidrett og prestere. Det er å hele tiden sette nye rekorder, sette nye målsetninger, finjustere verktøykassa for å nå nye mål. Så vi sier at vi er veldig sammensveiset, enige og tydelige på veien. Men vi opplever ikke noe mer stress eller press nå. Det er klart at om man ligger i bunn med et høyt budsjett, og det begynner å ordentlig vakle, så ville det sikkert vært en annen arbeidsdag. Pr i dag drives dette som en bedrift, og styrer etter fastsatte målsettinger.» (Engebretsen, Espen)

Selv om S08 har hatt en bratt vekstkurve føler de ikke noe økt press. Gjennom at hele klubben jobber mot å bli bedre, og at de er så tydelige på det arbeidet som blir gjort, gjør det at omgivelsene tro på det som gjøres og de får arbeidet uten så mye eksternt press.

«Det er som jeg pleier å si: man pleier å få som fortjent. De aller fleste tingene vi gjør, så får vi over tid som fortjent. Hvis man vinner mye, taper mye, eller havner midt på hver gang, så er det som regel det du har fortjent. Det er også sånn at om det er mye leven i en klubb, så er det selvfølgelig noe med en strategi, resultater, økonomi, hvor mye ressurser som er lagt inn. Det kan være at det er veldig stort sprik mellom hva som er uttalte målsetninger og strategier, kontra hva det jobbes og evnes etter å utføre. Når RBK nå i år får mye pepper, så får de jo det når de nå sparker trenere plutselig ut av det blå, og det er trenere som stort sett bare har vunnet midt i en sesong. Man kan jo ikke skylde på presset fra omverdenen da. Da får man pepper fordi man gjør dårlig håndverk, og sånn er det i de fleste klubber: når vi får dette presset her, så har vi gjort for mange dårlige valg på rad som har gitt oss dårlige resultater. Da har vi selv sørget for at vi får det trykket.»

(Engebretsen, Espen)

Som Engebretsen sier her «man får som fortjent». Legger man inn den innsatsen og arbeidet som kreves for å få de resultatene som ønskes, vil man få igjen ut i fra det arbeidet som er gjort. Han bruker RBK som eksempel som hvor det nå er mye uro og press, etter en periode med mange upopulære avgjørelser, sviktende resultater og mye støy. Engebretsen mener at hvis det arbeidet som har blitt lagt til grunn ikke er godt nok, så må man forvente å få pepper.

4.4.2 Ranheim Fotball

«Det er naturligvis viktig (med kontinuitet i ledelsesposisjoner). Det er en av de tingene som kjennetegner frivilligheten i Ranheim, sammenlignet med mange andre klubber. Det er veldig vakkert og flott med “ketchup og lompe”-frivillighet, men her er det også en stor grad av frivillighet med kompetanse innenfor tunge fagfelt. Enten det er anleggsutvikling, markedsarbeid, organisasjonsutvikling osv. Og der har det vært kontinuitet over tiår. Og det gjør frivilligheten til den fremste kontinuitetsbæreren og de som kontrollerer kulturen. Også er det viktig med kontinuitet på ledersiden i form av trener og daglig leder, Både jeg og Svein (Maalen, hovedtrener) er inne i vårt fjerde år, som hovedansvarlige, Svein for sport jeg for klubben. Da må vi jobbe med å bygge en klubb som både har trygge og attraktive arbeidsplasser. Det er jo ting som tyder på at vi tar de stegene.» (Lidahl, Frank)

Lidahl trekker fram kontinuiteten i frivilligheten innenfor tunge fagfelt som en sentral del av kulturen i Ranheim. Siden klubben lenge har hatt få fast ansatte har det vært sentralt å ha frivillige på plass som kan gjøre jobbene som andre klubber har ansatte til å gjøre. Så blir jobben framover å gjøre klubben til en attraktiv arbeidsplass for folk med den riktige kompetansen.

«Ja, det kan man sikkert si (at de har bra kontinuitet i Lidahl og Maalen, og at det er såpass satt hva Ranheim skal være og hva som skal gjøres at de får jobbe forholdsvis i ro, og utvikle hele tiden, at det er en ganske stor faktor i forhold til at dere tar de stegene dere gjør og lykkes bra med det?), men samtidig så jobber vi jo ikke i det skjulte, vi jobber jo alle sammen med det vi har blitt enige om at vi skal jobbe med. Og det er alltid en fordel at flest mulige i en klubb forstår hva de skal gjøre og er enige i hva det innebærer.» (Lidahl, Frank)

Det er ikke bare den tydelige kulturen i klubben som gjør at de ansatte får jobbe i fred. Det er at denne kulturen er så innprentet fra topp til tå, og at absolutt alle er enige om hva Ranheim skal være som gjør at de får den roen.

«Nei, det vi føler et press på, og det er i all hovedsak selvpålagt, det er at vi vil se igjen gode prestasjoner på alle områder i klubben. Vi vil se at vi er bedre i morgen enn i dag. Og hvis vi ikke ser en prestasjonsforbedring så kan vi bare glemme resultatforbedring. For det blir for tilfeldig. Og drømme om gode resultater hvis man ikke er opptatt av

prestasjoner. Vi er en klubb hvor det er et konkurransefortrinn, for vi må ingenting. Vi er ikke RBK som til de grader blir målt på resultater. Vi på den andre siden har vært med å skape den historien selv. Det er tydelig for oss at det handler om prestasjonsutvikling. Også er vi litt mer usikker om det handler om vi ender som nr 4 eller 15 i Eliteserien for det det kan være stang inn stang ut. For Ranheim skal ikke vinne titler, det får være et cupgull som kommer som en bonus for eksempel.» (Lidahl, Frank)

De føler ikke press på at de siste års resultater skal fortsette, men legger et enormt press på seg selv rundt at klubben og hver enkelt person i den skal utvikle seg. Som Lidahl sier «hvis vi ikke ser en prestasjonsforbedring så kan vi bare glemme resultatforbedring».

4.4.3 Kristiansund Ballklubb

KBK har for alvor inntatt Eliteserien, hvor de har tatt en 7. plass (2017) og en 5. plass (2018), foran større klubber med lang fartstid i toppfotballen, noe som Thorsen ser på som et resultat av at klubben er sulten og ikke tar noe for gitt. De konkurrerer som en sulten og lite etablert klubb i toppdivisjonen, og ser på hver kamp som et høydepunkt.

«I de klubbene det er snakk om her er det dagligdags å spille mot RBK, Molde og Vålerenga. Det er det ikke for oss å gjøre. Samtidig så tror jeg at det har veldig mye med sult å gjøre. En del av de klubbene der tror jeg har hatt det for godt i perioder, uten at jeg kjenner for godt til det. De har kunnet bruke litt mye penger, og hatt mange ansatte. De kommer fort i komfortsonen. Den har vi aldri vært i. Hver ny ting vi får til på stadion, om det så bare er en ny tredemølle, så setter vi pris på det. Så jeg tror nok sulten kan være en viktig faktor.» (Thorsen, Kjetil)

Thorsens forklaring av hvorfor KBKs resultater i Eliteserien de siste årene har vært bedre enn liknende og større klubber, bygger mye på deres innstilling om at «For oss er alt nytt, alt er utrolig stas.», noe som fører til at de ikke senker skuldrene og havner på latsiden. Han sier også at «Hvis vi begynner å snakke om at nå er vi etablert i Eliteserien, så rykker vi ned tvert.», noe som kan tyde på at det er en bevisstgjøring rundt det at de vil holde på sin rolle og holdning som kan slå oppover, noe han mener gir klubben ro til å jobbe med sin utvikling uten for mye ytre press. Dette er en situasjon han ikke tror kommer til å vare,

da gode prestasjoner fører til høyere forventninger til klubben, også i Norges minste by med et Eliteserielag. I en toppdivisjon som ofte har kort avstand fra kvalifiseringsplass til Europacup ned til nedrykkskvalifisering, så jobber klubben med å holde beina på jorda og bevare sulten i klubben.

«Ja (litt lavere forventninger kan ha ført til at man får sitte lenger og ha kontinuitet). Helt sikkert. Men jeg er veldig tydelig på at den roen kommer man ikke til å få ha i evig tid. Det er klart at forventningene stiger her også, det er jo naturlig. Det er ingen i Kristiansund som prater om nedrykk og faren for det, som er litt perifer for klubben, som bare er supportere. Det er klart at vi som sitter på kontoret her, vi er klar over at veien fra 5./6. plass og ned til nedrykksstrid den er så marginal at det er stang ut og stang inn. Det er marginer som noen ganger man ikke klarer å påvirke selv engang.» (Thorsen, Kjetil)

4.5 Kultur og verdier

4.5.1 Sarpsborg 08

«Det (DNAet) går på, som vi sier, vi anser oss for å være en hardtarbeidende klubb. Kulturen går på at du går på jobb og jobber med de riktige tingene. Du er en del av et fellesskap, og du jobber hardt. Dette her med å stå i banen, å kunne være med på å tilføre positivitet og energi. Det å gå innpå og være ordentlig fokusert på at jeg gjør min del av et større produkt. Når vi har ni heltidsansatte, inkludert trenere, rundt A-laget, i tillegg til 25-26 spillere, så er det ingen som kommer slengende uforberedt og usikre på hva som skal skje i dag. Kulturen vår er at vi er skarpe i hverdagen. Vi legger ned et stykke arbeid hver dag, som gjør at vi står sammen og er forberedt på søndagen. Da skal vi løpe mer og jobbe hardere enn motstanderen, for da vinner du flest kamper. Dette går ikke bare på sport, dette går på marked, administrasjon, utviklingsavdeling. Dette går på at vi jobber med riktige ting. Det er stor forskjell på det å være mye på jobb, og det å jobbe mye. Jobber du med de riktige tingene? Når du er heltidsansatt guttetrener for oss, er du mye på jobb eller jobber du mye? Hva gjør jeg for å ha en god arbeidsdag som heltidsansatt guttetrener? Hva må jeg igjennom i løpet av en arbeidsuke? Det å være sylskarp på det. Da pleier vi å si at hvis vi skal ta medalje hvert år, så må jeg som daglig leder hver dag være blant de 3 beste daglige lederne i landet. Thomas Berntsen må hver dag være blant de 3 beste sportssjefene. Geir Bakke, treningsøktene og arbeidshverdagen hans, med hele 8 i tillegg til seg selv rundt A-laget i tillegg til spillergruppa, må vite at det vi har gjort

holder medalje nivå. Det gjelder planlegging, gjennomføring, evaluering og arkivering. Det er ikke mer enn to lag, maks to lag, i Eliteserien som har hatt en bedre arbeidsdag enn oss. Det må til. Kall det gjerne "DNAet" som ligger i klubben. Da må alle sammen være opptatt av om de har jobbet med de riktige tingene. Det tror jeg ligger bak suksessen. Dette er ting vi prater om hele tiden.» (Engebretsen, Espen)

«Retningen er veldig tydelig, og det er vekst. Hele tiden finne hvem er det som ligger over oss, og hva gjør de bedre enn oss?» (Engebretsen, Espen)

Alle i klubben må jobbe mot å bli bedre. Han presiserer at om klubben skal være topp 3, må alle ansatte være topp 3 i sin stilling. Dette gjelder fra guttetrenerne helt opp til daglig leder, det er den hardtarbeidende kulturen som ligger i DNAet til S08. De skal alltid se etter de som ligger foran, og jobbe for å nå deres nivå.

«Ja, det går på dette at man ikke kan gå på akkord med din egen kultur som du bygger. Så du ville ikke overlevd i Sarpsborg uten å være en del av kulturen.» (Engebretsen, Espen)

Vi ser av dette at det er en hard og tydelig HRM i S08. Hvis man ikke klarer å være en del av kulturen og ta til seg de verdiene den er bygget på, så forsvinner man raskt.

«Slik som vi bygger og utvikler anlegg med egen lommebok så er frivilligheten veldig viktig i fortid og framtid i Sarpsborg 08 for dette er stort sett den eldre generasjonen, og der er det mye kompetanse, og fortsatt masse energi, og det er kanskje det som er limet i klubben og det er veldig sjeldent at vi tar noen større avgjørelser uten at vi har vært en tur i støttegruppen og luftet med dem om dette er fornuftig.» (Engebretsen, Espen)

Det er viktig å ha med seg de frivillige i klubben når større avgjørelser blir tatt. Ved å ha med de frivillige får man større aksept når avgjørelsene blir tatt.

4.5.2 Ranheim Fotball

“Men vi har tre verdier i bunn som er krystallklare som har kjennetegnet klubben i mange år, de har bare ikke vært kommunisert: de er lidenskap, utvikling og fellesskap. Man er nødt til å ha mennesker ombord som er i stand til å etterleve disse verdiene uansett rolle.

Det vil si at de som har gode ferdigheter men ikke klarer å etterleve disse verdiene, de kan ikke være her. Spesielt fellesskapsverdier var det noen som utfordret, så det var noen som måtte bort.» (Lidahl, Frank)

Grunnlaget for kulturen, verdiene, i Ranheim er en nødvendighet for å kunne være en del av organisasjonen. Dette legger Frank Lidahl svært stor vekt på, og han sier også at de ikke er redd for å kvitte seg med deler av organisasjonen som ikke passer inn i fellesskapsprofilen de har bygget opp.

«Ja, og det jeg sier nå er vanskelig å formidle for du er nødt til å være så rå på prioriteringene da. Og det er på alle områder. Prioritering handler ikke bare om å velge, tvert imot så handler det om å velge bort. Alt i fjor handlet om å treffe på det viktigste av det viktige, og da må de menneskene som har voldsom «passion» som er sugne på å stå opp om morgenen å gjøre jobben for å bli bedre og har lyst til å være med å bygge et fellesskap. Også vil man jo ha mennesker, jeg sier mennesker for det handler like mye om frivillige, administrativt ansatte, styremedlemmer osv. Man må ha mennesker som har et potensiale, ikke mennesker som har tatt ut potensialet sitt.» (Lidahl, Frank)

For at klubben skal kunne bygge på disse verdiene var de nødt til å velge bort den mulige kortsiktige suksessen, for en lengre og vanskeligere vei. Da måtte de ha mennesker i klubben som er villige til å legge ned den innsatsen som kreves for at noe slikt skulle lykkes. Dette gjaldt i alle ledd, man må ha mennesker som er sultne på å ta både seg selv og klubben til det neste nivået.

«Hvor er vi på vei sammen, det er ikke noen fraksjoner, låste dører, vi skal bevege oss sammen som klubb. Og det er ganske få klubber som i hverdagen beveger seg sammen, du går ett steg til venstre også kommer klubben etter, og går du til høyre skjer det samme. Ofte så er det fraksjoner, vegger, skott. Vår mulighet var å bli den klubben som opptrer samtidig på alle områder.» (Lidahl, Frank)

Det å få frem følelsen av fellesskap og at klubben beveger seg unisont, kommer frem som viktig i intervjuet. Dette beskrives også som Ranheims konkurransefortrinn, da de opplever at dette er noe de er bedre på enn konkurrentene.

«Kulturen, det at vi er veldig konsistente i å ta valg som underbygger. Vi har en salgssjef som er en gammel lærer men har Ranheim DNAet. Vi kunne dratt ned på BI og hentet en topp nyutdannet. Men i Ranheim må vi ha de rette menneskene i rollene. Vi henter trøndere på banen som har kulturelle gjenkjennbare trekk. Med dem som til enhver tid er her. Slipper språkbarrierer, motsetninger i garderoben, osv. snakker samme språket bokstavelig talt.» (Lidahl, Frank)

For å holde på kulturen er Ranheim ikke redde for å velge bort utdannet kompetanse for å få inn de folkene som innehar klubbens “DNA”. Dette gjør det lettere å få klubben til å dra i samme retning, og skaper en mer homogen klubb.

4.5.3 Kristiansund Ballklubb

«Vi er veldig tydelige på det at vi er en liten klubb i den store sammenhengen hvis man ser på Eliteserien. Nå omsetter vi jo for godt over 50 millioner, men vi er den minste byen som har et lag i ES. Om ikke vi har kapital på konto i særlig stor grad, så er det humankapitalen som er viktigst. Selv om vi vet at det er sammenheng mellom det man bruker av penger for å oppnå et resultat, og det faktiske resultatet, og det korrelerer gjerne med en 85%, så prøver vi å gjøre at de siste 15% er det som er viktig for oss. Folkene som er her, folkene som driver klubben. Vi liker å tro at vi er gode på humankapital, og at det er det som er litt sånn nøkkelen.» (Thorsen, Kjetil)

Det at klubben er gode på humankapital legger han stor vekt på, ved å utvikle menneskene som utgjør klubben, men også å hente inn de riktige personene utenfra som kan bidra til å utvikle klubben. På den ene siden er han bevisst på at korrelasjonen mellom pengene man putter inn i en fotballklubb og resultatene som kommer av det, men på andre siden velger han å legge stor vekt på de «siste 15%» som han mener er den andelen man kan påvirke uten å bruke mer penger. Når han videre snakker om folkene i klubben som en faktor til at KBK har lyktes de siste årene, kan man se at dette gjerne faller innenfor de 15% han snakker om da det ikke koster penger å være nøye med hvem klubben henter inn. Ved at de jobber nøye med å finne de riktige folkene for KBK, som kan være med på å dra i samme retning, så kan de potensielt unngå dårlige og dyre ansettelses og spillerkjøp.

«Vi er veldig opptatt av at de vi henter inn må passe med den profilen vi har. Vi har hundrevis av frivillige her på stadion, og da er det litt sånn... frivillige som er her av uante grunner. Kan være at de er uføretrygdet, pensjonister, kan være at de jobber på dagtid og er her på kveldstid. Det er klart at da får man alle mulige typer personer. Vi har noen føringer i klubben som må bankes inn i alle de som kommer hit. Vi har veldig få ansatte og da er vi avhengige av å treffe på de ansettelsene vi gjør. Vi ser etter verdiene våre når vi henter folk.

Verdiene våre, som skal være ydmyk, som skal være raus, som skal være folkelig, så aksepterer vi ikke at man tukler med de verdiene.» (Thorsen, Kjetil)

Thorsen trekker ofte frem klubbens verdier som en gjenganger i alle temaene han snakker om, både inn mot organisasjonen på administrasjonsnivå og når det kommer til spillergruppa.

Mange fotballklubber i Norge består ikke bare av betalte og faste personer, men lener seg også mye på frivillighet. Dette legger Thorsen som daglig leder vekt på, og forklarer hvordan klubben jobber for å få mest mulig ut av, og holde på, sine frivillige. For han handler det mye om å gjøre det attraktivt og positivt å være frivillig for KBK, og å skape en større tilhørighet som fører til at de frivillige kommer tilbake.

«Vi inkluderer både de frivillige og ansatte i de strategiske målene. Verdiene våre er veldig forankret hos de frivillige. Det ligger veldig i ordet «frivillig». Hvis man skal gjøre noe frivillig så vurderer man plussene og minusene ved det, og det er klart at hvis minusene ved det å være frivillig tar overhånd, så kommer man ikke for å være frivillig. Det skjønner alle, man har null oppsigelsesfrist som frivillig. Derfor er vi som klubb særdeles opptatt av de plussene, og dyrke frem de gode opplevelsene som gjør at de som er frivillig blir sett, føler at de er viktig, og igjen får en tilhørighet som gjør de stolt. Det er utrolig viktig, det har vi stort fokus på.» (Thorsen, Kjetil)

5.0 Diskusjon

5.1 Målsetting

Klubbene vi har undersøkt i denne studien har litt forskjellige innganger til bruken av målsetting, hvor noen har veldig konkrete mål og andre er prosessfokuserte.

Lidahl beskriver Ranheims fokus på denne måten:

“Resultatmålet, du nevner Eliteserien, det har vi ikke snakket om. Vi er ikke så opptatt av resultater i Ranheim. Vi er grusomt opptatte av utvikling av en prestasjonskultur på alle områder, og gjør du det kan opprykk til Eliteserien være en konsekvens av det.”

Ut ifra denne beskrivelsen av Ranheim ser man at prosessfokuset er stort, hvor utvikling av prestasjonskultur er en sentral del. Ranheim har ikke hatt et overordnet mål om å komme seg til Eliteserien, men heller jobbet for å forbedre prosessen som ligger til grunn for klubbens resultater.

I KBK har det vært en litt annerledes holdning til målsetting knyttet til klubbens resultater. Thorsen forklarer følgende, på spørsmål om klubben hadde Eliteseriespill som målsetning.

“Veien har blitt til mens vi går og sånn. Når jeg ble ansatt (2006) var målet OBOS innen 5 år, da var vi i 3. divisjon, og vi skulle være i Eliteserien innen 10 år. Da jeg spurte styret hvordan de hadde tenkt at vi skulle gjøre det, så var det ingen som hadde noe konkret svar på det.” (Thorsen, Kjetil)

I KBK var det satt klare, tidsbestemte resultatmål for klubbens utvikling, men prosessen for hvordan målene skulle oppnås var uavklarte. Her har prosessen blitt utformet etter resultatmålet.

S08 har jobbet grundig med målsetting, med både et overordnet mål, og undermål som skal legge grunnlaget for hovedmålet. Som følge av at S08 er et stykke lenger på veien enn KBK og Ranheim, så har de jobbet etter målsetning om medalje de siste årene. På

spørsmål om S08 noen gang har definert målsetting og fremgangsmåte sier Espen Engebretsen følgende:

“Det jobber vi blant annet i styret med. Vi jobber med det å få input i styret på hvordan vi mener vi skal gjøre det, og det går jo blant annet på at skal man være medaljekandidat så må man regne med å spille Europacup og da må man ha en permanent godkjent E-cupstadion, man må ha økonomi som tilsier at man kan hente de spillerne som trengs for å kjempe om de plassene. Vi har sagt at vi skal ha doblet omsetningen i løpet av en 5-årsperiode.” (Engebretsen, Espen)

Det kommer frem her at S08 jobber mot sitt hovedmål om å ta medalje i Eliteserien ved å oppnå delmål som skal være med på å gjøre hovedmålet mulig.

En litteraturgjennomgang viste i 1981 at 99 av 110 studier støttet at harde, spesifikke mål fører til bedre prestasjon enn medium, lave eller ikke-eksisterende målsetninger. Litteraturgjennomgangen kaller de fleste studiene som ble gjennomgått for “veldesignet”, og sier videre at betydelig tillit kan legges i studienes både interne og eksterne kvalitet (Locke et al. 1981). Dette peker tydelig i retning av at målsetting, gjort på riktig måte, kan føre til bedre prestasjoner. Dette kan være med å forklare spesielt KBK og S08s fremgang, da de har satt seg relativt høye målsetninger på et tidlig tidspunkt.

5.2 Spillerlogistikk

Alle tre klubbene har en veldig satt struktur når det kommer til spillerlogistikk. De ser alle etter litt forskjellige ting, men felles er at de har en plan.

KBK beskriver spillerlogistikken sin slik: *«Du må ha en logistikk som henger sammen. Du må ha noen som er kontinuitetsbærere, du må ha noen som er en del av gruppa, noen som er «up and coming», så man må sy sammen en harmoni her for å gi et resultat.»* (Thorsen, Kjetil)

Her får vi høre hvordan KBK bygger opp spillertroppen sin. De ønsker å ha noen kontinuitetsbærere i laget som kan videreføre de verdiene klubben er bygget på. Disse vil hjelpe nye spillere som kommer inn i gruppa, å forstå disse verdiene. Dette kan føre til at nye spillere som kommer inn blir raskere integrert i spillergruppen og klubben. De ønsker

også å ha en del av gruppe som er «up and coming». Altså spillere som kanskje ikke har nivået inne enda, men har potensial og sult til å nå det. De er veldig opptatte av å hente spillere som har prestert bra i OBOS-ligaen, som er trenbare og kan ta nivået i Eliteserien. Også må da disse forskjellige typene sys sammen til en tropp som presterer, en prosess som er veldig skjør.

I Ranheim har de et liknende syn på spillerlogistikk, hvor de vil ha en kombinasjon av unge og eldre spillere, for å sikre best mulig utvikling og prestasjon. *«Har man nok spillere i utvikling, kombinert med nok mesterlærere så har du et godt utgangspunkt for å utvikle kollektivet, når du har en så avklart spillestil som det Ranheim har»* (Lidahl, Frank) *«Vi reduserer jo antall feil i og med at vi har den identiteten vi har, og vi har de verdiene i bunn: lidenskap, utvikling og fellesskap. Så bruker vi jo dem når vi identifiserer potensielle spillere, trenere, medarbeidere som skal bli en del av klubben.»* (Lidahl, Frank).

Trøndersk fotball har vært basert på 4-3-3 i titalls år. Suksessen Rosenborg har hatt siden 60-tallet, har formet hvordan fotballen spilles i Trøndelag, og nesten alle lagene i regionen sverger til 4-3-3. Med Ranheims klare visjon om å nesten bare ha trøndere i troppen, og et så avklart spillesystem, blir det lettere å se etter hvilke spillere som kommer til å passe inn eller ikke. Ranheim verdsetter også veldig erfaring fra lavere divisjoner, og henter mange av spillerne sine fra 2 og 3 divisjon. Disse som regel unge spillerne med erfaring fra lavere nivå, setter de sammen med såkalte mesterlærere. Dette er spillere med mye erfaring fra enten Eliteserien eller utlandet, som skal hjelpe de yngre med å ta nivået. Et eksempel på dette er Øyvind Storflor som ble hentet i 2017, som da hadde nesten 400 Eliteseriekamper bak seg.

I S08 blir situasjonen beskrevet som veldig lik de to andre, hvor de ser etter bestemte spillertyper som passer deres kriterier. *«Vi er veldig bevisste på spillerlogistikk. Vi føler vi er grundige. Vi jobber etter en bestemt rekrutteringsprofil, vi er veldig bevisste på hva er vårt DNA, hva er vi og hvordan skal vi være.»* *«Vi må ha spillere som tør å stå i banen, klarer å trene mye, tåler å være mye på jobb, er målbevisste og skal strekke seg etter neste nivå.»* (Engebretsen, Espen)

«Vi kjøper nok aldri en spiller fra en agent som vi ikke kjenner, eller hvor vi ikke har nok kunnskap til at vi kan kjøpe en spiller usett.» (Engebretsen, Espen).

S08 er også veldig bevisste på hvilke ferdigheter de ser etter i spillere de skal hente. Det er spillere med høy løpskapasitet som tørr å stå i banen de ser etter. Spillerne skal også være villige til å trene mye og være målbevisste mot å jobbe seg til et nytt nivå. *«det skal være potensiale til at han kan komme til neste nivå. At ikke vi er det øverste nivået men et springbrett til å gå videre.»* (Engebretsen, Espen). S08 ser altså lengre enn KBK og Ranheim. De vil ha spillere som ikke bare tar nivået i Eliteserien men også som kan ta steget ut i Europa. Dette har vi sett eksempler på de siste årene med: Krepin Diatta som gikk videre til Club Brugge, Sigurd Rosted til Gent og Tobias Heintz til Kasimpasa. Dette er spillere som har blitt hentet fra et lavere nivå enn Eliteserien, men som har utviklet seg og gått videre til større ligaer. I tillegg er S08 en av de få norske klubbene som virkelig har et speiderapparat. Dette gjør at de får en større og bedre oversikt over hvilke spillere som er tilgjengelige. De må som alle andre klubber forholde seg til agenter, men kjøper aldri spillere fra agenter som de ikke kjenner og som ikke vet hvilke spillere S08 ser etter.

Det kommer tydelig frem at alle 3 klubbene har et veldig bevisst forhold til spillerlogistikk. Selv om det er forskjeller mellom klubbene i forhold til akkurat hvilke spillere de henter, så går det igjen at de har en bestemt tanke om hvordan spillertroppen skal se ut, og de ser etter å hente spillere fra lavere nivå som kan ta steget opp og utvikles.

5.3 Kontinuitet

I løpet av intervjuene kommer det frem at alle klubbene vektlegger kontinuitet i ledelsesposisjoner, men med litt forskjellige rammer og forutsetninger.

Kjetil Thorsen i KBK beskriver det på denne måten:

“Kontinuitet har vært en av de viktigste suksesskriteriene til Kristiansund Ballklubb. Hvis en tenker på styrenivå, daglig leder, sportslig leder, trener, så har vi vært en klubb som har kontinuitet liggende i bunn hele tiden, noe som har vært særdeles viktig. Hvis man har evne til å evaluere seg selv og justere etter behov når man må det. “

Her kommer det frem at KBK ser på kontinuiteten som vital for deres utvikling og suksess. De har hatt folk som har jobbet over tid i mange av de viktigste rollene i en fotballklubb,

og har dette som et bevisst strategivalg. De legger samtidig et premiss for kontinuiteten, og det er at man har evne i organisasjonen til å evaluere og justere etter behov, for å unngå at man går seg fast.

I S08 har de en liknende holdning til kontinuitet, og også her legges det premisser for kontinuiteten. Premissene som legges er riktige og dyktige folk, og at man har sult. *“Det hjelper ikke å ha kontinuitet om man ikke klarer å opprettholde sulten”* (Engebretsen, Espen). Det blir snakket om å være sulten på å skaffe referanser på hva som skal til for å ta klubben til neste nivå, både i administrasjonen og på banen.

Frank Lidahl i Ranheim trekker frem frivilligheten i klubben som den største kontinuitetsbæreren, hvor de ikke bare har frivillighet knyttet til dagligdagse gjøremål, men også innenfor tyngre fagfelt som anleggsutvikling og markedsarbeid. Samtidig har de både en daglig leder og en hovedtrener som begge går inn i sin 4 sesong i klubben, noe som gjør at man begynner å få kontinuitet i arbeidet.

På generelt grunnlag kan det sies at alle 3 klubbene har jobbet med kontinuitet, med noen forskjeller i hva slags premisser de legger for kontinuiteten. Viktige elementer som blir trukket frem er evne til selvevaluering, justering og sult, for å sikre at kontinuiteten er produktiv. Det er lite poeng i å ha kontinuitet i noe som ikke fungerer eller utvikler seg, men om man har disse elementene på plass kan man stille sterkere rustet til å både fungere og utvikle driften.

Satt opp mot kulturteori av Edgar Schein, så vil man se at kontinuitet er essensielt for at kultur skal skapes.

“Kultur er hva en gruppe lærer over en tidsperiode, hvor gruppen selv løser sine problemer rundt overlevelse i et eksternt miljø og problemene rundt intern integrering” (1990, s. 111, vår oversettelse)

Denne definisjonen legger til grunn at en gruppe må lære noe over tid, mens de løser problemer sammen, og da er det nødt til å være kontinuitet for at gruppen skal kunne lære i fellesskap.

5.4 Kultur

Alle tre klubbene trekker frem sin kultur som en viktig faktor til sin suksess og vekst, men de legger til grunn litt forskjellige elementer som til sammen blir deres kultur.

I KBK jobber de etter verdiene ydmykhet, raushet og folkelighet, med stort fokus på å skape trivsel for alle som er i klubben. Dette er verdier som er skapt av enkeltpersoner i klubben, og som har forankret seg over tid og etter hvert blitt punkter de ser etter når de rekrutterer. *“De verdiene vi snakker om, det er gjerne verdier som er skapt av enkeltpersoner fordi de har dem i ryggraden. Når klubben ekspanderer fra en ansatt til fire-fem, og videre til 40-50 med spillere og trenere, så må ikke de verdiene være tilfeldige.”* (Thorsen, Kjetil) Her ser vi at KBK har videreført enkeltpersoners verdier til klubben, og etterhvert bygget kultur av dem.

S08 har, i likhet med KBK, noen uttalte verdier som de mener utgjør stammen i kulturen sin, med ansvarlighet, folkelighet, glede, stolthet, ambisiøsitet og samhold rundt byen. Videre beskrives kulturen med det å “stå i banen”, et uttrykk som både har en betydning på fotballbanen og i hverdagen. Evnen til å jobbe mye, men også jobbe riktig, både på og utenfor banen er ting Engebretsen trekker frem som essensen i kulturen i østfoldklubben.

Når det kommer til Ranheim, så har de en kultur som er litt mer uttalt lokal kultur, enn de to andre. De sier selv at de skal være en klubb for trøndere, og at det skal være basisen i deres drift og hverdag. *“Vi har tre verdier i bunn som er krystallklare, som har kjennetegnet klubben i mange år, de har bare ikke vært kommunisert: de er lidenskap, utvikling, og fellesskap.”* (Lidahl, Frank.) Disse verdiene er Ranheim klare på at alle i organisasjonen må kunne etterleve, eller så kan de ikke være en del av klubben. Når de har møtt på folk som utfordrer verdiene, spesielt fellesskapet, så har de kvittet seg med dem for å sikre klubbens verdier og kultur.

Når man ser på disse hovedtrekkene i klubbens kultur, så kan man se at kultur er noe alle tre er bevisste på, og legger vekt på at er en viktig del av det å være en fotballklubb. Folkelighet er trukket frem av både S08 og KBK, noe som kan ha sammenheng med at de ønsker å både være, og oppfattes som, klubber for lokalmiljøet. Dette finner man også hos

Ranheim, som er en uttalt trønderklubb, og som har veldig få folk som ikke er lokale i klubben og spillertroppen.

S08 og Ranheim har begge uttalte verdier som går på det å jobbe hardt, med S08s uttrykk å “stå i banen” og Ranheims “lidenskap”. Disse kan det trekkes paralleller mellom, da de begge representerer liknende stå-på verdier som ligger til grunn for kulturen.

Klubbene har naturlig nok mest fokus på verdier og antakelser blant Edgar Scheins tre analysepunkter for kultur (Schein, 1990), da artefakter ikke direkte er en del av den faktiske kulturen men heller symboler på den kulturen som ligger i bunn. Å skille hva som er verdier og hva som er underliggende antakelser blant det klubbene trekker frem er utfordrende, da skillet mellom dem to er uklare.

Kulturen som klubbene beskriver er naturligvis forskjellig i innhold og trekk, men likheten er at de er sterke og innarbeidet i klubben. Med grunnlag i at alle de tre klubbene beskriver kulturen som en samlende kraft som gjør at menneskene i organisasjonen trekker i samme retning. Dette stemmer veldig godt overens med det Gammelsæter og Ohr beskriver i boken Kampen uten Ball (2002). De skriver at det er svært få norske klubber som faktisk har en satt klubbfilosofi, og at klubbene preges generelt av søndagsfilosofi, populistfilosofi og entreprenørfilosofi.

“Av disse er det bare entreprenørfilosofien som kan utvikle seg til klubbfilosofi. Det betyr at klubbfilosofier i realiteten forutsetter entreprenørskap, dvs. sentrale personer som gradvis preger den med sine antakelser og ideer. Det er når antakelsene og ideene blir satt ord på, formidlet og bekreftet gjennom handling at entreprenørfilosofien går over til å bli en klubbfilosofi”. (Gammelsæter og Ohr, 2002, s.137) Dette er veldig likt det de daglige lederne vi har intervjuet beskriver. Klubbene har gått fra en entreprenørfilosofi, hvor kulturen har vært samlende men ubevisst, til det Gammelsæter og Ohr beskriver som klubbfilosofi som er samlende og formulert.

6.0 Konklusjon/anbefaling

Vårt hovedspørsmål i denne studien har vært:

Hva kjennetegner fotballklubber som presterer godt over tid på lave budsjetter, representert ved Kristiansund Ballklubb, Sarpsborg 08 og Ranheim Fotball.

Blant de hovedtrekkene som har kommet frem i intervjuene med daglig leder i KBK, S08 og RF har kultur, kontinuitet, målsetting og en distinkt spillerlogistikk vært gjennomgående temaer.

6.1 Målsetting

Klubbene som er undersøkt har veldig varierende grad av målsetting. Ranheim har ingen resultatmål, men heller prosessmål som innebærer at klubben skal utvikle seg kontinuerlig. På den andre siden har KBK og S08 tydelige hovedmål, hvorav S08 også har tydelige delmål som skal oppnås for å til slutt oppnå hovedmålet. KBK manglet en tydelig plan for hvordan de skulle oppnå sitt hovedmål.

Her er spredningen i klubbenes strategi stor, men hvis man følger konklusjonen til Locke et al. (1981), så kan man peke ut at klare og harde målsetninger kan føre til bedre prestasjoner. Dette er også i tråd med hva S08 har gjort, og til en viss grad også KBK.

6.2 Spillerlogistikk

På spillerlogistikksiden er det noen betydelige forskjeller på de undersøkte klubbene, hvor S08 henter spillere av en litt annen klasse enn både Ranheim og KBK. Dette kommer blant annet av at de er litt lenger fremme i klubb utviklingsprosessen og har som følge av flere år i toppfotballen større økonomiske muskler enn de to andre. Der hvor S08 ser på det som bonus å ha lokale spillere i troppen, er det en nødvendighet for KBK og Ranheim da de har mindre penger til å hente spillere langveisfra. Disse to har begge som strategi at de vil hente spillere som har prestert godt i lavere divisjoner, og videreutvikle disse. I Ranheim er det også en uttalt strategi at de henter hovedsakelig spillere fra sitt distrikt, fordi de skal være en klubb for trøndere.

Selv om det er forskjeller mellom klubbenes strategivalg knyttet til spillerlogistikk, så kan man trekke ut av dette at alle tre er bevisste på sin strategi. De jobber etter en mal når de

henter spillere, og de har pekt ut hvilke kriterier som skal til for å kunne spille for sin klubb. Anbefalingen her blir altså at klubber som ønsker å følge i de undersøkte klubbenes fotspor bør finne ut hvilken type spillere de ønsker å ha i sin klubb, og være nøye på å hente spillere som passer i denne malen.

6.3 Kontinuitet

Alle de tre klubbene vi har undersøkt har lagt vekt på at kontinuitet er en viktig faktor for å utvikle en fotballklubb, men de har også litt forskjellig fokus rundt kontinuiteten. En fallgrube som blir nevnt av Engebretsen i S08 er at man ved kontinuitet mister sulten etter å bli bedre. Dette unngår man ved å ha “riktige og dyktige” ansatte, som ikke blir mette og fornøyde men som heller søker et nivå høyere enn dagens nivå.

I fotballindustrien, som kan virke som den blir mer utålmodig for hver sesong som går, kan det se ut som det er fordelaktig å ha is i magen og skape kontinuitet i arbeidet, basert på de tre klubbene vi har undersøkt.

6.4 Kultur

De tre forskjellige klubbkulturene har naturligvis forskjellig innhold og trekk, men likt for alle er at de er sterke og innarbeidede kulturer. Med grunnlag i at alle de tre klubbene beskriver kulturen som en samlende kraft som gjør at menneskene i organisasjonen trekker i samme retning, vil en anbefaling til klubber i samme kategori som de undersøkte klubbene før suksessen, være å identifisere sin egen kultur og dyrke denne. Innholdet i kulturen ser ikke ut til å være det aller viktigste da de undersøkte klubbene alle beskriver sine kulturer som mer eller mindre ulike, men det som er det viktigste er at kulturen er samlende altså har støtte av folkene i og rundt klubben, og at den er formulert slik at det ikke er noe spørsmål om noen eller noe i klubben bryter med kulturen.

7.0 Avslutning

Dette har vært et interessant studiearbeid, som har gitt oss et innblikk i de ulike aspektene ved klubbdrift og klubb utvikling i de mindre klubbene i norsk fotball. Fotballen er en voksende industri, med økende profesjonalisering i mange ledd, og det er mange år siden alt man trengte for å lykkes i fotballen var 11 gode fotballspillere. Derfor kan det være viktig å undersøke hva som fører til at noen lykkes med sin klubb utvikling mens andre feiler. Denne undersøkelsen kan være en start og et grunnlag for å se dypere på noen av aspektene innenfor klubbene.

Vår konklusjon er at viktige fokusområder for voksende fotballklubber kan være, men er ikke begrenset til, kultur, kontinuitet, spillerlogistikk, og målsetting. Innunder disse hovedpunktene finnes det utallige variabler som vi ikke har tatt på oss å evaluere og vurdere, da vi valgte å gå for å kartlegge en bredere forståelse for temaet. Videre forskning på temaet kan eksempelvis ta for seg enkeltpunkter som vi har pekt ut i denne oppgaven, og gå dypere i materien for å skaffe en mer komplett forståelse av temaet.

Resultatene våre er på ingen måte entydige eller en absolutt konklusjon, men det er noen hovedtrekk som kan trekkes ut av arbeidet.

8.0 Kildeliste:

- Aftenposten.no. 2019. "Budsjett-tabell: Vålerenga øker mest - Viking og Molde kutter stort". 31.03.2019 (Lest 18.05.2019).
<https://www.aftenposten.no/sport/fotball/i/1A4gqy/Budsjett-tabell-Valerenga-okermest---Viking-og-Molde-kutter-stort>
- Angell, Linn Inger Solbakk. 2017. "KBK får best utbytte av det minste budsjettet av alle lagene i Eliteserien". KSU24/7.no. 27.11.2017. (Lest 19.05.2019)
<https://www.ksu247.no/kbk-far-best-utbytte-av-det-minste-budsjettet-av-alle-lagene-i-eliteserien/>
- Berntsen, Per Angell 23.09.2016. "Sjekk ditt lag: "Disse Tippeliga-klubbene får poengene sine billigst". Lest 18.05.2019 <https://www.tv2.no/a/8611487/>
- Bogardus, Anne. 2004. *Human Resources Jumpstart*. USA: John Wiley & Sons
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/moldebib-ebooks/reader.action?docID=267341>
- Dag Ingvar Jacobsen. 2016. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3 utgave, 2 opplag.) Oslo: Cappelen Damm.
- Eliteserien.no. "Eliteseriebarometeret 2018". Udatert (Lest 18.05.2019).
<https://www.eliteserien.no/nyheter/...2018/...49af.../Eliteseriebarometeret2018.pdf>
- Eurosport.no. 2019.
"Få oversikt - Bekreftede overganger i Eliteserien". 19.03.2019 (Lest 13.05.2019).
https://www.eurosport.no/fotball/eliteserien/2019/fa-oversikt-bekreftede-overganger-i-eliteserien_sto7079761/story.shtml
- Nygaard, Jacob Sundblom 28.02.2018: "Har 17 millioner i budsjett - 173 mindre enn RBK: - Kommer ikke til å bruke det som en unnskyldning" *Eurosport*, (Lest: 18.05.2019). https://www.eurosport.no/fotball/eliteserien/2018/har-17-millioner-i-budsjett-173-mindre-enn-rbk-kommer-ikke-til-a-bruke-det-som-unnskyldning_sto6658128/story.shtml
- Fotball.no. 2017 "Lisenskriterier". 12.12.2017 (Lest 14.05.2019)
<https://www.fotball.no/lov-og-reglement/klubblisens/tl-og-obos/kriterier/klubblisens-versjon-2.1-lisenskriterier/>
- Fotball.no. Udatert. "Eliteserien 2017 - Tabell" (Lest 27.02.2019)
<https://www.fotball.no/fotballdata/turnering/tabell/?fiksId=153173>
- Fotball.no. Udatert. "Eliteserien 2018 - Tabell" (Lest 19.05.2019)
<https://www.fotball.no/fotballdata/turnering/tabell/?fiksId=158475>
- Gamlemoen, Pål Strande. 2018. "Mediene tippet Eliteserien 2018 – så feil tok de". Aftenposten, 27.11.2018. (15.05.2019)
<https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/Mediene-tippet-Eliteserien-2018--sa-feil-tok-de-265182b.html>
- Hallgeir Gammelsæter og Frode Ohr. 2002. *Kampen uten ball, om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Helseth, Marte Nyløkken. 2017. "Ranheim-opprykk gir ny bunnrekord i Eliteserien" *Eurosport*, 02.12.2017. (27.02.2019).
https://www.eurosport.no/fotball/kvalifisering-tippeligaen/2017/ranheim-opprykk-gir-ny-bunnrekord-i-eliteserien_fot_sto6430075/story.shtml
- Hermo, Kai Arne og Stein Kato Rafhaelsen. 2018. "Effekten av strategiske og økonomiske valg på sportslige resultater" Masteroppgave, UiT.
- Kristiansundbk.no Udatert. "Fakta om Kristiansund Stadion" (Lest 15.05.2019)
<http://www.kristiansundbk.no/om-stadion>

- Locke, Edwin A, Karyll N Shaw, Lise M Saari, og Gary P Latham. "Goal Setting and Task Performance: 1969-1980." *Psychological Bulletin*. 90, nummer 1, side 131 (1981)
<https://psycnet.apa.org/fulltext/1981-27276-001.pdf>
- Melhus, Jon Morten og Morten Eriksen-Deinhoff. 2018. *Fiks Fotballen*. Oslo: Melhus Communications
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2016. *Strategisk HRM 1*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Påsche, Eirik Sørenmo. 2019. "Sjekk Kristiansunds utrolige statistikk". *TV2*. 30.03.2019. (Lest 19.05.2019) <https://www.tv2.no/a/10513912/>
- Rabionet, Silvia E. 2011. "How I Learned to Design and Conduct Semi-structured Interviews: An Ongoing and Continuous Journey" *The Qualitative Report* 2011, (vol. 16, nummer 2): s. 563-566. URL:
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ926305.pdf>
- RBK.no. Udatert. "Fra Odd til Nordens Stolthet" (Lest 13.05.2019)
<https://www.rbk.no/om-rbk/historie>
- Karlsen, Pål Andre. 2018. "S08 øker budsjettet til 96 millioner kroner." *Sarpsborg Arbeiderblad* 20.02.2018 (Lest 18.05.2019). <https://www.sa.no/sarpsborg-08/fotball/sport/s08-oket-budsjettet-til-96-millioner/s/5-46-469342>
- Schein, Edgar H. 1990. "Organizational culture". *American Psychologist* 1990, (45):
 109-119. <https://psycnet.apa.org/fulltext/1990-15978-001.html> doi:10.1037/0003-066X.45.2.109
- Simonsen, Henrik Myhrvold. 2018. "DE HAR TJENT OVER 50 MILLIONER – DETTE GJØR SARPSBORG MED PENGENE" *Verdens Gang*. 22.11.2018. (28.02.2019)
<https://www.vg.no/sport/fotball/i/a2nqR4/de-har-tjent-over-50-millioner-dette-gjoer-sarpsborg-med-pengene>
- Stokstad, Morten, og Hans-Kristian Rangnes. 2016. "SJEKK DEN UTROLIGE PROGRESJONEN: KRISTIANSUND BEDRE OG BEDRE – ÅR FOR ÅR!". *Verdens Gang*, 24.10.2016. (27.02.2019)
<https://www.vg.no/sport/fotball/i/9aAd9/sjekk-den-utrolige-progresjonen-kristiansund-bedre-og-bedre-aar-for-aar>
- Swierzy, Philip. Pamela Wicker & Christoph Bauer. 2018. "The impact of organizational capacity on voluntary engagement in sports clubs: A multi-level analysis". *Sport Management Review* 2018, (volume 21, issue 3): side 307-320.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.08.001>
- Verdens Gang. 2003. "SKJELLER UT TROMSØ-LEDELSEN". 25.02.03
 (Lest 15.05.2019) <https://www.vg.no/sport/fotball/i/4dq32E/skjeller-ut-tromsoe-ledelsen>

9.0 Vedlegg

9.1 Intervjuguide

Åpningsspørsmål	Forklaring av hva intervjuet skal brukes til, konfidensialitet, forventet tidsbruk, og bekrefte samtykke til opptak. Kan du fortelle litt om din bakgrunn i klubben? Stilling, profesjonell bakgrunn, lengde på engasjement i klubb, etc.
Klubbens bakgrunn (Locke et al. 1981)	Kan du fortelle litt om klubbens reise og framgang de siste årene? Hvordan vil du beskrive situasjonen i klubben gjennom årene? Økonomiske forutsetninger, vekstgrunnlag. Stikkord: infrastruktur og kompetanse/kvalitet. Var det på noe tidspunkt noen som satt seg ned og sa “slik skal vi komme oss til Eliteserien”? (Locke et al. 1981)
Satsning og framgang	Hva har vært klubbens strategi i forhold til de stegene som har blitt tatt? Hvilke faktorer er i fokus? Hva er klubbens konkurransefortrinn? Hvorfor lykkes klubb X? Hva gjør dere i forhold til å evaluere og sørge for klubbens framgang? Kan du fortelle noe om hvilke utfordringer klubben i dag står overfor?
Ledelsesstrategi (Mikkelsen og Laudal, 2014) og (Bogardus, 2004, s.2)	Hva er klubbens strategi knyttet til Human Resource Management? Hard/Myk? I hvilke grad er klubben avhengige av frivillig arbeid i forbindelse med den daglige driften? Hvordan forbereder dere ansatte/frivillige på å nå strategiske mål?

	Hvordan ser dere på dette med kontinuitet i ledelses posisjoner, som en faktor til utvikling og suksess?
Spillerlogistikk	Hva er klubbens strategi knyttet til spillerkjøp? Hva er klubbens strategi knyttet til spillerutvikling? Hvordan samarbeides det med lokale klubber i forhold til spillerutvikling? Hvordan vektlegger klubben balansen mellom spillerutvikling og spillerkjøp?
Kultur (Gammelsæter og Ohr, 2002, s.112) (Schein, 1990, s.109-119)	Hvordan vil du beskrive kulturen i klubben? Har klubben en satt klubbfilosofi? I hvilken grad har dette påvirket klubbens utvikling både på og utenfor banen? Er det noe som går igjen i hele klubben eller er det noen som motsetter seg den? Hvilke grep tas for å få alle til å dra i samme retning?

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Meldeskjema 218931

Sist oppdatert

21.03.2019

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidifikator
- Lydopptak av personer

Type opplysninger

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertrедelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Bacheloroppgave i Sport Management

Prosjektbeskrivelse

Prosjektet er en bacheloroppgave i Sport management med problemstillingen "Hva kjennetegner norske fotballklubber som har overprestert over tid?" Her har vi tenkt å intervju sentrale personer i norske klubber som har prestert bedre enn de kan virke å ha forutsetninger for. Videre vil funnene kategoriseres kvalitativt, og danne kjernen i bacheloroppgaven. Her vil klubbenes arbeidsmetoder og klubbfilosofi være hovedfokus i intervjuene, for å forhåpentligvis definere hvilke faktorer som fører til at enkelte klubber med lavere budsjett og mindre ressurser presterer bedre enn konkurrentene.

Personopplysninger for intervjuobjektene, annet enn navn, epostadresse og stilling i klubb, kommer ikke til å lagres da personene i seg selv ikke er interessante for oppgaven.

Kun navn og stilling i fotballklubb kommer til å bli publisert, selvfølgelig med forbehold om samtykke til dette. Lydopptak vil bli tatt, men ikke publisert, for å sikre at informasjon som kommer frem blir riktig gjengitt.

Fagfelt

Samfunnsvitenskap

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Vi trenger å behandle navn og epostadresser for å kunne kontakte og avtale intervjuer med intervjuobjektene. Ved det tilfelle at vi får samtykke til publisering av intervjuobjektene navn og stilling, vil også dette være med på å styrke oppgavens tyngde. Lydopptak vil vi lagre for å enklere transkribere intervjuene, og sikre at informasjonen som kommer frem blir korrekt gjengitt i oppgaven.

Ekstern finansiering**Type prosjekt**

Studentprosjekt, bachelorstudium

Gjelder innmeldingen for flere studentprosjekter (felles vurdering)?

Nei

Kontaktinformasjon, student

Espen Gustavsen, e.g.96@hotmail.com, tlf: 94256965

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Molde / Avdeling for økonomi og samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Kjell Marius Herskedal, Kjell.M.Herskedal@hiMolde.no, tlf: 71214036

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Daglige ledere i norske toppfotballklubber

Rekruttering eller trekking av utvalget

Norske fotballklubber som har overprestert over tid plukkes ut, og daglige ledere i disse klubbene kontaktes via kontaktinfo på klubbens nettsider.

Alder

20 - 70

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?**Personlig intervju****Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1**Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?**

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Samtykket kan trekkes tilbake enten pr e-post eller pr muntlig beskjed.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Det eneste vi kommer til å oppbevare som ikke er offentlig informasjon på klubbens nettsider er intervjuet i seg selv, som de ved å ta kontakt på e-post (eller annen kontakt) kan få tilsendt en transkripsjon av, og endret eller slettet om de ønsker dette.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?**Behandling**

Hvor behandles opplysningene?

- Private enheter

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Prosjektansvarlig

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (kodenøkkel)?

Nei

Begrunn hvorfor personopplysningene oppbevares sammen med de øvrige opplysningene

Da vi bare skal oppbevare alminnelige personopplysninger som navn, e-post og stilling i fotballklubb, anser vi det ikke som nødvendig å skille de fra øvrige data.

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Andre sikkerhetstiltak

Hvilke

Automatisk tastelås etter kort tid på mobil enhet hvor opptak av intervju skal lagres, fingeravtrykkssensor for å åpne tastelåsen.

Varighet

Prosjektperiode

01.01.2019 - 01.06.2019

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Ja

Begrunn

Ved samtykke til dette vil vi publisere hvilke klubber vi har intervjuet, og navngi den lederen vi har snakket med. Dette for å legitimere og styrke våre funn.

Tilleggsopplysninger

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Bacheloroppgave i Sport Management

Referansenummer

218931

Registrert

21.03.2019 av Gustavsen Espen - espen.gustavsen@stud.himolde.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Molde / Avdeling for økonomi og samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Kjell Marius Herskedal, Kjell.M.Herskedal@hiMolde.no, tlf: 71214036

Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

Kontaktinformasjon, student

Espen Gustavsen, e.g.96@hotmail.com, tlf: 94256965

Prosjektperiode

01.01.2019 - 01.06.2019

Status

21.03.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

21.03.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 21.03.2019. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2019

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Samtykkeerklæring, Kjetil Thorsen, Daglig leder, Kristiansund Ballklubb.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «David mot Goliat; hva kjennetegner de norske toppfotballklubbene som overpresterte i 2018», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 01.06.2019

(Prosjektdeltaker, dato)

Kr. sark N 28/3-19.




Samtykkeerklæring, Frank Lidahl, Daglig leder, Ranheim.

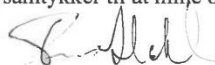
Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*David mot Goliat; hva kjenner de norske toppfotballklubbene som overpresterte i 2018*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 01.06.2019



28 05 19

(Prosjektdeltaker, dato)

Samtykkeerklæring, Espen Engebretsen, Daglig leder, Sarpsborg 08.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «David mot Goliat; hva kjennetegner de norske toppfotballklubbene som overpresterte i 2018», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 01.06.2019

Espen Engebretsen 12/4-2019

(Prosjektdeltaker, dato)