



# Bacheloroppgave

**IDR600 Sport Management**

**Hvilke strategivalg ligger til grunn for spillerlogistikk i norske toppklubber?**

Ole Martin Svinddal og Jo André Aam Hanssen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 49

Molde, 19.05.2021



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

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

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

# 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: 710259

- 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: 19.05.2021

**Antall ord: 14 760**

## **Forord**

Denne oppgaven fullfører vår bachelorgrad i Sport Management ved høgskolen i Molde. I løpet av vår tid i Molde har vi blitt kjent med mange flotte mennesker. Med det vil vi takke samtlige mennesker vi har møtt og blitt kjent med i løpet av denne tiden. Det har vært med å gjøre studieløpet vårt innholdsrikt de siste tre årene.

Vi ønsker også å takke de som stilte opp i denne oppgaven, vi setter pris på deres åpenhet og tilgjengelighet underveis i arbeidet. Ved deres hjelp har vi fått mye godt innhold som har hjulpet oss under denne perioden.

Samtidig ønsker vi å takke Kjell Marius Herskedal for god veiledning, gjennom hjelp og tips han har gitt oss under denne perioden vi har arbeidet med oppgaven. Han har alltid vært tilgjengelig med hjelp når vi har trengt det.

## Sammendrag

Denne oppgaven har som mål å definere hvilke strategier og kulturer som setter grunnlaget for spillerlogistikken i de utvalgte klubbene. Det ble tatt utgangspunkt i Sogndal IL, FK Bodø Glimt, Kristiansund BK og Molde FK som alle er fotballklubber som har prestert bra de siste tiårene ut ifra forskjellige budsjett. Følgende problemstilling ble valgt: **Hvilke strategivalg ligger til grunn for spillerlogistikk i norske toppklubber?**

Det ble benyttet en kvalitativ forskningsmetode i form av en kvalitativ innholdsanalyse og gjennomføring av semi-strukturerte intervjuer. Det ble gjennomført intervjuer av Sportslig sjef i Sogndal IL og Sportslig leder i Kristiansund BK. Øvrige data i oppgaven ble innhentet gjennom podcast-intervjuer med nøkkelpersoner i Molde FK og FK Bodø Glimt. Resultatene ble sammenlignet med tidligere relevant forskning om temaene strategi, ressurs-maksimering, kultur og spillerlogistikk. Studien fant både likheter og ulikheter ved strategier brukt i klubben sin spillerlogistikk og resultatene i form av strategi ble kategorisert under spillerlogistikk, kultur og fremtidsfokus. Faktorene som skilte seg ut var hvordan kulturen i klubbene og mangelen på ressurser ut fra klubbene sin plass i hierarkiet la grunnlaget for hvilke strategier som ble anvendt. De tydeligste strategiene som ble anvendt var: (1) Utvikling og rekruttering av spillere med mål å bidra til eget A-lag og økonomisk...2) Lokalisere spillertyper gjennom nettverk som må falle innenfor DNA og godkjennes av hovedtrener og sportslig leder...3) En metodisk kartlegging av potensielle spillerkjøp og spillerutvikling som gir fortrinn i en business med høy omsetning. 5) Å ha gjensidig respekt mellom spiller og klubb...6) En kultur som krever spillere med treningsmotivasjon og toppidretts-mentalitet...7) At mangelen på ressurser krever bruk av støttespillere og påpasselighet med å gjøre endringer i klubbstruktur.

Samtidig er resultatene fra denne undersøkelsen ingen absolutt konklusjon, men kan være en retningslinje på hvilke områder det kan være nyttig å undersøke videre.

# Innhold

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for studiet .....	1
1.2 Formålet med studiet .....	2
1.3 Problemstilling .....	2
<b>2.0 Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>3</b>
2.1 Strategi .....	3
2.2 Kultur .....	4
2.2.1 Organisasjonskultur .....	4
2.2.2 Ressurs-maksimering .....	4
2.3 Spillerlogistikk .....	5
2.3.1 Spillerlogistikk i Norge .....	5
2.3.2 Spillerutvikling i Norge .....	6
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>7</b>
3.1 Valg av metode .....	8
3.2 Metode for datainnsamling .....	9
3.3 Intervjuguide .....	9
3.3.1 Utvalg .....	10
3.3.2 Respondenter .....	10
3.3.3 Troverdighet .....	10
3.3.4 Etske vurderinger .....	11
3.3.5 Analyse .....	11
<b>4.0 Resultater og diskusjon</b> .....	<b>12</b>
4.1 Presentasjon av respondenter .....	12
4.1.1 Eirik Ranheim, Sportslig leder Kristiansund BK .....	12
4.1.2 Håvard Flo, Sportslig sjef, Sogndal IL .....	12
4.1.3 Aasmund Bjørkan, Sportslig leder, FK Bodø Glimt .....	12



4.1.4 Thomas Mork, Daglig leder, AkerAkademiet Molde FK .....	13
4.1.5 Mats Mørch, Spillerkoordinator, Molde FK .....	13
4.2 Spillerlogistikk .....	14
4.2.1 Utvikling og rekruttering av spillere med mål å bidra til eget A-lag og økonomisk.....	14
4.2.2 Lokalisere spillertyper gjennom nettverk som må falle innenfor DNA og godkjennes av hovedtrener og sportslig lede .....	17
4.2.3 Metodisk kartlegging av potensielle spillerkjøp og spillerutvikling gir fortrinn i en business med høy omsetning .....	18
4.2.4 Forskjellige tilnærminger i rekruttering og oppfølging av talenter i klubbene ..	20
4.3 Kultur .....	22
4.3.1 Gjensidig respekt mellom spiller og klubb .....	22
4.3.2 Kulturen krever spillere med treningsmotivasjon og toppidretts-mentalitet .....	24
4.4 Fremtidsfokus .....	25
4.4.1 Mangel på ressurser som krever bruk av støttespillere og påpasselighet med å gjøre endringer i klubbstruktur .....	25
4.4.2 Ulike krav til planlegging og bevissthet rundt egen spillerlogistikk .....	26
<b>5.0 Overordnede diskusjoner .....</b>	<b>27</b>
<b>6.0 Konklusjon .....</b>	<b>29</b>
<b>7.0 Svakheter med studien .....</b>	<b>30</b>
<b>8.0 Referanseliste .....</b>	<b>31</b>
<b>9.0 Vedlegg .....</b>	<b>34</b>

# 1.0 Innledning

Fotball handler ikke bare om utøverne som spiller på lag for å vinne kamper. Dagens fotball preges i økende grad av profesjonalisering, penger og makt. Eurosport-ekspert og tidligere sportssjef i Fredrikstad Fotballklubb Joachim Jonsson uttrykker i et intervju at logistikk i klubber er avgjørende for at norsk fotball skal kunne utvikle seg på et profesjonelt nivå. Videre peker han på rekrutteringsprosessene og spillerlogistikken i norsk fotball mellom 2006 og 2012 som den verst tenkelige (Moen, 2017).

Med en fornuftig spillerlogistikk og rekruttering innad i klubber kan det vise seg mulig for klubbene å tjene millioner på spillersalg. Prosessene kan omfatte speiding, egen spillerutvikling og en omforent tanke i klubben om hva deres spillerlogistikk skal omhandle. Slik kan et formålstjenlig fundament bygges. Ønsket med vår problemstilling er å sette søkelys på hva som kjennetegner og preger arbeidet til et utvalg norske profesjonelle fotballklubber som tilsynelatende har lyktes med sin spillerlogistikk og rekruttering.

## 1.1 Bakgrunn for studiet

Fotball er verdens største idrett. Hver helg setter millioner av mennesker verden over seg ned for å se på kamper med sine favorittklubber. Forandringen i fotballen har skjedd raskt. Ser en ut i Europa, har mange klubber blitt langt mer profesjonelle, og flere av disse klubbene er blitt milliard-bedrifter. I den engelske toppklubben Chelsea FC blir ingen avgjørelser tatt utenom at Marina Granovskaia støtter opp om det. Marina Granovskaia er i Chelsea FC den mest betrodde rådgiveren til klubbens eier, Roman Abramovich. Hun startet å jobbe for han i 1997 for i oljeselskapet til Abramovich Sibneft og ble med til London da Abramovich kjøpte Chelsea FC i 2003. Siden den gang har hun jobbet i Chelsea FC og tett med Abramovich (Bjelland, 2020). På tross av at hun holder en normalt administrativ rolle som direktør i klubben, er hun kvinnen som styrer, og ingen spillerkjøp blir gjort uten at hun godkjenner dette (Bjelland, 2020). Når klubbene i Europa styres på en slik måte, stilles det spørsmål om denne profesjonaliteten også har kommet til norsk fotball. I Norge er det ikke lov å ha eierstyrte klubber, slik som i England og store deler av Europa. Grunnen til dette er fordi vi har noe som heter dualmodellen. Denne norske idrettsmodellen bygger på at klubber, kretser og forbund skal være foreninger og klubbene skal kunne ha personlige medlemmer. Det betyr at klubber kan ha investorer og sponsorer, men de har ikke lov til å eie klubbene eller bestemme (Moen, 2020). Når vi da snakker om at profesjonaliteten kan ha kommet til Norge, handler det om hvordan klubbene jobber og ikke at de er under et eierskap. Sist et norsk lag var med i den gjeveste klubbturneringen Champions League, var i året 2007/2008. Dette var året hvor Rosenborg var med i gruppespillet. Siden den gang har ingen norske lag tatt seg til gruppespillet. I 2013 skrev Bernhard Veland en artikkel for Aftenposten om dette temaet, der han skrev at norsk fotball har blitt for liten. Rent økonomisk klarer ikke Norge å kjempe med de andre lagene ute på kontinentet (Veland, 2013). Tidligere fotballpresident Yngve Hallén gikk ut i 2014 og sa at norsk fotball har "sovet i timen". Han mener at pengene har forsvunnet fra fotballen og gjort at vi ikke har kunnet yppe oss på den internasjonale scenen (Haugli, 2014). Norsk fotball har ikke de samme forutsetningene som de store klubbene ute i Europa, verken når det gjelder økonomi eller beliggenhet. Norge stiller med mye mindre ressurser enn konkurrentene, og norsk fotball har falt i hierarkiet i fotball-Europa. Under

dette studiet skal vi se nærmere på dette og snakke med norske nøkkelinteressenter i norske fotballklubber om hvordan de jobber rundt spillerlogistikk og finner sin plass i et klubbhierarki der de konkurrerer nasjonalt og internasjonalt.

## **1.2 Formålet med studiet**

Formålet med dette studiet er å finne ut hvordan et utvalg norske toppklubber tilrettelegger sin spillerlogistikk. Herunder hvilke små og store faktorer som spiller inn og ligger til grunn. Så som beliggenhet, økonomisk utgangspunkt, menneskelige ressurser og strategisk kløkt. Logistikk innbefatter verdikjeder, og i det bildet sees spilleren på som et produkt. I denne sammenheng skal spilleren ideelt sett tilføres verdi slik at han kan prestere for laget eller selges med profitt. Det etiske elementet i denne type utvikling, kjøp og salg er nedtonet i denne oppgaven, men å skille seg helt fra vissheten om at produktene er mennesker er verken mulig eller en ambisjon. Oppgaven må leses for det den er og ut fra den konteksten den omhandler.

## **1.3 Problemstilling**

Hvilke strategivalg ligger til grunn for spillerlogistikk i norske toppklubber?  
Ut ifra denne problemstillingen så vil vi fokusere på følgende underpunkter:

- Klubbens plass i det nasjonale og Europeiske fotball-hierarkiet (ytre forutsetninger)
- Kultur og verdiers innvirkning på strategiske innganger (indre forhold)
- Graden av ressurs maksimering

## 2.0 Teoretisk rammeverk

I denne delen presenteres tidligere forskning som er relevant for problemstilling.

### 2.1 Strategi

Å finne riktig strategi for hvordan en fotballklubb skal drives er en omfattende oppgave. Man har både store og små klubber, og målsetningene for hver klubb må tilpasses ut ifra hva som er realistisk. Ifølge Herskedal (2017) så må hver klubb finne og godta sin plass i hierarkiet i fotballen for å kunne skape riktig strategier for klubben på bakgrunn av begrensninger innen det lokale, nasjonale samt europeiske fotball-kulturer og strukturer. Det var særlig rundt spillerutvikling og salg av spillere hvor flere av klubbene hadde prøvd tilpassede strategier. Mange mindre klubber produserer ofte gode talenter, og blir deretter presset til å selge dem videre for å kunne gi klubben den økonomiske styrken de trenger og mister da kvalitet i troppen. Forretningsperspektivet går foran fotball-perspektivet. Men Herskedal (2017) fant ut at selv om kvaliteten i troppen ble dårligere av å selge de beste spillerne videre, så ville fortsatt resultatforventningene holde seg like høye.

I følge Mintzberg (2001) kan ikke en god strategi holde seg til bare en definisjon, men heller deles inn i fem definisjoner og da gjøre det lettere å konstruere en god strategi. Han fremhever spesielt fem punkter: 1) En strategi er en plan som opererer som en pekepinne med retningslinjer for hvordan en situasjon kan håndteres i fremtiden. Gjennom denne definisjon så har en strategi to kjennetegn som er essensielle: planen er laget i forkant av handlingene de skal anvendes på og det andre er at de er bevisste og målrettet....2) En strategi som "ploy" ved at strategi kan være et knep, som en metode for å utkonkurrere sine konkurrenter. Strategien her er da trusselen mot konkurrentene. Her handler det om direkte konkurranse hvor man skal påvirke konkurransen på en måte som gir egen organisasjonen en fordel....3) Strategi som "pattern". Siden en plan også kan realiseres så er det ikke nok å definere strategi som en plan. Noe må omfatte atferd som resulterer av strategien og her presenteres strategi som mønster. Denne definisjonen knyttes til handlingsmønsteret ved realisert strategi. Dette vil da si et konsistent handlingsmønster som en strategi.

4) En strategi ut ifra "position". Her lokaliserer man hvor en organisasjon står sett i lys av sine omgivelser. Ut ifra dette skal både det interne og det eksterne evalueres mot omgivelsene i samme miljø....5) En strategi som "perspective". Mens nummer fire studerer de ytre faktorene, så ser den femte på tankegangen til de som utvikler strategien og hvordan de oppfatter verden rundt seg. Man ser på karakteren til organisasjonen, og det viktige med denne definisjonen er at perspektiv er delt mellom medlemmene i organisasjon som en kultur eller ideologi (Mintzberg, 2001).

## 2.2 Kultur

### 2.2.1 Organisasjonskultur

En formell definisjon på kultur er et mønster av grunnleggende antagelser, oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe, når den lærer å takle sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon, som har fungert bra nok til å bli ansett som gyldig, og kan derfor bli undervist til nye medlemmer som riktig måte å oppfatte, tenke og føle i forhold til disse problemene (Schein, 1991). Forholdet mellom kultur og ytelse kan sammensettes ved å forstå at kultur omfatter tre essensielle komponenter: innholdet i normer, hvor bredt medlemmene er enige om normer og hvor intenst medlemmene av organisasjonen holder seg til bestemte normer (Chatman, Caldwell, O'Reilly, & Doerr, 2014).

Det er bare hvis vi graver under overflaten av verdier ved å nøye observere oppførsel, legge merke til avvik, inkonsekvenser, eller fenomener som forblir uforklarlige, at vi klarer å fremkalle fra innsidere deres underliggende antakelser. Slike antagelser begynner som regel som verdier, men når de tåler test over tid, så blir de gradvis antagelser og blir deretter tatt for gitt. Hvis for eksempel en strategi fungerer gjentatte ganger over flere generasjoner av produkter, vil det gradvis være antatt at en slik strategi faktisk er riktig og vil deretter ikke bli stilt spørsmål ved. (Schein, 1988).

I en idretts-kontekst så kan organisasjonskultur og dens underliggende antakelser bli sammenlignet med klubbfilosofi. Klubbfilosofien og kulturen som følger er forankret innad i klubb på tvers av alle avdelinger og danner verdier og normer som hele klubben kan stå inne for, og dette er noe man forventer alle medlemmer kan holde seg til.

### 2.2.3 Ressurs maksimering

Sam Allardyce ble utnevnt til manager i Bolton Wanderers i 1999 og målet var som følger: Tilgang til Premier League og holde seg der, selv om det var lite investeringer tilgjengelig til spillerkjøp som følge av mye gjeld relatert til byggingen av Reebok Stadium, deres hjemmebane. Klubben valgte å investere i å forbedre kvaliteten og kapasiteten i sin eksisterende spillergruppe på bakgrunn av manglende ressurser til å kjøpe og beholde de mest talentfulle spillerne. En del av disse investeringene innebar idrettsvitenskap og idrettspsykologi, som da resulterte i et dyktig støtteapparat som kostet en brøkdel av spillerkjøp (Gilmore, 2009).

Utstrekningen av personaliseringen i klubben fulgte "Look after the players every need" mentalitet. For eksempel så ville induksjon til Bolton Wanderers fokusere på familien, og ikke bare spilleren. Spilleren ville få en venn som skulle veilede dem gjennom den første tiden i klubben. Samtidig ville flytte-eksperter finne et passende hjem for den nye spilleren og hjelpe med alt av fysisk belastning korrelert med flytting. Et annet eksempel var når spillere skulle forlate klubben. Grunnlaget for at de skulle forlate var irrelevant, og en strukturert prosess ville være på plass for å sikre en god overgang og at spilleren bare satt igjen med gode minner om klubben. Nøkkelspillere ble som regel rekruttert på bakgrunn av hva tidligere spillere hadde sagt om klubben, og dette visste Sam Allardyce. De som jobbet med det psykologiske arbeidet klubben var derfor interessert i å støtte hver eneste spiller både før, under og etter utlån (Gilmore, 2009).

Bolton Wanderers sin idrettsvitenskapelige bakgrunn og intense fokus på hver spiller individuelle behov hadde en slik effekt at den kunne tiltrekke spillere som ellers ville takket nei til en slik utdatert klubb. Det å tiltrekke tjenestene til erfarne spillere ga en kostnadseffektiv metode som gjorde klubben mer konkurransedyktig med mindre skattemessige utgifter enn sine Premier League konkurrenter. Bolton valgte også å investere langsiktig fokus i akademiet og utvikling av unge spillere. I en bransje som ønsker umiddelbare resultater så er dette som regel vanskelig å få noe ut av men under Sam Allardyce så ble en rekke akademispillere førstelagsspillere på et jevnt basis (Gilmore, 2009).

## 2.3 Spillerlogistikk

### 2.3.2 Spillerlogistikk i Norge

Spillerlogistikken praktiseres på forskjellige måter i fotballklubber i Norge. Alt forankres i hva slags identitet, mål og forretningskonsept klubben har. Men det er hovedsakelig fire utfordringer som går igjen i toppklubbene i norsk fotball. Istedenfor for å bli i en norsk klubb så velger ofte de beste 15-16 åringene å gå til akademier i utenlandske klubber i topp 5 ligaer og store utviklings klubber. Det er ikke lov å signere profesjonelle kontrakter med spillere under 16 år, men de internasjonale toppklubbene inngår avtaler med foreldrene til spilleren i en såkalt "pre-kontrakt" (Norsk toppfotball, 2019).

Utfordring nummer to er at flere unge talenter velger å ikke signere kontrakt nummer to med toppklubbene hvor de ble utviklet. I samarbeid med agent så velger å dra ut som bosman-spiller i 18-20 årsalderen og dermed uteblir penger som potensielt kunne styrke klubbens akademi. Dette er noe som da kan ødelegge for motivasjonen til å investere i utviklingsarbeid videre innad i klubben. Neste er at eliteserien seg selv er blitt en selgende liga. Krevende klubbøkonomi tvinger frem tidlige spillersalg. Utfordringen her er at klubbene blir presset av markedet, spillernes interesser og en krevende klubbøkonomi til å selge klubb utviklet spillere for tidlig. Man risikerer da å verken få optimalisert salgspotensialet eller få nok spilletid på A-laget før de forsvinner (Norsk toppfotball, 2019).

Siste utfordring er at vi selger for mange spillere til feil klubb eller liga. Som vi kan se så har antallet norske spillere i topp 10 ligaer økt fra 13 i 2017 til 19 i 2019. Problemet her er at bare 9 av de spiller fast (+50% spilletid). Det indikerer at vi selger spillere til et altfor høyt nivå for hva de er klar for. Dette kan bremse spillernes mulighet til videreutvikling, hindre salgs klausuler i å bli utbetalt og svekke landslagets prestasjonsevne. En mulig gryende tendens er at norske utviklingsklubber selger sine fremste talenter til konkurrerende ligaer som den danske og svenske. Det hjelper ikke mye for Eliteseriens mål om å klatre på UEFAs liga ranking (Norsk toppfotball, 2019).

### 2.3.1 Spillerutvikling i Norge

Akademi Klassifiseringen fra 2019 konstaterte med at Norge sammenlignet med andre land i Europa, at vi ikke utvikler gode nok spillere. Samtidig så har aldersbestemte landslag aldri prestert bedre. I 2018 fikk Norge G17 kvartfinale plass. Samme år fikk G19 femteplass i EM, og var en av fem europeiske nasjoner som kvalifiserte seg for G20 VM. Det har faktisk gått så mye fremover at UEFA konstaterte at Norge hadde mest fremgang i Europa når det gjaldt G17 og G19 samlet (Norsk toppfotball, 2019). Problemet ligger mest på at klubbene i Norge må kunne erkjenne at de ikke har jobbet grundig nok med arbeidet i å utvikle fremtidens talenter.

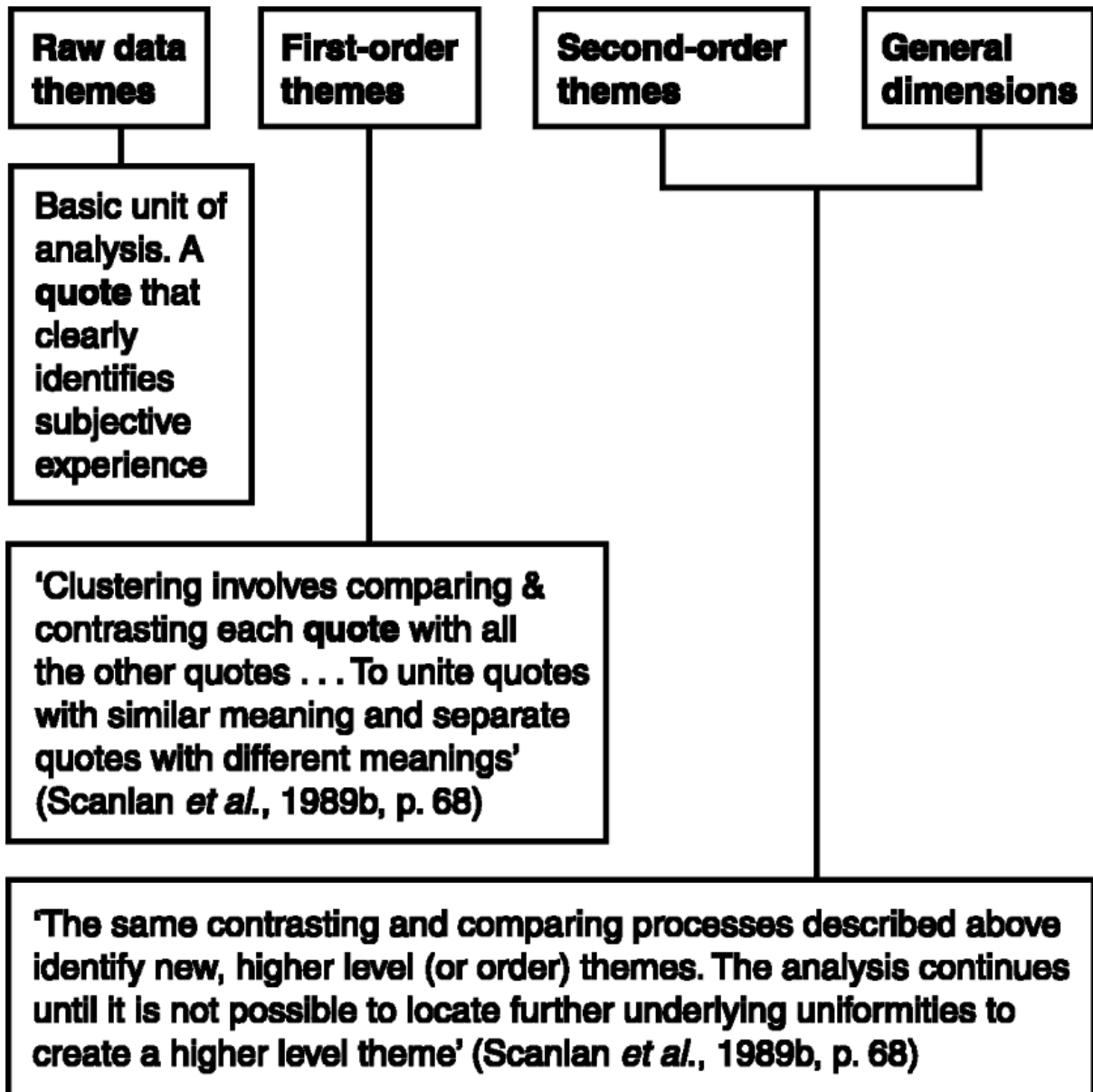
Aaberg & Sæther (2016) undersøkte talentutviklingen i Rosenborg og fant mye positivt, men også et negativ som hindret prosessen i stor grad. Rosenborg ga uttrykk for å tilby et miljø med fokus på aspekter fremhevet i den økologiske modellen atletisk talent utviklingsmiljø (ATDE). Klubben så ut til å fokusere på å gi spilleren verktøy og ressurser både på og utenfor banen, ved hjelp av en helhetlig og systematisk metodikk. Men likevel så ser det ut til at klubben har et svakt forhold mellom ungdomsavdelingen og eget seniorlag og da noe som indikerer på et konkurranseforhold, som også er funnet i andre eliteakademier. Dermed kan det se ut som betydningen av å utvikle spillere med lokale bånd er degradert på grunn av klubbens behov for kortsiktig suksess.

## 3.0 Metode

I denne studien er det benyttet innholdsanalyse. Innholdsanalyse benyttes for analyse av muntlige eller skriftlige tekster. Metoden blir særlig tatt i bruk når det gjelder analyse av tekster i forskjellige tradisjonelle og sosiale medier. En innholdsanalyse kan gjøres i form av kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. En kvalitativ tilnærming vil ta for seg tolkning av hva slags mening som knyttes til forskjellig type innhold, mens en kvantitativ tilnærming vil fokusere på å få fram omfanget av forskjellige innholdstyper (Grønmo, 2020). Vi har valgt en kvalitativ inngang og fokuserer derfor på det i fortsettelsen.

En kvalitativ innholdsanalyse innebærer å organisere de valgte tekst-sitatene, bildene eller andre kilder som er relevant for å kunne svare på problemstillingen. Deretter blir innholdet fra kildene delt opp i diverse kategorier. Formålet med en kvalitativ innholdsanalyse er å transformere mye materiale fra en tekst til et kort og godt strukturert sammendrag av de viktigste resultatene (Erlingsson & Brysiewicz, 2017). Biddle, Markland, Gilbourne, Chatzisarantis, Sparkes (2001) presenterer en framgangsmåte ved kvalitativ innholdsanalyse og beskriver den slik: Man grupperer sitater sammen som har underliggende likheter. De underliggende likhetene blir så nye temaer. Klynging gjelder det å sammenligne og skille hvert av sitatene og de nye overordnede temaene slik at man får koblet sammen sitater med liknende betydninger og samtidig skille sitatene med forskjellige betydninger. Den kvalitative innholdsanalysen følger så videre prosessen som er oppgitt i figur 2 nedenfor.





Figur 2. Struktur og begrunnelse for prosessen med innholdsanalyse.

Kilde: (Biddle, Markland, Gilbourne, Chatzisarantis, Sparkes, 2001).

### 3.1 Valg av metode

Formålet med undersøkelsen vår er å avdekke hvordan et utvalg toppklubber i norsk fotball jobber med spillerlogistikk, og hvilke strategivalg og verdier de handler ut ifra. Som beskrevet i 3.0 Metode har vi valgt kvalitativ innholdsanalyse som metodisk inngang til å sortere innhentet informasjon om dette.

Ifølge Grønmo (2020) er hensikten med en kvalitativ innholdsanalyse å finne meningen som ligger forankret i forskjellige typer innhold som er relevant for problemstillingen.

Siden en kvalitativ innholdsanalyse kan anvendes på både muntlige og skriftlige data, passer den bra med tanke på at vi har valgt å ta lydopptak av våre intervju. Innholdet i disse lydopptakene og intervjuene ble transkribert før analysen ble gjennomført. Vi mener innholdsanalysen tar vare på meningen bak innholdet som analyseres. Så er det selvfølgelig vår oppgave å se sammenhenger mellom respondentenes responser på en slik måte at en til slutt finner fellesnevnerne eller meningsfulle enheter som Biddle (2001) benevner som generelle dimensjoner.

### 3.2 Metode for Datainnsamling

Metoden for datainnsamling var primært semi-strukturerte intervjuer, der det inviteres til åpen dialog. En styrke i denne tilnærmingen er at både kroppsspråk og toneleie gir mulighet for at respondentene kommer med egne meninger, følelser og holdninger (Jacobsen, 2015). I samråd med veileder landet vi også å benytte eksisterende podcast-episoder som omhandlet temaet for oppgaven, med gjester fra klubbene vi av ulike årsaker ikke lyktes å gjennomføre intervjuer med innenfor tidsrammen vi hadde tilgjengelig. Podcastene med Molde FK ble holdt av førsteamanuensis ved Molde høyskole, Kjell Marius Herskedal. En episode var med spillerkoordinator Mats Mørch, hvor det handlet om hvordan å inkludere nye spillere til klubben og hvorfor dette er viktig for en klubb som ønsker å hevde seg. En annen episode var med Thomas Mork, og handlet om spillerutvikling mot det profesjonelle. Informasjon om B/G fikk vi fra deres egen podcast som heter 4-3-3. Episoden vi brukte, handlet om hvordan det står til med spillerlogistikken i klubben.

Et semi-strukturert intervju er et dybdeintervju, som kan ha mange likheter med en vanlig samtale fra dagliglivet, men i et intervju er det et mer profesjonelt formål. Grunnen at vi har valgt denne typen intervjuform, er for å kunne ha en åpen samtale med respondentene. Spørsmålene er åpne i formuleringen slik at intervjupersonen selv kan tolke spørsmålene. Etter hvert som respondenter blir mer komfortable, kan vi spørre mer utfordrende spørsmål, som kan gjøre datainnsamlingen rikere. Hensikten med intervjuet er å kunne samle inn data av god kvalitet som kan analyseres for å kartlegge hvordan klubbene jobber, og dermed svare på vår problemstilling (Jacobsen, 2015).

### 3.3 Intervjuguide

Grunnen for at en lager en intervjuguide er gjerne for at en skal få rikelig med informasjon ut av intervjuobjektet innenfor områder som relevant for problemstillingen. Guide bidrar slik med en struktur eller skisse man kan følge. Vår intervjuguide ble strukturert slik at den hadde tre fokusområder for hvordan klubbene jobber strategisk med spillerlogistikk. (Jacobsen, 2015). Fokusområdene var som følger: Spillerlogistikk og klubb, Kompetanse og hierarki og Fremtidsfokus.

Det første fokusområdet omhandlet spillerlogistikk og klubb. Dette omhandler om klubbene har klare strategier når det gjelder spillerlogistikk og hvem som jobber med dette samt hvordan strukturen i klubbene er. Samtidig ville vi se på kulturen i klubbene for å kunne forstå mer om hva som legger grunnlaget for strategiene som anvendes og hvordan kulturen påvirker disse. Å undersøke kompetansen i de utvalgte klubbene var for finne ut

hva slags nivå både ansatte og klubbene ligger på i forhold til spillerutvikling og strategi. Å finne ut hvor klubbene føler at de er i hierarkiet var også viktig for å kunne forstå hvordan de eventuelt må tilpasse strategier ut ifra mulige begrensninger når det gjelder økonomi og beliggenhet. Det siste fokusområdet handlet om fremtidsfokus og innebærer hvilke utfordringer klubbene har innenfor spillerlogistikk og hvordan de forbereder seg til de.

Ved å fokusere slik var tanken at vi kunne innhente dybdeinformasjon som kunne bidra til å besvare problemstillingen med definerte underpunkter. Selv om intervjuguiden bidrar til struktur, kan vi likevel forfølge de temaene eller spørsmålene som måtte dukke opp underveis. Det å bruke intervjuguide gjør det lettere å sammenligne svar på tvers av klubbene i analysen, som igjen forhåpentlig bidrar til at problemstillingen kan besvares på en oversiktlig måte. Spørsmålene er også som nevnt tidligere enkle og åpne, noe som gjør at klubbene i større grad får reflektere og greie ut om spørsmålene selv, samtidig som at vi har mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål.

### **3.3.1 Utvalg**

Når vi lager en undersøkelse er det viktig at vi plukker ut et utvalg. Utvalget er bestående av fem klubber i toppfotballen i Norge. Vi valgte fem klubber på bakgrunn av at vi ønsker å få et dypere bilde av hvordan enkelte klubber ser verdien av strategisk arbeid med spillerlogistikk. Samtidig må vi også se på den sportslige tilstanden til hver av klubbene. Det er gjort et grunnarbeid i forkant ved å finne ut hvilke klubber som ble en del av utvalget og da kunne skape en nyanse i svar på problemstilling. Ved å ha et bestemt utvalg av bare 5 klubber i Norge så ville vi få et konkret og smalere innblikk av hvordan klubbene jobber med fokusområdene. Dette gjør det også mest mulig oversiktlig i analysearbeidet ved å ikke ha en overflod av data (Jacobsen, 2015).

### **3.3.2 Respondenter**

Respondenter er de som blir intervjuet. Intervjueren kontakter hver person som skal intervjues. Det kan gjennomføres ved at man møtes over telefon eller en nettbasert samtale. (Jacobsen, 2015).

Utvalget er 5 respondenter, der deres roller er sportslig ledere eller andre roller i klubbene i de utvalgte klubbene. Når man velger respondenter er det viktig å se hva problemstillingen er fordi at vi skulle kunne svare best mulig på oppgaven. (Jacobsen, 2015). Noen av de sportslige lederne sitter i en stilling i dag hvor de er med å ta avgjørelser for klubben og hvordan spillerlogistikken skal fungere, så da er det viktig å grave mye for å innhente mest mulig informasjon for å få mest mulig forståelse. Respondentene har bakgrunnsinformasjon om hvordan klubbene jobber i henhold til økonomien i klubben, verdiene og strategiene som klubben har hatt eller har. Dette er verdifullt for vår oppgave.

### **3.3.3 Troverdighet**

Respondentene er sportslige ledere og andre sentrale ansettelse i klubbene vi har vært i kontakt med. Vi må tolke det de gir oss av informasjon som riktig informasjon, selv om det kan være deres personlige meninger om egen klubb. Det kan forekomme personlige

meninger om et tema og da er det viktig for oss å klare å skille ut det. Det ble gjort lydopptak fra intervjuet fordi analysearbeidet skal være så presist som mulig, og ved lydopptak så får man med all informasjonen fra intervjuet. Ved å ta lydopptak så gjør det også at vi kan fokusere kun på respondenten. På denne måten kan vi også skape en trygghet i intervjuet der vi kan komme med gode spørsmål og ha en bedre flyt i samtalen med intervjuobjektet. Vurderinger rundt kildenes nærhet til det vi undersøker er viktig, og man må være kritisk til informasjon fra intervjuet når det skal drøftes. Vår rolle som forsker er å være kritiske og spørrende men ikke for mye, og samtidig være avslappet med rolig kroppsspråk (Jacobsen, 2015).

Vi har også brukt podcast som vi har fått informasjon fra. I disse podcastene er kildene våre sportslig leder og personer som har jobbet i to av de utvalgte klubbene i mange år og har godt kjennskap til klubben. Dette er som kjent noe som kalles en feilkilde, og ved at vi bruker podcast gjør det at vi må være enda mer kritiske til informasjon vi får. Ved å høre lydopptak som er gjort av andre, kommer ikke informasjonen direkte fra oss, men vi har hentet den fra andre kilder noe som kan gjøre at kildene ikke er like troverdige. Vi kan ikke vite motivet bak spørsmålene og hva intervjuer vil ha ut av intervjuet. Så dette kan gjøre at informasjon blir mindre nøyaktig. Da er vår jobb som forskere å vite om at dette er et tilfelle og at vi må være klar over at informasjon vi får ikke er like troverdig som om vi selv hadde vært i kontakt med disse personene selv.

### **3.3.4 Etiske vurderinger**

I en undersøkelse som dette er det alltid etiske vurderinger som må gjøres. Vi som forskere har en plikt å tenke nøye igjennom hvordan funnene vi finner er med å påvirke de vi undersøker, samt hvordan forskningen blir brukt. Man er nødt til kunne til enhver tid være innforstått med at de som blir forsket på, gjør dette på frivillig basis og at de som blir undersøkt kan til enhver tid trekke seg om de ønsker det. For alle intervjuene så ble det laget en samtykkeerklæring i forkant. Dette ble gjort fordi personene som blir intervjuet har visse rettigheter under undersøkelsen. Vi har også et ansvar for å gi informasjon på hva denne oppgaven skal brukes til og at intervjuet også blir anonymisert. De utvalgte respondentene i utvalget fikk vite dette før intervjuet. Når intervjuet pågår, blir det gjort et opptak av samtalen. Vår oppgave som forskere er å få informasjonen gjengitt på mest mulig riktig måte. Dette er vårt ansvar å gi informasjon om til intervjuobjektet som de da må godkjenne. For at dette skal være mest mulig etisk, så skal intervjuet slettes etter at det har blitt transkribert fordi informasjon er konfidensiell og sensitiv (Jacobsen, 2015).

## **3.5 Analyse**

Det første vi skulle gjøre for å analysere dataene var å transkribere intervjuene. Da startet vi å lytte til lydfilene som ble tatt opp under intervjuet. Når intervjuene skulle bli transkribert så var det viktig at vi tok oss god tid. Dette er avgjørende for å kunne sitere intervjuobjektet korrekt, og at det blir gjort på en mest mulig presis måte. Respondentene ble oppgitt med både deres navn og klubb i resultatdelen (Jacobsen, 2015).

## 4.0 Resultater og diskusjon

### 4.1 Presentasjon av respondenter

#### 4.1.1 Eirik Ranheim, sportslig leder Kristiansund Ballklubb (KBK)

Han har ansvar for akademiet fra 11-16 år. Så har de en egen gruppe som er fra 16-19 men det er ikke under sportslig leder. Han har også et hovedtrener-ansvar for nasjonal gutter 16-laget, i tillegg til at han er en del av et trenerteam på KBK 2, altså rekruttlaget til KBK, også han er krets og fylkes trener for NFF. I tillegg har han en bachelorgrad i sport management også en del trenerutdanning.

”Fra starten i 2004 så har vi forbedret prestasjonene våre hvert år. Sånn sett så er det resultatmessig utvikling samtidig som det er masse utvikling av klubb. Det er litt sånn unik situasjon klubben har vært i. Vi har alltid overprestert ut ifra forventninger og egne tanker om plassering og prestasjon. Så toppet det seg i fjor når vi nesten kvalifiserte oss til Europa spill som egentlig er langt utenfor klubben sitt mål. Hva det neste blir er vi litt usikker på, vi må fremdeles gå litt stille i gangene og tenke på hvordan klubben vår egentlig er. Det har vært mye flaks og mye godt arbeid i bunn”.

#### 4.1.2 Håvard Flo, sportslig sjef Sogndal fotball

Han har vært sportslig leder i 10-12 år. Han har blitt mer og mer fokusert inn mot spillerlogistikken. I tillegg har klubben folk som driver med personal og oppfølging og medarbeidersamtaler. Det er der de er nå, så fokusområdet til Flo er blitt snevret veldig ned mot spillerlogistikk, og litt oppfølging rundt kontrakter, forhandlinger, avganger og rekruttering inn. Han mener det er en business som er blitt enda mer kompleks, krever mer tid og er du ikke fokusert eller i forkant i det segmentet så taper du terreng, så han har mer den kommersielle biten. Han tror at slike ting blir en del av fremtiden.

”På et nasjonalt nivå da så begynner vi å bli en stor klubb, men likevel så er vi en liten klubb med relativt små ressurser. Men allikevel så er det jo sånn at vi har arbeidsoppgaver som tenderer litt over i andre ting vi driver med i klubben. Vi er nok i den retningen i våres klubb uten at vi har en dedikert og klar strategi på hvor vi vil. Jeg lurte litt på hvor klar strategien er for at vi er jo der vi er mellom bratte fjell og liten klubb ikke sant. Men det er ikke dermed sånn at vi ikke har lov til å være framover retta og se litt på hvordan andre klubber jobber”.

#### 4.1.3 Aasmund Bjørkan, Sportslig leder, Fotballklubben Bodø Glimt

Han er tidligere spiller for B/G og spilleren med flest kamper på toppnivå. Han kom til B/G i 1991 og ble der som spiller til 2005 samt et lite opphold i Vålerenga på to år, på starten av 2000-tallet. Deretter kom han tilbake til B/G i 2013 som assistenttrener og tok over som hovedtrener i 2015. I november 2017 gikk han så over til stilling som Sportslig leder.

”Oppgaven min er å legge til rette for at det sportslige rundt klubben skal fungere best mulig for laget. Jeg har det øverste ansvar for sportslige rundt klubben. Jeg skal ha oversikt over hvem spiller som skal inn og hvem som skal ut. Være med å bygge spillerstall og finne ut hva som er det beste for vårt lag videre. En av mine oppgaver er å vite om markedet rundt og gjøre meg kjent med områder både i Norge og utlandet som vi

henter fra. Samt bygge klubben og lage en rød sportslig tråd for å utvikle klubben videre i den retningen vi tror er riktig”.

#### **4.1.4 Thomas Mork, Daglig leder AkerAkademiet Molde FK**

Han har tidligere spilt for MFK hvor han spilte i 12 sesonger for A laget. Etter spillerkarrieren ble Mork igjen i Molde og fikk jobben som sportslig leder i breddeavdelingen til MFK samt instruktør for Akerakademiet. Deretter har han vært assistent på A-laget og hatt G19 laget. Fra 2018 fikk Mork midlertidig ansvaret for akademiet. Etter hvert endte han opp som daglig leder for Akerakademiet. I tillegg har han hatt mange forskjellige roller rundt om i klubben.

“ Min rolle er å være faglig og administrativ ansvarlig for AkerAkademiet. Jeg har da ansvar for at akademiet skal være med å bidra til best mulig utvikling både som spiller og de som er trenere. Vi vil både være med å bidra til de som vil bli trener til å få en mulighet i akademiet. Jobben går også ut på å kartlegge og få oversikt på spiller som etter hvert kan bidra på nasjonale lag for Molde fotball.”

#### **4.1.5 Mats Mørch, spillerkoordinator Molde FK**

Mørch begynte som keepertrener for klubben også ved siden av hjelper han spillere å finne seg til rette og finne leilighet. Når den som hadde jobben tidligere forlot stillingen sin så ble han spurt å ta over for to år siden. Så det er Mørch sin vei inn til rollen sin og hvordan han kom til Molde FK.”

“Min rolle er å legge til rette for spillere som kommer til klubben. Hjelp de å finne seg til rette og komme inn i hverdagslivet i en ny by. Jeg så selv hvor viktig dette var når jeg selv dro til Derby når jeg var ung gutt selv. Hvor viktig det er med noen som kunne hjelpe deg med å komme inn i livet på et nytt sted. Jeg er en person i klubben som hjelper til med alt folk trenger. Om det er noe å prate med meg om eller det å sette opp bankkonto eller andre essensiell ting. Jeg tror at dette er viktig for å kunne hjelpe spillere å prestere på et høyere nivå.”

## 4.2 Spillerlogistikk

**Tabell 1: Rekruttering og utvikling**

Respondenter	Rådata	First order themes	Second order of themes	General dimensions
B/G	Når det kommer til spillerlogistikk, er det viktigste for oss det lokale og norske markedet.	Hente spillere fra lavere divisjoner, lokalt og nasjonalt	Hente spillere fra lavere divisjoner både lokalt, nasjonalt og i Skandinavia.	Utvikling og rekruttering av spillere med mål å bidra til eget A-lag og økonomisk
SIL	Sogn og Fjordane. Der ligger vårt hovedfat da. Så vi har jo og hatt et veldig skarpt øye til Hordaland historisk.			
KBK	Vi rekrutterer fra Nordmøre først og fremst også har vi faktisk en speider i Trøndelag som vi bruker.			
KBK	Vi har ikke hentet spillere fra øverste hold på eliteserien eller fra større ligaer vi. Vi henter fremdeles spillere fra førstedivisjon og førstedivisjon i Danmark.	Hente spillere internasjonalt		
SIL	Mye økonomi i forhold til det å kunne bli bedre på egne produserte spillere.	Økonomisk fordel gjennom å utvikle egne spillere		
MFK	Et overordnet mål for akademiet som trumfer alt og er skrevet ned i strategiplanen vår, er at klubben ønsker jevnlig leveranse inn på vårt A-tropp og A-Lag.	Felles mål blant klubbene er ønske om egenproduserte spillere til A-lag	Jevnlig leveranse til A-lag via akademier gir måloppnåelse og økonomisk vinning.	
KBK	Jobben vår er jo å skape nok spillere til å kunne ha størst mulig andel på et A-lag. Det er jo klubben sin utartede mål i den sportsplanen.			

### 4.2.1 Utvikling og rekruttering av spillere med mål å bidra til eget A-lag og økonomisk

SIL, KBK og B/G har begrenset med ressurser og har da funnet sitt marked for hvor de kan rekruttere og kjøpe spillere fra. Spillere hentes da helst lokalt, nasjonalt og i Skandinavia. Her presenteres strategien som et mønster og har sitt opphav i at alle tre klubbene ikke har ressurser til å hente spillere fra hele Norge og må begrense seg inn mot sitt område. I følge (Herskedal, 2017) så måtte klubber godta sin plass i hierarkiet og

tilpasse strategier ut ifra begrensninger i det lokale og nasjonale strukturer. Uttalelsene om at KBK fortsatt henter spillere fra lavere divisjoner i Norge og Danmark i stedet for større ligaer kan tyde på at de har tilpasset sin strategi ut ifra deres plass i hierarkiet, spesielt i forhold til økonomi og spillerlogistikk.

Analysen viser at både MFK, SIL og KBK har et mål i samme retning om jevnlig leveranse av spillere til A-lag via akademi som både gir måloppnåelse og økonomisk gevinst. KBK har det som et mål i sin sportsplan, MFK har det nedskrevet i en strategiplan mens Sogndal opplyser om at de legger mye økonomi ned i arbeidet med spillerutvikling. KBK og MFK har en tydeligere plan på hva de ønsker av sin spillerutvikling ved at målet om egenproduserte spillere er inkludert i form av en strategiplan og en sportsplan. Sogndal er mer uklar og har mer et ønske om å bli bedre på å produsere spillere innad i klubb. I følge Mintzberg (2001) er det vanlig at en strategi er en plan og er gjerne laget i forkant og brukes som en retningslinje på hvordan noe skal håndteres i fremtiden. Ved at MFK og KBK har det i sin strategiplan og sportsplan, så gir det retningslinjer på hva de ønsker av arbeidet med spillerutvikling videre. En viktig faktor her er at ifølge Relvas (2010) så er de egentlige strategiene i fotball-akademier ikke alltid nedskrevne, men kan leses ut fra hvordan de involverte uttrykker seg og handler, og dette er viktig å ta i betraktning med tanke på SIL. Selv om ikke SIL har noe nedskrevet så kan de fortsatt være veldig fokusert på arbeidet med spillerutvikling. Mintzberg (2001) forklarer også at hvis en plan kan realiseres så er det ikke tilstrekkelig å definere strategi som bare en plan. Man har da et handlingsmønster som en strategi og felles handlingsmønster for SIL, KBK og MFK er at de bruker mye ressurser i spillerutvikling. SIL definerer det i form av hvor mye økonomi som er i arbeidet mens MFK og KBK definerer det som et mål om å utvikle mange spillere til A-lag i sine planer som betyr at de også har mye økonomi lagt ned i dette arbeidet.

Når Gilmore (2009) studerte Bolton Wanderers under Sam Allardyce så hadde de også i likhet med SIL, MFK og KBK et fokus på å investere i akademi og spillerutvikling for å produsere spillere til førstelag. I likhet med SIL og KBK så var Bolton Wanderers i en posisjon med lite ressurser tilgjengelig til spillerkjøp sammenlignet med de større klubbene. Siden fotball er en bransje hvor det generelt kreves umiddelbare resultater så kan det ofte være en utfordring å få noe ut av det arbeidet, men under Sam Allardyce så ble mange akademispillere førstelagsspillere på jevnlig basis (Gilmore, 2009). Ser man dette i lys av Aaberg & Sæther (2016) sin undersøkelse av talentutvikling i RBK så følte de at Rosenborg satte behov for kortsiktig suksess foran utvikling av lokale spillere til A-lag. Her er det en klar kontrast mellom kvaliteten og betydningen av spillerutvikling mellom RBK og Bolton Wanderers. Norsk toppfotball (2019) konstaterer gjennom Akademi Klassifiseringen at Norge ikke utvikler gode nok spillere sammenlignet med andre land i Europa og at problemet ligger i at mange av de norske klubbene ikke erkjenner at utviklingsarbeidet ikke har vært grundig nok. Både KBK, SIL og MFK ser ut til å investere både ressurser og fokus i sitt arbeid med spillerutvikling gjennom sine strategier. Spørsmålet er bare om kvaliteten på arbeidet er god nok.



**Tabell 2: Kjøp av spillere til eget A-lag**

Respondenter	Rådata	First order themes	Second order of themes	General dimensions
SIL	Jeg kommer aldri til å presse inn spillere som ikke vår hovedtrener er klar til å arbeide med. Det er klart at hvis det er tyngre caser med tyngre økonomi så er det klart at vi har en strategi. Da løfter vi det opp på styrenivå i forhold til å få mandater til å bruke de midlene.	Nye spillere avklares i dialog med hovedtrener og sportslig leder	Spillervalg basert på klubbens DNA og sportslige hensyn	Lokalisere spillertyper gjennom nettverk som må falle innenfor DNA og godkjennes av hovedtrener og sportslig leder
B/G	Når vi blir enig om å hente spillere går det alltid igjennom A-lagstreneren og meg. Vi henter aldri innen spiller som hovedtrenere ikke godtar.			
KBK	Siste avgjørelse gjøres av hovedtrener pluss sportslig leder			
SIL	Det tror jeg er kjernen i en god spiller rekrutteringsplan arbeid er at du må ha en veldig god dialog med klubbens hovedtrener.			
B/G	Fordelen til Bodø er jo at vi har en veldig tydelig spillestil. Så vi kan lettere se om det er noe som er interessant.	Tydelig spillestil og rollebeskrivelse gjør kartlegging av spillere mer oversiktlig		
KBK	Der igjen så jobber vi ut ifra et KBK-DNA, en rollebeskrivelse som skal matche hva vårt trenerteam ønsker i den posisjonen på et A-lag.			
KBK	Hvis vi går tilbake til de agent utspillene så ser trenerteamet pluss sportslig leder 10-15 kamper på han på insta scout og igjen bortsett fra det så vil vi henvende oss til agenten og igjen ut til trenere som har hatt spilleren før	Bruker nettverk av agenter og trenere til å finne spillere		
KBK	Samtidig som man hele tiden får innspill fra agenter som man kjenner litt fra før, eller agenter som da oppsøker klubben.			
SIL	Vi bruker heller å spille inn et behov gjennom en eller annen posisjon i vårt nettverk også har de kanskje noen profiler som kan passe inn da etter bestillingen fra klubben.			
SIL	Så vi prøver jo på en måte å være gode og gjøre noe smart der å hente og rekruttere så mye kvalitet for en billig penge.			

#### **4.2.2 Lokalisere spillertyper gjennom nettverk som må falle innenfor DNA og godkjennes av hovedtrener og sportslig leder**

Når spillere skal velges så blir valget basert på klubbens DNA og sportslige hensyn i alle klubbene. Begrepet DNA omhandler i denne sammenhengen arv, historie, verdier, miljø, kultur og erfaringer i klubben (Schjei, 2021). Det sportslige hensynet omhandler det at B/G, SIL og KBK ikke henter spillere som ikke før de er avklart gjennom sportslig leder og hovedtrener. SIL ønsker ikke å presse på en spiller som ikke hovedtreneren i klubben ønsker å arbeide med. I B/G og KBK samarbeides det mer internt i klubbene med å finne spillere de vil ha. Likevel ligger det siste ordet og godkjenningen hos treneren. Videre kan vi se at KBK og B/G har bestemte kriterier for hvilke spillere de vil ha. Hos B/G har de en bestemt spillestil de sjekker ut fra, mens i KBK er det et DNA i form av en rollebeskrivelse som skal samsvare med hva trenerteamet ønsker. Det er ifølge Mintzberg (2001) vanlig å se på en strategi som en plan som skal hjelpe med å ligge i forkant samt at strategien skal brukes som en retningslinje i fremtiden. Felles for de tre klubbene er at sportslig leder og hovedtrener er de som avklarer hvilke spillere som skal hentes, men den siste godkjenningen ligger hos hovedtrener. Dette er en plan som gir retningslinjer som de velger å jobbe ut fra for å gjøre arbeidet lettere. Ser man på B/G, har de også en klar strategi på hvordan de skal kartlegge riktige spillertyper ut ifra en veldig klar spillestil og dette gir også retningslinjer for selve arbeidet med kartleggingen. På denne måten leter etter spillere som passer inn i den stilen, og de bruker denne strategien for å minske feilen på spillerkjøp. KBK har mye av den samme tankegangen, men de har de en retningslinje som handler mer om rollebeskrivelse, og de følger et DNA som trenerteamet har satt. De fokuserer ikke bare på spillestil, men helhetsbildet til spilleren som skal samsvare med det trenerteamet ønsker.

Ser vi videre i analysen, kommer det fram at KBK og SIL bruker kontakter som agenter og trenere i nettverket når det kommer til å finne riktige spillere. Det er en realisert strategi som kan knyttes opp til et handlingsmønster (Mintzberg, 2001). Handlingsmønsteret som følger av strategien er at KBK i stor grad bruker agenter som kommer med tips om spillere, samt kjennskap fra tidligere kontakter. SIL bruker nettverk på mange av de samme måtene som KBK, men de gir nettverket et inntrykk av deres behov når det gjelder hva de trenger av spillere. Utfra tipsene de får, så prøver de å finne en spiller som kan passe og da gjerne kvalitet til en relativt billig penge.

Felles for KBK, B/G og SIL er at de har en ideologi i klubben om at treneren skal ta avgjørelser om hvilke spillere som skal bli hentet inn til klubben, og at klubben ikke skal bestemme hvilke spillere de henter uten at hovedtreneren har godkjent dette. Det tyder på et tillitsbasert forhold som gjør at hovedtrener skal godkjenne overgangene, og dette er i tråd med Mintzbergs (2001) tanker om perspektiv. KBK har en ønske om at rollebeskrivelsen skal samsvare med trenerens ønske fra hver posisjon og B/G bruker sin spillestil til å kunne finne interessante spillere. Dette er kulturen til og ideologien bak KBK og B/G om hvordan de ønsker å spille fotball og hvordan de kan finne riktige spillere. Denne tankegangen er delt mellom medlemmene i klubbene og er også en form for perspektiv som legger grunnlaget for spillerlogistikken (Mintzberg, 2001).

**Tabell 3: Kartlegging- og salg av spillere**

Respondenter	Rådata	First order themes	Second order of themes	General dimensions
KBK	Det er grundig jobb fra a-lags teamet vårt og sportslig leder som vier masse tid til å kartlegge spillere.	A-lagsteam og sportslig leder benyttes til å kartlegge spillere	Sikre dekning ved hver posisjon gjennom metodisk planlegging	Metodisk kartlegging av potensielle spillerkjøp og spillerutvikling gir fortrinn i en business med høy omsetning
KBK	Skyggelaget består av to-tre spillere i hver posisjon som ikke er KBK spillere, som for eksempel nå når vi solgte en spiller så har vi noen spillere som kan være på vei inn, som allerede er kartlagt.	Kartlegger potensielle erstattere i alle posisjoner		
B/G	Vi i Bodø ønsker dobbeltdekning på alle posisjonene.	To spillere på alle posisjoner		
KBK	Vi er jo på en måte avhengig av å være en selgende klubb. Vi ønsker jo å selge spillere oppover .	Sammenheng mellom å være en selgende klubb og et ønske om å produsere salgsklare spillere	Spillerutvikling som inntektspost	
KBK	Vi ønsker jo selvfølgelig å produsere spillere som kan ta et videre steg, så det å bruke KBK som et springbrett det er målet vårt.			
SIL	Vi har jo lyst først og fremst til å selge til det internasjonale markedet.	Ønsker å selge til utlandet og der de får god profit		
SIL	Vi har lyst til å selge spillerne våre når det er mulig til markedet der at vi får godt betalt.			

**4.2.3 Metodisk kartlegging av potensielle spillerkjøp og spillerutvikling gir fortrinn i en business med høy omsetning**

Spillerutvikling er en viktig inntektskilde, både med tanke på økonomi og liga. For KBK så handler det om et ønske om produksjon av salgsklare spillere. I SIL så er det å selge til utlandet og helst der de får god gevinst på spillersalg. Hvis vi ser på forskning gjort av Norsk Toppfotball (2019), så praktiserer klubbene i Norge spillerlogistikk på forskjellige måter. Likevel forankres alle typene av spillerlogistikk i hva slags identitet, hvilke mål og

forretningskonsept klubben har. I analysen kan vi se at KBK og B/G har to forskjellige metoder for å sikre dekning ved hver posisjon på laget. I KBK gjør sportslig leder og A-lags team en grundig jobb med å bruke et skyggelag for å kartlegge potensielle spillere. Skyggelaget består gjerne av to-tre spillere som ikke er KBK-spillere, men som kan hentes til klubben dersom en spiller blir solgt. B/G fokuserer mer på å ha dobbel dekning på samtlige posisjoner i klubben. Dette virker å være i likhet med KBK ved et ønske om å ha spillere klare for klubben ved eventuelle spillersalg .

Som nevnt tidligere så ønsker klubbene å selge spillere til større klubber og helst der de får godt betalt. Men det vi kan se fra Norsk Toppfotball (2019) sin forskning, er at flere unge talenter velger å ikke signere kontrakt nummer 2 med klubbene de ble utviklet i. Dette gjør at klubbene står i fare for å ikke få noe penger igjen for spilleren. I tråd med dette ser vi at Herskedal (2017) fant at klubber kan føle seg tvunget til å selge spillere sine for å kunne styrke økonomien i klubben. Dette kan gjøre at klubben selger spillerne til et for høyt nivå, fordi de føler seg presset til å tjene penger og få god profitt. Som vi også ser i Norsk Toppfotball (2019), kan det at spillere ikke signerer avtale nummer to ødelegge for utviklingsarbeidet i klubbene. Grunnen til at det kan ødelegge er fordi klubbene da ikke tjener like mye penger på utviklingsarbeidet lenger. Disse konsekvensene er reelle og klubber som KBK og SIL er veldig utsatt for å kjenne på dette ofte.

Både KBK og B/G har en strategi om å ligge i forkant av spillersalg, og dette samsvarer med strategi som en plan (Mintzberg, 2001). B/G ønsker dobbeldekning på alle posisjoner mens KBK benytter et skyggelag for å dekke posisjonene på laget ved spillersalg. B/G virker å ha valgt denne strategien for å være styrket som lag og slippe sårbarhet ved eventuelle spillersalg. KBK bruker heller et skyggelag som også da er et handlingsmønster ut ifra en plan om å være i forkant av spillersalg (Mintzberg, 2001). En plan kan realiseres, og at atferden som resulteres av planens realisering kan knyttes til et handlingsmønster. I følge Mintzberg (2001) vil et konsistent handlingsmønster forme strategien som er realisert. Her kan vi se at handlingsmønsteret til klubbene handler om å ville selge med høyest mulig gevinst ut ifra en realisert strategi om å være en selgende klubb.

Som nevnt tidligere så kommer det frem i forskningen til Herskedal (2017) at klubber ofte selger de største talentene for at klubbene skal overleve økonomisk. Til tross for at både KBK og SIL vil selge til større klubber og gjerne til riktig pris, så kan de fortsatt bli tvunget til å selge en spiller som kan medføre at klubben sportslige suksess blir dårligere. På den andre siden kan det være med på å styrke økonomien og sikre fremtiden til klubben i større grad. Midlene fra spillersalg kan brukes til å kjøpe nye spillere som kanskje kan opprettholde kvaliteten i stallen. Ved denne strategien kan det bli en fare for at de mindre klubbene i Norge forblir utviklingsklubber. Dette kan man se ved at SIL, KBK og B/G selger sine største talenter til ligaer i Danmark og Sverige som Norge konkurrerer mot. Dette løfter ligaer i Danmark og Sverige sitt nivå, mens Norges nivå synker (Norsk toppfotball, 2019). Dette er en bakside ved at både KBK og SIL ønsker å selge, ved at gapet i kvalitet mellom Norges ligaer og de konkurrerende ligaene blir større.

**Tabell 4: Spillerutvikling**

Respondenter	Rådata	First order themes	Second order of themes	General dimensions
KBK	Når dem først blir KBK spillere så er det fra 14-16 år.			Forskjellige tilnærminger i rekruttering og oppfølging av talenter i klubbene
MFK	Vi starter helt ned til fotball skoler, der vi starter med å kartlegge og blir kjent med spillere. Det året de fyller 13 år, går vi aktivt ut og henter de som vi ønsker å jobbe med	Ulike innganger til kartlegging og rekruttering av lokale talenter	Ulike innganger til påvirkning og rekruttering av unge spillere	
SIL	Utviklingsarbeidet vårt starter fra gutte-nivå og der har de klassifiseringen å jobbe etter.			
KBK	Det er måten vi ønsker å ha en tilnærming på de yngste der vi prøver å påvirke mest mulig med akademi og at vi er ute på klubb besøk.	Påvirke tidlig gjennom akademi og klubbbesøk		
KBK	Hovedtrener har jo kontor rett ned på banen og oppsøker utviklingsavdelingen og utviklingslederen vår ganske ofte og oss trenerne så det er et ganske tett samarbeid.	Tett samarbeid mellom utviklingsavdeling og A-lag	Balansere samarbeid og distansering mellom utviklingsavdeling og A-lag	
SIL	Det går på om klubb er flink til å være sammen, men også distansere. Så jeg er mer fan av å ha en sunn utviklingsavdeling som jobber målrettet med hverdagen til de unge spillere.	Distansering mellom utviklingsavdeling og A-lag		
SIL	For en utviklingsavdeling er veldig avhengig av ha et A-lag som er suksess fylt.			

#### 4.2.4 Forskjellige tilnærminger i rekruttering og oppfølging av talenter i klubbene

Det er ulike innganger til påvirkning og rekruttering av unge spillere i MFK, SIL og KBK. Felles for MFK, SIL og KBK er en plan om at rekrutteringen starter tidlig fra 13-16 år og for KBK så er det ved å påvirke spillerutvikling effektivt med akademi. Dette samsvarer med strategi som en plan Mintzberg (2001) ved at rekrutteringen starter i en tidlig alder som gir rammer for hvordan rekrutteringen skal håndteres i fremtiden. Der klubbene skilles seg ut i forhold til strategi er hvordan samarbeidet mellom ungdomsavdeling og A-lag praktiseres. KBK velger et tett samarbeid hvor hovedtrener følger godt med på spillerutviklingen ved å oppsøke avdelingen på jevnlig basis og SIL ønsker en distansering mellom A-lag og ungdomsavdeling. Begge strategiene har sitt opphav i en ideologi som et perspektiv som de forskjellige leddene i klubben er enige om (Mintzberg, 2001).

Kulturen i KBK setter grunnlaget for at samarbeidet skal være tett mellom leddene i organisasjonen slik at konkurranseforholdet mellom avdelingene er mindre og virker mer åpne for å bruke talenter fra akademi på A-lag. Sportslig sjef i SIL er mer tilhenger av en utviklingsavdeling som jobber målrettet mot et suksessfullt A-lag slik at det er en avstand opp til A-lag for at talenter fra avdelingen under ikke skal bli inkludert i A-lag før de er klare. Denne tankegangen ser ut til å være et perspektiv delt mellom medlemmene i SIL som en kultur (Mintzberg, 2001). Herskedal (2017) så at klubber praktiserte forskjellige strategier rundt spillerutvikling. SIL har en likhet med hva Aaberg & Sæther (2016) fant i sin undersøkelse om spillerutviklingen i RBK. RBK fokuserte på å gi spillerne både verktøy og ressurser til å lykkes med sin utvikling gjennom et metodisk talentutviklingsmiljø. Der de mente talentutviklingen var negativ, omhandlet forholdet mellom A-lag og ungdomsavdeling som de mente var svakt. Avdelingene virket å ha et konkurranseforhold og at klubben fokuserte på behovet for kortsiktig suksess og bruke profilerte A-lagsspillere fremfor å bruke talenter fra akademi på A-lag.

SIL opplyser om at de ønsker en avstand mellom A-lag og ungdomsavdeling slik at ungdommene kan jobbe mot et suksessfullt A-lag som er forenlig med hvordan det er i RBK. Om forholdet mellom A-lag og ungdomsavdeling er svakt, eller bare distansert i SIL er vanskelig å tolke. Sportslig sjef mener en utviklingsavdeling er avhengig av et A-lag med gode resultater. Ut ifra denne tankegangen så kan man kanskje tolke det som at ikke så mange talenter får sjansen på A-lag fordi talenter kan svekke kvaliteten på A-lag og hvis en utviklingsavdeling er avhengig av et suksessfullt A-lag så korrelerer ikke det sammen med å svekke kvalitet i troppen. Dermed kan behovet for kortsiktig suksess være prioritert framfor spillerutvikling i Sogndal også.

## 4.3 Kultur

**Tabell 5: Verdisett i kultur**

Respondenter	Rådata	First order of themes	Second order of themes	General dimension
MFK	Vi hjelper spillere som kommer til klubb. Hjelper også at de skal komme inn i kulturen vår.	Hjelper spillere inn i kulturen	Klubbene legger til rette for inkludering av nye spillere	Gjensidig respekt mellom spiller og klubb
KBK	Daglig leder er fantastisk flink med nye spillere uansett hvor dem kommer fra når det gjelder akkurat det. Også har vi noen afrikanske spillere som er veldig flink på det som har vært her en god stund som også er veldig flinke til å ta vare på de nye. Selvfølgelig har vi vår kaptein som er kjempeflink på å inkludere. Så når man kommer til KBK så blir man veldig fort inkludert	Dyktige på inkludering av nye spillere		
KBK	Vi har et verdsett som vi går ut ifra som skal være vår identitet samtidig som det skal mikses med en preferanse fra hva hovedtrener ønsker av sin spiller.	Samarbeid basert på klubbens verdier og spillers preferanser	Ydmykhet både ovenfor spillere og klubbens ståsted	
SIL	Vi er mer opptatt av å være gode kolleger som tar en felles beslutning på forhåpentligvis et riktig grunnlag			
KBK	Man skal være ganske ydmyk og det gjelder alt fra dem som kommer inn som 11-åringer til den 35 åringer som er på toppen.	Ydmyk tilnærming til spillere uansett alder		
SIL	Skal vi bli et godt produkt av oss selv må vi ha ei edruelig tilnærming til målsetning om hvor har du lyst til å være i hierarkiet. Om vi får lov til å ligge midt på tabellen i eliteserien et år så er det fantastisk.	Edruelig målsetning til plassering på tabell		

### 4.3.1 Gjensidig respekt mellom spiller og klubb

Ut ifra analysen kan vi se at klubbene legger til rette for inkludering av nye spillere. Når spillerne ankommer MFK og KBK så er det et stort fokus på at nye spillere skal lære seg kulturen og bli en del av klubben. Dette er en strategi som virker godt innarbeidet i klubbene, og det er en plan de virker å operere etter (Mintzberg, 2001).

Det å ha gjensidig respekt mellom spiller og klubb bunner også i å ha ydmykhet både ovenfor spillere og klubbens ståsted i forhold til hierarkiet. Samarbeid blir basert på verdier innad i klubb og spiller-preferanser. KBK sin strategi er å ta beslutning ut ifra et verdsett, som skal kunne samkjøres med hva hovedtrener ønsker av spillerne sine. På SIL sin side handler det om å stole på gode kollegaer og ta en felles avgjørelse på det grunnlaget som virker mest riktig. Ydmykheten gjelder også ved at spillere i KBK skal være ydmyk uansett hvilken alder og at SIL er konservative når det gjelder plassering på tabell. Disse metodene er selve kulturen i klubben, men virker fortsatt slik som en plan for hvordan de skal kunne fatte en avgjørelse i alle situasjoner (Mintzberg, 2001).

Ifølge Mintzberg (2001) kan en strategi være et perspektiv i form av hva som karakteren til organisasjonen. Det som er viktig her er å se om organisasjonens kultur og ideologi er delt mellom alle medlemmene i klubben. Ser vi på MFK, KBK og SIL sine svar, kan vi se at alle har et klart perspektiv for hvordan den ønskede kulturen i klubben deres skal fremstå. De har en ydmyk tilnærming til både mål, men også til spillere og ansatte som legger grunnlag for samarbeid og inkludering. MFK, KBK og SIL har en ideologi i bunnen med ydmyke holdninger som setter standarden for fellesskap og realistisk målsettinger som tyder på å deles mellom alle ledd i organisasjonen.

I Sarah Gillmore (2009) sin undersøkelse av Bolton Wanderers så var det et motto som var viktig for kulturen i klubben: "look after the players every need". Ved tidspunktet av forskningen fokuserte Bolton i stor grad på hvordan spilleren ble tatt vare på når de kom til klubben. Dette kan vi se tendenser av både i MFK og KBK ved at også de setter et stort fokus på hvordan de tar vare på nye spillere. KBK har en daglig leder som er tilsynelatende flink med å ta vare på spillere som kommer til klubben og denne gode ånden virker å ha smittet over på spillerne. Både kapteinen og diverse utenlandske spillere er flinke til å inkludere nye spillere inn i laget med åpne armer.



**Tabell 6: Mentalitet**

Respondenter	Rådata	First order of themes	Second order of themes	General dimension
SIL	Vi er minst like opptatt av å ta de inn i en kultur og at de har forutsetning på å leve i en sånn toppidrettskultur.	Trene spillere mentalt til å leve i en toppidrettskultur		Kulturen krever spillere med treningsmotivasjon og toppidretts-mentalitet
SIL	Det er en mentalitet, struktur og en aura som ligger her i forhold til at kreves ekstremt mye av spillerne.			
KBK	Dere har sikkert hørt hovedtrener sagt det må være sultne gutter og det er gjennomsyra i klubben.	Spillere skal være sultne og trene mye		
MFK	Det aller viktigste vi ser etter i ung alder er om de har den indre gløden for å trene masse			

#### 4.3.2 Kulturen krever spillere med treningsmotivasjon og toppidretts-mentalitet

Felles for KBK, SIL og MFK er at kulturen deres krever spillere som har riktig motivasjon og mentalitet for toppfotball. SIL ønsker å trene spillere til å kunne tåle hverdagen i en toppidrettskultur og er forankret i en mentalitet om at det krever utrolig mye av spillerne. I KBK og MFK så gjelder det å være sulten og trene mye. KBK sin treningskultur er grunnlagt i hovedtrener sitt ønske om å ha sultne og motiverte spillere som skal definere klubben og MFK ser etter unge spillere med indre glød og kapasitet til stor treningsmengde. Alt dette er perspektiv innad i klubbene og det essensielle med perspektive i Mintzberg (2001) er at perspektivet er delt mellom medlemmene i organisasjonen som en kultur eller ideologi som danner strategien. Toppidrettskulturen i SIL ligger i bunn som en strategi for hva som kreves for å kunne bli SIL spiller og gjelder for hele klubben. Det at det ligger en aura i SIL om at det kreves ekstremt mye av spillere kommer som et felles handlingsmønster av det å ha en toppidrettskultur som en strategi i bunn (Mintzberg, 2001).

Både SIL, KBK og MFK har en kultur som skal legge grunnlaget for god spillerutvikling og gode resultater. Samtidig så er en av utfordringene i spillerlogistikk i norsk toppfotball at de beste 15-16 åringene forlater norske klubber til fordel for utenlandske akademier og store utviklings-klubber (Norsk toppfotball, 2019). Dette tyder på at norsk spillerutvikling ikke strekker til når det sammenlignes med hva som kan tilbys i utlandet. Basert på analysen så skal KBK, SIL og MFK ha en seriøs nok kultur til å kunne tilby akkurat det norske spillere trenger for å bli gode. Men når Akademi-klassifiseringen konstaterer med at kvaliteten på norsk spillerutvikling ikke er god nok så er spørsmålet om norske toppklubber jobber grundig nok med å utvikle fremtiden talenter (Norsk toppfotball, 2019). Alle tre klubbene kar kulturen og mentaliteten for toppidrett, men det betyr ikke nødvendigvis at kvaliteten på arbeidet med spillerutvikling er tilstrekkelig.

## 4.4 Fremtidsfokus

**Tabell 7: Klubbstruktur**

Respondenter	Rådata	First order of themes	Second order of themes	General dimension
KBK	Klubben er nok ganske forsiktig med å forandre for mye i struktur og metode da med tanke på bruk av ressurser og spillerlogistikk for vi ligger jo og vaker på en tynn balanse-linje på ressurser og økonomi.	Forsiktig med å forandre metode med tanke på mangel av ressurser	Stabilitet og støtte i lokalmiljøet kompenseres for begrensede ressurser.	Mangel på ressurser som krever bruk av støttespillere og påpasselighet med å gjøre endringer i klubbstruktur
KBK	Så vi har ikke noe rik onkel, vi har gode støttespillere.	Har gode støttespillere		
SIL	Markedsinntekter som er kanskje opp i 70/80 prosent i klubben vår. Det er jo derfor vi må ta vare på samfunnet vårt og samarbeidspartnere, som vi har et ansvar over.	Ta vare på samfunn og samarbeidspartnere som utgjør stor del av klubb		

### 4.4.1 Mangel på ressurser som krever bruk av støttespillere og påpasselighet med å gjøre endringer i klubbstruktur

KBK og SIL har funnet sin plass i fotball-hierarkiet, sett i lys av sine omgivelser. De har med andre ord lokalisert sin posisjon i hierarkiet og tilpasset en strategi ut i fra den (Mintzberg, 2001). Stabilitet og støtte i lokalmiljøet må kompensere for begrensede ressurser og her uttrykker KBK at de må være forsiktige med å forandre strukturen med tanke på mangel av ressurser og oppgir at de ikke har noen “rike onkler” som kan hjelpe økonomisk som gjør at gode støttespillere må tas vare på og benyttes. SIL fokuserer på samfunnet rundt klubben med å ta vare på samarbeidspartnere siden SIL er veldig økonomisk avhengig av disse siden markedsinntektene tar opp en stor del av klubbens økonomi. De virker også ganske påpasselige med å gjøre store endringer i klubb struktur på bakgrunn av hvor tydelig de trenger samarbeidspartnerne for å kunne drifte klubb og med tanke på at sportslig sjef ikke kommer med noen forslag til endringer. Strategien for fremtidige økonomiske utfordringer klubbene kan hovedsakelig være å ta vare på samarbeidspartnere og fortsette driften av klubb slik den er i dag.

Både SIL og KBK virker å ha, til tross for små ressurser, forstått sin plass i hierarkiet. Ut ifra mangel på ressurser så trenger mindre klubber som KBK og SIL å ta imot den hjelpen de kan få. Her kan det tyde på at begge klubbene har skjønnet hvor viktige støttespillere og samfunnet rundt er for å kunne drive klubben. Dette kan knyttes til forskning av Herskedal (2017) om at enhver klubb må finne og godta sin plass i hierarkiet. Både SIL og KBK har funnet sin strategi og godtar at klubben er avhengig av gode støttespillere for å komme videre og utvikle seg som en klubb. Ved å godta sin plass i hierarkiet så kan klubbene tilpasse sine strategier ut ifra det. Selv om de har få ressurser, så har de klart ved

ansvarlighet ovenfor samfunnet rundt og støttespillere, å skape en god klubbstruktur som står støtt.

**Tabell 8: Spillerlogistikk**

Respondenter	Rådata	First order of themes	Second order of themes	General dimension
KBK	konkurransen blir på en måte det å kunne skape mest med minst mulig ressurser og være såpass trygg på de spillerne som vi henter inn	Være trygg på spillere som hentes inn for en effektiv drift		Ulike krav til planlegging og bevissthet rundt egen spillerlogistikk
KBK	Jeg sitter og utarbeider et rollekravsregister nå som skal gjelde både for utviklingsavdelingen og et A-lag som skal gjøre at den blå tråden skal synes gjennom alle spillerne vi henter.	Utarbeider rollekravsregister før spillere hentes	Høyner effekt gjennom planlegging	
SIL	Om vi har en klar strategi på dette og vet hva som er rundt neste sving, det vet jeg ikke. Det har alt å si hvordan ting åpnes opp etter Covid 19.	Ingen klar strategi på spillerlogistikk	Manglende sammenheng mellom rekruttering og salg	
SIL	Vi har kontroll på er at vi har en salgbar spillertropp.	Salgbar spillertropp		

#### 4.4.2 Ulike krav til planlegging og bevissthet rundt egen spillerlogistikk

Ulike krav til planlegging og bevissthet rundt egen spillerlogistikk inneholder to "second order of themes"; (1) *Høyner effekt gjennom planlegging* og (2) *Manglende sammenheng mellom rekruttering og salg*. At KBK vil være trygge på spillere de henter inn er forankret i et mål om å skape mest mulig med minst ressurser. KBK sin strategi er å være sikre på at riktige spillere hentes inn og samsvarer med "perspective" i Mintzberg (2001) ved at dette er klubbens ideologi ved spillerlogistikk. Dette målet er blitt praktisert gjennom rollebeskrivelse av riktig spillere og det å ha tillit til at trener kan vurdere hvem som kan bli KBK spillere ut ifra rollebeskrivelse og den ydmyke kulturen til KBK som nevnt tidligere. Her er strategien om trygghet i spillerlogistikk ført til et konsistent handlingsmønster ved at avklaring i dialog med sportslig sjef og hovedtrener sammen en rollebeskrivelse, har vært den metodiske framgangen for å sikre trygghet til spilleroverganger. Nå utarbeider sportslig leder et rollekrav register som skal sikre ytterligere trygghet i spillerlogistikken slik KBK DNA-et synes gjennom alle spillere innad i klubben. I følge Mintzberg (2001) er strategi som regel en plan som gir retningslinjer for hvordan en situasjon skal håndteres i fremtiden og i samsvar med det så skal rollekrav registeret skal sette klare rammer på hva som kreves i spillerlogistikken i KBK fremover.

Sogndal har derimot en manglende sammenheng mellom rekruttering og salg. De har ingen klar strategi og det eneste sportslig sjef vet, er at SIL har en salgbar spillertropp. En

stor utfordring i norsk toppfotball er at eliteserien er blitt en selgende liga og det eneste sportslig sjef er sikker på ved spillerlogistikken er at SIL har en salgbar tropp. Det hjelper ikke mer på bildet av eliteserien som en selgende liga. Hvis SIL da velger å selge, hvor selger de spillerne til og bryr de seg om utviklingen til spillerne eller tenker de bare gevinst? Siden andre utfordringer som er funnet i norsk spillerlogistikk omhandler det at spillere ofte blir solgt til for høyt nivå, og at klubbene ikke tenker på hva som er optimalt for den enkeltes spiller sin utvikling, så er dette viktige spørsmål å stille. I tillegg er det mange norske klubber som ikke får optimalisert salgspotensialet for sine spillere før de blir solgt videre og sitter igjen med en lavere gevinst enn de kunne hatt. Dette kan igjen gå utover økonomi i klubbene og samtidig gjøre klubbene mindre interessert i å legge ressurser i videre arbeid med spillerutvikling hvis de ikke får nok igjen for arbeidet sitt.

## 5.0 Overordnede diskusjoner

### Spillerlogistikk

Felles for KBK, SIL og B/G er mangelen på ressurser. På bakgrunn av denne mangelen så er alle tre klubbene nødt til å hente spillere i lavere divisjoner helst lokalt, nasjonalt også eventuelt Skandinavia. Å godta sin plass i hierarkiet og markedet har vært nødvendig at for klubbene skal kunne ha realistiske mål i forhold til økonomien og tilpasning av strategi. En tilpasset strategi for klubbene ut ifra mangel på ressurser og ståsted i hierarki har resultert i behovet for en metodisk kartlegging av potensielle spillerkjøp og spillerutvikling som kan gi dem fortrinn i en idrett med høy omsetning og som krever umiddelbare resultater.

Når det gjelder å finne riktige spillere så var KBK, B/G og SIL enige om at godkjenning av spillere avklares gjennom dialog med hovedtrener og sportslig leder. Potensielle spillere lokaliseres gjennom tilgjengelig nettverk og vurderes ut ifra kompatibilitet med klubbens DNA enten i form av spillestil eller rollebeskrivelse. Det kan tyde på at kulturen i klubbene legger grunnlaget for en strategi for hvordan klubbene skal kunne finne riktig spillere. Ved at avgjørelsen også ligger så mye på hovedtrener kan vise til at klubbene har enorm tillit at hovedtrener har kompetansen til å vurdere hvilke spillere klubben burde satse på. Her vil rekruttering av riktig hovedtrener spille en vesentlig rolle for hvor godt spillerlogistikken vil kunne fungere.

Selv om utvikling og rekruttering av spillere med mål å bidra til eget A-lag og økonomisk er en overordnet strategi i klubbene så viser resultatene at de har forskjellige tilnærminger i rekrutteringen og oppfølgingen av unge talenter. KBK velger å ha et tett samarbeid mellom ungdomsavdeling og A-lag mens SIL ønsker en distansering mellom disse to avdelingene. KBK sin strategi virker å tilrettelegge for en kortere vei til A-lag fra ungdomsavdeling. SIL derimot ønsker at ungdommene skal ha en lengre vei til A-lag og jobbe målrettet til de er helt klare å for å ta steget opp. KBK er tydelig mer åpen for unge talenter inn i troppen enn det SIL tyder på å være. Dette kan også tolkes fra i dataene fra Transfermarkt (2021) der man kan se at SIL sin tropp er verdsatt til 3.80 millioner euro og av de 3.8 millionene så er 1.73 millioner bare spillere som er kjøpt. I tillegg har klubben solgt spillere for 2.08 millioner euro. Dette kan kanskje tyde på en spillerlogistikk som ikke har produsert det mest optimale resultatet. KBK derimot har en spillertropp verdt 6.70 millioner euro hvorav 1.85 millioner er kjøpt. Salg av spillere har også resultert i et mer

positivt resultat på 2.6 millioner (Transfermarkt, 2021). Summene i seg selv kan ikke gi et klart bilde på hvilken klubb som har lyktes best med sin spillerlogistikk de siste årene, men dette kan fortsatt gi en pekepinn på hvilken klubb som har oppnådd best resultat ut ifra et ønske om å selge spillere for størst mulig gevinst.

## **Kultur**

De fire klubbene har ulike trekk ved sin kultur, men alle klubbene virker å ha verdiene og normene godt innarbeidet i klubbene. En viktig faktor er det å ha gjensidig respekt mellom spiller og klubb. Enten ved å legge til rette for inkludering av nye spillere eller å ha ydmyk tilnærming til spillere og klubbens ståsted, så er begge metodene med på å bygge grunnlaget for å en klubbkultur som viser hva klubbene står for. MFK, KBK og SIL krever også at deres spillere har treningsmotivasjon og toppidretts-mentalitet. Selv om MFK er en betydelig større klubb enn KBK, så er fellesnevneren at klubbene krever at spillerne skal jobbe hardt.

Inkludering, samarbeid, ydmykhet og mentalitet er alle nøkkelord i kulturene og er samkjørt fra topp til bunn i klubbene. Verdiene og normene har blitt praktisert og formulert på en slik måte at det ikke stilles noe spørsmål ved dem. Denne ydmykheten, inkluderingen og mentaliteten kan trekkes sammen med arbeidet klubbene gjør for å lokalisere riktige spillertyper. Klubbene ser etter forskjellige faktorer ved potensielle spillere, men et endelig spillervalg blir basert på klubbens DNA og sportslige hensyn. DNA-et handler mye om spilleren har riktige verdier for å kunne passe inn i kulturen som går på ydmykhet, treningsmotivasjon og toppidretts-mentalitet. Det sportslige hensynet omhandler den gode dialogen mellom sportslig leder og hovedtrener. Dette samarbeidet har sitt grunnlag i en kultur bygget på inkludering og ydmykhet som gjelder for alle klubbene.

## **Fremtidsfokus**

Mangel på ressurser gjør at klubbene må benytte tilgjengelige støttespillere og være påpasselige med å endre på klubbstrukturen. De er avhengig av ressurser og støttespillere fra samfunnet rundt til å kunne drifte organisasjonen og dermed ligger fokuset på å ta vare på samfunnet og ressursene rundt klubbene. Dette fokuset pluss påpasselighet med endring i klubbstruktur er viktig for at klubbene ikke skal miste fotfeste og miste viktige støttespillere.

Når det gjelder spillerlogistikk så har de ulike krav til planlegging og bevissthet rundt arbeidet. Der KBK ønsker å høyne sin effekt gjennom planlegging så har SIL en manglende sammenheng mellom rekruttering og salg. KBK har en plan for spillerlogistikken mens SIL velger ta ting som det kommer. Slik SIL var uklar i hvor seriøst arbeidet var rundt spillerutvikling så kan man igjen se en uklarhet med manglende sammenheng mellom rekruttering og salg.

## 6.0 Konklusjon

### **Hvilke strategivalg ligger til grunn for spillerlogistikk i norske toppklubber?**

Denne oppgaven har gitt oss innblikk i hvilke strategier som ligger til grunn i et utvalg norske toppklubber. Viktige fokusområder har vært spillerlogistikk, kultur og fremtidsfokus. Under disse hovedpunktene så er det noen klare metoder som har kommet fram i studiet vårt: (1) Utvikling og rekruttering av spillere med mål å bidra til eget A-lag og økonomisk....2) Lokalisere spillertyper gjennom nettverk som må falle innenfor DNA og godkjennes av hovedtrener og sportslig leder....3) En metodisk kartlegging av potensielle spillerkjøp og spillerutvikling som gir fortrinn i en business med høy omsetning. 5) Å ha gjensidig respekt mellom spiller og klubb....6) En kultur som krever spillere med treningsmotivasjon og toppidretts-mentalitet....7) At mangelen på ressurser krever bruk av støttespillere og påpasselighet med å gjøre endringer i klubbstruktur. Som Eirik Ranheim forteller "Det har vært mye flaks og mye godt arbeid i bunn" så kan man kanskje tenke at suksess-miksturen for en god spillerlogistikk har vært en kombinasjon av akkurat det. Det kan kanskje fremtidige undersøkelser svare på.

Resultatene fra denne undersøkelsen er ingen absolutt konklusjon for denne problemstillingen, men de kan gi noen svar og samtidig gi en pekepinn på hvilke områder det kan være nyttig å undersøke videre.

## 7.0 Svakheter med studien

Denne studien har bare benyttet informasjon fra fire norske toppklubber. For at studien kunne gitt et klarere bilde på problemstilling så kunne man trengt å intervju flere fotballklubber. I resultatene fremkommer det også at hovedtrener har en stor rolle i spillerlogistikken i klubb. Her kunne trenerens synspunkt vært nyttig å ha for å få en mer nøyaktig representasjon av spillerlogistikken i klubb.

En annen faktor er at informasjon fra MFK og B/G er innhentet fra klubbene sine podcaster. Dette gjør at informasjon ikke kommer direkte fra oss. Vi har ikke kommet i kontakt med klubbene og informasjonen har derfor ikke samme kredibilitet som fra SIL og KBK. Samtidig så var ikke dataene fra podcastene like utfyllende sammenlignet med SIL og KBK.

## 8.0 Referanser

Aalberg, R. R., & Sæther, S. A. (2016). The Talent Development Environment in a Norwegian top-level football club. *Sport Science Review*, 25.  
[https://www.researchgate.net/profile/Stig\\_Saether/publication/308658181\\_The\\_Talent\\_Development\\_Environment\\_in\\_a\\_Norwegian\\_top-level\\_football\\_club/links/57ea5f3108ae113df52373f3/The-Talent-Development-Environment-in-a-Norwegian-top-level-football-club.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Stig_Saether/publication/308658181_The_Talent_Development_Environment_in_a_Norwegian_top-level_football_club/links/57ea5f3108ae113df52373f3/The-Talent-Development-Environment-in-a-Norwegian-top-level-football-club.pdf)

Biddle, S. J., Markland, D., Gilbourne, D., Chatzisarantis, N. L., & Sparkes, A. C. (2001). Research methods in sport and exercise psychology: Quantitative and qualitative issues. *Journal of sports sciences*, 19(10), 777-809.  
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/026404101317015438>

Bjelland, V (2020, 7. September). Slik ble “jernkvinnen” den mektigste kvinnen i fotball. TV 2-sporten. Hentet fra <https://www.tv2.no/a/11629393/>

Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785-808.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/job.1928>

Erlingsson, C., & Brysiewicz, P. (2017). A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*, 7(3), 93-99.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211419X17300423>

Gammelsæter, H., & Jakobsen, S. E. (2008). Models of organization in Norwegian professional soccer. *European Sport Management Quarterly*, 8(1), 1-25.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16184740701814365>

Gilmore, S. (2009). The Importance of Asset Maximisation in Football: Towards the Long-Term Gestation and Maintenance of Sustained High Performance  
[https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1260/174795409790291394?casa\\_token=XYYA33RMh3IAAAAA:ue8CIHIMldW5pLYSwjUPGIImn-DNhrnAqNIrGeT9PH7p43KSntp747MTqh1W\\_a21dcmV2XGomd6W](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1260/174795409790291394?casa_token=XYYA33RMh3IAAAAA:ue8CIHIMldW5pLYSwjUPGIImn-DNhrnAqNIrGeT9PH7p43KSntp747MTqh1W_a21dcmV2XGomd6W)

Haugli, K (2014, 27. Mars), Yngve Hallén:- Fotballen har sovet i timen. Aftenposten. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/sport/fotball/i/wPK82A/yngve-hallen-fotballen-har-sovet-i-timen>



Herskedal, K. M. (2017). *Exploring the managerial cycle of professional football league managers in England and Norway* (Doctoral dissertation, Liverpool John Moores University). Hentet fra <http://researchonline.ljmu.ac.uk/id/eprint/6722/1/2017herskedalphd.pdf>

Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (utgave 3) Cappelen Damm akademiske.

Mintzberg, H. (2001). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. file:///Users/olemartinsvinddal/Downloads/mintzberg\_2001\_-\_the\_strategy\_concept\_i\_-\_five\_ps\_for\_strategy\_-\_pensum.pdf

Moen, T (2017, 10. August). For mye prat og for lite handling. Hentet fra <https://www.fotballtreneren.no/nyheter/for-mye-prat-og-for-lite-handling>

Moen, T (2020, 3. Desember). Hva er dualmodellen i norsk toppfotball. Hentet fra <https://www.fotballtreneren.no/nyheter/dualmodellen-hva-betyr-dette-for-norsk-toppfotball>

Norsk toppfotball. (2019). Akademiklassifiseringsrapporten 2019 <http://beta.toppfotball.no/AK19.pdf>

Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D., & Richardson, D. (2010). Organizational structures and working practices in elite European professional football clubs: Understanding the relationship between youth and professional domains. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 165-187. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/16184740903559891>

Schein, E. H. (1988). Organizational culture. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP-2088-24854366.pdf>

Schein, E. H. (1991). What is culture. *Newbury Park, CA: Sage*, 243-253 [https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=acHnScKqPGIC&oi=fnd&pg=PA311&dq=schein+organizational+culture&ots=3TbHxbB5CS&sig=K27LVHaQeJy0SKVY2D5tGzVb7I&redir\\_esc=y#v=onepage&q=schein%20organizational%20culture&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=acHnScKqPGIC&oi=fnd&pg=PA311&dq=schein+organizational+culture&ots=3TbHxbB5CS&sig=K27LVHaQeJy0SKVY2D5tGzVb7I&redir_esc=y#v=onepage&q=schein%20organizational%20culture&f=false)

Schjei, R. (2021, 18. Januar). Hvor viktig er fotballnasjonens DNA. Hentet fra <https://www.fotballtreneren.no/fagartikler/spillestil/hvor-viktig-er-fotballnasjonens-dna>

Transfermarkt. (2021). FK Bodø/Glimt. Hentet fra [https://www.transfermarkt.com/fk-bodo-glimt/startseite/verein/501/saison\\_id/2020](https://www.transfermarkt.com/fk-bodo-glimt/startseite/verein/501/saison_id/2020)

Transfermarkt. (2021). Kristiansund BK. Hentet fra [https://www.transfermarkt.com/kristiansund-bk/startseite/verein/21101/saison\\_id/2020](https://www.transfermarkt.com/kristiansund-bk/startseite/verein/21101/saison_id/2020)

Transfermarkt. (2021). Molde FK. Hentet fra [https://www.transfermarkt.com/molde-fk/startseite/verein/687/saison\\_id/2020](https://www.transfermarkt.com/molde-fk/startseite/verein/687/saison_id/2020)

Transfermarkt. (2021). Sogndal IL. Hentet fra <https://www.transfermarkt.com/sogndal-il/startseite/verein/2038>

Veland, B (2013, 31. Juli). Norske lag blir små i Champions League. Aftenposten. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/sport/fotball/i/y38Vqr/norske-lag-blir-smaa-i-champions-league>

## 9.0 Vedlegg

### 9.1 Intervjuguide

<p><b>Fase 1</b></p> <p><b>Introduksjon og bakgrunnsinformasjon</b></p>	<p><b>Informasjon</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Grunnlaget for valg av tema</li><li>• Hensikt og tidsbruk</li><li>• Håndtering av data</li></ul> <p><b>2. Bakgrunnsinformasjon (respondent)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Klubb, kompetanse, rolle og ansvarsområde</li></ul>
<p><b>Fase 2</b></p> <p><b>Spillerlogistikk og klubb</b></p> <p><b>(Herskedal, 2017; Norsk toppfotball, 2019;</b></p>	<p><b>Hvordan det ser ut med spillerlogistikk i dag?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvor kommer spillerne fra?</li><li>• Selges?</li><li>• Hvor mange jobber med dette her?</li><li>• Hvordan jobbes det?</li><li>• Hvorfor har dere landet på den måten å gjøre det på?</li></ul> <p><b>Hvordan tenker dere rundt spillerlogistikk?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Avgjørelser</li><li>• Fotball vs Forretning</li><li>• Unge talenter</li><li>• Strategiske planer</li><li>• Rekruttering</li><li>• Verdier</li><li>• Ansatte og arbeidsoppgaver</li></ul> <p><b>Hvordan er organisasjonen bygget opp?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Roller</li><li>• Sportsplan</li><li>• Struktur</li></ul>

	<p><b>Hvordan er kulturen i klubben?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verdier</li><li>• Kulturbærere</li><li>• Normer</li></ul> <p><b>Har du en rolle i arbeidet rundt spillerlogistikk?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Evt. hva?</li><li>• Proses</li></ul>
--	--

<p><b>Fase 3</b></p> <p><b>Kompetanse og hierarki</b></p> <p><b>(Aaberg &amp; Sæther, 2016; Herskedal, 2017)</b></p>	<p><b>Hvordan er kompetansen i klubben rundt spillerlogistikk?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Roller</li> <li>• Bakgrunn</li> <li>• Arbeidsoppgaver</li> </ul> <p><b>Hvordan er økonomien i dette arbeidet?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satser dere?</li> <li>• Innsatsviljen</li> </ul> <p><b>Hvordan er spillerutviklingen i klubben?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Akademi</li> <li>• Strategier</li> <li>• Leieavtaler</li> <li>• Trenere</li> <li>• Forhold mellom ungdomsavdeling og seniorlag</li> <li>• Akademi-Klassifiseringen</li> </ul> <p><b>Hvor i hierarkiet ligger dere i norsk fotball?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posisjon i Norge</li> <li>• Europeisk målestokk</li> <li>• Strategier ut i fra dette</li> <li>• Begrensninger</li> <li>• Resultatforventninger</li> </ul>
--	---

<p><b>Fase 4</b></p> <p><b>Fremtidsfokus</b></p>	<p><b>Utfordring med spillerlogistikk i framtiden?</b></p> <p>Hvordan ser det ut for klubben sin del?</p> <p>Føler du deg forberedt på det som kommer?</p> <p>Er klubben rustet for det som kommer?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• På hvilken måte</li> <li>• Hvorfor</li> <li>• Resultater</li> <li>• Ressurser</li> <li>• Spillerutvikling</li> <li>• Spillerlogistikk</li> </ul>
<p><b>Fase 5</b></p> <p><b>Avslutning</b></p>	<p><b>Oppsummering</b></p> <p>Har vi forstått deg riktig under intervjuet?</p> <p>Noe som du vil utdype mer eller legge til?</p>

## 9.2 Samtykkeerklæring

### **Forskningsprosjekt (Bacheloroppgave)** *Hvilke strategivalg ligger til grunn for spillerlogistikken i norske toppklubber?*

Vi kontakter deg fordi du har en sentral rolle rundt spillerlogistikken i en norsk toppfotballklubb, og gjennom det god kjennskap til hvordan det jobbes med spillerlogistikk. Skrivet gir deg informasjon om hensikten med prosjektet og hva deltakelse innebærer.

#### **Formål**

Prosjektet er relatert til vår bacheloroppgave i Sport Management ved Høgskolen i Molde. Formålet med prosjektet er å finne mønstre i og rasjonal bak arbeidet i profesjonelle fotballklubber i Norge som har vist seg å lykkes med sin spillerlogistikk over tid.

Problemstilling: Hvilke strategivalg ligger til grunn for spillerlogistikk i norske toppklubber?

Punkter som skal analyseres:

Momenter:

- Klubb-kontekst (beliggenhet, nivå, kultur)
- Ressursgrunnlag og ressursbruk
- Relaterte planer og utfordringer nå og fremover

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

- Ole Martin Svinddal og Jo Andre Aam Hanssen, under veiledning av førsteamannensis Kjell Marius Herskedal, Høgskolen i Molde.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

- Deltakelse i prosjektet innebærer det at du stiller til et intervju med en varighet på ca. 45 minutter. Dine svar fra intervjuet blir lagret i lydopptak og senere transkribert til skrift for videre analyse.

#### **Det er frivillig å delta**

- Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Prosjektleder Kjell Marius Herskedal, Høgskolen i Molde og studenter for dette prosjektet Ole Martin Svinddal og Jo Andre Aam Hanssen vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig institusjon.
- Navnet og kontaktopplysningene på tredjepersoner vil bli anonymisert og erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, lagre datamaterialet på forskningsserver, innelåst/kryptert.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent. Prosjektet skal avsluttes 19.05.2021. Dine personopplysninger og lydopptak vil bli slettet etter prosjektslutt.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få justert personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og om nødvendig
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Molde har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Ole Martin Svinddal [180946@stud.himolde.no](mailto:180946@stud.himolde.no), telefon: 94782466 og Jo Andre Aam Hanssen [180935@stud.himolde.no](mailto:180935@stud.himolde.no), telefon 47258636
- Personvernombud ved Høgskolen i Molde: Merete Ludviksen [Merete.Ludviksen@himolde.no](mailto:Merete.Ludviksen@himolde.no), telefon: +47 712 14 118

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.



Med vennlig hilsen

Ole Martin Svinddal og Jo Andre Aam Hanssen  
Bachelorstudenter i Sport Management, Høgskolen i Molde

---

-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet: <<Hvilke strategivalg ligger til grunn for spillerlogistikken i norske toppklubber?>>. Jeg har fått anledning til å stille spørsmål og jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- til at mine kontaktopplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato) (signert forsker/student)