

Organisasjonsendring i Stabæk Fotball

En kvalitativ undersøkelse av Stabæk Fotballs strategiske valg for å overleve som toppklubb

Jørn Lappegard

Veiledere

Berit Skirstad

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2016
Fakultet for Helse- og idrettsvitenskap
Institutt for folkehelse, idrett og ernæring

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven har vært å finne ut hvilke strategiske valg Stabæk Fotball har tatt fra 2012-2015 for å overleve som toppklubb. Studien har et organisasjonsperspektiv og endringsprosessen analyseres i ut ifra Pettigrews (1987) kontekstuelle tilnærming. Problemstillingen jeg har kommet frem til var:

Hvilke strategiske valg har Stabæk Fotball tatt for å overleve som toppklubb?

Masteroppgaven ble utført som en kvalitativ casestudie. Dataene jeg har samlet inn har hovedsakelig kommet fra dybdeintervjuer med fem personer, og regnskap tilknyttet hele klubbens virksomhet. De fem personene har stått sentralt i endringen gjennom hele perioden, og har tilknytning til styrer og ledelsen i klubben.

Stabæk var en klubb som befant seg langt nedi søla etter store økonomiske problemer. Konsekvensen er at Stabæk har måttet ta mange valg angående klubbens struktur. Studien viser at gjennom bedre økonomisk styring har klubben kunnet reise seg og havnet på rett kjøp.

Fra en kortsiktig målsetning om å overleve, fikk man gradvis bedret økonomien, og dermed kunne klubben begynne å tenke mer langsiktig.

Konklusjonen basert på de funnene jeg har gjort i studien viser en sammenheng i de økonomiske og strukturelle valgene klubben har tatt, og de visjoner, mål og verdier klubben har satt seg.

Nøkkelord: Organisasjonsendring, økonomistyring, strategiske valg, kontekstuell tilnærming visjon, kultur og fotball.

Summary

The purpose of this master thesis has been to locate which strategic choices Stabæk Fotball have made from 2012-2015 in order to survive as a high level football club. The study has an organizational perspective, and the changing processes of the club are analyzed by using the Pettigrew's (1987) contextualist approach. The problem I wanted to address:

Which strategic choices have Stabæk Fotball made to survive as a high level football club?

This master thesis is based on a qualitative case study method. The data has been collected mainly by depth interview with five persons, and looking at the accounting of the club's business as an entirety. The five persons interviewed have been in center of the ongoing changes throughout the period, and have had positions within different boards and the leadership of the club.

Stabæk was a club in serious financial problems. As a consequence, Stabæk has been forced to make a lot of choices about the club's structure. The study shows that through better financial management, the club has been able to rise and get back on its feet.

From a short term goal to survive, the finances have grown, and now the club can start thinking further ahead.

The conclusion based on the findings I have made, shows a coherence between the financial and structural choices the club has made, and their visions, goals and values.

Keywords: Organizational change, financial management, strategic choices, contextualist approach, vision, culture and football.

Forord

Fem år med idrettsutdannelse ved forskjellige institutter er ved veis ende. Jeg sitter forhåpentligvis igjen med mye kunnskap om sports management, idrettspsykologi og idrettssosiologi som jeg kan ta med meg inn i arbeidslivet. Forelesinger, lesing til eksamener, skriveprosesser fra mange oppgaver og til slutt denne masteroppgaven er noe jeg vil få bruk for i fremtiden.

Denne masteroppgaven er skrevet ved Universitetet i Agder og omhandler hva en Tippeliga-klubb (Stabæk) har gjort for å overleve en dyp krise. Arbeidet vil jeg oppsummere med tre ord: interessant, lærerikt og utfordrende. Det har vært spennende å skrive en så stor oppgave alene, som omhandler et tema jeg brenner for og som er om klubben i mitt hjerte. Oppgaven har krevd mye tid, og jeg leverer oppgaven med stolthet og glede.

Gjennom denne oppgaven har jeg fått god hjelp av min veileder ved Norges Idrettshøgskole, Berit Skirstad. Uten hennes store tålmodighet, kompetanse og faglige innsikt, hadde ikke denne studien blitt like bra. Du har vært kritisk, stilt meg de rette spørsmålene og oppmuntret meg underveis og det vil jeg takke deg for. Jeg vil også takke Stabæk Fotball, som til tross for hektiske tider tok seg tid til å møte meg. Dere var gode intervjuobjekter, og uten dere hadde aldri denne oppgaven blitt til. Ellers vil jeg takke alle mine studiekamerater ved Norges Idrettshøgskole, spesielt Simen, og studiekamerater ved Universitetet i Agder, spesielt Emil og Andreas.

Avslutningsvis vil jeg også takke min familie for god støtte, og andre gode kamerater, spesielt Tim.

Innhold

Sammendrag	i
Summary	ii
Forord	iii
Tabell- og figurliste	vi
1.0 Innledning	1
1.1 Tidligere forskning	2
1.2 Videre struktur og oppbygning	7
2.0 Norsk fotball	8
2.1 Fotballens utvikling	8
2.2 Økonomisk situasjon og sentrale begreper	9
2.2.1 Den økonomiske utviklingen i norsk fotball	9
2.2.2 Trampolineøkonomi	12
2.3 Faktorer ved organisering av norsk fotball som påvirker klubbenes økonomistyring	13
2.3.1 Lisenskrav	13
2.3.2 Eierskapsmodeller	16
2.3.2.1 Dualmodellen	16
2.3.2.2 Investormodellen	17
2.4 Stabæk Fotballs historie frem til Telenor Arena	17
3.0 Teori	19
3.1 Organisasjonsendring	19
3.1.1 Organisasjon	19
3.1.2 Endring	20
3.2 Hva skaper endringer i en organisasjon?	20
3.3 Ulike typer endring	22
3.4 Strategier på endring	24
3.5 Institusjonell teori	25
3.6 Kontekstuelt rammeverk	26
3.6.1 Kontekstuell tilnærming til endring	26
3.6.1.1 Innhold	27
3.6.1.2 Kontekst	28
3.6.1.3 Prosess	29
3.6.2 Legitimitet	30
3.6.3 Visjon, mål og verdier	31
3.6.4 Effektivitet	32
3.6.5 Strategi	33
3.7 Økonomistyring	33
3.8 Organisasjonskultur	35
4.0 Metode	39
4.1 Valg av metode	39
4.2 Kvalitativ metode	40
4.2.1 Casestudie	41
4.2.2 Studiens tilnærming	42
4.2.3 Kvalitativt intervju	42
4.3 Datainnsamling	43
4.3.1 Tematisering og planlegging	43

4.3.2 Tilgang til data	44
4.3.3 Utvalg	44
4.3.4 Intervjuguide	46
4.3.5 Gjennomføring av intervjuene	47
4.4 Transkribering og analyse av data	47
4.5 Datakvalitet	51
4.5.1 Troverdighet	51
4.5.2 Bekreftbarhet	52
4.5.3 Overførbarhet	52
4.6 Ethiske overveielser	53
5.0 Empiriske funn og diskusjon	55
5.1 Organisasjonsendring i Stabæk	55
5.2 Innhold av omstruktureringen	58
5.2.1 Forløperen til endringen	59
5.2.2 Strategi/Strategiplan	60
5.2.3 Visjon, mål og verdier	62
5.2.3.1 Økonomistyring	66
5.2.3.2 Økonomiske utviklingen de siste årene	69
5.2.3.3 Økonomiske tiltak og strategiske valg	73
5.2.3.4 Spillerakademi/Spillerutvikling	79
5.3 Kontekst	80
5.3.1 Ytre kontekst	80
5.3.1.1 Omgivelser	80
5.3.2 Indre kontekst	82
5.3.2.1 Kultur	82
5.3.2.2 Strukturelle endringer i administrasjonen og i spillergruppen	87
5.3.2.3 Nøkkelpersoner	87
5.3.2.4 Organisering av klubben/struktur	88
5.4 Prosessen	89
5.4.1 Internt samarbeid og maktbruk	89
6.0 Konklusjon og videre forskning	93
6.1 Konklusjon	93
6.2 Videre forskning	95
7.0 Litteraturliste	97
8.0 Vedlegg	104

Tabell- og figurliste

Tabell 1: <i>Tippeliga og 1.divisjons samlede helårstall</i>	10
Tabell 2: <i>Typologi for organisasjonsendringer</i>	23
Tabell 3: <i>Presentasjon av informanter og varighet på intervjuene</i>	45
Tabell 4: <i>Tematisk koding</i>	49
Tabell 5: <i>Fokusert koding</i>	50
Tabell 6: <i>Teoretisk koding</i>	50
Tabell 7: <i>De viktigste organisasjonsendringene i Stabæk</i>	57
Figur 1: <i>Faktorene som ligger til grunn i Pettigrews kontekstuelle tilnærming</i>	26

1.0 Innledning

Stabæk Fotball var et stabilt lag i toppen av norsk fotball på hele 2000-tallet, men har de siste fire-fem årene møtt på økonomiske problemer som har resultert i dårligere resultater, og et nedrykk til 1.divisjon i 2012 . De rykket ned i 2004 også, men kom sterkt tilbake årene etter mye grunnet en høy økonomisk satsing. Å løse det siste nedrykket på samme måte var ikke mulig, og dette har pirret min nysgjerrighet på hvordan de har løst oppgaven nå. Stabæk har en helt spesiell historie, for det er ingen andre norske klubber som har forlatt en falleferdig stadion, og flyttet inn i en storstue, for så og måtte forlate denne arenaen igjen for å flytte tilbake til den falleferdige stadion. Dette har fått meg til å stille spørsmålet: ”Hvordan har de løst dette?”

Jeg har valgt å skrive min masteroppgave innenfor temaet organisasjonsendring, da jeg ser på dette temaet som viktig, ettersom mange bedrifter/organisasjoner må gjennom en liten, eller en større endring på et eller annet tidspunkt. Vårt samfunn er stadig i utvikling og det stilles krav til alle organisasjoner som vil være en del av utviklingen. Kravet som stilles handler om evnen til å endre seg i tråd med samfunnet, og spesielt innenfor den næringen organisasjonen befinner seg i. En endringsprosess starter ofte med et tiltak basert på utfordringer, og tiltakene som iverksettes styres av målene som ligger til grunn for endringen.

I likhet med samfunnet er også idretten og fotballen i utvikling. Toppklubbene har vokst seg store og har blitt til store virksomheter/organisasjoner. Kommersialiseringen har økt og det er mer fotball tilgjengelig enn noen gang før. Det stilles store krav til klubbene som ønsker å være på det øverste nivå når det kommer til administrasjon, logistikk, anlegg, økonomi og sponsorarbeid, osv. Norske klubber har utviklet seg til å bli store næringslivsaktører, og fokus på økonomistyring er derfor mye viktigere nå enn tidligere. Det har skjedd en profesjonalisering av fotballen. I denne oppgaven har jeg som hensikt å undersøke hva en toppfotballklubb må gjøre organisatorisk dersom den møter på store økonomiske problemer og hva den må gjøre for å etablere seg som et topplag i norsk fotball. Jeg skal mer spesifikt redegjøre for hvilke organisatoriske endringer Stabæk Fotball har gjennomgått siden de nesten gikk konkurs i 2012 og frem til sesongslutt 2015. Dette skal jeg belyse med en teori utviklet av Pettigrew (1987). Jeg har valgt Pettigrews kontekstuelle tilnærming som hovedteori ettersom den tar for seg tre hovedelementer; 1) innhold av endringen, 2) kontekst og 3) prosess/aktører. Ved å analysere disse faktorene som finner sted i en endringsprosess

sikres en bred og helhetlig analyse. Jeg vil også trekke inn institusjonell teori ettersom dette også vil kunne forklare Stabæks endringsprosess. Dette er en case-studie som ser på organisasjonsendring innenfor toppfotballen med utgangspunkt i en toppfotballklubb. Situasjonen deres er unik for aldri tidligere har en klubb flyttet tilbake til sin gamle arena og mistet så mye inntekter og havnet i alvorlig økonomisk krise så og si over natten. Andre klubber i økonomisk krise kan nok også benytte seg av deres måte å håndtere en organisasjonsendring på, og benytte seg av Stabæk Fotballs løsninger. Det vil bli vist til norsk fotballs utvikling, men caset vil kun handle om Stabæk. Oppgavens kontekst er *Stabæk Fotball* og jeg har kommet frem til følgende problemstilling:

Hvilke strategiske valg har Stabæk Fotball tatt for å overleve som toppklubb?

Jeg vil finne mine svar ved å utføre dybdeintervjuer av personer som har stått svært sentral i endringen. Dette er nøkkelpersoner som har mye informasjon om endringene som har blitt gjennomført. Ved å gjennomføre en seleksjon av intervjuobjekter kan jeg forhåpentligvis gi et godt bilde av hva som har skjedd, hvorfor det skjedde og hvordan det skjedde.

1.1 Tidligere forskning

Det har blitt forsket mye på organisasjonsendringer og søker jeg på ”organizational change” i Google Scholar får jeg opp over 2,6 millioner treff. Gjør jeg om ordet til norsk ”organisasjonsendringer” får jeg opp 1160 treff. Søket viser til flere bøker og vitenskapelige artikler. Et kjapt søk igjen på Google Scholar gir meg 190 treff om jeg søker på ”organisasjonsendringer i idrett” og det var her jeg fant Pettigrews (1987) kontekstuelle tilnærming. De andre søkene har også hjulpet meg i å finne relevant organisasjonsteori. Ettersom denne oppgaven dreier seg om organisasjonsendring innenfor idrett og fotball er det tidligere forskning på det feltet jeg vil presentere i dette kapitlet. Jeg vil først legge frem forskning på organisasjon og ledelse tilknyttet toppidrett. Videre vil jeg legge frem forskning innenfor organisasjon og ledelse i fotball, før jeg avslutter med forskning tilknyttet mitt kontekstuelle rammeverk (Pettigrew, 1987).

Organisasjon og ledelse i toppidrett

Thibault & Babiak (2005) har skrevet en artikkel om organisasjonsendringer i det Canadiske idrettssystemet. Studien beskriver en reorientering av prioriteringer og aktiviteter rundt toppidrett i Canada. Et av de viktigste funnene i endringen var at fokuset ble flyttet fra det

administrative apparatet til fordel for mer fokus på utøveren. Endringen gav flere direkte resultater til toppidrettsutøveren og mindre til administrasjonen. Målet med artikkelen var med andre ord å belyse rekkefølgen i prioriteringer som ble gjort fra ledelse av idrett, til toppidrettsutøveren og deres utvikling. Prosessene ble fremstilt i lys av Pettigrews rammeverk om endringsteori.

Augestad & Bergsgard (2007) retter et sosiologisk blikk på den norske toppidrettsmodellen. De viser i sin bok til noen grunnleggende kjennetegn og endringer i norsk toppidrett. Fokuset er på makt, konflikter og vitenskapliggjøring av et område som før baserte seg på tradisjoner og personlige erfaringer. Det ble da vist til at det som ble kaldt toppidrett for 20 år siden ikke nødvendigvis ville blitt kalt det nå. Dette er sentralt den dag i dag, fordi den viser hvordan utviklingen av toppidretten har vært og hvilke endringer som har skjedd over et historisk perspektiv når det kommer til beskrivelsen av toppidrett, av det organisatoriske, deres omgivelser og betydning for toppidrett.

Fletcher & Arnold (2011) har et studie om ledelse og styring i toppidrett. Her ble 13 forskjellige styremedlemmer i olympiske idretter intervjuet knyttet til den beste måten å styre på. Fire hovedområder ble identifisert: visjon, drift, bemanning og kultur. Hovedproblemet med visjon var hvordan utvikle den, hvordan påvirke den og dele den. De største driftsproblemene var økonomistyring, treningsplanlegging, velge idrettsutøvere til konkurranse og sørge for at regler og forskrifter ble holdt. De største problemene innenfor bemanning var personalforvaltning, intern kommunikasjon og tilbakemeldinger. De største kulturelle problemene var å etablere rollebevissthet og teamfølelse. Dette vil stå helt sentralt i min studie, da Stabæk må ha en visjon alle må dele, driften av klubben må planlegges godt, de må ha på plass de rette folkene som kommuniserer godt og som vet hva som kreves, og alle må jobbe på lag for å nå dette.

Fletcher, Arnold & Molyneux (2012) har skrevet en artikkel som også tar for seg ledelse og styring av toppidrett. Hensikten med denne studien var å få frem anbefalinger, råd og forslag som kunne brukes for å forbedre dette. 13 nasjonale styremedlemmer ble først intervjuet angående hvilke råd og forslag de hadde til ledere og trenere av landslag. Fem hovedfunn ble oppdaget på dette feltet: etablere en tilnærming, forstå roller i laget, forstå roller innad i laget, utvikle kontekstuell bevissthet, styrke personlige ferdigheter og styrke relasjoner. Det ble også oppdaget fem hovedfunn for idrettsorganisasjoner: ansette den best egnede personen,

skape det optimale miljøet, implementere systemer og strukturer, utvikle en inkluderende kultur og gi riktig støtte. Etersom nasjonale myndigheter legger økt vekt på internasjonal sportslig suksess, er det forventet at resultatene fra denne undersøkelsen vil gi ledere, trenere og idrettsorganisasjoner bedre muligheter til å imøtekomme problemer med ledelse og organisasjon av Olympiske programmer. En idrettsklubb som Stabæk kan også dra nytte av en slik studie, ettersom de er avhengig av alt dette for å lykkes.

Organisasjon, ledelse og økonomi i fotball

Gammelsæter & Ohr (2002) har skrevet boken *Kampen uten ball. Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Denne boken viser til sidene ved norsk fotball som man ikke kan se fra tribunen. Bak resultatene som oppnås ligger det flere påvirkningsfaktorer knyttet til organisering, ledelse og økonomi. Den tar opp hvordan investorer påvirker og spenningen mellom fotball som business og det frivillige arbeide, og drøfter hvilke organisasjons- og ledelsesutfordringer fotballklubber møter på.

Goksøyr & Olstad (2002) har utgitt en bok som heter *Fotball*. Den tar for seg hvordan fotballen har utviklet seg når det kommer til spillestil, økonomi og kommersialiseringens inntog.

Gammelsæter & Senaux (2013) beskriver hvordan fotball er organisert og ledet på et europeisk nivå og i flere sentrale europeiske land. Boken tar for seg utviklingen i nasjonal, internasjonal, transnasjonal styring av fotball de siste 10 årene. Den belyser også det fotballøkonomiske i enkelte land, og ser på kommersialiseringen.

Gammelsæter (2009) beskriver hvordan fotballen er organisert i Norge, Sverige og Danmark. Artikkelen viser til at fotballen er organisert på en veldig lik måte, men at det er noen bemerkelsesverdige forskjeller ved for eksempel, lisensen, nasjonale forskjeller i hvordan klubbene er organisert på, forholdet mellom fotball og myndighetene og organiserte spillere. Sverige konkluderes med å ha den mest fornuftige veien i å utvikle toppfotballen videre.

Södermann (2013) har også i sin bok *Football and Management: Comparison between Sport and Enterprise* sett på hva som skjer utenfor fotball banen. Markedsføring, produktutvikling, forvaltning av produkt og klubbens ledelse er noen av temaene som kommer opp. Han ser på om fotballen kan lære av næringslivet og motsatt, og svaret er ja. Han ser også på idretten

generelt. Fotball har blitt business pga. kommersialiseringen og den bør organiseres og ledes deretter. Klubbene miserable økonomiske resultater blir belyst og det vises blant annet til at klubbene må lære økonomisk styring av næringslivet.

Haugsbakken (2009) har forsket på det han sier er fotballens demokratiske underskudd. Her legger han frem at fotball handler mye om organisasjon og ledelse, men som i sin ytterste konsekvens har utviklet seg til å bli et offentlig anliggende. Han er klar på at man ser et større og større skille mellom dem som leder idretten og dem som dyrker den. Skjevheten er stor i klubbledelsens syn på ledelse, sammenlignet med det supporterne har. Det økonomiske aspektet som kommersialiseringen har bragt med seg blir også tatt opp, og han mener at de største klubbene i verden bør sammenlikne seg med store merkevarer som Coca-Cola og Sony. Tidligere handlet fotball om glede, være del av et felleskap, mens nå handler det meste om omsetning og om å ha det største publikumet. Det kan være interessant å se i hvilken grad denne utviklingene er gjeldende i Norge. Har idretten blitt så kommersiell her og er dette med å påvirke måten klubber drives på?

Organisasjonsendring i norsk idrett sett i lys av Pettigrew

Skirstad (2009) har studert forandringen i kjønnspolitikk og hvordan disse forandringene hadde innvirkning på kjønnsrepresentasjon på idrettstinget her i Norge. Lenge var det ubalanse i kvinnelige og mannlige representanter på idrettstinget. Dette hadde lenge vært et kjent problem og artikkelen viser til hvordan implementeringen av kjønnskvoltering i lovene innen idretten endret organisasjonssammensetningen. Ved å ta i bruk Pettigrews (1987) kontekstuelle tilnærming beskrev Skirstad prosessen som hadde pågått siden 70-tallet og frem til 2009. Her så hun på utviklingen av kvinnelige deltakere blant ting-delegatene, hvordan endringen hadde blitt til, hvordan likhet mellom kjønnene påvirket organisasjonen og dens omgivelser. Prosessen ble beskrevet med enkelte kritiske hendelser og adferden til nøkkelpersoner.

Pettigrews teori har blitt brukt mye på organisasjonsendringer generelt, men lite brukt på forskning innenfor toppidrett og toppfotball. Teorien har blant annet blitt brukt i noen masteroppgaver, og en av dem er Christiansen (2013) som også undersøkte en konkurs truet klubb. Christiansen (2013) konkluderte med at klubben hadde opparbeidet seg en trygg økonomi etter at de gjennomførte endringer i klubbens sportslige plan og kultur, samt endringer i klubbens visjon mål og verdier. Videre konkluderes det med at endringen oppstod

på grunn av press fra eksterne og interne forhold i organisasjonen. Det som gjør min oppgave interessant er at en slik situasjon som Stabæk har befunnet seg i aldri ha vært undersøkt før, fordi ingen klubber har befunnet seg i en slik situasjon. Stabæk er alene om å ha flyttet tilbake til en dårlig stadion etter å ha vært på en langt flottere stadion. Funnene mine kan brukes av andre klubber som havner i økonomisk krise og de kan være interessante til videre forskning på organisasjonsendringer særlig innenfor lagidrett.

1.2 Videre struktur og oppbygning

Hittil har jeg gitt en kort begrunnelse for valg av oppgave og vist til noe av tidligere forskning.

I det andre kapittelet vil jeg gi et lite overblikk over utviklingen av fotball på verdensbasis for å komme mer inn på dagens situasjon i norsk fotball og hva klubbene må forholde seg til. Dette er viktig for å se helheten over hva som har påvirket dem og hva som påvirker dem. Jeg avslutter denne delen med Stabæks historie, slik at man får en bedre forståelse av oppgaven.

I det tredje kapittelet presenteres organisasjonsteori, institusjonell teori og studiens teoretiske kontekstuelle rammeverk for å se på endring (Pettigrews, 1987) kontekstuelle tilnærming til endring. Økonomistyring, organisasjonskultur, og hvordan krefter og legitimitet kan bidra til endringer vil også bli presentert. Det teoretiske kapittelet skal brukes som utgangspunkt for å presentere mine empiriske funn i resultatkapittelet.

I det fjerde kapittelet vil jeg begrunne mitt valg av kvalitativ metode og gi litt teori rundt det. Jeg vil også ta for meg bruken av ulike teknikker i datainnsamlingen og beskrive hvordan de empiriske funnene ble analysert. Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet knyttes til denne studien vil også bli presentert, før jeg til slutt tar opp etikken rundt denne studien.

I det femte kapittelet vil mine empiriske funn bli presentert og de skal diskuteres opp mot teorien.

I det siste kapittelet vil jeg gi en oppsummering av sentrale funn, komme med en konklusjon og tips til videre forskning.

2.0 Norsk fotball

2.1 Fotballens utvikling

Fotball har sitt opphav fra Storbritannia og har siden starten av 1800-tallet blitt en av verdens mest populære idretter. Tidlig på 1900-tallet ble blant annet spillerlønninger regulert med en maksimallønn, noe som er helt fraværende i dag. Spillerkontraktene ble også innført på starten av 1900 tallet, noe som gjorde spillerne til klubbens eiendom (Gammelsæter & Ohr, 2002). Dette førte til at klubbene forstod at de kunne tjene penger på spillerne sine, og overgangsmarkedet dukket opp. Toppfotballen i Europa og slik vi har det i Norge, har blitt styrt, både gjennom en engelsk reguleringsmodell, som kjennetegnes ved at den har mekanismer som regulerer idretten, og at den ved hjelp av dette forsøker å skape en form for rettferdighet i konkurransen og en frikonkurransmodell hvor markedet er helt åpent som at det ikke finnes noen begrensinger med tanke på lønninger. Disse modellene skiller seg fra den amerikanske modellen, som er et lukket marked som i høy grad styres av ligaene (Gammelsæter & Ohr, 2002). I Norge etter 2. verdenskrig var det opplest og vedtatt at norsk idrett måtte være amatørbasert, og dermed måtte penger holdes utenfor. Dette gjaldt også i fotballen. I årene som gikk ble det mer og mer kjent at penger ble gitt under bordet, men ikke før i 1980 tok fotballpresidenten opp igjen dette temaet og mente at de like greit kunne innføre et "non-amatørsystem" ettersom det i virkeligheten fungerte på denne måten. I 1984 åpnet fotballtinget opp for dette systemet. Definisjonen på denne non-amatør var at personen fortsatt måtte ha litt amatør i seg, spilleren måtte nemlig ha sin hovedinntekt utenfor fotballen, men kunne tjene så mye som forbundsstyret syntes var rimelig. Det lå i kortene at dette beløpet ville bli regulert høyere opp de nærmeste årene, og veien lå åpen for profesjonell fotball. Norges Idrettsforbund (NIF) tillot profesjonell idrett og på fotballtinget i 1991 åpnet Norges Fotballforbund for profesjonell fotball. Dette førte til en dominerende kobling mellom fotball og massemedier (Goksøyr, 2008) og dermed mye mer penger inn i fotballen. Fra at klubbene bestod av hardt satsende amatører har de store summene som har kommet med tiden gjort toppfotballen til en *"betydelig økonomisk virksomhet"* (Gammelsæter & Ohr, 2002, s.9). Ettersom økonomi stadig har blitt en viktigere faktor i fotballen har det blitt fulltidsprofesjonelle spillere, administrasjon og store støtteapparat i klubbene. Ambisjonene til klubbene har steget i takt med økonomiens inntog, og blitt mer tilgjengelig gjennom medier (Gammelsæter & Ohr, 2002). Alt dette stiller høyere krav til ledere i fotball. *"Poenget er at de økonomiske aktørene ikke bare har brakt inn ideer, forretningsprinsipper og personer fra næringslivet, men også en god porsjon utålmodighet som bidrar til å skape turbulens i*

klubbene” (Gammelsæter & Ohr, 2002, s. 99). Med så stort fokus på resultat har mange klubber i toppfotballen økonomisk sterke investorer, AS og sponsorer i ryggen, som stiller kapital til disposisjon for at klubbene skal skape resultater. Dog har det blitt litt strengere på å være investor, men det kommer jeg tilbake til senere. I kampen om å bli best ser klubbene seg nødt til å kjøpe seg til suksess, gjennom spillere. Selv om selve fotballspillet er lite endret, har det altså vært store endringer i hvordan klubbene driver, og det dukker derfor opp nye utfordringer og regler en må ta hensyn til. *”For å være god med ballen må man også være god uten – også utenfor banen”* (Gammelsæter & Ohr, 2002, s. 10).

2.2 Økonomisk situasjon og sentrale begreper

Toppklubbene har vokst seg store og har blitt til store virksomheter/organisasjoner. Kommersialiseringen har økt, og det er mer fotball tilgjengelig enn noen gang før. Salg av effekter med klubbens navn på har blitt business, og klubber satser som aktører i det lokale næringslivet. Det stilles større krav til klubbene som ønsker å være på det øverste nivå når det kommer til administrasjon, logistikk, anlegg, økonomi osv. Dette er områder jeg kommer tilbake til i oppgaven. Norske klubber har utviklet seg til å bli store næringslivsaktører og fokus på økonomistyring er derfor mye viktigere nå enn tidligere. Under vil jeg gi et kort innblikk i den økonomiske utviklingen i norsk fotball, så en får en bedre forståelse av pengebruken som preget norsk fotball, samtidig som man kanskje kan se likheter med dette i hvordan Stabæk har holdt på.

2.2.1 Den økonomiske utviklingen i norsk fotball

Norges Fotballforbund (NFF) presenterer årlig aggregerte tall for norske toppfotballklubbens (Tippeligaen og 1. Divisjon) driftsresultater. Regnskapene viser inntekter, kostnader, et driftsresultat I og II. Driftsresultat II inkluderer spillersalg, og salg av andre driftsmidler og immaterielle eiendeler, noe driftsresultat I ikke gjør. Klubbene rapporterer regnskap to ganger i året. Regnskapsavslutning 30.06 som rapporteres 01.09 og regnskapsavslutning 31.12 som rapporteres 15.03. Lisenskrav tilknyttet dette kommer jeg tilbake til senere i kapittel 2.3.1. Tippeliga og 1-divisjons lagenes helårstall er vist til i tabell 1 på neste side.

Tabell 1: Tippeliga og 1.divisjons samlede helårstall (Nordhaug, 2013; Nordhaug, 2014; Nordhaug, 2015).

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	30.06.15
Driftsinntekter	1 572 293 078	1 651 979 597	1 631 000 084	1 629 161 692	1 676 549 170	1 652 571 669	1 620 008 392	1 616 484 149	758 299 950
Driftskostnader	1 734 108 975	2 069 902 456	1 961 461 923	1 793 577 121	1 742 409 127	1 738 284 836	1 763 287 219	1 715 024 826	794 164 319
Driftsresultat I	-161 815 896	-147 352 463	-330 461 839	-164 415 429	-65 859 957	-85 713 167	-143 278 827	-98 540 677	-35 864 369
Driftsresultat II	51 458 326	-222 949 642	-147 352 463	-82 730 667	-7 225 445	39 142 201	-43 913 245	15 482 024	61 220 532

2007 sesongen var første sesongen på en del sesonger hvor tallene gav et positivt resultat på 51 millioner kr. I de to neste sesongene ble underskuddene rekordhøye igjen. I 2008 presenterte klubbene et totalt underskudd på 223 millioner kr, mens tallene fra 2009 viste til et underskudd på 147 millioner. Etter at av de verste kriseårene i norsk fotball, kuttet toppklubbene budsjettene dramatisk i 2010. Hele 400 millioner kuttet de tilsammen (Nordli, 2010). Dermed reduserte underskuddet seg til 83 millioner i 2010, og i 2011 var underskuddet nede i 7 millioner. 2012 var det første året Tippeligaklubbene gikk i pluss igjen med 39 millioner, før det i 2013 igjen gikk i minus med 44 millioner kr (Nordhaug, 2013). I 2014 gikk klubbene samlet i pluss med 15,5 millioner kr (Nordhaug, 2014), noe som var litt dårligere enn deres planlagte tall som var på 39,5 millioner kr (Nordhaug, 2013). Halvveis ut i 2015 sesongen leverte klubbene et samlet driftsresultat på 61 millioner kr, noe som var høyere enn deres planlagte tall på 45 millioner kr (Nordhaug, 2015). Inntil ny lisensoppdatering kommer våren/sommeren 2016 så befinner to tippeligaklubber seg i rød sone pga anstrengt økonomi. Vi ser tydelig ut i fra tallene at det er spillersalg som redder de ellers stygge tallene. Fra 2005 – 2010 doblet norske tippeligaklubber personalkostnadene sine, fra 400 til 800 millioner kr. Dette gjaldt for det meste lønn til spillere, og man kan ut ifra det konkludere med at klubbene forsøkte å kjøpe seg til suksess.

Å se kun et samlet årsresultat og eventuelt en oppstilling hvor hver enkelt klubbs årsresultat blir presentert vil ikke være veldig forklarende, da et årsresultat kan være tilfeldig. F.eks. kan et spillersalg til utlandet skje å få stor betydning for resultatene. For å danne et riktig bilde må man se på utviklingen over mange år, og samtidig justere for tilfeldigheter som spillersalg. Dette er likevel litt vanskelig å gjøre ettersom det er sensitiv informasjon for klubbene. I 2013 så ser vi at toppfotballen gikk samlet i minus med 143 millioner kr på driftsresultat I, uten alle spillersalgene klubbene hadde i 2013, så ville tallene på driftsresultat II som viser minus 44 millioner kr vært enda styggere. Et spillersalg er tilfeldig, og det bør ikke budsjetteres med spillersalg. Driftsresultat I spiller da en viktig rolle ved at det danner et bedre bilde av hvordan budsjettene ender ut i fra de oppsatte budsjettene før sesongen, ettersom klubbene som regel ikke budsjetter med salg. Dette er også tall som har gått opp og ned de siste fem årene. Ser vi på tallene fra 2010-2012 så ser vi at tallene er betraktelig bedre i 2011 og 2012 enn i 2010 (gjelder begge driftsresultatene). 2013 sesongen viser igjen til enda høyere minustall på driftsresultat I og II, men vi ser at tallene er på bedringens vei fra 2014 og halvveis ut i 2015 sesongen. Det er allikevel for tidlig å konkludere med noe ettersom

regnskapene har variert såpass mye i årene før. Regnskapene må ha en lenger periode med stabilitet før man kan trekke konklusjoner.

Generelt har klubbene de siste årene budsjettert med alt for høye inntekter, og ikke klart å dekke den enorme pengebruken som har preget norsk fotball og flere har vært avhengige av hjelp fra snille onkler og investorer. Delvis skyldes dette investeringer i nye anlegg, men først og fremst har det vært en eksplosjon i lønnsutgifter. Klubbene bygget nye moderne stadioner, med tilhørende næringsområder og de satset på å utvikle og utvide sitt salgbare produkt. Dette ble dyrt og mange fikk kostnadene kastet tilbake på seg etter finanskrisen som oppstod i 2008. I alt dette jaget som jeg tidligere har nevnt, økte lønnsutgiftene hvor utenlandske spillere ble hentet. Fra 2006-2008 så vi en økning i lønnsutgiftene på 55% (Bøthun & Byermoen, 2009) og de fortsatte i samme spor i mange år til uten at klubbene hadde bæreevne til å dekke denne utviklingen. Dette må flere klubbene betale for den dag i dag. Enkelte spillere tjente over 5 millioner kr. Snittlønnen var lavere, men bare for inntil et par-tre år siden var den på over 1 million kr, og i dag er den ned 40% og ligger på rundt 600 000 kr (Johannessen, 2015).

Inntektssvikt er også en av grunnene til de dårlige tallene de siste årene. Medieavtalen har gjort at færre velger å dra på kamp, og noe av grunnen til det er at vanlige folk ikke vet når kampen er ettersom det er så utrolige mange klokkeslett og dager å forholde seg til.

Medieavtalen har også gjort det vanskeligere for klubbens sponsorarbeid. Sponsorere ønsker mest mulig eksponering, og det får de ikke når kampene blir gjemt bort på mindre kanaler eller på betalingstjenester på nettet (Selliaas, 2015).

2.2.2 Trampolineøkonomi

Gammelsæter og Ohr (2002) presenterer et teoretisk rammeverk rundt den økonomiske situasjonen i norsk toppfotball. Teorien kaller de for *trampolineøkonomi*, der gode tider med ambisiøse mål og store investeringer blir etterfulgt av kraftige innsparinger og økonomiske kriser. Dette er teori som står sentralt den dag i dag, og teorien bygger på observasjoner fra norske toppfotballklubber, der deres økonomi virker å gå i et kretsløp, der bunnen nås ved jevne mellomrom. En slags syklus man aldri kommer seg ut av. Utgangspunktet for teorien er at norsk fotball er en liten åpen kommersiell næring som driver under helt andre forhold enn i de andre store europeiske ligaene. I gode tider investeres det stort i spillere, og lønningene stiger. Problemet oppstår når de sportslige resultatene uteblir, og klubbene sitter inne med

forpliktelser de ikke klarer å betjene på grunn av svikt i inntektene. Spillere fra utlandet lokkes også til serien og talentutviklingen stopper med det litt opp. Av den grunn mister også klubbene et inntekspotensial, noe som også vil merkes på deres samlede inntekter. Svekkede inntekter sammen med dyre investeringer vil svekke den økonomiske tilstanden ytterligere, og kan føre til likviditetsproblemer, og man blir da avhengig av kapitalinnsprøytning for å få fornyet lisensen eller i verste fall for å overleve som klubb.

2.3 Faktorer ved organisering av norsk fotball som påvirker klubbenes

økonomistyring

Regelverk og retningslinjer finnes i alle næringer og organisasjoner i dag. Dette blir regulert gjennom lover, og man må forholde seg til dette. Det samme gjelder i fotballen, og de fleste lover og retningslinjer har blitt bestemt av høytstående instanser i norsk idrett. For norsk fotball gjelder dette hva Norges Idrettsforbund (NIF) og Norges Fotballforbund (NFF) har bestemt i tillegg til de norske lover som de må forholde seg til. I tillegg til disse har vi også Norges Toppfotball (NTF) som ifølge vedtektene skal arbeide for å gi klubbene best mulig rammebetingelser og bidra til norsk toppfotballs utvikling og i samarbeid med NFF tilrettelegge og styre arbeidet med toppfotballen. NTF skal ifølge formålsparagrafen være et innovativt kompetansesenter og fremme interessene for klubbene i Tippeligaen og 1. divisjon menn. Derigjennom skal NTF være sentral i arbeidet for vekst og fremgang for norsk toppfotball på feltene marked, media, økonomi og omdømme (Torjusen, 2010).

2.3.1 Lisenskrav

NFF har utarbeidet strenge og detaljerte lisensregler for klubbene. Reglene/kriteriene beskriver minimumskravene for å kunne delta i Tippeligaen, 1.divisjon menn og Toppserien for kvinner. Klubben som søker eller innehar lisens må ha vært medlem av NFF i minimum tre år, eller ha sitt utspring i en klubb som har vært det. Lisenskriteriene er krav som hver enkelt lisenssøker/lisenshaver må fylle for å få lisens. Avgjørelsen om lisensen og vurderinger tas av NFF og deres klubblisensnemd. Dersom kravene innfris tildeles det lisens til klubben. Om ikke søker tilfredsstillter kravene skal klubblisensnemda pålegge klubben en handlingsplan. Denne kommer jeg tilbake til senere. Lisenshaver er pliktig å holde NFF informert om fakta og hendelser som kan ha innvirkning på klubbens finansielle situasjon, og det er krav om at dette skal informeres innen syv dager etter at forholdet er oppdaget. Klubblisensnemda skal ha tilgang til all dokumentasjon, og noen ganger kreves det også

tilgang fra UEFAs side. Klubblisensnemda kan også når som helst foreta seg undersøkelser hos klubbene (Norges Fotballforbund, 2010). Lisensreglementet er utfyllende, svært detaljert og omfangsrikt, og den har fem forskjellige underområder: *sport, infrastruktur, personell og administrasjon, lov og reglement, og økonomi*. Hensikten med klubblisensen er å bidra til en generell forbedring av alle sider av fotballen på klubbnivå. I tillegg til det sportslige er det fokus på å øke antall tilskuere og skape større entusiasme og engasjement blant tilhengere. Et økt antall tilskuere vil trekke flere samarbeidspartnere og dermed økte inntekter. NFFs målsetninger ved kravene er at de skal bidra til at man har trygge stadionanlegg, og at publikum og medier har en god og sikker arena å komme til, at klubbene har en kompetent ledelse og en veltilpasset sportslig organisasjon og struktur, at det jobbes opp i mot fair-play reglementet til FIFA, at det jobbes for å styrke det økonomiske grunnlaget og stabiliteten i klubbene (bærekraftig økonomi) og bidra til at det skjer en sportslig videreutvikling (Norges fotballforbund, u.a a). Dette reglementet gjør at klubbene har en god norm de kan følge, og lisensen er der for å hjelpe klubbene ved å veilede dem, ikke for å ødelegge for dem.

Det er særlig de økonomiske kriteriene som står sentralt for søker. I 2009 ble et nytt finansielt oppfølgingssystem (FOS) innført i lisenssystemet som et supplement til de gjeldende økonomiske kriteriene. Dette skulle gjelde for klubbene i de to øverste divisjonene. Klubbene skal utarbeide den finansielle rapporteringen av den samlede virksomheten etter NFFs økonomiske kriterier. Lisensieringen baserer seg på rapportering av den samlede økonomiske virksomheten tilknyttet klubben innenfor to intervaller i løpet av året, og det er klubben som står som søker. Hvis klubben har en NFF-godkjent avtale med et samarbeidende selskap, skal rapporteringen inneholde den totale aktiviteten for en klubb og samarbeidene selskap. Det konsoliderte regnskapet til en klubb og samarbeidende selskap utgjør basisen for å kunne tildele lisens. Dersom klubben er majoritetseier i et annet selskap, skal dette inngå i det konsoliderte regnskapet, og dersom klubben ikke mener at konsolideringen gir en riktig beskrivelse av de økonomiske forholdene, kan andre forhold gjelde for søker, men dette må avklares med NFF. Klubbens reviderte regnskap rapporteres to ganger i året, den 15.03 og den 01.09. Klubbens økonomi vurderes ut fra ulike parametere i FOS. De syv ulike finansielle måltallene er: 1) Totalkapitalrentabilitet. 2) Bærekraftig resultat. 3) Resultat før skatt de siste to år. 4) Personalkostnader. 5) Arbeidskapital i prosent av omsetning. 6) Likviditetsgrad 1. 7) Egenkapitalandel. (Norges Fotballforbund, 2016b).

På bakgrunn av dette plasseres klubbene i tre forskjellige kategorier: kategori 1 (rød sone), kategori 2 (gul sone), og kategori 3 (grønn sone). Har klubben har mindre enn 65 poeng havner klubben i rød sone, har klubben mellom 65-130 poeng havner klubben i gul sone, og har klubben mer enn 130 poeng, plasseres klubben i grønn sone. En slik inndeling skal gi en mer helhetlig og riktig vurdering av klubbens økonomiske situasjon fordi det tas hensyn til flere faktorer. Klubbene som faller inn i den laveste kategorien må utarbeide en handlingsplan for hvordan klubben i løpet av en treårs periode skal klare å etablere seg som en kategori 2 klubb. Klubbene kan ikke være i svakeste kategori i mer enn 36 måneder i løpet av en 60 måneder lang periode. I tillegg må klubbene også presentere et detaljert likviditetsbudsjett, som tydelig viser at det finnes nok likviditet til å drifte klubben gjennom nåværende sesong. Sluttdato for planen er siste frist for oppfyllelse, og dersom kriteriet ikke da er oppfylt kan lisensen trekkes tilbake, og klubben mister retten til å spille i de to øverste divisjonene (Norges Fotballforbund, 2016b; Kåfjord, 2009).

Hittil har det vært et høyt fokus på positiv egenkapital i klubbene ved regnskapsrapportering, og det kan ikke budsjetteres med et negativt resultat, og klubbene må ha positiv egenkapital. Hvis kravet om positiv egenkapital likevel ikke er oppfylt har det kunnet gis lisens hvis noen kriterier er oppfylt (Norges Fotballforbund, 2016a). Disse kravene kommer jeg tilbake på i kapittel 5.2.2.2. Fra og med høsten 2015 ble det lagt mindre vekt på positiv egenkapital, og mer fokus på likviditet og resultat. Målet for NFF med å endre på de økonomikravene er å fange opp faresignalene ett til to år tidligere, før klubbene havner i alvorlig krise. I praksis betyr dette har klubbene må regne med at de blir vurdert mer på den daglige driften enn på egenkapitalen (Aagedal, 2015).

FOS har som mål at klubbens økonomi ikke skal kunne forverres, men kun forbedres fra det tidspunktet hvor klubben blir rangert som en kategori 1 klubb. NFF vil følge opp klubbene og fungere som en rådgivningspartner for dem. For klubbene som befinner seg i denne kategorien vil det bety høyere krav til planlegging og mer arbeid for dem som har ansvaret for økonomien. I det store og det hele er hensikten med systemet at det skal fungere som et hjelpemiddel på veien mot en langsiktig bærekraftig økonomi for klubbene og at NFF kan ha bedre kontroll og tidligere kunne gripe inn når klubbens faresignaler synliggjøres (Kåfjord, 2009).

2.3.2 Eierskapsmodeller

Fotballklubber går i utgangspunktet inn under definisjonen ideelle organisasjoner. Begrepet innebærer veldedige og allmenntilnyttige organisasjoner og institusjoner, samt andre organisasjoner og foreninger. En ideell organisasjon gir ikke økonomisk utbytte til eierne, men ressursene brukes for å nå det ideelle formålet. Klubbenes eksistens baserer seg på et fellesskap av personer med felles interesser og mål. Klubben består ikke bare av klubben, men også av flere samarbeidende selskap. Dette skal jeg komme litt nærmere inn på nå, og som vi skal se har strengere regler gjort det vanskeligere for klubbene.

2.3.2.1 Dualmodellen

Norsk fotball er som tidligere nevnt mer profesjonalisert og mer preget av næringslivet enn tidligere. I blant annet engelsk fotball er det tillatt å organisere fotballklubbene som rene aksjeselskap (AS) som eiere og driftere til hele klubben. I Norge har NIF og NFF gjennom dualmodellen skapt et regelverk som hindrer at klubben kan omgjøres til et AS. Derimot kan det foreligge et samarbeid mellom klubb og AS. Dualmodellen vokste frem på begynnelsen av 1990-tallet og formålet var å kunne gi klubben tilgang på ekstern kapital og kompetanse. Klubbens motiver for å inngå samarbeidsavtaler med samarbeidende aksjeselskap var at sportslig suksess skulle sikres gjennom en tryggere økonomisk plattform. Dette kunne gjøres ved å overføre den økonomiske risikoen til AS-et (Gammelsæter & Ohr, 2002). Det er klubbene som mottar lisens og en eventuell konkurs i AS-et vil ikke få noe direkte innvirkning på klubbens videre drift, men pengeflyten inn i klubben kan stoppe opp. Det som er spesielt med dualmodellen er at klubben og aksjeselskapet er to selvstendige juridiske enheter, hvor regulering av plikter og oppgaver er bestemt i en egen avtale. Den sportslige delen av klubben skal være styrt etter idrettens egne lover og retningslinjer og den skal være organisert som en idrettsklubb og driftes som en forening der alle klubbens medlemmer har stemmerett. Et samarbeidende AS er styrt etter aksjelovens bestemmelser og AS-et er etablert for å drifte klubbens kommersielle rettigheter i henhold til NFFs lov. AS-et er avhengig av at klubben frivillig overfører rettighetene til selskapet, og avtalene må godkjennes av NIF og NFF, og den kan ikke inneholde at AS-et får innflytelse over det sportslige i klubben. Alle spillere, trenere, støtteapparat og administrasjon må være ansatt av klubben og ikke av AS-et. Fotballklubbene har som skrevet muligheten til å overføre markedsrettigheter og eventuelt andre kommersielle rettigheter. Dette gjøres mot et vederlag og avtalene i hva som skal overføres kan variere. Hva som skal overføres kan blant annet bestå av inntekter fra sponsorer, inntekter fra medierettigheter, salg av sponsoreffekter, inntekter fra hjemme- eller

bortekamper, og inntekter fra salg av spillere (spillerrettigheter) (St.meld. 26 (2011-2012), s. 60-61). Idrettslagene i Norge har som vi skjønner et krav om å være selveide, derfor vil enkelte inntekter være forbeholdt foreningen og ikke kunne overføres til AS-et. Dette er typiske inntekter som medlemskontingenter, offentlige tilskudd, eller gaver.

Kapitalen/vederlaget idrettslaget mottar for å overføre de kommersielle rettighetene til AS-et, vil kunne brukes til å dekke kostnader i den sportslige satsingen. Dette kan være finansiering av spillere og andre driftskostnader tilknyttet elitedelen (Norges Fotballforbund, u.a. b)

2.3.2.2 Investormodellen

Flere klubber har de siste årene benyttet seg av investorer. I tilknytning til flere klubber ble det opprettet flere uavhengige investeringsselskaper. Disse selskapene stod for finansieringen for kjøp av enkeltspillere til klubbene og betalte for å overta rettigheter i den spilleren eller i spillere som allerede var en del av klubben. Dette ble gjort uten at investoren involverte seg direkte ettersom dualmodellen la begrensinger for deres sportslige innflytelse. Likevel var dette en investering direkte i en sportslig rettighet noe som gjorde at investorene kunne tjene på et eventuelt salg av spilleren. Fra og med 1. Mai 2015 forbød FIFAs regelverk tredjeparts eierskap av spillere (Hulleberg, 2015). Det betydde at eksterne investorer ikke lenger kunne eie deler eller hele de økonomiske rettighetene til en spiller, men investorer kan investere i hele spillerstallen mot at tredjemann mottar en bestemt andel av et fremtidig overskudd fra klubbens totale overgangsaktivitet i et gitt år, eller over et antall gitte år (Norges Fotballforbund, 2016c). Dette ble møtt med mye negativitet av flere norske klubber som nå havner i problemer på grunn av dette. Norske klubber har vært avhengig av investorer og sliter nå med å finne kapital til spillerkjøp selv, og de mener at Norge er helt feil land å straffe, da hovedproblemet rundt tredjepart eierskap ligger i helt andre land (Stokstad, 2015).

2.4 Stabæk Fotballs historie frem til Telenor Arena

Stabæk var en klubb ingen snakket om på starten av 90-tallet. Klubben spilte da på en grusbane i 4. div og det var her en gruppe visjonære ledere og fotballelskere i klubben, deriblant Ingebrigt Steen Jensen (den mest kjente av dem) bestemte seg for å gjøre klubben til et topplag i norsk fotball. Det ble da satt opp en rekke mål for hver sesong en sen høstdag i 1990. De urealistiske målene som dette syntes å være, var at klubben skulle spille i Tippeligaen og cupfinale allerede i 1995. Hvordan skulle dette gå? Bygda hadde en forholdsvis svak fotballkultur, klubben var fattig og det var få tilskuere på kamp. Tro skulle

flytte fjell, det vil si at de nådde ikke cupfinalen før i 1998 hvor de også ble tre i serien, men de spilte mot alle odds i tippeligaen til satt tid i 1995. Opprykksårene førte til en del utskiftninger i spillerstall hvert år og det ble mer og mer krav til en mer profesjonell ledelse. Etter cupfinaleseieren i 1998 var det klart for nye mål og klubben siktet høyt ut i Europa, og de ønsket seg en ny stor stadion som de ville kalle ”Blue Dream Arena”. Stabæk skulle også være Norges ledende klubb i 2002, og det ble sagt at klubben skulle spille semifinale i Mesterligaen på Blue Dream Arena med blått kunstgress i 2007. I 1999 ble en storhet som Deportivo La Coruna slått i en av kampene i cupvinnercupen og i 2002 ble Anderlecht slått borte i UEFA-cupen. Det å spille i Europa viser at klubben holdt seg på et stabilt høyt nivå i årene etter opprykket, og de var stort sett topp fem de første syv årene i Tippeligaen. I 2003 endte det med medalje igjen, før de rykket ned i 2004. I 2004 spilte klubben også i Europa uten noen suksess. Etter nedrykket ville klubben rett opp igjen og det ble satset tungt på et opprykk på første forsøk og det gikk i boks slik de så for seg. Stabæk fortsatte etter opprykket å hevde seg godt på øvre halvdel og de ble nr. 2 i 2007 og noen år senere enn først planlagt endte det med seriegull i 2008. Det ble ikke akkurat spilt Champions League semifinale samme år, men Champions League-kvalik året etter. Klubben flyttet inn på Telenor Arena før 2009 sesongen og her begynner nedturen selv om de tok bronse første året. Tiden der vil bli belyst i kapittel 5.2.1.

3.0 Teori

Teori skal hjelpe meg med å besvare min problemstilling. Under vil jeg presentere relevant teori som vil belyse organisasjonsendringer i Stabæk. Jeg vil aller først skrive litt generelt om organisasjonsendring, og se på ulike former for endring og hva som skaper endringer og påvirker i en endringsprosess. Institusjonell teori er også noe jeg vil komme kort inn på ettersom det å ha legitimitet i omgivelser er en viktig faktor for å lykkes og være mest mulig effektive. Etter dette vil komme inn på kontekstuell tilnærming som er hovedteorien jeg skal anvende i oppgaven, så jeg kan belyse flere sider ved en organisasjonsendring.

Organisasjonskultur vil også stå helt sentralt i en endringsprosess og det avslutter jeg med.

3.1 Organisasjonsendring

For å forstå organisasjonsendring vil jeg dele begrepet i to. Organisasjon og endring.

3.1.1 Organisasjon

Organisasjon kan i dagligtalen bli omtalt som en bedrift eller for eksempel en idrettsklubb.

Når vi skiller mellom organisasjoner og andre sosiale grupper, tenker vi på hva som er formålet med at man er sammen og hvordan deltakernes aktivitet er koblet sammen. Det som er avgjørende for at vi skal kalle en gruppe for en organisasjon, er om deltakerne har felles oppgaver og mål som knytter dem sammen, og om det eksisterer prosedyrer eller retningslinjer som samordner arbeidet til deltakerne mot realisering av målene man har satt seg. Mer teoretisk kan vi si at en organisasjon er *et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål* (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 12).

En hver organisasjon vil være avhengig av samarbeid med andre og at det finnes noen der ute som har behov for det organisasjonen produserer for at de selv kan overleve. Alle organisasjoner vil ha hver sin måte de tror er den mest effektive måten å løse oppgaver på. Det settes formelle mål og det lages strategier som ofte skrives ned. Oppgaver fordeles til forskjellige avdelinger, det lages et mønster over hvem som skal gjøre hva og man har uformelle regler og retningslinjer på hva som er akseptabelt og ikke. (Jacobsen & Thorsvik, 2007). De fleste organisasjoner vil etter hvert møte på problemer og utfordringer, og det er dette som kan tvinge organisasjoner til å måtte gjennomgå en endring.

3.1.2 Endring

I dag opplever vi store endringer i samfunnet, og de fleste virksomheter er utsatt for et kontinuerlig endringspress som kan skyldes både interne og eksterne forhold. Dermed må organisasjonene være i stand til å oppdatere, endre og utvikle seg. Saksvik definerer organisatorisk endring som: *Alt fra nye organisatoriske rutiner til en endring av formålet til en eksisterende organisasjon* (Saksvik et al , 2007, s. 244). Jacobsen & Thorsvik (2007) viser til organisatorisk endring når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkter. En endring vil ofte bety nytenkning, og at man skal gjøre noe nytt, men den trenger ikke alltid å fremstille noe nytt, da organisasjoner av og til kan gå tilbake til gamle strukturer og målsettinger. Det finnes ulike former for endring. Det kan være endringer av oppgaver, mål, strategier som innebærer at organisasjonen finner nye måter å utføre eksisterende oppgaver på, at man anvender ny teknologi eller at man justerer mål og skifter på strategien. En annen endring kan være i organisasjonens struktur som er hvordan oppgavene deles og koordineres, hvordan man styrer en organisasjon, og en endring i organisasjonens oppbygging (antall ansatte, posisjoner (organisasjonskartet)). Endring i kultur er en annen form for endring, og det innebærer endrede antakelser, normer og verdier. Endring kan også forekomme i atferdsprosesser som produksjon, kommunikasjon og beslutninger. Alle disse formene for endring vil føre til forandringer i de interne maktforholdene i organisasjonen, og at forholdet til omgivelsene endres. Ved å sammenligne samme organisasjon på to ulike tidspunkter kan vi se om det har skjedd en endring (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Mange endringsforsøk går ikke som planlagt og det finnes ingen fasit på hvordan en skal gjennomføre større organisatoriske endringer. Det som er optimalt for en organisasjon behøver ikke nødvendigvis være bra for en annen. Dette betyr at endringene og hva man gjør i praksis må tilpasses den enkeltes situasjon. Det syntes allikevel å være noen klare likheter og forskjeller for de fleste suksessfulle og mislykkede organisasjonsendringer. Endring kan ta tid, og større endringer krever ofte dyptliggende endringer i organisasjonens strukturer og kultur. For at en endring skal finne sted i organisasjonen må ansatte tenke, føle og gjøre noe annerledes (Hennestad & Revang, 2012).

3.2 Hva skaper endringer i en organisasjon?

Det er to hovedtyper av krefter i alle organisasjoner. Det er de kreftene som forsøker å endre det nåværende, og de kaller vi for *drivkrefter* og så har vi de kreftene som vil prøve å opprettholde stabilitet, altså det nåværende som vi kan kalle *motkrefter*. Styrkeforholdet

mellom disse avgjør om det blir en endring. Endringsledelse handler om å stimulere og aktivisere drivkreftene og å håndtere og redusere motkreftene sånn at en planlagt endring kan skje. Drivkrefter oppstår når det etableres en opplevelse om at endring er nødvendig. Dette kan det være to forskjellige årsaker for; 1) Det kan være en krise som har oppstått eller at en krise forventes. 2) Det kan skyldes at det finnes muligheter som ikke er utnyttet og som kan gi store fordeler (Jacobsen, 2004). For å forstå hva som skaper endringer i en organisasjon, må man først definere ordet drivkraft. ”Drivkrefter kan defineres til å være forhold som skaper en opplevelse blant noen mennesker i en organisasjon om at organisasjonen ikke fungerer godt nok, eller at den kunne ha fungert bedre” (Jacobsen, 2004, s. 45). Drivkrefter drives gjennom mennesker som ønsker seg en endring, som er begeistret for endringsideen og som iverksetter tiltak for å oppnå endring (Jacobsen, 2004). Endringspresset og drivkraften til en endring i for eksempel en idrettsorganisasjon kan enten oppstå eksternt i omgivelsene rundt organisasjonen eller fra organisasjonens indre (Slack, 1997). *Ytre forhold* kan være endringer i markedet, etterspørsel, konkurranse, offentlig regulering, teknologi, arbeidsmarked, kunnskapsutvikling og samfunnets etiske normer. Knytter vi dette opp til Stabæk, kan det være konkurrerende klubber som har gjort noe nytt som også de bør gjøre, nye regler fra forbund, og andre økonomiske hensyn klubben må forholde seg til. De *indre forholdene* kan vi dele inn i fire perspektiver:

Strukturelt: Lav effektivitet og produktivitet, dårlig kvalitet, dårlig ledelse og styringssystemer, dårlig kompetanse- og ressursutnyttelse mv.

Human Resource: Dårlig arbeidsmiljø, mistriivsel, manglende motivasjon og lavt engasjement hos ansatte mv.

Politisk: Dysfunksjonelle konflikter og maktkamper, skjulte agendaer mv.

Kulturelt: Lav moral, splittelse i miljøet og subkulturer, verdikonflikter, myter og foreldede ”sannheter”, forvrengte virkelighetsoppfatninger (Slack, 1997).

Innenfor idrettsverden og fotballverden er det mange personer som kan føle og tenke noe nytt og sette i gang en endringsprosess. Det kan være alt fra forskjellige ledere klubben har i de forskjellige segmentene og styrene, til spillere, trenere og eksterne aktører. Felles for alt er at det stort sett er subjektive meninger som preger endringsforslagene. En endring som for noen virker naturlig kan for andre være galskap. Dette gjør at en organisasjonsendring ofte blir sett på som en politisk prosess, hvor det kan oppstå ulike koalisjoner mellom medlemmenes interesser og verdier. Det som uansett er en viktig faktor er at en endring er avhengig av intern drivkraft for at endringen skal bli vellykket (Slack, 1997).

Motkrefter kan oppstå i alle de fire perspektivene nevnt over. Motkrefter kan defineres til å være mennesker som ikke ønsker endring, som ønsker å opprettholde en status quo, og som iverksetter tiltak for å hindre at en endring finner sted (Jacobsen, 2004, s 125). Selv om alt er lagt til rette for en vellykket endringsprosess, kan en møte på motstand ved at folk reagerer på forskjellige måter. Motstanden virker å gå gjennom forskjellige faser, fra passiv til aggressiv motstand og hvor motstanden gradvis blir sterkere og tydeligere (Jacobsen, 2004). Årsaker til motstand kan for eksempel være manglende tillit, frykt for å mislykkes, frykt for å miste jobben manglende tro på at endringene er nødvendige og mulige å gjennomføre. Motstanden trenger ikke bare å komme av uvitenhet og manglende fleksibilitet hos de ansatte. Motstand er nemlig en svært naturlig reaksjon hos alle mennesker, da de ønsker å beskytte seg mot det ukjente og ivareta sine interesser (Yukl, 2006). Motstand mot endringer kan også oppstå på grunn av frykt for det ukjente, tap av identitet, sosiale bånd som brytes og at maktforhold endres (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Bak alle ønsker om endring ligger det en strategi. Dette skal være med på å vise veien til endring. Organisasjonen og individer som er med bidrar ofte til at denne prosessen blir sammensatt og at de anvendte strategiene ikke nødvendigvis er de beste (Borum, 1995). Dersom ledelsen i en organisasjon finner det nødvendig å ha en endringsprosess, er det viktig å formulere en tydelig visjon og overordnet strategi, utvikle en koalisjon av støttespillere og til slutt lede og koordinere prosessen (Yukl, 2006). Dette er noe jeg kommer tilbake til senere. I alle endringer vil det være situasjoner som man senere skulle ønske man gjorde annerledes. Disse erfaringene kan være nyttige og viktige for eventuelt nye organisasjonsendringer.

3.3 Ulike typer endring

Endringer kan ha ulike prosesser og variere i store eller mindre endringer og over kort eller lengre perioder. Burke (2008) skiller mellom radikale og evolusjonære endringer. Radikale endringer er store endringer som tar for seg organisasjonskulturen og organisasjonens struktur. Slike endringer er ofte nødvendig for organisasjoner som ønsker å overleve. 95% av endringer er derimot evolusjonære, og disse endringene dreier seg om mindre endringer i organisasjonen (Burke, 2008). De evolusjonære og revolusjonære dimensjonene kaller Jacobsen & Thorsvik (2007) for inkrementelle og strategiske endringer. Inkrementelle endringer innebærer at endringer skjer gjennom mange små endringer over lang tid. Strategisk endring er når organisasjonen må gjennom en omfattende forandring på relativt kort tid. En annen dimensjon Jacobsen & Thorsvik (2007) og Busch et al (2007) tar opp er om endringen

er basert på forventinger (proaktiv), hvor ledelsen gjerne er en pådriver, eller om endringen er en reaksjon på forhold som allerede har endret seg (reaktiv). En reaktiv endring er at organisasjonen svarer på noe som allerede har funnet sted, enten i omgivelsene eller internt i organisasjonen. Slike endringer skjer når en organisasjon opplever press fra omgivelsene eller opplever en situasjon som ødeleggende. Proaktiv endring er at man prøver å endre organisasjonen før det skjer endringer i omgivelsene eller at ledelsen iverksetter endringer på eget initiativ med mål å forbedre organisasjonens fremtidige eksistens. Disse to dimensjonene koblet Nadler og Tushman sammen i en tabell. Dette er en tabell som får frem fire ulike endringstyper.

Tabell 2: *Typologi for organisasjonsendringer* (i Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 353.)

	Inkrementell endring	Strategisk endring
Proaktiv	Fininnstilling	Reorientering
Reaktiv	Tilpasning	Gjenskapning

Fininnstilling vil si at organisasjonen baserer seg på at noe skal skje og tilpasser mindre deler av organisasjonen. *Tilpasning* vil si at det skjer små endringer som en reaksjon på endringer i omgivelsene eller internt i organisasjonen. *Reorientering* er store proaktive endringer hvor organisasjonen går i gjennom omfattende omstruktureringer og kan ha personellutskiftninger. Begrepet viser at dette er noe som skaper noe helt nytt, enten om det er i interne forhold, i relasjonen til interessentene eller i organisasjonens strategiske posisjon. *Gjenskapning* kan være at organisasjonen presses av omgivelsene til å gjennomføre strategiske endringer. Dette er store endringer som må til for at organisasjonen skal overleve. Organisasjoner i dyp krise må ty til dette. Forskning har framskaffet innsikt i effekten av disse forskjellige formene for endring. Dette viser til at strategiske organisasjonsendringer er nødvendige, at gjenskapning innehar størst risiko og at reorientering forbindes mer med suksess (Busch, et al, 2007). Grunnen til at gjenskapning er mer risikofylt er at den blir initiert under krise, harde tidsbegrensninger og den vil ofte inneholde endringer i kjerneverdier som ofte er resistente for forandring og av den grunn trigger til individuell motstand og økt politisk aktivitet. Ofte har også vellykkede gjenskapningsprosesser hatt endringer i toppledelsen, gjerne med ny toppleder utenfra. Reorientering har god tid til å forme endringer, bygge koalisjon og myndiggjøre aktørene slik at de kan fremstå som effektive i den nye organisasjonen. Toppledelsen får også god tid til å forme kjerneverdiene slik at disse kan støtte opp under den nye strategien, de nye strukturene og samhandlingsprosessene. På lik måte som ved

gjenskapning er ledelsen betydningsfull for å initiere og implementere reorienteringen. Strategiske endringer stiller krav om ledelseskompetanse og ledelsesmessig handlingskapasitet. Inkrementelle endringer vil alltid finne sted i organisasjoner da det må til for å justere og tilpasse seg skiftende forventinger og krav (Busch, et al, 2007).

En siste dimensjon er endringens innhold, om endringen er strukturell eller kulturell. Strukturendringer er i hovedsak rettet mot endringer i arbeidsdeling, spesialisering, koordinering, styring og belønningssystemer. Kulturendringer er mer rettet mot å endre personers holdninger, meninger og oppfatninger. Det vil ofte være vanskelig å skille disse to fra hverandre, da endring i den ene ofte har ført til endring i den andre. Enkelte hevder også at man må endre både struktur og kultur for å lykkes, og at spørsmålet er om man skal starte med kulturen eller strukturen (Jacobsen & Thorsvik, 2007)?

3.4 Strategier på endring

Endringsstrategier kan klassifiseres gjennom omfang (revolusjon/evolusjon) og om endringsprosessen er basert i samarbeid/konsultasjon eller på ordre/tvang. Om endringsstrategien har basis i ordre og tvang, samt er revolusjonerende, er det snakk om en *diktatorisk omforming*. Skjer gjerne når det er krisesituasjoner. En slik strategi åpner i svært liten grad for alternative synspunkter, noe som kan føre til motstand fra (overkjørte) medarbeidere. Om endringsstrategien har basis i samarbeid og konsultasjon, samt er revolusjonerende, er det snakk om en *karismatisk omforming*. Slike endringer kan foregå uten motstand hvis man har en karismatisk person til å foreta endringene. Det største problemet med karismatiske endringsstrategier er at man sjelden vet hvem som kan være en karismatisk leder, og hvis man finner en karismatisk leder – kan det godt være at denne lederen bare fungerer i en endringsperiode, men ikke i andre settinger. Om endringsstrategien har basis i orden og tvang, samt er evolusjonær, er det snakk om en *tvungen utvikling*. Slike endringer skjer når det kommer pålegg og ordre fra ledelsen i små, men sammenhengende steg. Om endringsstrategien har basis i samarbeid og konsultasjon, samt er evolusjonær, er det snakk om en *deltagende utvikling*. Det betyr at det ikke bare er ledelsen som gjennomfører endringen. Hovedpoenget i en slik strategi, er at samtlige i en organisasjon skal ha et ansvar for organisasjonens utvikling. Dette er en strategi som kan ses på som et motstykke til endringsprosesser basert på orden og tvang (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.364).

3.5 Institusjonell teori

Institusjonell teori stammer fra sosiologien og har som utgangspunkt i å fremme forståelsen på hvorfor organisasjoner og medarbeidere ikke handler rasjonelt og hensiktsmessig ut i fra organisasjonens målsetting (Selznick, 1957). Et institusjonelt perspektiv kan hjelpe til å utfylle bilde av organisasjoner som rasjonelle aktører som styres av formell struktur og rasjonelle valg og som politiske spill mellom ulike aktører. Dette kan forklare atferd i organisasjoner ved at medarbeidere styres av interne normer og verdier om hva som fungerer fint (Selznick, 1957). Grunnleggende for hele institusjonaliseringsprosessen er at den er funksjonell. Formålet er at den skal hjelpe til at organisasjonen blir bedre i stand til å ivareta sine interesser. Selznick (1957) sier at denne prosessen skal forme en fremdrift som gir høy effektivitet og legitimitet. Ingen organisasjoner er beskyttet mot krav og forventinger fra omgivelsene. Institusjonelle omgivelser er formet av verdier i samfunnet, lover, normer og forståelsesrammer. Dette har en sosial påvirkning på organisasjonen og disse påvirkningene fører til krav organisasjonen må forholde seg til. Scott (1995) deler disse kravene inn i tre mekanismer: *de regulative*, *de normative* og *de kognitive*.

Regulative mekanismer: Lover og regler som samfunnet har pålagt organisasjonen å følge. Sanksjoner kan komme fra myndighetene om brudd har oppstått. De bygger på instrumentell rasjonalitet noe som vil si at de oppfattes som fornuftige instrumenter for bidra til at samfunnet fungerer på en best mulig måte.

Normative mekanismer: De rådende normer og verdier som har betydning i samfunnet. Denne mekanismen omfatter oppfatningen av hva som er moralsk ønskelig atferd. Et brudd på normer og verdier kan bety mindre anerkjennelse og legitimitet for organisasjonen. Disse normene utvikler normativ rasjonalitet når de tilpasses. Normativ rasjonalitet gjør at noen atferdsmønstre blir statisk og stivner. Normer og verdier endrer seg i omgivelsene, men det kan skje at de normative atferdsmønstre ikke endrer seg. Konsekvensen vil være at organisasjonen ikke passer inn i sine institusjonelle omgivelser og kan få begrenset/mindre legitimitet.

Kognitive mekanismer: Denne mekanismen kan forstås som de indre mentale bildene hver enkelt har om hvordan en organisasjon er eller ser ut. Disse bildene blir tatt for gitt og brudd betyr brudd på de forestillingene hver har om organisasjonen. Dersom en organisasjon bryter

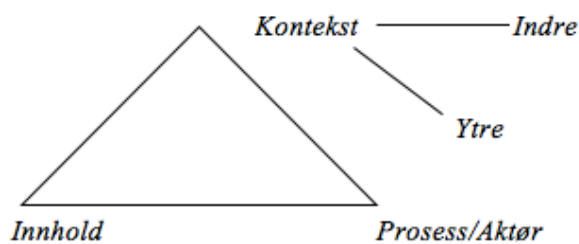
med de kognitive forventningene vil hver enkeltes krav til organisasjonen bli tydelig. Et eks. kan være at en klubb fusjonerer, noe som da kan oppleves helt feil for noen medarbeidere.

3.6 Kontekstuell rammeverk

En kontekstuell tilnærming til organisasjonsendring er en teori som skal gjøre det enklere å se flere sider av endringen som oppstår i en organisasjon. Dette skal bidra til en helhetsforståelse av endringsprosessen, og åpner for at det er flere mekanismer og faktorer som påvirker underveis i endringsprosessen og på det endelige resultatet. Når man har søkelyset på flere interne aktører/prosesser i organisasjonen og har fokus på de eksterne faktorene som blir påvirket av endringsprosessen underveis, vil analysen bli mer helhetlig og gi et godt bilde av endringen. Den kontekstuelle tilnærmingen blir sett på som veldig sterk, fordi den tar både hensyn til og åpner for en stor og variert analyse av endringen i en organisasjon. Den kan tas i bruk når vi vil forklare hvorfor og hvordan en endringsprosess oppstår og gjennomføres.

3.6.1 Kontekstuell tilnærming til endring

Pettigrew har ikke kommet frem til kontekstuell tilnærming gjennom studier av idrett, men det kan fint brukes og knyttes opp til dette studien. Pettigrew (1985b) fastslår at mye av arbeidet som har blitt gjort for å forstå endringer i organisasjoner er basert på enkelthendelser. Han mener at endringsprosessen må tolkes i lys av flere faktorer. Han retter fokus mot den kontekstuelle betydningen av endring. Pettigrew (1987) ser på endringsprosessene som komplekse og dynamiske, der prosesser på forskjellige nivå er i samarbeid med hverandre over tid. For å at vi skal forstå opprinnelsen, utviklingen, og implementeringen av en organisasjonsendring kan vi bruke en modell som han har kommet frem til. Denne tar for seg tre faktorer/hovedområder: *Content*, *context* og *process*. Denne modellen vil jeg bruke og oversatt til norsk blir disse begrepene; *innhold*, *kontekst* og *prosess*.



Figur 1: Faktorene som ligger til grunn i Pettigrews kontekstuelle tilnærming (1987 s. 657)

Disse tre faktorene belyser flere sider av en endringsprosess og må sees i relasjon til hverandre. Dette skal da gi en helhetsforståelse rundt endringen i en organisasjon og forklare hva som har skjedd. Denne tilnærmingens er som jeg skriver over at den åpner for å se endringer fra et flersidig perspektiv gjennom å belyse de interne og eksterne faktorer som har påvirket endringene. En annen styrke ved å bruke denne tilnærmingen er at den ser på endring over tid. Pettigrews kontekstuelle tilnærming var utviklet for longitudinell endring, noe som vil passe bra inn i min studie som går over fire-fem sesonger. Pettigrew argumenterer også for at strategiske endringer skapes av historie, kultur og hvordan maktbalansen er fordelt i organisasjonen.

Det vil også være utfordringer når man undersøker organisasjonsendringer, en sentral utfordring blir å forklare den faktiske endringen, samtidig som en skal inkorporere historien, prosessen og handlingen som er knyttet til endringen eller en manglende endring (Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001). For å belyse de forskjellige hovedområdene kan vi stille et ulikt spørsmål til hver av dem. ”Hva” som endres er knyttet til innholdet i endringen. ”Hvorfor” det endres knyttes til den indre og ytre konteksten. ”Hvordan” endringen gjennomføres kan forstås på bakgrunn av en analyse av prosessen og aktørene.

3.6.1.1 Innhold

Innholdet (hva/hvilke) i endringene skal besvare spørsmålet ”hva er forandret?” eventuelt ”hvilke endringer har skjedd” og er den første faktoren i Pettigrews (1987) rammeverk, og han definerer det slik:

The content of strategic change is thus ultimately a product of legitimating process shaped by political / cultural considerations, though often expressed in rational / analytical terms. This recognition that transformation in the firm may involve a challenge for the dominating ideology, cultures, system of meanings and power relationships in the organization, makes it clear why and how the processes of sensing, justifying, creating, and stabilizing major change can be so tortuous and long (Pettigrew, 1987, s. 660).

Innholdet viser altså til de sidene av en organisasjon som kan bli endret eller som blir endret. Dette inkluderer blant annet mennesker, teknologi, inkorporering av kultur, produkter og tjenester (Pettigrew, 1987). Man må være klar over at også hele organisasjonen kan bli endret,

og ikke bare forskjellige sider av den. Under dette punktet blir det derfor viktig å vurdere om vi kan skille ut spesifikke elementer i prosessen eller om det er helheten i innholdet som er endringen. Jeg vil undersøke ved hjelp av analysen om det er spesifikke sider av organisasjonen som er blitt endret, og i så fall hvilke, eller om det er en helhetsforståelse som ligger til grunn for endringen.

Pettigrew synliggjør i definisjonen at sammenhengen mellom kontekst og prosess er sentral. For å få frem innholdet i endringsprosessen må en ha kontroll med både prosess og kontekst. Dette kaller han legitimeringsprosess (Pettigrew, 1987). Denne legitimeringsprosessen består i å skape legitimitet for de ideer, krav og aktiviteter som gjennomføres, samtidig som en skal de-legitimere motstanderens syn på de samme perspektivene (Pettigrew, 1987).

3.6.1.2 Kontekst

Konteksten skiller mellom ytre og indre kontekst. Den ytre konteksten refererer til de sosiale, økonomiske, politiske og konkurrerende omgivelser en organisasjon befinner seg i (Pettigrew, 1987). Konteksten knyttes ofte til press fra utsiden av organisasjonen og den viser at teorien tar hensyn til et bredere perspektiv enn bare strukturen innad i organisasjonen (Skirstad, 2009). Innenfor min studie vil den ytre konteksten bestå av andre konkurrerende lag, idrettsorganisasjoner, sponsorer, supportere, aksjonærer, media og geografisk plassering.

Den indre konteksten er organisasjonens strukturelle, kulturelle og politiske oppbygning og refererer kultur, struktur og politiske standpunkt. Fokuset vil være i det nære miljøet hvor endringene foregår (Pettigrew, 1987). Pettigrew påpeker at et viktig punkt for sosial kontroll er hvordan nøkkelpersonene utspiller sin rolle i endringen. Sosiale endringer kan gjøres åpent eller skjult. Nøkkelpersonene utfører en sosial kontroll innad i organisasjonen som kan være med å endre organisasjonens vei videre. Om det lykkes eller ikke vil i høy grad være avhengig av om de klarer å skape et nettverk med støttespillere og møter på lite motstand (Pettigrew, 1987). Innenfor min studie vil jeg se på de strukturelle endringene klubben har vært i gjennom, belyse nøkkelpersoner, klubbens politiske standpunkt (filosofi) og se om kulturen har endret seg.

Igjen er det viktig å være klar over at alle disse hovedområdene kan gå inn i hverandre. Og et eksempel på det kan være Stabæks politiske standpunkt om å bruke så mange lokale/egenproduserte spillere, noe som også kan falle inn under innholdet i hva som har

endret seg. Hvilken rolle en nøkkelperson har hatt er også vel så viktig i prosessen som i konteksten.

3.6.1.3 Prosess

Proessen (hvordan) refererer til reaksjoner fra de ulike delene av organisasjonen og de involverte interessentene. Endringsprosessen skal forklare de handlinger, reaksjoner og interaksjoner fra ulike interessenter som ønsker å endre en organisasjon fra et nåværende til en fremtidig situasjon (Pettigrew, 1987). I min studie vil jeg vektlegge hvordan kommunikasjon og interaksjon (samhandling) var og er internt i prosessen, hvordan endringen har blitt styrt og ledet, jeg vil vise til hvordan det hele begynte, altså hvorfor de måtte gjennom en endring, hvordan utviklingen har vært underveis og hvor de står i dag. Studien vil også ta for seg gitte situasjoner som har bidratt til hvordan og hvorfor klubben er der de er nå. Jeg kommer også til å implementere aktører sammen med prosess inn i Pettigrews (1987) modell fordi det har vært helt sentrale aktører som har vært med på å redde klubben fra konkurs på grunn av deres initiativ. På grunnlag av dette er disse aktørene en helt avgjørende faktor i endringsprosessen, og en viktig del av analysen. De er også med på å skape en bedre forståelse av prosessen.

Den kontekstuelle tilnærmingen undersøker flere faktorer i en endringsprosess, ganske ulikt institusjonell teori som i stor grad fokuserer på at press fra omgivelser og miljø fører til endring (Slack, 1997). Den kontekstuelle tilnærmingen vil fremheve de relasjoner som foregår over tid i omgivelsene, i strukturen og blant de ansatte for å forstå endringsprosessen (Pettigrew, 1987). Det vil alltid komme noen form for press internt og eksternt i organisasjonen som er viktige å analysere for at man skal forstå de kritiske hendelsene og atferden til nøkkelpersoner i prosessen (Skirstad, 2009). Dette er press som kan påvirke aktørene i prosessen og kan ofte være en av de viktigste grunnene til at gode og dårlige valg blir tatt underveis. Derfor er det viktig at man som analytiker greier å filtrere ut eksempler på hva som har blitt gjort til en hver tid, for så å finne ut hva den egentlige grunnen til akkurat denne endringen er (Skirstad, 2009). Pettigrew viser til at man ser endring i organisasjoner som en sammensatt prosess hvor tidsperspektivet står sentralt og at endringer ikke kan forstås på bakgrunn av en enkelthendelse eller enkeltobservasjon (Pettigrew, 1987). For at dette skal la seg gjøre må man se nøye på interaksjonen mellom de tre angitte hovedområdene som Pettigrew danner i et triangulert forhold (se figur 1). Pettigrew poengterer at sammenhengene mellom innholdet av en endring, konteksten og dens prosess er sentralt for å kunne forstå

endringene som skjer (Pettigrew, 1987). I tillegg trekker Pettigrew (1987) frem lederskap som en sentral faktor.

3.6.2 Legitimitet

Begrepet legitimitet står sentralt innenfor institusjonell teori og kontekstuell teori. Suchman (1995) definerer det slik: "*Legitimacy is a generalized perception or assumption that the action of entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions*" (Suchman, 1995, s.574).

Pettigrew (1987) argumenterer for at dette står sentralt innenfor den kontekstuelle teorien og i en endringsprosess. Legitimitet regnes allikevel ikke som en mer avgjørende faktor enn noe annet. Den danner, akkurat det samme som de andre faktorene, og er kun en del av helheten. Det blir avgjørende i en endringsprosess når den gjelder ledelsen eller de som har tatt initiativ til endringen i organisasjonen. De som ønsker å implementere endring i organisasjon må vise entusiasme, skape begeistring og ta i bruk symbolske konstruksjoner og verdiskapninger for å skape legitimitet for ideologier, handler og krav knyttet til endring. Dette kan bidra til å avverge destruktive krav og handlinger fra motstandere (Pettigrew, 1987).

Legitimitet står også sentralt innenfor institusjonell teori, og Suchmann (1995) har klassifisert ulike former for legitimitet med utgangspunkt i institusjonell teori, i tillegg til at han legger vekt på det som benevnes som pragmatisk legitimitet. De fire formene er: *Pragmatisk legitimitet, legal legitimitet, normativ legitimitet og kognitiv legitimitet*.

Pragmatisk legitimitet er basert på et nytteperspektiv eller interesser. Nytte kan ut i fra dette forstås som noe organisasjonen oppnår legitimitet for. Organisasjonen oppnår legitimitet gjennom den forventede belønningen.

Legal legitimitet handler om at organisasjonen må følge de lover og regler som er etablert i samfunnet.

Normativ legitimitet regulerer at handlingene som utøves ligger innenfor aksepterte normer. Dette kan knytts til konsekvensene av en handling og måten den utføres på eller til bestemte strukturer som er etablert i organisasjonen.

Kognitiv legitimitet handler om at organisasjonen eller særtrekk ved den "tas for gitt" og det stilles ikke spørsmålet ved nyttegraden eller om aktivitetene ligger innenfor gitte normer og verdier.

3.6.3 Visjon, mål og verdier

Dette er tre begreper som er relativt like og bunner ned i det samme om en ønskelig fremtid, men man må se de litt forskjellig, da de hjelper hverandre.

Visjon

En person som mener mye og like så mye om visjoner og som står og har stått sentralt i Stabæks historie er Ingebrigt Steen Jensen. Han sier at alle bedrifter, kommuner, skoler og frivillige organisasjoner må ha noen sentrale byggesteiner på plass dersom de skal lykkes over tid, og at den første og den viktigste er visjonen (Jensen, 2002). Jensens (2002) definisjon på visjon er: *"En visjon er svaret på hvorfor vi går på arbeid – en kort, energigivende setning som forteller oss hvorfor vi finnes til, og hvor vi skal reise sammen"* (Jensen, 2002, s.65). En visjon kan betraktes som en veiledende ide og et relativt klart bilde av hva organisasjonen ønsker å gjøre og stå for i framtiden. Det er en bevisstgjøring av de personlige ønsker som man har til framtiden, uttrykt som en slags idealtilstand eller en bevisstgjort drøm (Busch et al, 2007). Visjoner bør gi uttrykk for organisasjonens grunntanker, hvordan den forholder seg til omgivelser og hvordan mennesker bør behandles. Det bør legges vekt på klare og idealistiske mål, ikke på kortsiktige og konkrete gevinster og den bør være utfordrende. Like viktig er det at den tar hensyn til verdier, håp og idealer hos medlemmene i organisasjonen og andre viktige nøkkelpersoner, og at den fungerer som en inspirasjon for de ansatte (Yukl, 2006). Å finne en sterk og god visjon handler ikke om å formulere noen ord, men om å velge en retning, skape de rette holdningene, finne ut hva som er viktig og hva som gir arbeidet mening. Jensen (2002) stiller seg spørsmålet "Hvorfor går du på arbeid?". Visjonen skal i kortform gi svaret på det. Derfor må bedrifter og organisasjoner drives av en visjon, ikke "ha" en visjon. En visjon må ikke blandes med mål eller strategier (Jensen, 2002), men for at visjoner ikke bare skal bli ønsketenkning, må det utledes mer konkrete mål for aktiviteter som må gjennomføres for å realisere visjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Strategier og mål må med andre ord utvikles for å oppfylle visjonen.

Mål

Mål er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand. Slike mål kan ha ulike tidsperspektiv,

inneholde ulike grader av realisme og ha ulik konkretisering. Dette kan vi se gjennom et målhierarki (Jacobsen & Thorsvik, 2007). På toppen av målhierarkiet finner vi det som kan kalles formål. Formålet knyttes til eksistensgrunnlaget for organisasjonen. Her forsøker organisasjonen å definere hva som er grunnen til at den er til. På grunnlag av formålet definerer deretter organisasjonen hva som vil være den ideelle situasjonen for den i fremtiden. Dette blir da visjonene. Under visjon brytes målene først ned til hovedmål (kan bestå av flere), deretter til delmål inn under hovedmålene. Dette blir kalt for konkretiseringer (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Mål varierer med hvilken tidshorisont de har. Langsiktig eller kortsiktig målsetning. Langsiktig målsetning har lenge vært utsatt for kritikk. Det blir hevdet at det er et vanskelig styringsverktøy, men dette er i ferd med å snu, da langsiktige mål trekkes frem om strategisk planlegging som en del av organisasjonens formål. De langsiktige målene kan fordi de er vage fungere som begrensinger og gi handlefrihet som fremmer improvisasjon og nytenkning innenfor visse rammer. Slik kan lange mål fremme fleksibilitet og innovasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Verdier

Mennesker som vil lykkes sammen enten det er i arbeidslivet, organisasjonslivet, eller i samfunnslivet må ha et felles verdsett for virksomheten. Verdier har vi av tre grunner. De skal drive oss frem mot visjonen, de skal gjøre oss tydelige, og de skal hjelpe oss å ta beslutninger i fremtiden (Jensen, 2002). Verdier sier noe om hva som er ønskelig og godt, noe som verdsettes og som man er opptatt av å ivareta og fremme. Verdier formidler det som man i organisasjonen oppfatter som bra, og det i organisasjonen man mener er dårlig (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Verdier man uttrykker følger ofte naturlig fra de grunnleggende antakelsene (se kapittel 3.8) man har. Verdier viser seg frem gjennom beslutninger som tas, de planer man legger, og den filosofien som organisasjonen legger til grunn for sin virksomhet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Et verdigrunnlag er en nødvendig forutsetning for beslutninger, og adferd, rekruttering og belønning (Jensen, 2002) og er et godt utgangspunkt for å utvikle en mer komplett visjon (Yukl, 2006).

3.6.4 Effektivitet

Når vi snakker om og studerer hvor godt eller hvor dårlig en organisasjon fungerer, tenker vi ofte på i hvilken grad organisasjonen klarer å realisere sine mål. Graden av målrealisering blir ofte illustrert ved hjelp av begrepet *effektivitet*. I det aller meste av organisasjonsteorien er det et underliggende ønske om å finne frem til kjennetegn ved effektive organisasjoner.

Organisasjoner kan ha ulike mål, men felles for å nå disse målene er ønsket om å nå dette på best mulig vis. Det siste innebærer også et ønske om at knappe ressurser skal anvendes så godt som mulig. Begrepet effektivitet er nært knyttet til mål/målsetninger (Jacobsen & Thorsvik, 2007). En god definisjon på effektivitet er ”grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk” (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 42). I dette ligger også at organisasjonen arbeider på en måte som er den mest produktive. Det vil si at det ikke brukes mer ressurser enn nødvendig for å produsere en vare, en enhet eller en tjeneste. For å være effektiv må organisasjonen være produktiv, men den trenger ikke være effektiv selv om den er produktiv (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

3.6.5 Strategi

Mens mål er en beskrivelse av ønsket fremtid, er strategi en beskrivelse av hva man tenker å gjøre for å nå disse målene. Dette beskriver ”veien mot målet”. Helt generelt kan man skille mellom to ulike perspektiver på strategi. Det ene kalles ofte for ”generiske strategier”, og er i første omgang knyttet til hvordan en organisasjon posisjonerer ut i fra sine omgivelser. Det andre perspektivet kalles for ”ressursbasert” og retter fokuset mot interne forhold i organisasjonen. Selv om disse to er utviklet delvis som motsetninger, så vil det være feil å fremstille de som om de var to forskjellige. De er sterkt knyttet sammen og det er ingen av de ressursbaserte strategiene som mener at eksterne forhold er uten betydning. Forskjellene mellom de to ligger mer i hva man mener bør være de viktigste elementer når en organisasjon velger sin strategi (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 35-39).

3.7 Økonomistyring

Økonomistyring er et eklektisk begrep og det finnes ikke en fast definisjon på hva økonomistyring er. Økonomistyring er ingen teori, men en samling av verktøy utviklet for virksomhetsstyring. Det er et redskap for utforming av systemer for datainnsamling og virksomhetsmåling. Systemer genererer beslutningsgrunnlag for styring av organisasjonen mot fastsatte mål (Horngren & Sundem, 1993). Vi kan med andre ord si at det handler om styring og kontroll av ressurser fordi det går ut på å bruke et styringsverktøy på en god måte slik at virksomheten når sitt mål. Økonomistyringen får dermed ulike perspektiv: målformulerende, kommunikasjon, ledelse, og analytisk. Disse ulike perspektivene må ha tilknytning til hverandre for at virksomheten skal være målbevisst.

Emmanuel & Otley (1985, s.6) beskriver økonomistyring som ”Management control is therefore concerned both with strategic issues (the general stance of the organization towards its environment) and with operational issues (the effective implementation of plans designed to achieve overall goals)”. På den ene siden handler økonomistyring om strategi, hvor systemet må tilpasse seg omgivelsene. Mens på den andre siden refererer det til det operasjonelle, dette handler om å implementere de planene som skal til for å nå målene.

Mauland og Mellemvik (2004) definerer økonomistyring som systemer for generering av informasjon som kan begrense usikkerhet i forbindelse med beslutningstaking og kontroll. Økonomistyring kan gi de ansatte kunnskap og bevissthet om produktpriser, egne kostnader, resultat og kvalitetskrav. På denne måten kan økonomistyring gi folket i en organisasjon muligheten til å tilpasse sin daglige adferd i retning av hva de opplever som ønskelig av organisasjonen (Eccles & Nohira, 1992).

Økonomistyring handler også om prosesser og det paradigmet vi nå diskuterer kan spores tilbake til Anthony (1965). Anthony (1965) knytter økonomistyring til de ledelsesprosesser som må gjennomføres for å sikre at en virksomhet når sine strategiske mål. Prosessene skal hjelpe organisasjonen og ledelsen til å handle *effectively* og *efficiently*. Effectiveness handler om at organisasjonen når de målene de har satt seg gjennom å gjøre de rette tingene. Efficiency handler om i hvilken grad man klarer å få maks ut av de ressursene man putter inn i produksjonen, altså gjøre de rette tingene. Det er ledelsen sitt ansvar å styre disse prosessene i riktig retning. Det siste og kanskje det viktigste med denne dimensjonen er at prosessene må styres i samsvar med ledelsens mål (Anthony, 1965). Anthony (1965) har definert økonomistyring slik:

”The process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in accomplishment with the organization’s goal” Anthony (1965, s.17).

Anthony (1965) definisjon kan forstås som en forklaring på hvordan økonomistyring er ment å binde sammen en organisasjonens strategiske planlegging og operasjonelle kontroll, for å oppnå organisatoriske mål. Han mente at økonomistyringssystemet var det som lå mellom strategisk planlegging og det operative nivået i organisasjonshierarkiet. Strategisk planlegging skal beskrive de strategiske valgene, langsiktige målene og hvordan man skal nå disse. Operativ styring og kontroll handler om hvordan man utfører de operative aktivitetene. Funksjonen til økonomistyringen blir å tilse at de operative aktivitetene samsvarer med

strategiske målene som er satt for organisasjonen. Dette sees på som planlegging og koordineringssiden av økonomistyring. Overvåkning og feedback er en annen side av økonomistyring. Dette skal kontrollere og passe på at de operative aktivitetene blir utført på den planlagte måten. Det må også vurderes om man skal gjøre noe med aktivitetene for at bedriften lettere kan styre mot måloppnåelse (Anthony, 1965). Kinserdal og Kyllingstad (1980) definerer økonomistyring til å være de aktivitetene som er innrettet mot planlegging og oppfølging av økonomien i en virksomhet.

Busch, Johnsen og Vanebo (1999) definerer økonomistyring som lederatferd, atferd rettet mot realisering og utvikling av økonomiske forpliktelser gjennom regulering av ressurstilførsel. Økonomistyring handler om prioriteringsevne, oversikt, kontroll, påvirkningsgrad og evnen til å holde seg innenfor de rammene som er gitt. Når en organisasjon skal tilfredsstille mål, er økonomistyringens oppgave å identifisere, prioritere og styre aktivitetene og ressursene i retning av målene. Dette samsvarer med Anthonys (1965) definisjon på økonomistyring. To elementer har vært bygget opp rundt den tradisjonelle økonomistyringen: budsjett og internregnskap. Budsjett viser til det man tror/ønsker å oppnå i neste periode, mens regnskapet viser hvor godt man lyktes med budsjettet. Fokuset er rettet mot avdelinger eller divisjoner og beslutninger knyttes til virksomhetens produkter og tjenester. I mitt studie kan dette være tilknyttet lønninger, kjøp og salg av spillere og alt av inntekter og utgifter. Formålet med dette er at man skal kunne ta bedre beslutninger angående strategi og produksjonsprosessen. Informasjonen man sitter igjen med kan brukes til å avgjøre hvilke deler av produksjonsprosessen man skal gjøre selv og det man kan overlate til andre (Bjørnenak & Helgesen, 2009)

3.8 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er ikke et entydig begrep og det er heller ikke utviklet en fast definisjon på den (Schultz, 2006). Det er ikke enkelt å definere ettersom en organisasjonskultur ikke er noe fysisk man kan ta eller føle på, men noe som skapes mellom mennesker. Et viktig kjennetegn på de fleste definisjonene av hva organisasjonskultur er, er at det er fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for personer i en sosial sammenheng (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det legges vekt på at kultur er et sett av meninger som mennesker i et felleskap har sammen, at kultur omfatter et system av felles verdier, symboler og meninger i en gruppe, og at kultur er et mønster av felles oppfatninger og verdier som gir mening til

ansatte og retningslinjer for hvordan den enkelte bør opptre i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I følge Bang (1998) er kultur noe som befinner seg hoder på gruppemedlemmene og det virker styrende på atferden deres, bevisst eller ubevisst.

Smircich (1983) mener at en kan skille mellom de som mener at en organisasjon *har* en kultur, og de som mener at organisasjonen *er* en kultur (i Bang, 1995). En organisasjon som *har* en kultur er mulig å endre og ser på kulturen som en viktig del til å oppnå lojalitet, effektivitet og lønnsomhet. En organisasjon som *er* en kultur er vanskeligere å endre. Jeg ser på Stabæk Fotball som en organisasjon som *har* en kultur og den vil derfor være mulig å endre.

Schein (1985) har følgende definisjon på hva organisasjonskultur er:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at den blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (i Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 120).

Denne definisjonen har flere viktige poenger. For det første så viser den til at det ikke er noe poeng å snakke om organisasjonskultur uten å knytte begrepet kultur til en gruppe i organisasjonen som deler et sett av grunnleggende antakelser. For det andre så viser at han til kultur er basert på læring. For det tredje mener Schein at kulturen kun vil opprettholdes så lenge den oppfattes som riktig. For det fjerde så viser Schein at den rådende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på knyttet til spesifikke problemer. På denne måten sosialiseres nyansatte inn i gruppens meningsverden og lærer hvordan saker skal oppfattes og forstås, hva som er rett og galt og rett atferd i gruppen. Schein presiserer også at følelser er en viktig del av organisasjonskulturen ettersom følelser påvirker hvordan vi danner oss meninger om handlingsmiljøet som man daglig beveger seg innenfor (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.120-121).

I følge Schein er kultur et sett av sammenhengende overbevisninger og grunnantakelser som påvirkes av tre ulike nivåer: artefakter (synlige uttrykk), normer og verdier (høyere bevissthet og grunnleggende antakelser (tatt for gitt, usynlig). Kulturen blir et mønster av felles verdier og grunnleggende antakelser som tar vare på funksjoner til overlevelse og utvikling av organisasjonen. Ut i fra dette kan man forstå at kulturens verdier og normer skapes for å svare på behov fra omgivelsene og interne forhold (Busch et al, 2007). Dette gjelder også subkulturer som ofte er en trussel og byr på utfordringer for organisasjonen. De tre kulturelle nivåene skal belyses under og påvirker hverandre:

Artefakter er det første nivået, og det er definert som uttrykk for kultur som kan observeres. Det er synlig, lett å observere, men ikke alltid så lett å tolke. Artefakter kan være arkitektur, innredning, logo, kunst teknologi og kleskoder, språklige uttrykk som sinne og taushet, ritualer og historier og andre atferdsmønstre en kan se og høre. Alle uttrykk for de underliggende kulturelementene (grunnleggende antakelser, verdier og normer) som kan observeres er artefakter. Det er mulig å tyde kulturuttrykk gjennom artefakter, spesielt om forskeren er del av den samme kulturen, men selv om de er enkle å observere er de ikke alltid enkle å forstå (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Normer og verdier er det andre nivået, dette er også observerbart. Normer er uskrevne regler som viser til hva som er passende å gjøre i forskjellige sosiale sammenhenger. Vi kan si at normer er bestemte prinsipper eller regler som mennesker forventes å følge, mens verdier er abstrakte idealer (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Verdier har jeg allerede skrevet om i kapittel 3.6.3, men verdiene sier noe om hva som er ønskelig, noe som verdsettes og noe man er opptatt av å fremme. Verdiene handler om bevisste valg det er enighet om. Enigheten kan komme etter at gruppen har erfart at en god løsning har fungert. De bringes da videre i gruppen som en egnet måte å løse oppgaven på. Kun verdier som aksepteres fysisk eller sosialt kan bli en felles verdi eller identitet i gruppen. I følge Bang (1995) er verdier vanskelig å kartlegge fordi en kan oppleve at noen hevder selv de har en type verdi, men en observasjon av adferd kan føre til at man oppfatter andre verdier (Bang, 1995).

Grunnleggende antakelser er det tredje nivået og det er usynlig. Dette kan beskrives som antakelser som tas for gitt av hver enkelt og gruppen, uten at noen er klar over at disse holdningene eller verdiene påvirker valgene og handlingene. Dette nivået kan forklares som

de bruksteoriene som styrer handlingene uten at vi tenker over det. De er ofte udiskutable og av den grunn vanskelig å utfordre og endre (Schein, 1987).

Schein (1987) mener at organisasjonskultur er noe som naturlig vokser fram i en gruppe som forsøker å mestre problemer, og at organisasjonskultur viser at kulturen eksisterer for å sikre organisasjonens interne integrasjon og eksterne tilpasning til omgivelsene. Ekstern tilpasning vil ha betydning for hvilke kriterier eller sannhet som gjelder for å si hva som er godt arbeid og måloppnåelse. Intern integrasjon er utvikling av et felles språk og begrepsapparat slik at medlemmene vet hva som er felles ideologi.

Kulturen utvikles sakte men sikkert i alle organisasjoner, og etterhvert som kulturen innlæres blir den mer eller mindre tatt for gitt. De overføres til nye medlemmer og kulturen viser seg gjennom medlemmenes være- og handlingsmåte og gjennom organisasjonens måte å takle indre og ytre utfordringer på. Den har høy betydning for hvor effektiv og funksjonell organisasjonen er og den både hemme og fremme utviklingen (Schein, 1987). Hvis målet er å få permanente endringer som min oppgave er, må en bygge videre på det som allerede finnes, og kulturen vil ha stor betydning for hvordan læring i organisasjoner skjer gjennom etablerte normer, verdier og dens virkelighetsoppfatninger. I alle organisasjonsendringer er en felles forståelse av kulturen avgjørende for utfallet (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

4.0 Metode

I litteraturen er det flere forståelser om hva metode er. Kort skrevet sier Kruuse (1999) at metode dreier seg om den eller de veiene en velger å gå for å komme til et bestemt sted. I følge Gilje & Grimen (1993) er metode er en fremgangsmåte for innsamling og behandling av ulike typer data. Formålet med metodebruken er å besvare problemstillinger og fremskaffe de dataene (empirien) vi trenger for å gi gode svar. Metodebruken skal i kvantitative studier sikre, validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet), mens det i kvalitative studier skal sikre troverdighet og bekreftbarhet. Kvantitative metoder samler empiri/informasjon *om* enhetene (avstand). Kvalitative metoder samler empiri/informasjon fra enhetene (nærhet).

Min masteroppgave er en kvalitativ undersøkelse hvor intervjuer utgjør grunnlaget for min empiri, men jeg har også fått tilgang til regnskap. De intervjuedes involveringer har i stor grad reddet klubben, og de har vært involvert på forskjellige områder og til forskjellig tid i prosessen. Jeg vil bruke deres sitater fra intervjuene med dem for å underbygge prosessen, og knytte dette opp mot anvendt teori. Teorien skal underbygge sitatene og motsatt. Intervjuene er gjennomført våren 2015, og deres uttalelser er basert på klubbens historie frem til da. Det har skjedd flere positive hendelser i klubben etter det, og det vil jeg legge vekt på. Videre vil jeg knytte det opp mot hva de sier om utfordringer og ønsket situasjon videre.

Jeg vil i dette kapittelet begrunne de metodiske valgene som er gjort i denne studien. Etter at valg av metode er begrunnet vil kvalitativ metode bli presentert sammen med kvalitativt intervju. Deretter vil studiens data bli presentert som inneholder utvalg, forberedelser, intervjuguide, intervjuets gang og transkribering. Etter dette vil analyse av intervjudata bli gjort rede for. Avslutningsvis vil studiens validitet som kyttes til bekreftbarhet, studiens reliabilitet som knyttes til troverdighet og etikk bli diskutert.

4.1 Valg av metode

Samfunnsvitenskapelig forskning er ikke et nytt fenomen, det har eksistert siden mennesker begynte å interessere seg for samfunn og menneskers del i det. De metodiske valgene som har blitt lagt til grunn for forskning har vært igjennom ulike epoker. Dagens forskningstradisjoner handler om at et samfunn ikke er statisk, men at det er dynamisk. Påvirkninger vil derfor komme både innenfra og utenfra, og dette former utviklingen. Målet med dagens samfunnsvitenskapelige forskning er derfor å øke vår kunnskap og forståelse for kreftene som

påvirker og preger mennesker og samfunn (McQueen & Knussen, 2002).

Det går som skrevet et skille innenfor samfunnsvitenskapelig forskning, og vi skiller gjerne mellom to ulike former for forskning – kvantitativ og kvalitativ forskning. I et kvalitativt forskningsopplegg går forskeren i dybden på et smalt felt, ofte med mange variabler og få enheter. I et kvantitativt forskningsopplegg er det derimot ofte forskning i bredden med mange enheter og få variabler (Jacobsen, 2005). Kvantitativ metode tar utgangspunkt i at alt i den sosiale verden kan kvantifiseres, en sann kvantifisering vil derfor gjøre det mulig å benytte statistikk til å finne signifikante sammenhenger. Den kvalitative metoden regnes som en reaksjon mot forskning som kvantifiserer den sosiale verden, fremfor å undersøke ting som de faktisk er. Metodene som blir anvendt for å drive forskning er dermed svært ulike, men likheten finnes i det fundamentale prinsippet i samfunnsvitenskapelig forskning som dreier seg om at målet med forskningen alltid er å utforske, beskrive, forklare og forutsi den sosiale verden (McQueen & Knussen, 2002).

Før et forskningsprosjekt står forskeren ovenfor flere metodiske valg, som alle vil være med på å påvirke hvordan forskningen foregår og hvilke forskningsresultater man får. Derfor er det viktig at man velger den metoden som vil på best mulig vis vil kunne svare på oppgavens problemstilling. Min problemstilling er som skrevet *”hvilke strategiske valg/endringer har Stabæk Fotball tatt for å overleve som toppklubb”*, som betyr at det vil være egnet å undersøke sentrale personer som var med i endringen og deres opplevelser, oppfatning og holdninger til/rundt endringen. Dette retter min forskning inn mot å benytte et kvalitativt design som jeg skal komme nærmere inn på nå.

4.2 Kvalitativ metode

Kvalitative studier forsøker å oppnå en forståelse av sosiale fenomener, og dette skjer som regel gjennom direkte kontakt mellom forsker og dem som studeres og forskeren er avhengig av tekst-data fremfor numeriske-data (Gilje & Grimmen, 1993). I kvalitative studier vil fortolkningen som forskeren gjør være av stor betydning, og det gir visse metodiske utfordringer. Det går ikke an å være helt objektiv i en slik forskning, og derfor er det avgjørende at den metodiske prosessen blir tydeliggjort og forklart, så en kan holde god forskningskvalitet (Thagaard, 2003). Seale, Gobo, Gubrium & Silverman (2010) viser til flere trekk som forskeren bør være klar over for å drive god kvalitativ forskning. Dette er blant

annet at forskeren bør være åpen for nye og uventede meninger, søke forståelse av studiens kontekst, være kritisk til egne funn og skape ny innsikt og kunnskap.

Den kvalitative forskningen er ute etter informantenes opplevelser, meninger og hvilke konsekvenser disse meningene har. Kvalitativ metode kan på mange måter sies å være ute etter forståelse fremfor forklaring, som den kvantitative forskningskulturen bygger på. Det gis formålsforklaringer, og en handling forklares ut fra individets hensikt. Den kvalitative metoden brukes for å få bra informasjon og solide beskrivelser av et fenomen (Gilje & Grimen, 1993). Forskningsprosessen har fleksible design, altså her kan man endre designet om det er behov for det. Fenomenet man vil finne ut mer om og hvilke resultater man er ute etter, bestemmer på mange måter hvilken kvalitativ prosess man benytter seg av. Observasjon og intervju er de vanligste formene for å generere kvalitative data, men også dokumentstudier kan gjennomføres. I grove trekk kan man si at observasjon bygger på forskning der man vil vite hva folk gjør, mens intervju bygger på hva folk sier eller mener om noe (Tjora, 2010).

Når man skal gjøre funn eller oppdagelser er det viktig å bruke riktig metode som er designet for retningen man velger. Denne oppgaven skal undersøke organisasjonsendringen i en norsk toppklubb. Det blir benyttet en kvalitativ metode og dataene skal samles inn gjennom kvalitative intervjuer, men jeg har også fått tilgang til regnskap, og artikler fra nettet vil bli benyttet. Yin (2009) mener at det lønner seg å bruke kvalitativ metode når feltet er ukjent eller lite utforsket. Noe dette faktisk er. I kvalitativ forskning er forskeren avhengig av tekst data fremfor numeriske data. Forskeren ønsker å forstå betydningen av menneskelig handling, og forskeren er selv instrumentet (Gilje & Grimen, 1993).

4.2.1 Casestudie

Et design å bruke i kvalitativ metode er casestudier. I et slikt studie får man bedre innsikt, grundig beskrivelse og det kan føre til en god helhetlig forståelse av fenomenet (Gilje & Grimen, 1993). Det finnes to kategorier, singel case og flere (komparative) case. En komparativ studie innehar to eller flere caser, mens et single case kun ser på en (Yin, 2003). Jeg skal kun se på en klubb, og heller ikke sammenligne med andre studier, og det blir dermed et singel casestudie. Yin (2003) skriver at et slikt studie passer når en ønsker å teste en allerede akseptert teori, hvor man får bekreftet, utfordret eller forandret den eksisterende teorien. Videre skriver Yin (2003) at singel casestudie er egnet når situasjonen er unik eller ekstrem. Et singel casestudie kan være historisk eller kompleks, og med dette menes det at

studien analyserer en faktor eller flere faktorer innenfor samme studie. Min studie tar kun for seg en klubb/organisasjon og deres endringer, men den ser på flere elementer innenfor samme kontekst og endringen har vært unik og ekstrem. Samtidig er teorien jeg anvender akseptert. På bakgrunn av dette vil min studie i følge Yin (2003) kunne kalles for et komplekst singel casestudie.

4.2.2 Studiens tilnærming

Den kvalitative metoden bygger på den fenomenologiske og den hermeneutiske vitenskapstradisjonen. Disse to tradisjonene gir forutsetninger for hverandre og fokuserer på fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi). Jeg har i denne oppgaven benyttet et hermeneutisk vitenskapstilnærming. Denne tilnærmingen bygger på tanken av at for å oppnå forståelse må det ligge en forforståelse i bunn, og at mening bare kan forstås innenfor den konteksten som vi studerer er en del av (Thagaard, 2003). Min egen forforståelse for Stabæk vil jeg dra med meg, ettersom jeg har lest, og diskutert dette mye de siste årene. Denne forforståelsen blir det viktig å være bevisst over så en kan komme frem til ny og bedre forståelse (Larsen & Vejleskov, 2006). Min egen forståelse for fotball har vært avgjørende for mitt valg av denne studie, og arbeidet med å gjennomgå tidligere studier har økt forståelsen, noe som vil være avgjørende for å oppnå innsikt i hvilken grad økonomistyring og andre strategiske grep spiller inn i en organisasjonsendring.

4.2.3 Kvalitativt intervju

Ett intervju er noe de aller fleste har kjentskap til, fordi det skjer overalt i dagens samfunn. Intervju er en kjent og en benyttet metode innenfor samfunnsvitenskap (Wooffitt & Widdicombe, 2006). Å benytte seg av et forskningsintervju er en god metode for datainnsamling når det kommer til å få frem forståelse av individers subjektivitet og deres opplevelser. Den går dypere enn de tilfeldige utvekslingene i hverdagen, og det som skiller et slikt intervju fra en vanlig samtale, er at det er en metodisk bevissthet om spørreform, at det er en dynamisk bevissthet over interaksjonen mellom intervjuer og informant, samt kritisk bevissthet over det som sies, (Kvale & Brinkmann, 2009). *"Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonens side"* (Kvale & Brinkmann, 2009, s.21). Men det sitatet så menes det at forskeren undersøker menneskers opplevelser og prøver å forstå verden gjennom øynene til intervjuobjektet og hvordan de gir mening til sin livsverden (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuet har i dag en sentral rolle innenfor samfunnsvitenskapelig forskning, og mye av grunnen til det er at den er enkel og

selvinnlysende (Rapley, 2004). Mason (2002) skriver at selv om intervjuer ikke trenger avansert før-kunnskap før et intervju, så vil det kreve god planlegging å gjennomføre gode kvalitative intervjuer. Det er et krevende, kreativt og komplekst arbeid. Det er også andre sider som må være tilstede for å sikre at intervjuene blir utført med kvalitet. Det vil jeg senere vise til i kapittel 4.5.

Med intervjuet har forskere som mål om å innhente kunnskap som kan hjelpe til å gi svar på problemstillingen (Kvale & Brinkmann, 2009). Det finnes flere ulike former for forskningsintervju, og et av de mest vanlige er semi-strukturerte intervjuer/dybdeintervjuer faller inn under der. Målet med å gjennomføre et dybdeintervju er i følge Tjora (2010) å skape en situasjon for en relativt fri samtale som dreier seg om spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd. Her benyttes det åpne spørsmål, det dreier seg ikke om ja/nei spørsmål, noe som gir mulighet for intervjuobjektet til å gå i dybden der det er ønskelig, samt tvinger objektet til å tenke før svaret avgis. Ellers er det viktig å huske at informasjonen vi sitter igjen med, er objektets subjektive meninger, og som forskere må vi tolke det deretter (Tjora 2010). I et dybdeintervju er det vanlig å begynne med noen oppvarmingsspørsmål for å finne en fin tone og myke opp stemningen litt, eventuelt en uformell prat. Begge parter kan fort være litt nervøse. Deretter følger hovedspørsmålene, som er delen hvor man får informanten til å snakke om de temaene man er opptatt av. Avslutningsvis er det vanlig å ha noen avslutningsspørsmål for å få en myk og fin avslutning på intervjuet (Tjora, 2010). I semi-strukturerte intervjuer har man en forutbestemt liste, også kaldt en intervjuguide. Denne er forholdsvis detaljert utarbeidet og det er spørsmål i kronologisk rekkefølge som skal sikre at man får innsikt i alle temaene man trenger, og den fungerer på mange måter som en slags rettesnor og veileder for intervjuer. Dette er også noe jeg har tatt i bruk, og det lot meg føre samtalen inn på temaer som var sentrale i min studie. Intervjuguide vil bli belyst i punkt 4.3.4.

4.3 Datainnsamling

Prosessen med å samle inn data var lang, omfattende og til tider vanskelig som vi skal se. Det starter aller først med å tematisere og planlegge studien grundig, for så å gjennomføre undersøkelsen, før man transkriberer og tilrettelegger dataene.

4.3.1 Tematisering og planlegging

Før selve innsamlingen av data var det viktig å forberede studien godt. Kvale & Brinkmann (2009) trekker frem at det i en forberedelsesfase er viktig å besvare spørsmålene *hva, hvorfor*

og *hvordan*. *Hva* handler om å innhente nok med forhåndsinformasjon om det man skal studere. *Hvorfor* handler om å vite hva formålet med studien er og hvordan handler om gjøre det klart på hvilken måte en skal benytte for å få frem den kunnskapen som man søker. I denne oppgaven ble det våren 2014 brukt tid på å skrive en prosjektplan for oppgaven. Allerede da satte jeg meg mer inn i temaet og relevante artikler og teorier ble gjennomgått. Dette ga meg kunnskap og god forståelse rundt forskningstemaet. Formålet med min studie ble tydeligere etter at forhåndskunnskapen var på plass. Det som allikevel skjedde var at jeg høsten 2014 byttet teori til en annen teori fordi jeg ville se litt mer på hva som hadde endret seg i ledelsen og hvordan ledelsen håndterte endringen. Jeg måtte senere gå bort i fra dette og gå tilbake til teorien jeg først hadde sett for meg, fordi casen Stabæk var såpass spesiell. Mye av grunnen til det var at det var for få ansatte igjen i klubben, og jeg valgte å fokusere på det mer helhetlige ved endringen. Det er ikke blitt gjort mye kvalitativ forskning rundt dette temaet og behovet for denne studien ble enda større. Søket etter å se på hvilke strategiske valg en klubb måtte ta for å overleve etter å ha blitt kastet ut fra sin nye storstue og tilbake på sin gamle arena var i gang. Det neste jeg måtte gjøre var å få tilgang til feltet og komme i kontakt med de rette folkene.

4.3.2 Tilgang til data

Proessen med planleggingen av utvalget og hvordan det skal gjennomføres er helt avgjørende for utfallet av forskningen (Rapley, 2004). Det vil variere mellom forskjellige prosjekter og særlig i hvilken grad man vil oppleve trøbbel med rekruttering av informanter. Min tilgang på feltet opplevdes i starten (våren 2014) som lite problematisk da den personen jeg hadde vært i kontakt med var svært imøtekommende. Det skulle senere bli problemer å komme i kontakt med personen igjen og det ble forsøkt å sende flere mailer. Først da jeg sendte ut flere mail til flere sentrale personer i klubben samtidig løste dette seg sen vinteren 2015. Klubben hadde viktigere ting å prioritere gjennom vinteren, noe som er helt forståelig ettersom det er en hektisk tid for klubbene. De var alle svært interessert i hjelpe meg, og det løste seg og de beklaget at det hadde tatt tid. Jeg fikk avtalt med hver enkelt av de jeg ville intervju og datoer for intervjuene ble satt.

4.3.3 Utvalg

En viktig del av arbeidet i dette prosjektet var å finne et forskningsutvalg. Egentlig før problemstilling er satt og i hvert fall etter bør forskeren ha et klart bilde over hvem man ønsker å samle inn data fra og på hvilken måte. Utvelgelsen av informanter er av stor

betydning fordi det påvirker resultatet, og det gjelder å finne de rette personene som sitter inne med rett og nok kunnskap/data. Det er ingen standard metode for utvelgelse i kvalitative studier, men får man feil person med i utvalget, altså at personen ikke kan gi gyldige data, kan dette ødelegge hele studien. Jeg benyttet meg av et strategisk utvalg, og det handlet om å finne informanter som best mulig kan gi svar på min problemstilling (Thagaard, 2003). Grønmo (2004) har en definisjon på strategisk utvalg: *”Utvelgingen bygger ikke på tilfældighetsprinsippet, men derimot på systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut fra teoretiske og analytiske formål er mest relevante og mest interessante”* (Grønmo, 2004, s.88). Etersom det helt i starten av endringsprosessen kun var fire ansatte igjen i klubben og de har vært med hele veien, har jeg valgt å intervju disse. De har alle tilhørighet til den administrative og sportslige ledelsen. En av dem i den administrative ledelsen var en som har vært leid inn i ti år, og fikk fast stilling i 2015. Jeg hadde en lenger samtale med den personen, men det kan sies å være en litt mer uformell samtale, men den tok utgangspunkt i min intervjuguide. Båndopptager ble også benyttet. I tillegg har jeg intervjuet styreleder i Stabæk Fotball AS på grunn av hans nære samarbeid med klubben. Dette er alle nøkkelinformanter og de vil derfor gi meg god data, fordi de har vært med på hele prosessen, og jeg kan forsvare antall intervjuobjekter med det ettersom det kun er disse som har vært med på hele endringen. Jeg vil få et bredt perspektiv på oppfatninger og Polit og Beck (2010) mener at det skal være variasjon i erfaringene objektene har på sitt fagfelt, noe jeg også får. Patton (1990, s.143) understreker følgende *”There are no rules for sample size in qualitative inquiry”*. Antall intervjuobjekter i min studie kan også forsvares med det. Mange vil se på mitt antall som for lite og det kan da skade troverdigheten, men disse personene er såpass sentrale og etter noen løse samtaler med andre på kontoret kom det ikke frem noe mer gjennom dem, og min data finner jeg mettet/dekket gjennom de jeg valgte.

Tabell 3: Presentasjon av informanter og varighet på intervjuene

Tittel	Sted	Varighet i min.
Styreleder i klubb	Jobben til Styreleder	35:00
Styreleder i AS	Cafe på Bekkestua	43:18
Daglig leder i klubb og AS	Nadderud stadion	45:07
Sportsjef Herrer	Nadderud stadion	43:56
Leder Økonomi	Nadderud Stadion (uformell)	Ca 25

Intervjupersonene vil i denne oppgaven bli tiltalt som IO-1, IO-2, IO-3 og IO-4 (IO= Intervjuobjekt). Dette gjøres for å anonymisere intervjuobjektene i henhold til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) sitt krav om anonymitet. Dette er alle de jeg intervjuet innforstått med, da det ble presentert for dem før intervjuene. Rangeringen er helt tilfeldig og har ingenting med rekkefølgen på intervjuene.

4.3.4 Intervjuguide

”Intervjuguiden beskriver i grove trekk hvordan intervjuet skal gjennomføres, med hovedvekt på hvilket tema som skal tas opp med respondenten” (Grønmo, 2004, s.161). Intervjuguiden (vedlegg 1 og 2) inneholder et sett med spørsmål laget på forhånd, og muligheten til å improvisere underveis er stor. Det finnes flere måter å strukturere en intervjuguide. En intervjuguide kan variere fra utrolig detaljert og tydelige formulerte spørsmål og oppfølgingsspørsmål, til en grovere guide hvor det bare er temaene som er tenkt ut, men det viktigste er at intervjueren har en god plan på hvordan det skal gjennomføres (Rapley, 2004). Det går veldig sjelden an å planlegge et dybdeintervju i detalj ettersom mye avhenger av flyten i samtalen og hvordan intervjuobjektene reagerer på spørsmålene. I løpet av et intervju hender det flere ganger at man har lyst til å droppe hele intervjuguiden og heller bygge videre på informasjonen man får fra intervjuobjektet (Holme & Solvang, 1996).

Intervjuguiden som ble utformet hadde tydelige formulerte spørsmål som tok utgangspunkt i min teori. Intervjuguiden min ble delt inn i kategorier og det var noen formulerte oppfølgingsspørsmål og disse ville jeg ikke stille til og begynne med for å få intervjuobjektene til å tenke og svare selv. Det bli min oppgave å vurdere om det var behov for oppfølgingsspørsmål fra min side om jeg følte at jeg ikke fikk et godt/tydelig nok svar. Jeg kom opp med noe spørsmål underveis og dette var til god hjelp for meg. Dette ville jeg gjøre så intervjuene skulle få en fin dynamikk, og jeg ville ikke legge svar i munnen deres. Det hendte også at intervjuobjektene svarte på spørsmål jeg hadde tenkt å stille senere, og de ble da droppet og det hendte at jeg bare ba om en bekreftelse da jeg kom til det spørsmålet senere. Dette viser til at samtalene hadde fin flyt og jeg ville ikke avbryte dem underveis. Det ble før intervjuene med mine intervjuobjekter gjennomført et pilotintervju på en som tidligere jobbet i klubben. Dette ble gjort for å se hvordan intervjuguiden fungerte og se på eventuelle grep det var nødvendig å gjøre. Dette ble viktig ettersom jeg omformulerte noen spørsmål så de skulle bli enklere å forstå, og noen nye spørsmål ble lagt til.

4.3.5 Gjennomføring av intervjuene

I følge Rapley (2004) kan plassen som blir valgt for å ha intervjuene være av betydning. Det er viktig å være klar over at intervjuobjektene kan bli påvirket av forstyrrelser, så det å velge et sted som er skjermet for støy kan være lurt. En ønsker å få et helhetlig bilde av individet og bør derfor møte dem på deres "hjemmebane" og i deres situasjoner (Gilje & Grimmen, 2003). Et av intervjuene ble gjennomført på en cafe etter intervjuobjektets ønske. Jeg måtte noen minutter ute i intervjuet be servitøren skru ned musikken så jeg var helt sikker på at jeg fikk med meg alt på min båndopptaker. Alt løste seg. De andre intervjuene ble gjennomført på kontorene til hver enkelt og bød på ingen problemer. Alle intervjuene ble gjennomført ved at vi satt ovenfor hverandre med et bord imellom. Under intervjuet hadde jeg penn, ark, intervjuguiden og min telefon som fungerte som båndopptaker. Mobilen var satt i flymodus så jeg ikke skulle bli avbrutt. Før intervjuene la jeg kort ut om prosjektet og at de når som helst kunne trekke seg, og at alt ville være anonymt. Dette ble ikke noe problem. Ved å fortelle intervjuobjektene om mitt prosjekt, så skapes det tillitt og trygghet, slik at situasjonen blir mindre usikker og mindre anspent (Lantz, 2007).

Etter forklaringen innledet jeg intervjuet med noen innledningsspørsmål som gav meg god bakgrunnsinformasjon. I tillegg visste jeg at disse spørsmålene ville være lette å svare på, gi intervjuet en fin og myk start uten de store tanker og formeninger, og jeg fikk de til å slappe enda mere av (Lantz, 2007). Jeg merket fort at de var klare for hoveddelen, for alle begynte allerede rett på sak på spørsmål ut i innledningen. Det ble i hoveddelen stilt spørsmål rundt temaer som på forhånd var bestemt ut ifra teorien, og da i de ulike feltene klubben har hatt de store endringene og hva som har påvirket disse. Avslutningsvis ble det spurt litt om erfaringer de har gjort og om de ville legge til de. Jeg avsluttet med å takke dem for deres bidrag.

4.4 Transkribering og analyse av data

Når alle intervjuene er unnagjort, sitter forskeren igjen med masse ubehandlede data. Kvale & Brinkmann (2009, s.192) skriver at "*En transkripsjon er en konkret omdanning av en muntlig samtale til en skriftlig tekst*". Når man skal transkribere intervju fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert så de er bedre egnet for analyse. Det første forskeren må finne ut av er om man har kommet frem til et metningspunkt. Polit og Beck (2010) sier at metningspunktet er nådd når nye data ikke gir noen ny informasjon og det føler jeg at jeg nådde. Utfordringen med analysen blir å tolke hva som egentlig blir sagt. Å finne fellestrekk med alle intervjuene er svært ønskelig. Siden det finnes ikke noen fast måte på hvordan

analysen skal gjennomføres, er det viktig å opprettholde troverdigheten til de man har intervjuet. Som forsker må en konstant prøve å redusere dataene for å finne frem til kjernen av hva som egentlig ble sagt, samtidig som man må beholde detaljerte skildringer som kan finnes i dataene (Polt & Beck, 2010). Dette for å gjøre det lettere å finne svar på en problemstilling. Hvilken type analyse du bruker avhenger av problemstillingen og innsamlingsmetoden.

Det ble som skrevet benyttet båndopptager i alle mine intervjuer, og det jeg har gitt meg muligheten til transkribere dem. Alle intervjuene ble tatt opp med god lyd kvalitet, så det var mulig å høre alle setninger som ble sagt. Transkriberingsprosessen foregikk underveis og etter intervjuperioden. Ved å transkribere dataene fra muntlig til skriftlig form blir intervjuene lettere å strukturere og er godt egnet for analyse. Det finnes forskjellige måter å transkribere på, og det avhenger av hvor mye tid forskeren vil bruke (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg valgte å skrive ned alle intervjuene, for å sikre at alle data ble tatt med og dermed bedre analysen. Dette hjelper meg også så jeg slipper å høre gjennom intervjuene om og om igjen. Jeg valgte også å transkribere hvert intervju i bokmålsform og ord for ord, og det er flere grunner til dette. En av grunnene er hensyn til anonymisering av informantene, ettersom de da ikke kan knyttes opp mot dialekten. En annen grunn er at ordrett sitering kan bli oppfattet som krenkende (Widberg, 2004). Det å skrive intervjuene på bokmål, bidrar til å ivareta informantens integritet. I transkriberingen har jeg tatt med alle små pauser og det har jeg markert med tre punktum (...) etter hverandre. Ordlyder som ”ehh”, ”hmm” og latter har også blitt tatt med, noe som Kvale & Brinkmann (2009) mener forsterker informantens svar. I analysen vil informantens direkte sitater stå i *kursiv* eller de vil bli skrevet om til setninger.

Jeg har gjennomført en temabasert analyse av min empiri. Etter hvert intervju skrev jeg ned egne refleksjoner, og jeg fikk et innblikk i hva som kunne være interessante mønstre å se på i dataanalysen. Transkriberingen gav meg også en god oversikt over det som kom frem under intervjuene og transkriberingsprosessen fungerte ikke bare som repetisjon av innholdet, men det satte i gang refleksjon som åpnet opp for nye forståelsesmåter. Mitt datamateriale består av ca. 60 sider med transkriberte intervju. Fra hvert intervju ble det samlet informasjon til det som senere skulle deles inn i kategorier. Ettersom jeg samlet informasjon gjennom semi-strukturerte intervjuer, fremsto datamaterialet som kaotisk og uoversiktlig. Jeg organiserte materialet først gjennom noe som kalles for tematisk koding. Dette er en metode som blir brukt for å identifisere, analysere og rapportere mønstre innen dataene (Braun & Clark, 2006).

Viktig her er å løsrive seg fra spørsmålene, så jeg leste gjennom transkriberingen og så etter hva de snakket om. Jeg kategoriserte temaer underveis ved å dele svarene inn i temaer som dukket opp i Pettigrews (1987) teori. Eksempler på dette er strategiplan, lønninger, kontrakter målsetninger, målsetninger, kultur og spillerakademi. Å lete etter ord som gikk igjen ble viktig. Intervjuobjektene svarer på den ene siden og temaene er på den andre. Da kunne jeg finne likheter og forskjeller i svarene. Jeg viser til den åpne kodingen i tabell 4 under, hvor informantene er i den øverste linjen ved siden av hverandre. Her ser man utsagn på temaet som jeg har kalt strategiplan.

Tabell 4: Tematisk koding

Informanter	IO-1	IO-2	IO-3	IO-4
Tema				
Strategiplan	”Nå prøver vi, nå gjør vi et grundig strategiarbeid nå og vi går igjennom alt, i og med at vi føler at nå er vi over det verste og vi ser at økonomien skal la seg fikse nå, tror vi. Nå kan vi heve oss litt mer opp og se litt mer fremover enn det vi har kunnet lenge. Så nå blir det et strategiarbeid fremover som vi jobber med nå”	”Det har jo vært en strategiplan, men den siste ble laget etter meg fortalt i 2004 også ble det laget et utkast i 2010 og 2011 som aldri ble vedtatt, for det skjedde så mye annet, også nå skal vi lage et som vi da skal vedta før sommeren.....”	”Vi laget det første utkastet nå til strategiplan som vi skal behandle i styret nå på mandag. Det er satt ned et strategiutvalg som jobber med det”	”Det har ikke vært en vedtatt strategiplan siden 2004 eller 2005. Og det har vært en mangel, min ambisjon da jeg gikk inn i 2013 var at vi skulle ha en strategiplan ilt av et halvt år, men det lot seg ikke gjennomføre pga økonomi og alt mulig sånt noe, så ble det nedprioritert, men nå er vi i gang med en ny”

Etter den åpne kodingen hvor jeg skaffet meg en oversikt over hvilke temaer de snakket om gjorde jeg noe som kalles for fokusert koding. *“Focused coding is the second major phase in coding. These codes are more directed, selective and conceptual word by word, line by line, and incident by incident coding”* (Charmaz, 2006, s. 57). I hver kategori ble sitater skrevet inn hvor jeg skrev inn min tolkning av svaret og stikkord under. På den måten ble den opprinnelige teksten oppdelt og knyttet til teori og begreper, og gav meg bedre oversikt over materialet, samtidig som jeg kunne sammenlikne de forskjellige svarene. Denne prosessen er en interaksjon mellom forskerens forforståelse og tendenser i datamaterialet, hvor forskerens forforståelse styrer organiseringen av dataene, mens inspeksjonen av dataene hjelper til at

forskeren utvikler en forståelse av meningsinnholdet i kategoriene (Thagaard, 2003). I tabell 5 viser jeg til et eksempel på fokusert koding.

Tabell 5: Fokusert koding

Informant		IO-3	IO-2
Tema			
Lønninger	Svar	”de må få et eierskap til det at vi kan ikke ha lønninger på 3-4 millioner kr. Vi skal ha lønninger på 5-600 000 som topp, vi har en gjennomsnittslønn i dag på 300 080 i troppen vår	”...relativt sånn hvert fall god kontroll på kostandene, og inkl i det er jo lønninger til spillere for det er jo den største kostnadene vi har, så vi var jo veldig knallharde på det at vi måtte ha kontroll på det.
	Tolkning	Lønningene må ned	Her vises det til at lønninger er en stor utgift og den måtte de få kontroll på, altså få den ned

Det siste jeg gjorde i kodingen var å koble empiri til teori. Dette ble gjort gjennom en teoretisk koding. *”Theoretical coding is a sophisticated level of coding that follows the codes you have selected during focused coding”* (Charmaz, 2006, s. 63). På bakgrunn av begreper i Pettigrews kontekstuelle teori fant jeg utsagn som belyste teorien. Tabell 6 under viser et av flere eksempler. På venstre side av tabellen er spørsmål knyttet til elementer i Pettigrews modell og endringer innenfor disse elementene, mens på høyre side er empiriske sitater som bekrefter dette.

Tabell 6: Teoretisk koding

Teori	Empiri
Innhold av organisasjonsendring <i>Målsetning</i>	IO-3: ”Kortsiktig målsetning etter 2012 var å overleve, ikke nødvendigvis spille i tippeligaen, men å overleve økonomisk IO-1: ”men jeg vil se at frem til og med i fjor sommer hadde vi ett eneste mål og det var og overleve. Det er selvfølgelig fortsatt veldig viktig, men nå har vi litt, nå kan vi i litt større grad prøve å tenke langsiktig”

4.5 Datakvalitet

I kvalitativ forskning har det ofte blitt stilt spørsmål ved kvaliteten og troverdigheten til forskningen. I kvantitativ forskning står begrepene validitet og reliabilitet sterkt, men disse er ikke like enkle å benytte når dataene ikke måles i tall (Seale, et al, 2010). Det betyr ikke at de skal ignoreres, og det har i senere tid blitt utviklet egne begreper innenfor kvalitativ forskning som erstatter de kvantitative begrepene for å kunne holde høy kvalitet også i kvalitative studier. Troverdighet, bekreftbarhet, og overførbarhet passer bedre inn når man skal diskutere en kvalitativ studies kvalitet (Thagaard, 2003). Begrepene som står i parentes er knyttet til kvantitative metoder, mens de andre vil derfor bli diskutert opp mot min studie, for å vurdere kvaliteten i forskningen.

4.5.1 Troverdighet

Troverdighet kan knyttes til en vurdering av dataens kvalitet og hvorvidt forskningen har blitt utført på en tillitsvekkende måte. Det er umulig å være fullstendig objektiv i kvalitativ forskning. Kvalitative intervjuer bygger på menneskelig interaksjon, og det vil derfor oppstå subjektivitet fra forskerens side. Det blir derfor viktig fra forskerens side og redegjøre for hvordan data har blitt utviklet i prosessen. (Thagaard, 2003). Dette kapittelet har forklart valgene mine, hvorfor de har blitt gjort og hvilke konsekvenser de har hatt. Dette er med på å øke troverdigheten til oppgaven. Seale (1999) argumenterer for at *”troverdigheten kan styrkes ved at forskeren- både under feltarbeidet og i rapportering av resultatene- gjør et tydelig skille mellom direkte informasjon fra felten og forskerens vurdering av denne informasjonen”* (Thagaard, 2002, s.178). Det kan være uklart for leseren hva som er primærdata og hva som er tolkninger. Jeg som forsker må prøve å gjengi det de sier på en korrekt måte og ikke fremstille dataene feil.

I følge Thagaard (2003) øker forskningens troverdighet om man bruker en båndopptager. Det har jeg brukt og det gir et bedre utgangspunkt for å utvikle data som er mer uavhengig av forskerens oppfatninger, enn om svarene måtte blitt skrevet ned selv underveis (Thagaard, 2003). Det er mange fordeler med å bruke en båndopptager, men det kan også være noen negative sider. For eksempel kan det oppleves som ubehagelig og føre til nervøsitet og redsel for å fortelle sannheten. Det kan også føre til informanten blir overdramatisk og føler at svarene er av stor interesse. Jeg forklarte mine informanter om min bruk av båndopptager og hvordan jeg ville behandle dataene, og de var alle komfortable med at jeg tok det opp. Min oppfatning var at de ikke ble påvirket av dette, og de var alle svært mediavante og vant til å

prate for seg. Det er også viktig å reflektere over konteksten for datainnsamlingen og relasjonen til intervjuobjektene (Thagaard, 2003). Alle mine informanter var positive til min oppgave og synes det var svært spennende at jeg hadde valgt å skrive om dem, siden de alle har et stort hjerte for klubben. Jeg har aldri møtt dem før, kun sett dem på tv, og jeg føler ikke at dette påvirket intervjuet, men det kan allikevel ha vært en faktor, selv om jeg ikke synes det. Jeg forsøkte også å stille spørsmålene i samme rekkefølge og på samme måte for å få en lik fremgangsmåte i alle intervjuene. Det skal sies at intervjuet med sportslig leder var et litt annet intervju, men det var ikke de store forskjellene. Alle fikk den tiden de trengte og det ble benyttet en intervjuguide (se vedlegg 1). Jeg unngikk å stille ledende spørsmål.

4.5.2 Bekreftbarhet

Mens troverdighet er knyttet til fremgangsmåte for utvikling av data, så dreier bekræftbarhet seg om tolkningen av resultatene. Det er viktig at forskeren forholder seg kritisk til egne tolkninger og at resultatene kan sees i sammenheng med annen forskning (Thagaard, 2003). Bekreftbarhet innebærer dermed at forskeren begrunner sine vurderinger og tolkninger, og hvordan man har kommet frem til denne vurderingen. For å ha høy bekræftbarhet må forskeren i prinsippet dokumentere enhver tolkning som blir gjort i prosessen, være kritisk og gjennomgå egne analyser ved flere anledninger, samt tenke over hvordan forskningsprosessens erfaringer kan påvirke relasjoner til informanter, og eventuelt bruke kolleger for å få en objektiv kritisk vurdering av analysen (Thagaard, 2002). Alt dette føler jeg at jeg har gjort, men jeg har ikke en kollega, men en veileder som kommer med innspill og er objektiv kritisk. Det har ikke blitt undersøkt noe lignende organisasjonsendringer som den i Stabæk tidligere, men det har blitt benyttet samme teori innenfor organisasjonsendring i idrett og fotball, og dette kan sees i sammenheng med mine resultater, noe jeg viser til i tidligere forskning. Den som skal lese studien i etterkant kan ha vanskeligheter med å bedømme studiens kvaliteter, siden personen ikke har tilgang til alt av data. Jeg som forsker må derfor ha vært så nøytral som mulig når det kommer til analyseringen. Mine tolkninger må derfor begrunnes. Det føler jeg at jeg har gjort.

4.5.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om at forskningens resultater og analyse også kan være relevante i andre sammenhenger (Thagaard, 2003). For eksempel kan denne studien som handler om hvordan en klubb måtte endre seg for å overleve som klubb etter å ha måttet forlate sin nye arena være til hjelp for andre klubber i økonomisk krise. Studien kan også sees i sammenheng

med den nye trenden i norsk fotball som dreier seg om flere av klubbenes nye økonomiske hverdag, med lavere lønninger, og det er slutt på å hente dyre spillere men heller å satse på de yngre. Det riktig ikke å generalisere funnene, fordi utvalget er lite, kun fra en Tippeligaklubb. Studien forsøker heller ikke å generalisere funnene til norsk fotball som helhet ettersom kunnskap er kontekstbundet og er avhengig av den sammenheng den har blitt utviklet i (Thagaard, 2003). Stabæk er også en liten klubb sammenlignet med flere andre norske klubber, og opererer med et helt annet budsjett enn flere av de andre. Derfor kan det tenkes at flere av de andre norske klubbene vil ha andre oppfatninger og holdninger, og ville løst sin krise på en annen måte.

4.6 Etiske overveielser

Over har jeg vært inne på en del kvalitetskriterier en må ta hensyn til i en kvalitativ forskningsprosess. I denne prosessen vil en også møte på etiske utfordringer og det er viktig å være klar over noen etiske hensyn man som forsker må forholde seg til. Kvale og Brinkmann (2009) skriver at det er viktig å tenke over de etiske sidene ved undersøkelsen, ikke bare under innsamlingen av data, men gjennom hele forskningsprosessen. Derfor er det viktig å ta etiske hensyn også når man analyserer sine funn og hvordan man lagrer empirien man har funnet. I kvalitativ forskning er det ingen regler eller restriksjoner man må forholde seg til, men det finnes tre etiske forbehold som er forbundet med forskningen. De tre forbeholdene dreier seg om informert samtykke, konfidensialitet, og konsekvenser (Kvale & Brinkmann, 2009). Personene som blir intervjuet skal alltid ha muligheten til å bli anonymisert, men akkurat i denne oppgavens formål, er det ganske utenkelig at det hadde fått store konsekvenser for intervjuobjektene, og det hadde nok ikke gjort så mye om navnene stod der. Jeg kommer allikevel til å anonymisere intervjuobjektene mine for å opptre profesjonelt og holde oppgaven etisk forsvarlig.

Informert samtykke handler om at forskningsobjektene må informeres før studien om hva den innebærer, prosjektets formål, hvordan den vil utføres, hvor lang tid den tar, hvilke konsekvenser det får å gi sitt samtykke til deltakelse i forskningsprosjektet og deres rett til når som helst å kunne trekke seg (NSD, 2016). Mine objekter ble forklart alt dette og jeg fortalte dem før intervjuene at deres identitet ikke ville bli avslørt på noen som helst måte. Jeg spurte om bruken av båndopptager og forklarte dem hvordan deres svar ville bli behandlet, hvordan dataene skulle lagres, og at intervjuene ble slettet etter endt studie (Ryen, 2004, NSD, 2016). Alt det de gav meg ble behandlet konfidensielt. De ga alle tillatelse og godtok dette, og skrev

i tillegg under på et skjema (vedlegg 3) som jeg hadde med hvor alt dette stod. Arbeidstittelen på mine intervjuobjekter har blitt presentert i utvalg, men det blir ikke brukt navn når det kommer til presentasjon av empiri og deres sitater i oppgaven, men heller bokstaver og tall (IO-x) for å skille de forskjellige informantene fra hverandre. Når det gjelder sted for intervjuene har jeg valgt å legge frem det, ettersom dette kun har vært en klubb og det får ingen konsekvenser for avsløring om hvilken klubb det dreier seg om. Det viser heller til at intervjuene har foregått i riktige rammer og i trygge omgivelser.

Forskeren må ellers vurdere om noe i undersøkelsen kan forårsake skade på informantene (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette kan være både psykiske og fysiske skader. Min oppgave omhandler ikke et sensitivt tema, og jeg tror ikke at mine intervjuobjekter har tatt noen form for skade ved å dele sine oppfatninger og holdninger til hva klubben har vært igjennom. Det skal sies at en av mine intervjuobjekter var igjennom en svært tøff periode med uthenging i media og flere rettsaker tilknyttet noen uheldige saker klubben hadde kommet opp i. De temaene valgte jeg bevisst å styre unna, da slike temaer lett kan ripe opp i gamle sår både for den ene informanten og generelt for de andre i klubben. Jeg opplevde at alle mine intervjuer hadde en hyggelig tone.

Søknad for å få lov til å gjennomføre studien ble sendt inn til Fakultetets etikkomité (FEK) på UiA. Den ble funnet godkjent.

5.0 Empiriske funn og diskusjon

I dette kapitlet skal jeg presentere hvilke strategiske endringer Stabæk Fotball har gjort gjennom endringsprosessen sin, hvorfor de har måttet gjøre disse endringene og hvordan de har løst det. I denne oppgaven regnes prosesstarten fra 2012, men de skjønnte at de måtte gjennom en stor endring sommeren 2011, som følge av at årene før ble svært kostbare.

I denne studien undersøkes hvilke organisasjonsendringer Stabæk Fotball har gjort for å overleve som toppklubb og for å komme tilbake igjen i toppen av norsk toppfotball. Norsk Toppfotball blir betegnet som å være de to øverste divisjonene i vårt ligasystem. Formålet med endringene var fra første sekund å overleve som klubb, deretter opparbeide seg en bærekraftig økonomi, og prøve å nå det langsiktige målet som er å etablere seg i toppen igjen.

5.1 Organisasjonsendring i Stabæk

Alle endringer må bli styrt og ledet på et vis. I Stabæks tilfelle ser man mange likhetstrekk til diktatorisk omforming som en endringsstrategi. Dette skjer gjerne i krisesituasjoner, og den åpner for at få andre får komme med innspill. Makten i de viktige sakene har vært hos få enkelte som jeg senere skal vise til. Stabæk har tenkt nytt på flere områder, og de har vist forskjellige trekk på to ulike tidspunkter, noe som viser til at det er en organisasjonsendring. Endringen klubben har vært gjennom har vært det vi kan kalle for radikale endringer, ettersom det har vært store endringer på kort tid i organisasjonens struktur og kultur. Det har vært omfattende endringer som har vært helt nødvendig å gjøre for å overleve, og Jacobsen & Thorsvik (2007) knytter slike omfattende endringer på kort tid (revolusjon), til strategisk endring. Denne type endring er tilfelle i Stabæk, men som Busch, et al, (2007) skriver så vil det alltid være inkrementelle endringer i en organisasjon. I Stabæk har de måtte justere og tilpasse seg etter forventinger i omgivelsene, og nye krav fra Norges Fotballforbund både før, underveis, og etter endring. Endringen har vært reaktiv ut i fra at klubben svarer på noe som har skjedd internt i organisasjonen, at de opplevde press fra omgivelsene og en situasjon som ødeleggende. Endringen har på mange måter vært proaktiv også, ettersom ledelsen tok grep på eget initiativ fordi de ville endre seg for å overleve (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Nadler og Tushman lagde en tabell (Tabell 2 over typologi for org.endringer) og knytter jeg denne opp til Stabæk Fotball, så ser jeg at Stabæk på mange måter har gått igjennom en *reorientering* med tanke på at de har hatt store omstruktureringer og personellutskiftninger. Jeg kan også knytte denne strategiske endringen til en *gjenskapning* fordi det har vært

endringer som også har vært nødvendig å gjøre for å overleve som organisasjon, som ofte organisasjoner i dyp krise må ty til. Det har også kommet inn nye personer i toppledelsen med topplererfaring fra tidligere (Jacobsen & Thorsvik, 2007, Busch, et al, 2007).

I Stabæks tilfelle har alle vært innforstått med at man måtte gjennom en endring. Det har vært mange drivkrefter som har stått på for å endre det som var tidligere, og de dukket opp pga. krisen klubben havnet i. Motkrefter har vært helt fraværende, da ingen ønsket å beholde det slik det var, men det har vært uenigheter i saker underveis. Klubben ble utsatt for et endringspress. Endringspresset og drivkreftene dukket både opp i *ytre forhold* og i klubbens *indre forhold*. Klubben har i det ytre blant annet måtte forholde seg til endringer i norsk fotball, som nye regler. Videre har de hatt en kunnskapsutvikling som kan knyttes til bedre teknologi, mye takket være et samarbeid med en italiensk klubb, og de har fått nye ansatte. De henter også spillere på en helt ny måte fra et annet arbeidsmarked med annen konkurranse. De ønsker også å selge talenter for å være en attraktiv klubb (etterspørsel). I det indre har det vært store strukturelle endringer, det har tidligere vært dårlig ledelse med dårligere kompetanse enn tidligere, og klubben har vært dårlig på ressursutnyttelser når det kommer til egne talenter, alt dette kan knyttes til det strukturelle perspektivet. Det har tidligere også vært dårlig arbeidsmiljø og mistriivsel noe som har ført til hyppige utskiftninger, dette kan knyttes til *Human Resource perspektivet*. I det *politiske perspektivet* har det ikke vært noen skjulte agendaer og endringen har båret preg av mye åpenhet, men beslutninger har allikevel blitt bestemt av enkelte som har sittet på mer makt. Endringspresset har også oppstått i det *kulturelle perspektivet*, men på mange måter er det kulturen som har vært i Stabæk, som har reddet klubben. Klubben har for eksempel blitt kvitt subkulturene sine, og det er ikke lenger de som startet eventyret på 90-tallet som trekker i alle trådene, men de har vært med på å skape entusiasme og spytt inn kapital.

I tabell 7 på neste side viser en oppsummering av de viktigste endringene i Stabæks endringsprosess basert på mine intervjuer.

Tabell 7: De viktigste organisasjonsendringene i Stabæk tidsperioden 2012-2015 basert på mine funn

Analyse	Endringer	Før 2012	Etter
Innhold av omstrukturering	Strategiplan	Lenge siden forrige plan	I gang med en ny, men har ny visjon, nye mål og andre verdier
	Visjon	Champions League 2008 og stormakt i Skandinavia	Best i Norden på talentutvikling
	Mål	Toppklubb i Norge	Overleve som klubb og gradvis bygge seg opp gjennom akademi
	Verdier	Dårlig behandling av ansatte	Bedre behandling av hverandre
	Økonomistyring	Høyere budsjett 100 mill. Dårlig øk.styring. "texas" kjøping	Lavere budsjett 30-40 mill. Streng øk.styring Inntjening på spillersalg og ikke kjøpe før spillere er solgt. Nekt til tider.
	Lønninger	Høye lønninger i millionklassen	Tak på 600-700k pr spiller, nede i 135k
	Kontrakter	Si opp spillere på kontrakter	Endret seg fra 1-3 år underveis
	Spillerakademi	Lavere satsing	Høyere satsing
Ytre kontekst	Omgivelser (samarbeid med lokale klubber, sponsor)	19 samarbeidsklubber. Flere sponsorer og høyere inntjening	Har ingen samarbeidsklubber, men det jobbes med. Mistet sponsorer, men på vei opp igjen.
	Stadion	Telenor Arena	Nadderud Stadion
Indre kontekst	Ansatte i administrasjon	39	8-9 nå, var nede i 4.
	Kultur	Sterkt samhold, men mye rundt de som startet klubben	Enda bedre samhold og bygget videre på hva de har hatt. Flere engasjerer seg.
	Organisasjon.	Hierarki. Dårlig kommunikasjon mellom ledd	Flattere struktur. Rev ned "vegger" for å skape bedre samhold og kommunisere mellom ledd. Stå på for hverandre

Det er historie, kultur og maktbalansen som skaper endringer i organisasjoner (Pettigrew, 1987). Strategisk endring må derfor forstås fra den interne og eksterne konteksten i organisasjonen for å kunne forklare de forskjellige perspektivene i en endringsprosess. Det som er vanskelig i studier av organisasjonsendring er å forklare den faktiske endringen, og på samme tid inkorporere historien, prosessen og handlingen som er knyttet til endring eller manglende endring (Pettigrew, et al., 2001). Pettigrew (1987) sitt teoretiske rammeverk gir et oversiktlig bilde av hvordan slike organisasjonsendringer skapes, gjennomføres og hvilke aktører som er viktige i en slik prosess.

Jeg vil i dette kapitlet ha fokus på mine funn i lys av Pettigrews kontekstuelle rammeverk. Jeg vil aller først på bakgrunn av mine empiriske funn ta for meg *innholdet* i endringen, og da vil økonomistyring stå sentralt. Økonomistyring er et stort område, og går på mange måter over i de andre perspektivene i Pettigrews (1987) modell, men jeg velger for det meste å avgrense økonomistyring til under innhold av omstruktureringen, men økonomistyring vil bli nevnt under de andre elementene også. Jeg skal også i dette punktet viser til diverse valg Stabæk har gjort for å redde økonomien sin. I den andre delen beskriver jeg *den ytre og indre konteksten*, hvor jeg i den ytre kommer til å fokusere på omgivelsene rundt klubben. Den indre prosessen vil fokusere på endringer i det strukturelle og klubbens kulturelle og politiske oppbygning, pluss de som har vært sentrale i klubbens endringsprosess. Særlig spilte aksjonærer en sentral rolle. Den tredje delen vil ta for seg *prosessen* og tar for seg aksjoner og reaksjoner fra de ulike delene av organisasjonen og de involverte interessentene. Hvordan kommunikasjon har vært innad i klubben, hvordan veien fra fortid til nåværende situasjon har foregått og enkelte utfordringer klubben har stått ovenfor. Pettigrew (1985b) argumenterer for at en kontekstuell undersøkelse er en god måte å linke teori og praksis.

5.2 Innhold av omstruktureringen

Innhold som Pettigrew kaller dette elementet i sin trekant, har jeg valgt å kalle for ”innhold av omstruktureringen” ettersom det gir en bedre forklaring. ”Hva er det som har endret seg?” spør Pettigrew seg om i sin tilnærming? Innholdet i min studie er hele omstruktureringen Stabæk måtte gjennomføre, dette inkluderer blant annet teknologi, produkter, tjenester og mennesker. Teknologi kan sees på som å være alle bygninger, utstyr, maskiner og transportmidler som benyttes for å produsere varer og tjenester. Altså hvordan varer og tjenester blir produsert (Busch et al., 2007). Stabæk har måttet bytte arena og gå tilbake til sin gamle umoderne stadion, så dette har forårsaket store utfordringer med tanke på inntekter og

det har oppstått nye og tydeligere ideer rundt det å produsere og satse på egne spillere. Mennesker står også sentralt, men det vil bli ytterligere belyst i konteksten i kapittel 5.3. Innenfor dette punktet blir det viktig å vurdere hvorvidt vi kan skille ut spesifikke elementer i prosessen eller om det er helheten i innholdet som er endringene. Ut i fra min koding har jeg kommet frem til temaer for å forstå endringen i innholdet/omstruktureringen: 1) Strategiplan 2) Visjon, mål og verdier. Her vil økonomistyring stå sentralt.

Det som kjennetegner organisasjoner som ønsker å endre seg på en systematisk og effektiv måte er planleggingen (Jacobsen, 2004), noe som igjen kan knyttes til økonomistyring fordi det handler om å handle effektivt. Ut i fra ideer om hvordan man vil at ting skal se ut, må man skape en langsiktig og en kortsiktig plan. Som følge av krisen klubben hadde sommeren 2011 måtte store deler i klubben endres, noe ganske kjapt, og noe fikk de tid til å fordøye og bedre tid til å planlegge. For at klubben skulle komme seg videre måtte det permitteringer til, noe jeg kommer tilbake til senere, men en ny visjon måtte utarbeides og en slags sportslig plan. Den nye planen var starten på endringene i Stabæk, og den innebar en visjon og noen kortsiktige mål.

Innenfor idrettsorganisasjoner er det mange personer som kan ta initiativ til en endring (Slack, 1997). I mitt tilfelle var det vel egentlig ingen som tok initiativ, men enkelte stod mer frem og fikk kjedelige og vanskelige oppgaver, som f.eks. å si opp ansatte.

5.2.1 Forløperen til endringen

Telenor Arena åpnet på Fornebu den 7. mars 2009 med investor Kjell Christian Ulrichsen som hovedaksjonær gjennom selskapet Stabæk Holding AS. Allerede juni samme år hadde Stabæk store likviditetsproblemer. Hovedaksjonær Ulrichsen gir Stabæk et likviditetslån på underkant av 10 millioner, men Stabæk trengte fortsatt 30-40 millioner kr ut året for å klare seg. I juli 2009 slettet Ulrichsen hele klubbens gjeld, og skilte ut hele fotballen som inkluderte Stabæk Fotball AS og Stabæk Fotball fra Stabæk Holding. I oktober 2009 fikk Ulrichsen nok og ville kvitte seg med hele Stabæk, og ni patrioter gikk sammen og kjøpte Stabæk Fotball AS. De inngikk en 40 år lang leieavtale med Stabæk Holding. Høsten 2010 ble Stabæk Fotball AS og Stabæk Holding truet av konkurs og det var lenge usikkert om det ble spill på Telenor Arena i 2011. I desember 2010 blir det klart at Stabæk fikk spille på arenaen etter en lang tid i konflikt med Stabæk Holding vedrørende bruk av Arenaen. Stabæk Fotball fikk medhold i Asker og Bærum Tingrett i at leiekontrakten Stabæk Fotball har på Telenor Arena

kunne tinglyses. Stabæk Holding var lenge interessert i å benytte arenaen til noe annet enn fotball pga. det ble vanskelig å planlegge arrangementer og inntekter gikk tapt av den grunn. En avtale om spill på arenaen ble inngått 100% den 7. januar i 2011. Avtalen ga også Stabæk Fotball en rett til å overta all drift av arenaen vederlagsfritt for 1 år, og inngå en forlenget leieavtale f.o.m. 2012. Innen 30. juni i 2011 måtte Stabæk Fotball ha bestemt seg for om de ønsket å bli der på permanent basis og måtte da stille med nødvendige garantier og finansiering. Stabæk overtok ikke eierskapet på Telenor Arena, men de overtok eventvirksomheten i tillegg til fotballen. De ønsket først å se hvordan de greide å løse dette det første halvåret, før de tok på seg hele ansvaret. Klubben greide ikke innen den 30. juni i 2011 å stille en bankgaranti på 6 måneders husleie, dvs. ca kr. 13,5 million kr, i tillegg til den inkluderte avtalen som allerede lå på 35 millioner kroner. En siste mulighet for klubben var ved hjelp fra kommunen. De ville etablere en stiftelse, via frigjøring av verdier gjennom omreguleringer av tomter, slik at de kunne kjøpe Telenor Arena og overta driften av arenaen, slik at Stabæk kunne inngå en avtale med stiftelsen. Det gikk heller ikke og Stabæk måtte flytte tilbake til Nadderud før 2012 sesongen. Mitt fokus er etter det. (Johnsen, 2011; IO-5).

5.2.2 Strategi/Strategiplan

Det er viktig å huske at mål er en beskrivelse av en ønsket fremtid, mens å ha en klar strategi og strategiplan skal vise veien til målet organisasjonen har satt seg (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det er derfor viktig for klubben å ha en strategiplan som kan hjelpe dem i å nå målene.

På spørsmål om klubben har/har hatt noen klar strategiplan og hvordan den eventuelt har endret seg fra tidligere planer så svarer IO-2 følgende:

Vi laget det første utkastet nå til strategiplan som vi skal behandle i styret på mandag. Det har jo vært en strategiplan tidligere, men den siste ble laget i 2004, også ble det laget et utkast i 2010 og 2011 som aldri ble vedtatt, for det skjedde så mye annet. Nå skal vi lage denne som vi da skal vedta før sommeren, men mange tror at det har vært en strategiplan i og med at vi har disse utkastene, så mange tror nok at det har vært det, vi sier jo utad at vi har gjort det, vi må jo det, men det har ikke vært en vedtatt strategiplan siden 2004 eller 2005. Og det har vært en mangel. Min ambisjon da jeg gikk inn i 2013 var at vi skulle ha en strategiplan i løpet av et halvt år, men det lot seg ikke gjennomføre pga. økonomi og alt mulig sånt noe, så ble det nedprioritert.

IO-2 forteller videre at planene nok er ganske like de planene som ble laget for 10-15 år siden, og at det er en videreføring av dem, og at det handler om å legge opp til at man fremover skal være en toppklubb, være i Tippeligaen, være blant de x antall beste, utvikle unge spillere, ha et akademi og ungdomsavdeling som er blant de beste i landet.

Som jeg ser har Stabæk de siste årene vært svært dårlig på strategiarbeidet og har ikke hatt noen klar plan nedskrevet, men har tatt tydelige grep nå. Mye av årsaken til at det ble nedprioritert å ha en klar strategiplan i 2013 sesongen lå i at klubben ikke hadde en langsiktig målsetning, men en kortsiktig målsetning i det å overleve og fokuset ble rettet på økonomi. Selv om de ikke har hatt noen plan nedskrevet på flere år har de allikevel tatt noen gode strategiske valg som har vært helt avgjørende i den økonomiske krisen klubben har befunnet seg i. De strategiske valgene kan knyttes til to ulike perspektiver på strategi. *Generiske strategier og ressursbaserte strategier* (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Generiske strategier går ut på hvordan Stabæk har posisjonert seg ut i fra sine omgivelser. Stabæk ønsker nå å få til et samarbeid med flere klubber i omgivelsene, de jobber hardt for å få flere sponsorer og de har jobbet godt opp mot supportere. Omgivelsene vil bli ytterligere belyst i kapittel 5.3.1.1. Ressursbaserte strategier retter fokus mot interne forhold i Stabæk og særlig har disse valgene vært tilknyttet klubbens økonomi, som lønninger, kjøp og salg av spillere. Dette kommer jeg inn på i kapittel 5.2.2.3. Spillerutvikling er et annet grep klubben tok og det kommer jeg tilbake på i kapittel 5.2.2.4. Dette er noen av strategiene de lagde og fulgte, og har hjulpet klubben i å nå den kortsiktige målsetningen (overleve). Strategiene har vært nøye gjennomtenkt selv om blant annet supportere og media har kritisert dem, og dømt dem nord og ned for valgene før de så resultatene .

Om jeg ser bort i fra det klubben har gjort for å spare penger, så kommenterer IO-4 det han oppfatter som den viktigste endringen i klubben:

Det var viktig at vi la nytt kunstgress, at vi turte ta den kostnaden selv om vi ikke hadde penger, for vi hadde et dårlig kunstgress. Man kan snakke om at man skal være best på talentutvikling, men når det er dårlige treningsforhold vi tilbyr har vi et problem. Det var en viktig endring at vi turte å gå til banken å få tatt et lån og legge et helt nytt kunstgress. Da hadde vi hvert fall et bra underlag å trene på. For trene kan vi gjøre så mye vi vil, det koster ikke så mye penger, det koster lønnen til spillerne.

IO-2 kan fortelle at det gamle kunstgresset var uforsvarlig å trene på, og det gjorde at de gamla gutta over 30 år fikk belastningskader, og Bob Bradley skal i hvert intervju tidlig i og rett før sesongen ha sagt at det nye kunstgresset har vært helt avgjørende (IO-4).

I bunn og grunn bunner strategien ned i at de ikke skal bruke mer penger enn de har. Emmanuel og Otley (1985) viser til nettopp strategi og at det er det økonomistyring handler om, hvor systemet må tilpasse seg omgivelsene og at det handler om å implementere de planene man har for å nå målene. Det har klubben gjort, noe jeg skal se på utover i oppgaven. Videre strategiarbeid og som det arbeides med nå og som vil være helt avgjørende for klubbens videre eksistens og drift, er at klubben greier å øke inntektene sine. Da er ikke Nadderud noen god arena. Dette nevner alle intervju objektene og de ønsker seg en større stadion. Pettigrew (1987) argumenterer for at innholdet i en endring viser til de sidene av organisasjonen som har blitt endret. Disse strategiske valgene var bare en del, men de var viktige. Videre måtte også kulturen og strukturen endres. Nye verdier ble til, en ny visjon ble utviklet, og nye mål ble satt.

5.2.3 Visjon, mål og verdier

Visjon, mål og verdier er et stort område og viktige faktorer for en vellykket endring. Jeg har valgt å dele inn i to underkategorier i denne sammenheng: 1) Økonomistyring, hvor jeg skal se på budsjett og regnskap og hvilke valg de har tatt ut fra midlene sine, og 2) Akademi og spillerutvikling. Det vil si for å oppnå visjon, mål og verdier må en ha økonomistyring, og de har valgt å ha akademi og spillerutvikling også i den sammenheng. Aller først tar jeg for meg den konkrete visjonen og de konkrete målene til Stabæk.

Visjon

”Vi skal bli best i Norden på å identifisere, rekruttere og utvikle unge fotballspillere i alderen 6 til 23 år.” (IO-4)

Sitatet over er Stabæks nye overordnede visjon, og for å kunne gjennomføre en planlagt endringsprosess vil en klar og overbevisende visjon være et godt verktøy. En visjon skal være kort og idealistisk, den skal gi energi, den skal peke ut en retning og gi et bilde av ønsket fremtid (Yukl, 2006). Den skal på mange måter fungere som en motivasjon for alle ansatte. Visjonen skal også skapes ut i fra de elementer som kan knyttes opp mot organisasjonen, og strategier og mål skal lages for å oppfylle visjonen. I idrett gjelder det å bli best, og visjonen

er et klart signal om dette. Dette gjenspeiler seg tydelig i Stabæks nye visjon. Visjonen eller klubbfilosofien når vi prater om fotball er selve grunnsteinen i Stabæks økonomistyring.

Klubben var langt nede etter 2011 sesongen, og enda lenger nede etter 2012 sesongen, og de måtte tenke og gjøre noe helt nytt for å overleve som klubb (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dette resulterte i en ny visjon og det ble laget en ny strategi for hvordan ”nye” Stabæk skulle se ut høsten 2012 og utover vinteren 2013. Klubbens nye visjon sørget for at Stabæk gjorde noe få andre klubber ville gjort, nemlig å utvide satsingen på jr. elite for å vise hva klubben ønsker å stå for i fremtiden (Busch et al, 2007) og med håp (Yukl, 2006) om kunne selge spillere videre eller beholde selv. Det var lenge siden forrige visjon, og den forrige visjonen var nesten 10 år gammel. Den gikk ut på at klubben skulle bli en stormakt i Skandinavia og spille Champions League i 2008. Dette ble forsøkt nådd gjennom å kjøpe seg til suksess, noe den nye visjonen er totalt motsatt av. Den nye visjonen viser en tydelig grunntanke ved satsing på yngre spillere som de ønsker skal være stammen fremover. *”Vi er veldig opptatt av akademiet vårt, å utvikle det, det er det som skal være bærebjelken fremover”* IO-1. De legger vekt på et klart mål, det er idealistisk, det er utfordrende, men det er positivt og det baserer seg ikke på kortsiktige og konkrete gevinster (Yukl, 2006). Flere av intervjuobjektene forteller at klubben ønsker et større lokalt engasjement, og kanskje får de det om flere føler en sterkere tilhørighet til klubben. Da nytter det ikke å hente dyre spillere og gi ut høye lønninger lenger, men satse på flere lokale gutter. Det har vært viktig at alle har vært klar over klubbens visjon, og hva som kreves av hver enkelt for å nå denne (Jacobsen & Thorsvik, 2007). *”Visjoner skal ikke stå på foiler eller i årsrapporter. De skal stå i panna på hver enkelt medarbeider”* (IO-5).

Mål

Formålet til klubben og de som ledet endringen var ganske klart, de ville redde en klubb mange var glad i. Formålet befinner seg på toppen av målhierarkiet og på grunnlag av formålet ble en ideell fremtid sett for seg, dette ble klubbens visjon som skulle hjelpe klubben å nå målsetninger (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Endringen i hovedmålet beskriver hva som har skjedd godt og klubben fikk et nytt hovedmål. Det nye hovedmålet var en kortsiktig målsetning for Stabæk ville først og fremst overleve som klubb, og det måtte gjøres gjennom økonomiske tiltak og strategiske valg, som igjen kan knyttes til, formål, delmål og konkretiseringer (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Før vi ble kastet ut av Telenor Arena så var målet å være en toppklubb, topp fem hvert år, helst topp tre, og en medalje eller pokal i ny og ne. Da hadde vi ressursene til det. I 2012 var det bare vært å overleve som klubb. Uten at vi gikk konk. Vi var jo spente på om vi over hodet ble 100 år, noen få måneder før vi ble 100 år. For vi var jo nedi med begge henda, og frem til og med i fjor sommer hadde vi ett eneste mål, og det var å overleve. Det er selvfølgelig fortsatt veldig viktig, men nå kan vi i litt større prøve å tenke langsiktig. (IO-1)

I tillegg til å bekrefte målsetningene og ressursene som IO-1 prater om, viser IO-4 til at nå handler det ikke om å bli nr. 6, 9, eller ta medalje, det handler mer om det daglige arbeidet, at de klarer å utvikle spillere i troppen, få opp spillere fra akademiet, og utvikle enkelt spillere slik at de blir så gode at de kan komme seg videre, og spille en attraktiv fotball for tilskuerne deres. Dette bekrefter IO-2 også: *”Nå har vi antageligvis overlevd, og videre så handler målene om at vi skal være en toppklubb, vi skal være i Tippeligaen, vi skal utvikle unge spillere, vi skal ha et akademi, ungdomsavdeling som er blant de beste i landet.”* Det er billigere og kan gi høy profitt ved et eventuelt salg. Det daglige arbeidet kan knyttes til klubbens delmål, og særlig var det å utvikle enkelt spillere i troppen slik at de kunne bli solgt videre et viktig delmål å nå for å nå sitt nye hovedmål som var å overleve som klubb. De andre delmålene som å utvikle alle spillere i troppen skal være med å gjøre slik at klubben når sitt lengre mål som er å bli en stabil toppklubb igjen på sikt. Jeg ser også en sammenheng mellom visjon og målsetning siden klubbens visjon går ut på talenter og disse talentene skal være med på at Stabæk når sine satte mål. Klubbens langsiktige mål har ført til en nytenkning innenfor talentutvikling, vist en evne til å tilpasse seg endrede situasjoner og krav (fleksibilitet) og vist en innovasjon da de har skapt noe nytt med forandring i for eksempel nye produkter (henting av spillere,) eller produksjonsprosesser som gir økonomiske goder eller andre verdier (spillerutvikling).

Verdier

Sammen med visjon skal verdigrunnlaget hjelpe bedriften til å borde riktig skute, og få det rette mannskap ombord (Jensen, 2002). Et verdigrunnlag er en oversikt over nøkkelverdier eller ideologiske temaer som betraktes som verdifulle i en organisasjon. Verdiene gjelder vanligvis behandling av kunder og medlemmer i organisasjonen, kjernekompetanse og standarder for dyktighet (Yukl, 2006). Stabæk har hatt en litt dårlig historie når det kommer til å ta vare på sine ansatte, og det er negativt for en klubb, og vel så dårlig for rykte utad i

klubben. IO-3 gjorde noe med problemet, og det kan knyttes til verdier fordi denne saken sier noe om hva som er ønskelig og godt, noe som verdsettes og som IO-3 ville fremme (Jacobsen & Thorsvik, 2007). IO-3 oppfattet en tendens og utvikling som dårlig (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

Verdiene for meg som har vært i næringslivet så lenge, det er respekt. Jeg har veldig sansen for en sånn flat organisasjon, jeg har veldig sans for at folk får utvikle seg innenfor hvert forretningsområde, det går på å gjøre sånn gjensidig respekt. Og det tror jeg er en suksessfaktor også her etter jeg tok tak i det. Stabæk har en rufsete historie i hvordan det er å ta vare på folk, som er uheldig synes jeg. Det er masse folk som har blitt brukt til kast og bruk, og det skaper du ikke god kultur på. Har liksom vært sånn at nå kommer det inn en ny en, nå trenger vi ikke deg lenger.

IO-3 forteller om sansen for en flat organisasjon, og med det sikter han til flat struktur hvor forholdet mellom de ansatte er mer basert *likeverd*, at alle blir sett og hørt og dette kan knyttes til verdier. IO-3 forteller at han har hatt fokus på verdier som går på medmenneskelige ting i det å ta vare på hverandre i mye større grad. IO-3 nevner særlig begrepet *respekt*. Å behandle hverandre med respekt har vært noe IO-3 har hatt fokus på siden han kom inn til klubben. Han var lei "*bruk og kast*" mentaliteten, og er sikker på at dette har skadet omdømmet til klubben utad fordi det har spredd seg et negativt rykte, og konsekvenser av dette har blant annet vært at det sitter færre på tribunen. Som IO-1 også sier: "*Vi har hatt et for høyt forbruk av daglige ledere de siste årene*". Jeg ser at daglig leder har hatt utskiftning i 2007, 2009, 2010, 2012 og 2013 og styreleder stillingen i fotballen har hatt utskiftning i 2009, 2010, 2011, 2012, 2013. Dette er et høyt forbruk. Siden IO-3 kom inn har det ikke vært noen utskiftninger i disse stillingene. Det sørger for bedre stabilitet og trygghet innad og utad i klubben. På mitt spørsmål om det er noen spesielle verdier i klubben som har vært ekstra viktig så svarer IO-2 noe som bekrefter det IO-3 prater om, men ordet åpenhet dukker også opp:

Ja det er jo noe av det vi tar med i planen da, så det handler jo mye at vi skal oppføre oss ordentlig mot hverandre, at det skal være åpenhet, stor grad av åpenhet, og at det skal være et sted hvor folk på en måte, hvor det skal være fint å være, vi skal ta vare på de som er her. Det er viktig.

Klubben har også noen helt vanlige verdier som nok befinner seg i de fleste idrettsorganisasjoner og klubber, og det er at de skal være *forbilder*. IO-1 snakker om viktigheten av å oppføre seg skikkelig. Å være gode forbilder utad, og at de som ledere må legge forholdene til rette for det, og sørge for at spillerne følger og oppfører seg etter klubbens verdier så sponsorer og supportere (kunder) skal ha et godt inntrykk (Yukl, 2006). Klubben ønsker også å være en klubb som tenker på spillergruppen, og gi spillere sjansen til å komme seg videre ut i Europa og det er litt av filosofien som Stabæk ligger til grunn for sin virksomhet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Klubben jobber aktivt for å selge spillere, og står ikke i veien om spillere får et tilbud fra en utenlandsk klubb. Stabæk skal være klubb som oppfylder drømmer, og en klubb som ønsker det beste for alle. Dette kan knyttes til verdier fordi det er beslutninger som har blitt tatt, og det handler om rekruttering av spillere og belønning til spillere (Jensen, 2002). Det vil på mange måter være en vinn-vinn situasjon for begge parter, og fungerer på mange måter som et lokkemiddel for få spillere til klubben fordi spillerne ser at Stabæk kan være en god klubb å utvikle seg i, og en klubb hvor det er gode muligheter til å komme seg videre.

Å utvikle klubben videre har vært en utfordring. Begrepet *åpenhet og bruk og kast* mentaliteten som har befunnet seg i klubben har det vært viktig å gjøre noe med. IO-1 kan også si at det har vært lite åpenhet og at det har vært et ”enhåndsverk” fra en gruppe mennesker som har skapt og reddet klubben, og at de da tror at de eier klubben. IO-1 forteller videre at Stabæk Fotball kommer til å overleve hvis flere får ta del i det, at de får frem en tydelig klubbkultur så det ikke blir et ”one-man show” fra fem-seks stykker som tror de eier alt fordi de har skapt mye av klubben. IO-4 sier dette fint i en setning: ”*Det er klubben som må være i fokus, det er vi som skal være verdiene i bygda her, ikke noen enkelte*”.

5.2.3.1 Økonomistyring

Klubbens økonomistyring bunner ikke ned i en klar helhetlig styringsmodell, men budsjetter og oppfølging og kontroll av budsjettene spiller en sentral rolle (Sending). Stabæk fører årsbudsjetter og disse deles opp på månedsbasis. Budsjettene følges opp gjennom jevnlig møter og uformelle samtaler, noe Kinserdal og Kyllingstad (1980) mener er viktig i økonomistyring, og på den måten ønsker Stabæk å opprettholde kontrollen og foreta seg justeringer underveis for å nå de overordnede målene klubben har satt seg. Budsjettet har i en god stund vært utsatt for kritikk, dette gjelder da særlig i større organisasjoner og blir ikke like gjeldene for en liten klubb som Stabæk, da budsjettet nevnes som en av de viktigste

faktorene til å få kontroll på kostnadene av flere av intervjuobjektene. Til vanlig blir ikke budsjettet sett på som et godt nok styringsverktøy for en virksomhet da kostnadene ved å utarbeide budsjettet er for høye, at det skaper konflikter mellom avdelinger og at budsjettet ikke samsvarer med endringer som skjer i omgivelsene (Bjørnenak & Kaarbøe, 2013). Ingenting av dette har vært gjeldende i Stabæk, minus at det stadig stilles høyere økonomiske krav fra forbund som igjen fører til mer arbeid for økonomiansvarlig. Noe av kritikken mot budsjettene går ut på at det hemmer produkt- og strategiutvikling, og det fokuserer på salgsmål, i stedet for kundeverdier (Hoff, Bragelien, Holving, strøm & Veia, 2009). Igjen har ikke budsjettjobbing til klubben gått på bekostning av noe annet, de har hatt en stort fokus på produktutvikling (spillere) og lagt en ny strategi for veien ut av knipen og veien videre. På grunn av kritikken mot budsjettene, teknologiske endringer, og økt konkurranse har det i de siste tiårene skjedd en rekke endringer i virksomheters styringssystemer.

Den tradisjonelle økonomistyringen har til vanlig blitt erstattet med nye løsninger som rullerende prognoser, aktiviserbasert kalkulasjon, kundelønnsomhet og balansert målstyring. Som jeg skrev over så bunner ikke klubbens økonomistyring ned i noen stor grad i noen av disse, men Stabæk blir også påvirket av utviklingen i samfunnet, og fordi markedet krever det, og tar etter enkelte. Disse endringene blir gjerne kalt for *strategisk økonomistyring*, og dette har dannet grunnlaget for den moderne økonomistyringen. Det har gått fra internt til et eksternt perspektiv noe som har ført til at det er større fokus på kunden (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Dette kan jeg også se i Stabæk sitt tilfelle, da mye handler om å underholde publikum og øke inntekter. Strategisk økonomistyring brukes som et samlebegrep, fordi det dekker et mye større område enn de tradisjonelle styringssystemene. Dette fører til at det finnes ulike retninger innenfor strategisk økonomistyring og noen de mest omtalte er: 1) *Strategisk posisjonering* og da ønsker man å plassere seg hvor det er mest gunstig, og skaffe seg konkurransefordeler ved å gjøre saker annerledes enn konkurrentene sine. 2) *Strategisk kommunikasjon* som brukes for å kommunisere strategiene virksomheten har ut i organisasjonen. Et vanlig verktøy å bruke der er balansert målstyring (Bjørnenak, 2003).

Strategisk posisjonering ser jeg helt klart at klubben har endret seg på, de har en sportsjef som reiser mye mer rundt til. Han har et stort nettverk i hele verden, og har blant annet fått opp et godt samarbeid med et spillerakademi i Elfenbenskysten og med AC-Milan som jeg senere skal vise til. De ønsker også hele tiden å gjøre noe annerledes enn konkurrentene sine, ”annerledesklubben”, som å ta fra a-lags budsjettet å gi til jr. elite, og tankegangen rundt

henting av spillere (se kapittel 5.2.2.3). Strategisk kommunikasjon ser jeg også at klubben har litt mer fokus på enn tidligere, og jeg kan trekke paralleller til balansert målstyring som er et styrings- og målerverktøy for å styre etter flere områder enn de finansielle tallene, men også for å kunne koble organisasjonens visjon og strategi sterkere mot resultatmålingen. Området den har fokus på er fire perspektiver: *kunder, finansielt, interne prosesser og læring og vekst*. Knytter jeg disse perspektivene til Stabæk så handler det mye om at klubben er opptatt av hvordan de ser ut utad for sponsorer og supportere, hva de bør forbedre internt som spillerutvikling og hvordan de interne prosessene skal forbedres og utvikles som handler om kompetanse og kunnskap. Dette er områder jeg kommer tilbake på senere i oppgaven. Visjonen og strategien til klubben er også tydelig og de vet hva de ønsker å oppnå og pr. 2015 har de lyktes med målsetningen sin, noe man ser i resultatene deres.

Klubben har som mange andre toppfotballklubber slitt fryktelig økonomisk de siste årene, og måtte ta store grep etter å ha blitt kastet ut av Telenor arena. Klubben ble ikke kastet ut fordi de ikke leverte. Klubben hadde gjort opp for seg og betalt alle regninger, men klubben ble kastet ut fordi eieren ønsket å kaste dem ut fordi han tapte penger på å ha klubben der. Sesongene på Telenor Arena, diverse opprykk, nedrykk og diverse medaljer som også inneholdt gull på 2000-tallet har satte sine spor og klubben har måttet tenke nytt, og endre seg økonomisk for å overleve som klubb. Etter 2012 sesongen havnet klubben i økonomisk rød sone og ble tvunget til å levere en handlingsplan. Halvveis ut i 2014 sesongen var klubben ute av rød sone, men det betydde ikke at jobben var fullført, men det var bedre tider på Nadderud. Veien ut av rød sone har vært tøff og lang, og klubben har vært helt avhengig av hjelp fra investorer på eiersiden som har reist finansielle midler for å sikre klubbens videre drift, og for å unngå konkurs og egne strategiske valg.

På spørsmål om hva som er den mest avgjørende faktoren for at Stabæk er der i de er i dag så svarer IO-2:

Den mest avgjørende [faktor] er jo økonomi, altså det er jo det som var når jeg tok over i 2013 så var jo relativt dårlig økonomi for å si det mildt. Det var vel enda dårligere i 2012, men var fortsatt veldig dårlig i 2013, så det vi har hatt fokus på de siste to er åene er jo det å få en bærekraftig økonomi som det så fint heter, og det har liksom vært helt avgjørende for uten økonomi så eksisterer ikke klubben så enkelt er det.

IO-2 forteller at det har vært store endringer i den økonomiske måten å drive en fotballklubb på og at veien ut av rød sone og det å overleve som klubb begynte med at de tidlig måtte få kontroll på kostnadene og at det var det enkleste for dem, men det måtte et godt samarbeid til. Det gjorde at de slanket administrasjonen til et minimum, at de hadde en daglig leder som jobbet gratis i ni måneder i 2013, og at det har vært kutt i lønninger. Klubben fikk utover høsten 2013 relativt god kontroll på kostnadene, og inkludert i det er lønninger til spillere som er den største kostnadsposten. Jeg kan med dette trekke likhetstrekk mot Horngren og Sundems (1993) beskrivelse av økonomistyring som går ut på styring og kontroll av ressurser skal hjelpe til med at Stabæk når sitt mål. Kommunikasjon og ledelse står også sentralt i Horngren og Sundems (1993) forklaring på økonomistyring, og det er også noe IO-3 refererer til som bedring i klubben. Kommunikasjon og ledelse vil bli ytterligere belyst i kapittel 5.4.

Norske fotballklubber inkludert Stabæk har fått mye kritikk de siste årene for sine store underskudd og sitt manglende fokus på økonomistyring, spesielt på kostnadssiden. Flere av de nye som har kommet inn i ledelsen og i styret i klubben uttrykker et sterkt ønske om at de ville forsøke å rydde opp og IO-3 har et godt syn på dette:

Først og fremst så tror jeg det går på å bevisstgjøre folk i brakka her, og nede i sporten, at vi må legge om kursen litte gran, norsk fotball er på, var på, kollisjonskurs, og de må få et eierskap til det at vi kan ikke ha lønninger på 3-4 millioner kr.

Her sikter IO-3 til alle kutt klubben har vært i gjennom, og dette er noe jeg vil komme tilbake på under i kapitlene 5.2.2.2 og 5.2.2.3, men det viser litt av fokuset klubben nå har på sin økonomistyring. For høye kostnader og manglende inntekter har drevet Stabæk og flere andre klubber inn i den virkeligheten vi ser i dag, men i Stabæk er dette nå den delen av økonomien de har størst oversikt over og har tatt tydelige grep om. Denne bevisstgjøringen kan knyttes til Mauland og Mellemviks (2004) definisjon på økonomistyring da det er mye mer bevissthet om produktpriser og egne kostnader.

5.2.3.2 Økonomiske utviklingen de siste årene

Budsjettering og regnskap står helt sentralt i det å drifte en klubb som Stabæk. Et budsjett er en oppstilling over forventede inntekter og kostnader for en virksomhet, organisasjon eller en idrettsklubb som Stabæk. Regnskap er en oppstilling over inntekter, kostnader, eiendeler og gjeld. De to viktigste delene i regnskapet er *balansen* som er et bilde som viser den finansielle

stillingene for eksempel pr 31/12, mens *resultatet* viser den økonomiske utviklingen mellom to perioder (Tellefsen & Langli, 2005). Det er viktig å være klar over at det er forskjell på hva en klubb budsjetterer med før sesongen og hva det endelige budsjettet eller regnskapet ender på når året er omme. Det er også vanlig å justere underveis i sesongen.

Fra 2012 ble all fotball i Stabæk slått sammen. Elitefotballen for menn og kvinner, breddefotballen og juniordriften ble alle slått sammen. Stabæk Fotballs regnskap inneholder derfor tall for alle dem, og det gjør det ekstra vanskelig å tolke budsjettene. Det vanskelig å se utefra budsjettene til klubben hvor mye som har gått til å drifte herresiden, og media vil operere med ulike tall, men det er gjort et lite forsøk på å skille ut driften på herresiden. AS-et har som skrevet alle markedsrettigheter (ergo alle inntekter fra media, billett, butikk, sponsorer), mot at de dekker driften av elitedelen. Det gir egentlig ingen mening å se disse regnskapene til klubb og AS hver for seg, da prinsippene for hva som føres hvor har variert noe. At klubben så over tid også har hatt drift på Telenor Arena (2009-2011), inkludert en masse andre aktiviteter, og byttet selskap gjør historikken ganske så vanskelig både for dem selv og for utenforstående mener IO-5. Jeg kommer til å ha hovedfokus på regnskapene fra 2012, men budsjett og resultat fra tidligere vil bli nevnt ettersom de har spilt en sentral rolle ut ifra hvor klubben nå befinner seg. Lisensrapporten som klubben må sende inn til NFF avgjør hvilken sone klubben havner i. Tallene i lisensrapporten er på mange måter summen av klubben og Stabæk Fotball AS sitt regnskap, men tallene i lisensrapporten vil ikke samsvare 100% med summen av de to regnskapene da prinsippet for spillertransaksjoner, avskrivninger, gevinster er ulikt (IO-5). Jeg har studert tallene til klubb, AS og lisensrapporten fra årene 2011-2014 som ble sendt til NFF. Lisensen kan knyttes til regulative mekanismer tippeligaklubber må forholde seg til.

I årene før Telenor Arena budsjetterte klubben med å gå i minus, for de regnte med å ”tjene” det inn igjen på Telenor Arena, og det var ikke før i 2010 de trodde de skulle gå null. Under Telenor Arena tiden (09-11) så går mine intervjuobjekter ut ifra et budsjett på rundt 100 millioner kr, men som IO-4 sier så var det i 2009 et budsjett da sesongen startet på 105 millioner kr og et sted mellom 90-100 millioner de to neste årene. I 2010 endte de med å budsjettere med et underskudd på 16-17 millioner kr, men de gikk på en kjempesmell med et underskudd på hele 27 millioner. Da ble det kuttet i kostnader og hentet inn kapital. Dette var allikevel ikke nok og det stod igjen 9,75 millioner kr som måtte dekkes inn om Stabæk skulle få lisens for 2011. Da opprettet Stabæk et investorselskap de kalte Spiller AS som kjøpte

videresalgsrettigheter til spillerstallen for 9,75 millioner. Når spillerrettighetene til Stabæk Fotball ble ført ut av klubb/AS-systemet fikk klubben tilført likviditet og kunne derfor oppfylle lisenskriteriene (Johnsen, u.a). I 2011 styrte klubben mot et underskudd, men, endte med å gå over 2 millioner i pluss.

I 2012 hadde klubben et budsjett på ca 35 millioner og endte opp med å gå 417 000 kr i minus på årsresultatet og med et driftsresultat på minus 228 148 kr. AS-et på sin side fikk et årsresultat på minus 5 726 541 kr og et driftsresultat på minus 5 756 579 kr. Lisensen viser at årsresultatet ble på 6 144 000 kr i underskudd og en egenkapital på minus 5 463 000 kr. Klubben havner dermed i rød sone og må levere handlingsplan til forbundet, og det blir en form for sanksjon på bakgrunn av NFFs reglement noe som kan knyttes til regulativ mekanisme. Å havne i rød sone vil også svekke klubbens legitimitet.

I 2013 hadde klubben et budsjett på 32 millioner (IO-3) og endte opp med å gå 858 457 kr i minus på årsresultatet og med et driftsresultat på minus 1 318 176 kr. Sportssjef viser forøvrig til et budsjett på 23 millioner kr i 2013 og det er godt mulig at det er budsjettet til herrelaget (Tahir, 2013). AS-et fikk et årsresultat på minus 3 524 600 kr og et driftsresultat på minus 4 247 975 kr. Lisensen viser at årsresultatet ble på 974 000 kr i underskudd og en egenkapital på minus 11 035 000 kr. Klubben havner dermed i rød sone for tredje gang ved utgangen av 2013 ettersom de også havnet i rød sone halvveis ut i 2013.

I 2014 hadde klubben et budsjett på 45 millioner (Lyngøy, 2015) og endte opp med å gå 858 457 kr i pluss på årsresultatet og med et driftsresultat på pluss 3 776 325 kr etter at de totale driftsinntektene var oppe i over 43 645 197 kr, mens driftskostnadene var på 39 868 872 kr. AS-et på sin side fikk et årsresultat på pluss 2 115 321 kr og et driftsresultat på minus 4 023 387 kr. Lisensen viser at årsresultatet ble på 4 795 000 kr i underskudd og en egenkapital på minus 6 239 000 kr. Klubben havner i gul sone for andre gang på rad, ettersom de også havnet i den kategorien halvveis ut i sesongen. Som vi ser så har klubben negativ egenkapital, men har allikevel havnet i gul sone. Dette er langt fra enkelt for en "på utsiden", men jeg skal forklare:

Lisenskravene er delt i to:

1. Alltid positiv egenkapital:

Denne slår ikke direkte inn på FOS og soneinndelingen (selv om ulike måltall for balansen

også er med i FOS beregningen). Positiv egenkapital er et selvstendig absolutt krav for å få lisens, men kan blant annet kompenseres ved ansvarlige innlån eller signerte spillersalg etter rapporteringsdato som vil gi positiv egenkapital eller skriftelig ettergivelse av krav fra kreditorer som dekket den negative egenkapitalen (Norges Fotballforbund, 2016b)

2. FOS beregning og soneinndeling:

Dette er syv ulike måltall som nevnt i kapittel 2.3.1 som totalt gir en verdi og tilhørende sone.

Stabæk kompenserte med ansvarlige innlån (IO-5), og kunne derfor plasseres i gul sone.

I 2015 har Stabæk et budsjett på 43 millioner kr (IO-4; Lyngøy, 2015). Ut i fra hva Gregersen (2015) skriver, så ligger årets Stabæk budsjett på 35 millioner kr, og det er stor sannsynlighet at det er budsjettet til herrelaget. Klubben havner også i gul sone for tredje gang på rad halvveis ut i sesongen, og de virker å ha fått bedre kontroll over økonomien, mye takket være aksjonærer som har hjulpet til med lønninger, og klubben har hatt spillersalg. Dette er noe IO-5 bekrefter: *”Vi ligger nå ganske høyt oppe i gul sone”*.

Perioden 2011-2012, er ekstrem når man ser på hvor mye A-laget på herresiden mister på det totale budsjettet. IO-4 anslår at det er et sted mellom 50-60 millioner kr som er borte da 2012 sesongen starter, og at det er en ekstrem tøff utfordring når det skjer over natten. Det er litt vanskelig å si det eksakte budsjettkuttet ettersom fotballen ble slått sammen i 2012, men budsjettet som for det meste innehar A-laget på herresiden viser voldsomme kutt. Perioden 2012-2013 er vanskelige år for Stabæk Fotball, nedrykket til Adeccoligaen i 2013 sesongen og diverse rettsaker klubben har vært i gjorde det vanskelig for klubben. Den totale driften av klubben måtte reduseres fra 40 millioner i 2012 til 30 millioner kr i 2013 (A-laget på herresiden har litt andre tall). 10 millioner kr i reduserte inntekter var utfordrende å tilpasse seg. Styrets atferd i perioden 2012-2014 bestod av å gjennomføre tiltak som skulle sikre klubben fortsatt drift og forvalte inntektene på best mulig måte. I budsjettene for 2014 ble det lagt opp til en nøktern drift som skulle skape bærekraftig økonomi på kort og lang sikt, og det ble iverksatt tiltak for å øke inntektene i avdelingene. Det ble også arbeidet med å øke de sikre inntektene de hadde. Sponsorinntektene fikk seg en skikkelig knekk i perioden etter utkastelsen fra Telenor Arena og dette jobbes det med å øke. Dette budsjettet har de samme budskapene som de to foregående årene, men herrelaget rykket igjen opp til tippeligaen noe som i seg selv gir høyere inntekt, og det var mindre støy rundt klubben som gjorde det litt lettere å få til sponsoravtaler. Den totale driften kom opp igjen på 40 millioner kr etter at de

måtte redusere den til 30 millioner i 2013. (IO-5; IO-1)

Etter veldig mange tøffe år for klubben, ikke minst pga mye utenomsportslige forhold, virker klubben før 2015 sesongen å være på vei mot en plattform med stabil svak positiv drift. Dog er det utfordrende å skaffe en langsiktig forutsigbarhet for en stor andel av inntektene slik at forpliktelsene kan etableres på et ønsket nivå. I budsjettene for 2015 ble det også lagt opp til en nøktern drift som skal sikre bærekraftig økonomi på kort og lang sikt. Det arbeides videre med å øke dagens inntekter, men styret erkjente også at Nadderud Stadion slik den fremstår i dag er en begrensende faktor, noe som også kommer tydelig frem her:

Nå er vi på vei opp, det som stopper Stabæk nå er arenaen. Uten en ny arena så kan vi pakke sammen om noen år. Hvis det ikke ligger planer for å bygge noe nytt, sånn at vi ser at vi kan flytte inn i det, må vi si at, okei, da er vi sånn nedre halvdel av Obos liksom, kanskje vi kan kjempe om et opprykk en gang i blant, være et heislag inni mellom, da er ikke Stabæk en toppklubb. Så vi er helt avhengig at det skjer noe med anlegget vårt (IO-4).

Dette trekker IO-1 også frem, da Nadderud som hjemmebane nevnes som ikke godt nok. IO-1 viser til et dårlig inntekstpotensiale med tanke på at Nadderud huser få tilskuere, og at de ikke kan tilby sponsorene noe særlig VIP fasiliteter. Videre sier IO-1 at det jobbes med nettopp dette og få bygget om Nadderud så den blir et moderne tidsriktig stadion som kan huse 8000 tilskuere. Først da er det mulig drive langsiktig og fornuftig for sånn som det er i dag så sier IO-1 at de må ha et spillersalg i ny og ne. De greier ikke å drifte i null, men prøver å drifte i null, men det greier de ikke uten et spillersalg eller to. Viktig er det å presisere at de var mer avhengig av et spillersalg frem til og med sommeren 2015 ettersom økonomien har blitt bedre.

5.2.3.3 Økonomiske tiltak og strategiske valg.

”Vi har vært helt nedi med hånda som sagt, og begge hendene, men vi har vært en gjeng som ikke vil gi opp, men hadde vi vært en bedrift, så tror jeg vi hadde gitt opp” (IO-1).

Uten en skikkelig økonomi vil det etter hvert slutte å gå rundt, og som jeg har sett over har det vært en dårlig utvikling i norsk fotball. Det har stått utrolig dårlig til med Stabæk, og klubben var spådd å rykke ned flere divisjoner, om den i det hele tatt greide å overleve. Klubben fikk

store inntektskutt, som i følge av utkastelsen fra Telenor Arena og de siste årene har Stabæk tatt grep på områder hvor de selv følte at de lettest kunne påvirke økonomien. Stabæk kuttet derfor i utgifter, og de har tatt en del strategiske valg som er knyttet til det økonomiske. Det trengtes planlegging i hvordan man skulle nå målsetningene sine, og strategiske valg ble tatt og utført. Valgene kan knyttes til Anthony's (1965) forklaring på økonomistyring som handler om nettopp strategisk planlegging og operativ styring og kontroll som vil si hvordan man utfører de operative aktivitetene. Valgene de har tatt har også vært med på å få budsjettene stabile og hjulpet dem mot en bærekraftig økonomi, samt vært nøkkelen til klubbens sterke comeback. Stabæk har fått en mye bedre økonomistyring, og det har tatt grep på flere viktige områder ettersom budsjettene har blitt kuttet, og de skal jeg belyse nå. Vanskeligere har det for eksempel vært å påvirke og spå inntekter som billett- og sponsorinntekter, og det er farlig å budsjettere med spillersalg.

Lønninger

Etter 2011 sesongen var det slutt på skyhøye lønninger opp mot 3-4 millioner kr. De fører en ny politikk med et tak på 600 000 kr, dog finnes det et unntak og det er om du er landslagsspiller da har klubben et tak på 700 000 kr. Ellers har klubben spillere som ikke tjener mer enn 135 000 kr, dette for å få frem lysten i dem også. (IO-3). Klubben har i dag en gjennomsnittslønn på 300 080 kr og IO-3 mener at det er galskap at guttene som er rundt 20 år skal ha lønninger som er opp mot taket klubben har satt seg.

Kjøp og salg av spillere

”Sportslig leder har vært veldig flink til å greie og skaffe et fotballag som koster minst mulig penger” (IO-1).

Uttalelsen er spesielt knyttet til jobben Stabæk og sportslig leder har gjort på overgangsmarkedet i klubbens reduserte kjøps- og lønnsbudsjett. Det har ikke vært lett som IO-4 sier: *”Når du jobber, og har gjort det uten penger, og alt er avhengig av å få inn penger før du kan bruke de, så skjønner du at oppgaven er vanskelig.”*

I 2013 ble det også lagt ned forbud mot å kjøpe spillere. Spillere skulle hentes gratis, med unntak av om spilleren hadde utdanningskompensasjon. *”Det kommer man ikke utenom dersom man ønsket seg en ung”* (IO-3). Utdanningskompensasjon er en avgift en klubb må betale for å hente spilleren og det er flere faktorer som avgjør størrelsen på den (Tips

Fotballextra, 2012).

Stabæk har hatt begrensede midler og til tider ingen midler til kjøp i det hele tatt. De har så vidt hatt penger til lønninger. Alt dette har gjort jobben utfordrende og krevende, og vært langt unna en optimal måte å bygge lag på. Som jeg skal se under går klubben litt i mot strømmen, og de fikk i de vanskelige årene en ny tankegang rundt når de skulle handle spillere. IO-4 forteller under om hvordan klubben har tenkt de siste årene når det kommer til signering av spillere.

For å drive en fotballklubb godt, så bør vi sitte om våren å se på hvilke spillere vi skal ha inn 1. januar, også gjør vi de signeringene i sommervindu for å gjøre de klar og forberedt til hva som møter dem inn i en ny sesong. Når vi ikke har penger så er det ikke sånn, da blir det sånn at hvis du selger en spiller, så har du plutselig noen penger, så bruker du litt av det, også må prøve å finne et eller annet som er interessant der og da, og få inn noe som kan forsterke gruppen vår. Så vi jobber ikke ut fra fornuftige strategier og prinsipper om hvordan man bør drive en fotballklubb, for vi har ikke mulighet til det, og det handler om at økonomien vår ikke er forutsigbar fordi kontrakter koster penger og binde folk opp på lange kontrakter, vi har hatt mange på korttidskontrakt og får litt kritikk for det "at vi må tenke mer langsiktig" og det gjør vi nå, men de to månedene i januar og februar hvor en spiller som tjener 50 000kr i måneden betyr 100 000kr spart, hvis vi har tre sånne, så har vi 300 000kr. Da har vi en ny spiller. Derfor har vi ikke hatt mulighet til å drive sånn som jeg mener er fornuftig å drive en fotballklubb, men forhåpentligvis kan vi komme dit, men da kreves det forutsigbarhet rundt økonomi, da tror jeg vi må ha et ordentlig anlegg.

Klubben måtte spare der det var mulig å spare. De har vært veldig kostnadsbevisste, og endte blant annet opp med å signere spillere sent ut i fra hva de selv egentlig mente var gunstig, for å spare penger og da kunne hente en spiller til. Selv om et salg skjedde så har de ventet med å signere spillere til ukene før seriestart. Det å si nei og få kontroll på kostnadene har vært en viktig faktor, og ledelsen og styrene har kjørt et knallhardt løp på at det ikke har vært mulig å bruke penger på nye spillere før spillere eventuelt ble solgt, og nye midler kom inn. Denne måten å tenke på kan igjen knyttes til Mauland og Mellemviks (2004) definisjon på økonomistyring da Stabæk er opptatt av hvor mye de faktisk kan bruke og kontroll. IO-2

refererer til dette som den viktigste endringen:

De endringene som har vært viktigst, jeg kan jo bare snakke for min tid da, men det viktigste vi gjorde fra 2013 og utover var jo å si nei. For du har jo press hele tiden fra supportere, fra omverden, fra spillere, fra trenere og alt mulig, om å gjøre sånn og sånn og få inn han og han osv. Men vi har klart å si nei hele tiden. Så det tror jeg er det viktigste at vi har vært veldig nøkterne i økonomien, og ikke brukt penger før vi har hatt dem.

Et eks på det var da de solgte Boli. Bob Bradley ville gjerne ha nye spillere i januar, men ledelsen sa nei. Han fikk beskjed om at han ikke fikk nye spillere før de hadde fått pengene fra Kina. Da de pengene kom inn, så kom det tre nye spillere. Diomande, Asante og Ghannasy. De kom alle inn sent og ikke var de dyre heller (IO-5). Stabæk er nok som mange andre norske klubber avhengig av at muligheten til å hente spillere oppstår "litt over natten", med et salg som utløsende faktor. Klubben kan ikke ha en spillerlogistikk som handler om å "scoute" en spesiell type spiller over lang tid. For eksempel kan de ikke ha oversikt over tre spillere som kan fylle samme posisjon som den spilleren de mistet og kjøpe han fri. Stabæk er avhengig av å finne spillere som er uten overgangssum, og som må passe inn i klubbens lønssystem. "Vi er ikke så opptatt om spilleren spiller venstrekant, spiss eller venstreback, vi er mer opptatt av kvaliteten på spillerne." (IO-4). Som IO-4 sier så forsøker de å finne noen de tror kan gi dem mer enn det de betaler for i og med at de har begrenset med penger, også prøver de å finne en med ekstreme ferdigheter. Videre forteller IO-4 at en selvsagt må ha oversikt over den posisjonen man ønsker inn, men for deres del så er det ikke alltid man får førstevalget. Ønsker de seg f.eks. en venstreback, henter de ikke en venstreback bare for å hente fordi det står på spillerlogistikkartet. Kanskje henter de en spiller fra en helt annen posisjon i stedet. Dersom de ikke har noen spisser, er det fint om de finner en spiss, men hvis den spissen de finner ikke er god nok, så tar de heller en annen spiller, og gjør om, og spiller annerledes. For Stabæk handler det om kvaliteten på spilleren og at de evner å ta egne valg i kampene. De skal ikke alltid bli fortalt hva de skal gjøre med ball og hvor de skal løpe, det handler om å spillernes smartness, og evnen til å velge bort dårlige valg, og ta gode valg sammen. Dette har vært viktigere enn at klubben treffer på spillerens posisjon. Hvis klubben er opptatt av disse tingene som går på valg kan de spille i flere posisjoner sier IO-4. Stabæk jobber også kontinuerlig med å luke bort troppens svakeste ledd, og putte inn mer kvalitet vil heve troppen mener de. Dette gjør de fordi de tror

at hvis de får en bedre treningsgruppe, en sterkere treningsgruppe så vil bunnivået øke. At man tilfører kvalitet er filosofien til klubben (IO-4). Klubben henter ikke ut i fra posisjon hvis ikke kvaliteten er god nok, posisjon er ikke før kvaliteten på spilleren, spillerens kvaliteter kommer først ved signering av spillere.

Stabæk er og var også avhengig og nesten vært tvunget til å selge spillere. Klubben hadde gjeld som skulle betales til aksjonærer og de har befunnet seg i rød sone flere ganger de siste årene. De har blitt tvunget til å få inn kapital for å betjene lånene og vise til progresjon i økonomisk situasjon. *”Vi må selge en-to spillere hvert år. Det ligger i strategien vår at det skal vi gjøre, og vi har ambisjon om å selge enkelte av de vi henter videre”* (IO-1). De budsjetterer ikke med salg, ettersom man ikke vet om man vil lykkes med det, men ser vi de siste årene har klubben solgt spillere for høye summer til utlandet. De fleste spillerne som hentes skal hentes unge, å være i begynnelsen av 20-årene. De signerte fire-fem unge spillere i fjor med ambisjon om å kunne selge de videre på et eller annet tidspunkt.

Kontrakter

Du kan ikke bygge en klubb på å ha så mye korttidsinnleie. Det er et av de strategiske grepene vi har satt nå fremover, vi må inngå lenger kontrakter, og det har vi i og for seg lykkes med (IO-2).

Klubben kunne før 2015 sesongen starte å tenke litt mer langsiktig i planleggingen, noe som er utrolig viktig. Det vil kunne skape bedre stabilitet, og bedre trygghet i klubben. Som IO-4 refererer til litt høyere opp, så var det vanskelig å ansette spillere på langtidskontrakter ettersom økonomien har vært lite forutsigbar, men det er på bedringens vei nå, noe også IO-2 bekrefter: *”De vi henter nå, i den grad vi har muskler til det, så gir vi de hvert fall treårskontrakter. Det er vi nødt til, og det gjelder alle spillere som kommer inn eller tas opp.”* IO-2 forteller også om utviklingen de siste årene, og begrunnelsen til valg av spillere. Han forteller at det i 2013 og 2014 ble inngått korte kontrakter med spillerne, og at det i 2014 ble hyret inn en rekke ”leiesoldater” for å berge plassen, for de har hatt ambisjoner om det, selv om det ikke har vært den viktigste målsetningen, og at det i 2013 i Adecco (1.div) var en del yngre spillere som måtte dra lasset, men at det også da var noen ”leiesoldater” som måtte hentes inn, men det var ikke like stort behov for det da, pluss at økonomien var enda dårligere, så det var enda vanskeligere å finne spillere. En del av spillerne som var der i 2013 var spillere som ble hentet i 2012, de kom da inn fra lavere divisjoner, eller som var vrakgods

fra andre Tippeligaklubber. De kom også som juniorer fra klubbens rekruttlag, for å få frem spillere å skape verdier derfra. Stabæk er fortsatt opptatt av å satse på juniorspillere og tar jevnlig opp de og tilbyr de kontrakter.

Langtidskontrakter blir gitt, og klubben tenker mer langsiktig takket være en mer stabil økonomi. Det ser vi har blitt gjort, for alle nye spillere (det finnes et unntak) blir nå signert på treårskontrakter. Ved siden av å hente etablerte spillere har klubben som strategi å hente og utvikle unge spillere til en billig penge. Eller dvs. at alle spillere som har blitt hentet har vært gratis eller til en billig penge fordi de ikke har hatt råd til noe annet, men den nye litt mer langsiktige tankegangen ønsker de at skal gi mer inntekt ved et evt. salg, enn at spillere forsvinner gratis ut igjen.

Andre enkle tiltak og en emisjon

Stabæk har som jeg ser gjennomført flere økonomiske tiltak som å kutte i lønninger og si opp ansatte, men de har også foretatt seg mindre strategiske valg som også kan knyttes til økonomiske tiltak. De måtte stenge supporterbutikken, og har nå outsourcet denne driften til andre næringsdrivende. Klubbens nye del flytter inn hos Anton Sports største butikk på Bekkestua. Inntektene de hadde tidligere, var ikke høy nok til å dekke de variable kostnadene tilknyttet den driften, men håper på endringer nå. IO-3 viser også til to kunstgressbaner som bruker vanvittig mye strøm om vinteren, og ved å kutte strømmen på de to rett før jul og etter jul og noen ganger fordi det er lett å gjøre det, sier han at bare der er det kroner spart. IO-3 forteller også at det har blitt en tydeligere fordeling av oppgaver og at det er slutt på å hyre inn vikarer. I 2013 ble det i Stabæk Fotball AS gjennomført en emisjon, som vil si at selskapet lager nye aksjer og selger dem for å få inn kapital. Å kjøpe en aksje vil si å kjøpe en eierandel i selskapet og selskapets verdier. Det overordnede formålet med en emisjonen var å øke egenkapitalen i klubben slik at klubben fikk en mer bærekraftig økonomi og dermed vil være bedre rustet for fremtiden. Årsaken til emisjonen var to ønsker: 1) å kunne betale for seg og de trengte kapital for å betale kortsiktig gjeld. 2) å kunne ha en buffer i likviditeten, slik at de kunne fokusere på fotballen i stedet for å bekymre seg for økonomien. Målet var å hente inn 5 millioner kr fordelt på to perioder. 3 millioner kr ønsket klubben inn innen den 20.06.13 og ytterligere 2 millioner kr innen den 15.10.13. De fikk kun inn 1.3 millioner kr, men hver krone hjalp.

5.2.3.4 Spillerakademi/Spillerutvikling

Pettigrew (1987) argumenterer for at endringer skjer som et resultat av flere negative hendelser over lang tid. Konsekvensen på dårlig økonomi over tid, gjorde at spillerakademiet til en viktig del av endringsprosessen.

I en fase hvor Stabæk Fotball var helt nedi grøten så velger vi å utvide og satse på jr. elitebitten, og faktisk ansette flere trenere, det var et sånt kjerringer mot strømmen opplegg. Andre klubber hadde kanskje kuttet og sånne ting, vi ansatte to ekstra trenere og økte budsjettet på jr. elite og akademiet, så det har suksessivt økt, økt og økt og Stabæk kommer til å være desidert den klubben i Norge ıla. fem år som utvikler flest spillere (IO-3).

Dette sitatet er det IO-3 velger å trekke frem som det beste strategiske valget klubben gjorde i den tunge perioden. Stabæk viser med dette at de ønsker å få frem egne spillere, og at dette er fremtiden i norsk fotball, noe som de har fått skryt for av ledere i NTF (Holmlund, 2015). Skal Stabæk klare seg i fremtiden skjønnte de at de måtte bygge opp rundt akademiet og satse tyngre på de yngre. Stabæk har som målsetting å fremstå som en av Skandinavias beste klubber innenfor utvikling av unge spillere og har fått på plass en helhetlig akademimodell som går fra 7-19 år med heltidsansatte trenere i alle aldersklasser. De yngre skal være bærebjelken fremover som jeg skrev tidligere. Ut i fra den kompetansen de har fått fra Milan Akademiet som nevnt under, ønsker klubben å være et ”selling acadamy”. De vil ha frem en spiller hvert eneste år som de kan selge, samtidig som de utvikler de andre, og få inn flere lokale spillere som kan påvirke interessen i bygda sier IO-3. Det er ikke positivt for interessen i bygda når det er 10 utenlandske spillere/utenbys fra i startelleveren. I tillegg har de høyre lønninger, klubben bruker mer penger på å hente dem og det kan bli mer effektivt å produsere egne spillere, hvert fall i den situasjonen de har befunnet seg i med knappe ressurser.

Samarbeidet med Milan

Stabæk inngikk som første klubb i Skandinavia en samarbeidsavtale med toppklubben AC Milan i 2013 i forbindelse med nettopp utvikling av unge spillere. Dette samarbeidet er i første omgang ment å vare i tre år. Milan Akademiet er kjent over hele verden gjennom sitt banebrytende arbeid i ungdomssektoren som har navnet Milan Lab (Lindmark, 2014). Samarbeidet med AC Milan er i klassene fra 7-19 år, og dette har gjort underverker for grunnleggende ferdigheter, motorikk, koordinasjon og balanse bare på den korte tiden sier IO-

3. I tillegg har det gitt Stabæk en enorm kompetansetilførsel på utvikling av spillere, men også tilførsel til kompetanse/kunnskap på trenersiden. Som IO-5 sier: *”Trenerutdannelsen i Italia fremstår som blant de beste i verden”*. De har tilgang til utviklingsmodeller, noe som er et pluss, men det er ikke område de ønsker å satse på. Stabæk søker kompetanse som skal hjelpe dem til å nå deres mål om å bli den beste spillerutviklingen i Norden, og Milan er kjent for sitt arbeid med spillere i alderen 8-16 år. Gjennom Milan Labs batteritester, har de dokumentert viten om hvilke fysiske ferdigheter som bør vektlegges på i de ulike alderstrinnene. *”Vi ønsker å drive rett trening til rett tid, det har deres trenere overført til oss. Det blir som å kjøpe den nyeste og den mest moderne smarttelefonen. Hvis du ikke utnytter mulighetene, kunne du fortsatt med den du gamle”* (IO-5). Vi ser en tydelig satsing på de yngre i klubben, og klubben går 100% inn for å nå visjon og målsetning og de er svært endringsvillige.

5.3 Kontekst

I denne delen av kapitlet beskrives den ytre og indre konteksten i endringsprosessen. Med den ytre kontekst så menes det press som kom utenfra hvor økonomi og omgivelser står sentralt som pressfaktorer. Med internt press så skal nøkkelpersoner, kultur og struktur belyses.

5.3.1 Ytre kontekst

Stabæk måtte gjennom en endringsprosess i 2012 for at klubben skulle overleve. Den økonomiske utviklingen hadde ødelagt for klubben og skapte økonomiske vanskeligheter og klubben var tilnærmet konkurs. Det ble viktig å skape en bærekraftig økonomi. I følge Pettigrew (1987) forekommer det press internt og eksternt i organisasjoner. Det forekom et press, og klubben måtte svare på dette presset ved å utvikle og endre seg. Økonomi vil også her stå sentralt, men ettersom det allerede er diskutert under innhold i kapittel 5.2, så refererer jeg til det her, og fortsetter med press som var i omgivelsene og hvilke tiltak de har gjort.

5.3.1.1 Omgivelser

Etter utkastelsen fra Telenor Arena, diverse rettssaker og nedrykk resulterte det i endringer i sponsorbudsjettet. Klubben hadde en ikke ønskelig atferd, og brøt med normer og verdier som står sentralt i samfunnet, og de mistet anerkjennelse og legitimitet. Denne kan knyttes til normative mekanismer innenfor institusjonell teori. Sponsorere trakk seg ut, og dette var med

på å føre til dårligere økonomi for klubben. Det var også et problem for klubben at sponsorene sa at de var nasjonale og ikke lokale, og mente de kunne støtte samme vare i Trondheim og Bergen. Dette kan knyttes til pragmatisk legitimitet ettersom sponsorene ikke så nytteverdien i å sponse Stabæk. Fra å ha sponsorinntekter på 40 millioner kr på Telenor Arena, til 5,5 millioner kr 2013 (IO-5), så sier det seg selv at det har vært tøft. Flere enkeltpersoner i klubben kranglet stort med lokale og nasjonale medier, og dette var med på gjøre sponsorarbeidet vanskelig. Dette har forbedret seg etter at de tok grep, og et av grepene var at det kun var 2-3 personer som fikk lov til å uttale seg til media og de opptrådte svært ydmyke. De har heller bedt om tilgivelse enn å spørre om en ny sjanse. Stabæk valgte også før 2015 sesongen å ansette en tidligere spillerprofil i klubben med utdannelse innenfor Sports Management. Han har kompetanse og er en kulturbærer, og som IO-2 sier så er det mye morsommere for sponsorer og generelt for hele miljøet å kunne samarbeide med han, i stedet for en de ikke vet hvem er. Før 2015 sesongen så var sponsorbudsjettet igjen oppe i 12 millioner kr, altså mer enn doblet, men det tar tid å bygge omdømme som IO-3 sier. Nå har de en arena som ikke står i stil til produktet, så det tar tid før de kommer opp, men de har nå gode relasjoner opp mot sponsorer, media og kommunen. Kommunen står helt sentralt om klubben skal få ny arena eller ikke. Det vil denne gangen bli viktig å legge arenaen sentralt så folk ikke mister tilhørigheten og at infrastrukturen er god.

Supporterne har også vært ganske misfornøyde og styreleder tok grep rundt dette da han kom inn i 2013. Han startet da noe han kalte for ”styreleders uke”, og det har vært den beste informasjonskanalen, nå kommer den ikke ukentlig lenger, men i 2013 kom den det, og det var helt bevisst. Her var han åpen om hva de holdt på med og hvilke utfordringer de hadde. Dette var bedre enn å bli intervjuet for da visste de aldri hva som kom ut for media skriver akkurat det de vil. Supporterne var også med på å bidra i en vanskelig tid og takkes av flere i klubben som påpeker at de har mye av æren for at klubben er der de befinner seg i dag. De ble opprettet en slags kronerulling eller frivilliges bidrag som ble kalt for ”Den Magiske Tiern.” Det var 400 supportere som bidro med en tier pr dag i 2013. Noen ga 5 kr dagen, noen ga 20 kr, men de fleste ga 10 kr. Dette resulterte i at klubben fikk holde på talenter og at de kunne hente andre spillere som ble sentrale ved f.eks. opprykket.

Klubben har et godt forhold til NFF og NTF og får skryt der. En ting som de derimot må bli bedre på som IO-3 poengterer er at de under Telenor Arena tiden hadde 19 samarbeidsklubber, og nå har de null. Det er fordi de ikke klarte å levere varene de lovet den

gangen og det har sine naturlige årsaker på grunn av bemanningssituasjonen de kom i. Nå har de en jobb å komme seg ut til lokalmiljøet og andre klubber slår IO-3 fast. Det samme bekrefter IO-2 : ”*Vi prøver å revitalisere samarbeide med de lokale klubbene*”. Dette er av interesse og kan være med på å øke den pragmatiske legitimiteten fordi det er et nytteperspektiv for alle parter.

Beliggenheten av Stadion som også er en artefakt tilknyttet kultur vil også være av betydning. Under Telenor Arena tiden sier flere av IO at de følte at folk mistet tilhørighet til klubben og at klubben nå ønsker å få ny stadion i samme område som Nadderud Stadion ligger eller bygge ut Nadderud. Det er allikevel press fra aksjonærene og AS-et om at de vil tilbake til Telenor Arena ettersom de først og fremst tenker avkastning på pengene sine og at fasilitetene der borte er fantastiske og er et produkt de kan selge. Felles for omgivelsene er at klubben prøver å tilpasse seg hver enkelt av de, og det er en viktig del av økonomistyringen i følge Emmanuel og Otley (1985). En kan også se at forholdet til supporterne har blitt bedre ettersom de støttet og gav bidrag, så klubben må ha gjort noe rett for å få alle disse bidragene. Tillitten har gradvis blitt bygget opp igjen.

5.3.2 Indre kontekst

Det var hovedsakelig presset fra den ytre konteksten som satte i gang endringen, Store deler av presset i den indre kom som et resultat av stadionskiftet, men den kan også ha vært med på å påvirke til endringen. Klubben måtte endre kultur og foreta seg store kutt i administrasjon og i spillergruppen.

5.3.2.1 Kultur

Ser man kultur fra et sosiologisk perspektiv som min studie er, står begrepene, verdier, normer og virkelighetsoppfatninger sentralt, og det kommer frem når kulturen i Stabæk beskrives. Kjernen i en god organisasjonsendring er ønske om en felles kultur skal være forenlig og bygges på felles verdier som grunnfundament (Bang, 1995). Verdier kan være noe vi mener er viktig eller bra, og det kan være noe vi prøver å oppnå eller ønsker å ta vare på (Bang, 1995). Som jeg skal vise til under var det kulturen og samholdet rundt Stabæk som reddet klubben, ettersom det har vært en felles kulturforståelse som hovedsakelig reddet klubben, men det kommer frem noen verdier tilknyttet kultur som har vært med på å redde klubben.

Det IO-1 trekker frem som den viktigste kulturendringen før jeg kommer inn på verdier tilknyttet kultur, er at det har blitt en helt annen *kjøpskultur* de siste årene. Som IO-1 sier: *”Fra de som startet hele oppturen på 90-tallet som står og kjøper spillere bortpå ”gatehjørnet”, som er entusiasme selvfølgelig, men det måtte en endring til og inn, som er bygget opp på mye mer realisme, som akademisatsning og lavere spillerlønninger”*. De har rett og slett blitt mer kostnadsbevisste som jeg har vært inne på. Det var ikke noe økonomistyring på fornuftig plan, den var ute av kontroll, de kjøpte uten å tenke pris, og håpte at de fikk solgt noen. En slik tankegang er ikke bærekraftig i lengden.

I Stabæk-miljøet liker alle å omtale Stabæk som ”annerledesklubben”, noe de har gjort siden 90-tallet. De har turt å tenke større enn andre, turt og stikke hodet frem, og sagt at vi skal oppnå noe. *”Dette har de fleste andre ledd av, og sagt bare glem, det får dere ikke til”* sier IO-4. De har stadig motbevist kritikerne og senest ved opprykket i 2013 og å få tak i en av verden beste trenere, Bob Bradley i 2014, som førte laget til en tredjeplass i 2015 sesongen. Det er en annerledes kultur som jeg velger å knytte opp til verdiene *vinnerkultur*, *treningskultur*, *utviklingskultur* og *støttende kultur*. Alle disse har vokst seg sterkere og sterkere, men har alltid vært gjeldende i klubben.

Etterhvert som tiden gikk utover 2000-tallet og frem til 2009/2010 fikk de frem en skikkelig *vinnerkultur*. De fikk frem en veldig bra spillergruppe som tok en del medaljer og spilte mye fin fotball. Den kulturen henger mye igjen kan IO-4 fortelle. De har alltid tenkt utenfor boksen når det kommer til spillestil, hente trenere og sette seg store mål. Det er noe unorsk over klubben. De har turt å tro på sitt, spilt sin fotball, hatt en voldsom vinnervilje og vært ærgjerrige som IO-4 sier. Dette har man greid å føre videre selv om de virkelig møtte veggen i 2012, og folk begynte å tvile på seg selv. Det lå noe av det gamle igjen i bunn der på et eller annet tidspunkt som gjorde at de visste hvor de ville videre, og hva som krevdes av alle sammen for å stoppe den skuten som var på vei ned i havdypet. *”Kulturen i Stabæk har vært at man har vært en toppklubb, det var kort tid siden vi tok seriegull, så vi hadde noen folk her som visste hva det dreide seg om”* (IO-4). Jeg kan knytte sitatet over og at kulturen hang igjen til Schein´s (1985) definisjon på kultur. Schein hevder at kultur baserer seg på læring og at kulturen i en gruppe vil læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på og føle på knyttet til spesifikke problemer. Så det kan virke som at det er bra for en klubb med problemer å ha noen som har vært med på oppturer tidligere, slik at de kan videreføre erfaring følelser og meninger som også en viktig del av organisasjonskulturen (Jacobsen & Thorsvik,

2007). Ellers er det en spillergruppe som hater å tape, og treneren har fått det inn i spillergruppen. Han har alltid hatt den. Han har alltid hatt den filosofien, og går på banen for å vinne hver eneste kamp, uansett om det er en tøff hjemmekamp, om det er en bortekamp, eller om det er en treningskamp. Det har blitt jobbet sterkt for få frem en vinnerkultur og Bob Bradley siktet alltid høyt. Han gikk for å vinne serien hver sesong. Filosofien hans har blitt videreført til gruppen.

En annen kultur som har vokst seg sterkere er *utviklingskulturen*. De vil hele tiden bli bedre ved å ha dyktige ansatte både i administrasjonen gjerne med fotballbakgrunn, og i fotballen (sporten). Treneren de siste årene, Bob Bradley jobbet på en helt spesiell måte på treningsfeltet. Han hadde en jerndisiplin og sa akkurat det han mente til spillerne, ikke for å være slem, men for at de hele tiden skulle utvikle seg. Han førte en-til-en dialoger på treningsfeltet, på en helt annen måte enn andre trenere og spillere sier de aldri har opplevd like bra "coaching" noe annet sted (IO-5). Han så kampene flere ganger i reprise og ville alltid utvikle laget, og det smittet over. Det å ha en dyktig trener er en viktig faktor for å lykkes, og var det de så etter i en ny trener og i treneren som er nå. Når det kommer til hele fotballen i Stabæk og dens utviklingskultur, så har de ikke en rød tråd, men en blå tråd som de sier når det kommer til spillestil. Man kan se når et g13 lag spiller, at det er Stabækfotball. De tør å være seg selv og skape en sterk kultur på den måten. De ønsker å holde ballen langs bakken og gjøre de unge guttene klare for a-laget når den tid kommer. "*Vi vil egendyrke vår egen kultur*" (IO-3). Jeg ser på kulturen i Stabæk som at de *har* en kultur (Bang, 1995) noe de også gjør i Stabæk og dermed er den mulig å endre. Det kommer også frem ved deres nye måte å få frem spillere på, som er en mer effektiv måte ut i fra deres ressurser. Spillerutviklingen kan sees i sammenheng til utviklingskulturen fordi de ønsker å utvikle unge talenter, og klubben i en ny retning.

Treningskultur er en annen kultur og en annen av verdiene som blir sett på som viktig. Det er nært relatert til utviklingskulturen. Det jobbes hele tiden på treningsfeltet for å luke bort det svakeste ledd og som IO-4 sier: "*Det som ikke kostet penger, ble vi veldig gode på*". De ble gode på trening og la til rette for treningsfasiliteter.

Disse verdiene påvirker hverandre. Med en god treningskultur blir hver enkelt spiller bedre, og da hele laget bedre. Dette skaper en utviklingskultur hvor man hele tiden trener etter å bli bedre og ha fokus på å utvikle seg. Man kan aldri være fornøyd, for det vil alltid vært et

utviklingspotensial og ”den neste er den beste”. Dette skaper en vinnerkultur.

På kontorene har de vært opptatt av å behandle hverandre med respekt, ta vare på hverandre i mye større grad enn tidligere, de har vært opptatt av å ha stor grad av åpenhet, skape et sosialt samhold. Det er en flatere struktur noe som også kan kobles til artefakter ettersom lederen går mer rundt ”på gulvet” og signaliserer at det er liten avstand mellom dem (atferdsmønster) (Jacobsen & Torsvik, 2007). De ønsker å skape gode verdier og normer, og gi folk troen på at man kan oppnå noe selv med små midler. Dette kan knyttes til den sosiologiske definisjonen av hva kultur er: ”Kultur er de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som råder innenfor en gitt gruppe” (Bang, 1998, s.18). Stabæk har hatt en ganske rufsete historie i det å ta vare på folk og det skapes det ikke noe god kultur av. De har hatt hyppig utskiftninger av ledere, og det er noe det har blitt tatt tak i. IO-1 kan fortelle at folk står opp for hverandre, at de jobber sammen, at de ikke sitter på hvert sitt lille kontor og sier ”jeg vil kun gjøre mine ting”. Folk har skjønt at alle må bidra med mye og hjelpe hverandre, og at dette ikke er en typisk kl. 8-16 jobb, at det er hele døgnet. Det er en norm som har utviklet seg og forklarer noe av atferden til de ansatte, som igjen viser til at klubben har fått bedre verdier. Det er en *støttende kultur* som har vist seg mye tydeligere enn før, og det er en kultur som har vokst seg frem i hodene på de ansatte og styrer atferden deres ubevisst eller bevisst (Bang, 1998).

Når alt dette er skrevet, så er IO-3 klar på en ting, og dette kan knyttes til de kognitive mekanismene som handler om de indre bildene hver enkelt har om hvordan klubben ser ut og at man ikke må ta ting for gitt (Scott 1995). IO-3 sier at klubben ikke må bli helt blinde å gå rundt å tro at de er best, spesielt tilknyttet spillerutvikling, og at det fremover vil være viktig å spørre andre folk utenfor klubben om hvordan de ser på Stabæk. Det kan også knyttes til grunnleggende antakelser som også handler om at man ikke må ta ting for gitt fordi man ikke klar over at holdninger og verdier påvirker valgene og handlingene (Schein, 1985). Samtidig er IO-3 klar på en ting, og det er at Stabæk har en sterk og fin kultur og IO-3 mener at de nå kan tåle et år i 1.divisjon fordi de vet hva de kan møte, og at endringen i kulturen deres vil hjelpe dem uten at det blir helt ”hurra meg hei” eller krisestemning. Om IO-3 skal identifisere en kultur så mener han at for å gjøre en kultur sterk så bygger det på samhold og et felleskap, og mange har tidligere forbundet Stabæk med Ingebrigt Steen Jensen og den gamle Dinamo gjengen som ønsket å dra til Ullevål tidlig på 90-tallet. Det er nå flere som vil involvere seg etter at de tok tak i det. Det er ingen som er større enn klubben, og det er navnet Stabæk man må få frem som blir en artefakt. IO-3 er tydelig på at man kan ikke basere seg på

enkeltpersoner når det gjelder å bygge kultur, og at det er godt at subkulturene er borte etter at de har jobbet for det. De har villet løsrive seg fra de gamle gutta. IO-3 er opptatt av en kultur hvor det er et mangfold, hvor flere kan få tilhørighet til klubben og IO-3 tror at Stabæk vil vinne på å bli et mer folkelig innslag i Bærum, ut til alle regionene, og ikke bare i de nærmeste for å bli den store kulturbyggeren igjen. IO-3 er helt klar på at det var feil å flytte til Telenor Arena i utgangpunktet og at klubben ikke må finne på å flytte ut dit igjen, selv om noen ønsker det. Historien viser ofte til at dersom klubber flytter stadioner mister man nedslagsfeltet og da tilhørigheten til klubben. Det er det som skaper kultur. Stabæk er den største kulturbyggeren i Bærum, og da forvalter man en verdi som er ekstremt viktig, og da må man bygge opp en kultur rundt en klubb og ikke rundt enkelt mennesker.

”Stabæk ble ikke båret gjennom marerittet av et styre eller en trener. Vi ble båret av kulturen” (IO-3).

Kulturen i Stabæk har vært helt avgjørende for at de greide å overleve som klubb, og at de greide å skape permanente endringer. De har bygget videre på det som allerede fantes i klubben, og verdiene klubben skapte underveis i endringen har blitt tatt med seg videre ettersom de erfarte at løsningen fungerte (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Klubben har aldri før vært i en slik situasjon, så grunnleggende antakelser over hva som har fungert tidligere, dukket ikke opp, og løsningen ble ikke tatt for gitt. Klubbens samhold har derimot vært innlært og ble tatt for gitt og kan sees på som grunnleggende antakelser (Jacobsen & Thorsvik). Det enorme samholdet og fellesskapet, helt fra ledelsen og styret, og ut til folket smittet over på mange, og mye av grunnen til det er at det alltid har vært en klubb hvor man har stilt opp for hverandre. Dette går helt tilbake til den tiden hvor de første store visjonene ble laget. Noen av kulturbærerene tok plass i styret, noen ble aksjonærer og andre bestemte seg for å betale spillerlønninger på dugnad, ved å gi en tier hver dag, til folkets spillere. Frivillige gjorde stadion spilleklar og bemannet kioskene. Kulturbærerene var der, midt i stormen, som ledere, frivillige og supportere. Fordi en aldri melder seg ut av en sterk kultur. Dette kommer tydelig frem i Stabæks korte motto: ”Alltid. Uansett.” Dette er essensen av Stabæk, av felleskap og forpliktelse. Ikke” av og til, når det passer”, men alltid og uansett. Dette kan betraktes som artefakter, og i Stabæks organisasjonsendring har en felles forståelse av kulturen vært avgjørende for utfallet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Organisasjonskultur er ikke enkelt å definere ettersom man ikke kan ta eller føle på, men noe som skapes mellom mennesker, derfor vil opplevelser, tanker og meninger stå sentralt i organisasjonskultur.

Felleskapet Stabæk har sammen og deres verdier, og retningslinjer for hvordan man skal opptre (atferd) har dermed vært en viktig del av kulturen som har endret seg. Ettersom Stabæk har vært et lag som forsøker å mestre problemer har organisasjonskulturen vokst seg enda mer fram, og kulturen eksisterer for å sikre klubbens interne integrasjon og eksterne tilpasning til omgivelsene. Ekstern tilpasning kan knyttes til klubbens arbeid om de har lyktes (måloppnåelse), mens intern integrasjon kan knyttes til klubbens felles forståelse av hvordan man skal opptre og løse problemer sammen. At de har en felles ideologi.

5.3.2.2 Strukturelle endringer i administrasjonen og i spillergruppen

Som nevnt så måtte Stabæk gjennom en voldsom strukturell endring, fra å være 39 ansatte i administrasjon på Telenor Arena til å kun være fire ansatte på jobb i 2013 (IO-4). Det ble en frykttkultur for alle fryktet for jobben sin og som IO-3: *"Bare den siste måneden i 2012 måtte seks faste ansatte gå pga. nedskjæringer og samtlige grudde seg til møter med daglig leder i frykt for å miste jobben"*. I starten av 2015 var de oppe igjen i åtte-ni ansatte i administrasjonen, noe som er langt under hva som har vært normalt i norsk fotball. Da folk ble sagt opp gikk klubben ut i fra ansiennitet og alder, med tiden har de bygget seg litt opp igjen og de har nå tatt andre hensyn rundt ansettelse. En må være litt potet og passe inn i flere fagfelt, de begynte litt i andre enden ved å kartlegge etter behov, og ansettelse måtte passe utviklingen i norsk fotball som nå er mye mer digitalt. Det ble tenkt flere år fremover i tid og de som ble ansatt skulle gjerne ha en fotballfaglig bakgrunn. Dette kan knyttes til *utviklingskulturen* som også er i Stabæk, de vil hele tiden henge med i tiden og ha dyktig ansatte som kan gjøre dem bedre. Spillergruppen måtte også gjennom en forvandling etter 2011 sesongen, og da 2012 sesongen startet var det kun 5-6 mann på kontrakt. Det var noen flere i 2013 og 2014, men som jeg har sett har klubben måtte tenke kortsiktig med korte kontrakter, det var først i 2015 de kunne ta fatt på ny sesong med 12-13 mann på kontrakt før sesongen startet. IO-4 forteller at det har vært vanskelig ettersom det da er de beste spillerne som forsvinner og de man sitter igjen med er de du ikke greide å bli kvitt og det er ofte de man ikke vil ha. Videre sier IO-4 at en av de største endringene er at de nå har kommet seg et lite steg videre, at de har litt mer forutsigbarhet foran en ny sesong.

5.3.2.3 Nøkkelpersoner

Det er vanskelig å finne en nøkkelperson i denne endringen og det har vært flere som alle har vært viktige. Sportslig leder har vært viktig, og han var den viktigste personen i utflyttingen fra Telenor Arena. Da var det han som satt i alle møtene hvor de sa opp folk og satt i

rettsmekling og prøvde å få trådene til å gå sammen. Det er også han som har kontakter rundt om i verden og finner spillertyper de ønsker. Daglig leder har vært viktig, han jobbet i tillegg gratis en god stund og det er vel kanskje han som kom inn og tok de riktige grepene. Ellers så ansatte de en økonomi-sjef fast som tidligere hadde vært innleid i 10 år, og det er en person som har vært viktig, også kommer man ikke utenom begge styrelederne som har gjort fantastisk jobb sammen. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 5.4.

5.3.2.4 Organisering av klubben/struktur

Stabæk har en organisasjonsstruktur som er typisk for norske fotballklubber i dag. De ulike tippeligaklubbene har likevel ulike varianter og avtaler som gjør det vanskelig å se organisasjonsformen som et fellestrekk for alle klubbene som jeg snart kommer tilbake til.

Aller øverst i hierarkiet finner man Norges Fotballforbundsting som er et ledende og bestemmende organ over norske klubber. Retningslinjer, reglement og bestemmelser, krav og avtalebegrensninger blir bestemt av fotballtinget og de setter krav på hvordan er norsk toppfotballklubb kan drive.

I Stabæks organisasjon finnes det et aksjeselskap (AS) som gjennom en avtale står for selve toppfotballsatsingen. Dette er en avtale som er utformet etter de retningslinjer dualmodellen åpner for, og det betyr at AS-et ikke sitter på de sportsfaglige rettighetene og i prinsippet ikke har noen innflytelse over de sportslige disposisjoner og beslutninger som tas i klubben. Dette går ut på at Stabæk Fotball AS har en samarbeidsavtale med Stabæk Fotball, der AS-et får alle markedsrettigheter (ergo alle inntekter fra media, billett, butikk, sponsorer osv) mot å dekke driften av elitedelen. Det skal understrekes at det er et meget nært og godt samarbeid mellom Stabæk Fotball og Stabæk Fotball AS, slik at alle vesentlige beslutninger i klubben treffes i fellesskap. Formålet med denne strukturen, er primært å gjøre det mer attraktivt å tiltrekke investorer samt å begrense konsekvensene av en negativ utvikling.

Alle norske toppfotballklubber er organisert i idrettsklubber, og som skrevet er det disse som sitter på sportslige rettigheter og tar beslutningene i klubben. Alle trenere, spillere, støtteapparat er ansatt i klubben. AS har ingen direkte innflytelse over disposisjoner i disse leddene. Klubbene og Stabæk Fotball styres av et sportslig utvalg, som igjen ansetter en sportsdirektør, og det er her avgjørelsene fattes som jeg skal se litt senere. Klubb og AS er linket sammen gjennom avtalen som overfører rettigheter til AS, men disse overføringene er

strengt regulert av NFFs regler.

Stabæk fotball er som andre klubber eid av sine medlemmer og sportslig utvalg velges på et årsmøte. Årsmøte velger også et styre for Stabæk som har det overordnede ansvar for den sportslige satsingen. Alle kan bli medlemmer gjennom å betale kontingent og eierposter i AS legger ingen hindring for å bli medlem i klubb. På denne måten kan skillene mellom AS og klubb fort fjernes og det har vært tilfelle i Stabæk. Stabæk Fotball har hatt personer som sitter i styret og sportslig utvalg i klubb samtidig som de har vært i styret i AS, noe som åpnet for at eierne av AS-et får direkte innflytelse over det sportslige. Nå har ikke klubben det, men de har folk som sitter i sportslig utvalg og i styret i klubb. Stabæk har en egen styreleder i klubben og en egen styreleder for AS-et. Disse to styrene har en felles daglig leder, men ingen andre felles medlemmer. Styrene har felles styremøter.

5.4 Prosessen

Prosessen referer til aksjoner og reaksjoner fra de ulike delene av organisasjonen, og de ulike interessentene. Den tar for seg hvordan interaksjonen mellom de ulike avdelingene har vært i prosessen, fra fortid til nåværende situasjon. De har enda ikke nådd frem til den ønskelige situasjonen, men de er på god vei dit. En ledelse og andre aktører som i mitt tilfelle har vært aksjonærer som vil iverksette og realisere en endring i en organisasjon, må skape entusiasme og begeistring. Symbolske konstruksjoner og verdiskapning bør tas i bruk for å skape legitimitet for ideologier, handlinger og krav som er knyttet til endring (Pettigrew, 1987). Jeg vil i dette avsnittet ha fokus på hvordan kommunikasjonen og hvordan interaksjonen har vært mellom alle som har påvirket til endring, men jeg vil aller først vise til hvorfor de måtte gjennom denne prosessen.

5.4.1 Internt samarbeid og maktbruk

At klubben måtte gjennom drastiske kutt ble klart sommeren 2011, og allerede den høsten ble ansatte permittert, og spillere ble sagt opp etter sesongen. Klubben gikk i gjennom en voldsom slankeprosess i perioden 2011-2013 og det ble kuttet mange årsverk i administrasjonen. IO-3 har god kontakt med de andre klubbene, og han kan fortelle at flere nå går fra 25 til 15 ansatte, og at dette er en vond trend i norsk fotball.

Stabæk har på mange måter vært en foregangsclubb, litt ufrivillig, men det som skjer nå, for jeg tipper en 6-7 klubber må gjennom denne slankeoperasjonen i løpet av de neste årene. Lillestrøm er der, så dette er bare en begynnelsen på et råttent egg som har ligget i norsk fotball. Nå har vi litt ufrivillig, kommet den situasjon, men så har vi hvert fall gjort noe med det, så det vi kommer med nå fremover, det er bunnsolid erfaring” (IO-3).

Selv om det var tungt å si opp ansatte, var det den enkleste delen å beslutte, fordi det måtte gjøres. Noe som derimot var vanskelig for klubben var å si opp spillere underveis, og etter 2011 sesongen. Klubben regner seg som en stor familie, og det å si opp de fleste kontraktene var tungt, men det måtte gjøres ettersom de ikke hadde budsjett til de høye lønningene noe lengre.

Fra og med 2012 er selve starten på nye Stabæk. Da var høye spillerlønninger borte, det ble slutt på å hente dyre spillere og til tider ikke hente noen ettersom de nye lederne i klubben innførte dette. De økonomiske kuttene skjedde ikke bare på spillersiden, men de slanket administrasjonen til et minimum. Klubben rykket ned fra tippeligaen i 2012, og var enda dårligere økonomisk stilt foran 2013 sesongen, som IO-4 poengterer: ”Vi var jo knapt økonomisk på et Adecco nivå i 2013”. Ny styreleder i klubben blir valgt inn i 2013, og han oppretter et utvalg som har stått sentralt i endringen. Det var et utvalg som ble kalt for ”arbeidsutvalg” og det bestod av fire personer, styreleder og nestleder i klubb og styreleder og styremedlem i AS-et. Styremøter har de en gang i måneden, men dette utvalget møttes hver mandag og styrte Stabæk gjennom den tøffe perioden i 1.divisjon. Arbeidsutvalget var harde og hadde korte kommandolinjer, og de måtte treffes ofte for å ta de nødvendige beslutningene som ofte hadde kort frist. De fikk fullmakt fra resten av styrene i både klubben og AS-et, og orienterte dem underveis, så styrene deltok ikke, det gjorde kun de fire. De mente at det var en liten gruppe som var nødt til å fatte beslutninger, og det var de som stod bak disse. IO-2 er klar på at det ikke var noen spesiell form for uenigheter i hva målet skulle være og hvordan den økonomiske krisen skulle løses, men som IO-2 sier, er det alltid noen som skal mene noe, men at det da har vært viktig å være tydelige og at gruppen som styrte ble enerådende ut ifra hva de trodde var riktig. Her fikk begge styrelederne som samarbeidet godt en sentral rolle, og det var de som tok mest plass. De ble litt halvt diktatoriske og ble premisslederne, og deres subjektive meninger ble avgjørende (Jacobsen & Thorsvik, 2007). ”Velges man, så må tro på det man mener, og bare gjennomføre, det måtte hvert fall vi i 2013” sier IO-2. Det ble kjørt

en tøff lederstil som var helt nødvendig. Dette støtter opp om under det Downs argumenterer for at makthavere kan bruke sin posisjon og makt når det trengs: *”Maktbruk forekommer når en aktør klarer å gå gjennomslag for sine synspunkter på tross av at andre er uenige”* (i Jacobsen & Thorsvik, 1997, s.128). Som skrevet var det få igjen på kontorene, noe som minsker motstand til endring, alle forstod alvoret, og var innforstått med at de måtte gjennom en endring, og alle skjønnte at det måtte en tøff lederstil til. Men de møtte på litt motstand her og der, spesielt fra de aksjonærer som reddet klubben, men som IO-2 sier over så måtte man bare stå på sitt.

Året blir 2014 og klubben har rykket opp til Tippeligaen, og de får tak Bob Bradley som er en stor trener med et stort navn. Hvordan de greier å få tak i han blir et stort spørsmål for resten av Fotball-Norge, og han spiller en viktig brikke for det de har kommet i dag. Han trakk spillere og satte sammen et lag på ekstremt kort tid, men det var viktig for ledelsen å sette retningslinjer for han også. Hvis treneren hadde styrt alt, og tatt alt avgjørelser, så ville han tenkt ut sin kontrakt, kortsiktig. Derfor har det underveis i endringen vært viktig å ikke la han bestemme alt av spillere som skal inn og ut, for at de ikke må starte opp på nytt igjen den dagen han sluttet, noe han nå også har gjort. Det var sportslig sjef som fant Bob, og tok samtalene med ansettelse av han, og det er også treneren sportslig sjef har mest kontakt med. De har et nært samarbeid om hva de trenger til neste vindu, hvem som ligger an til å selges, hvordan fremtiden skal se ut, hvordan det ser ut nå, hvordan man skal utvikle spillere og de følger opp spillere og det medisinske sammen. Sportslig sjef har det overordna ansvaret for sporten og spesielt a-laget, for nedover i systemet har de også en utviklingsansvarlig som har ansvar for de yngre lagene. Utviklingsansvarlig eller adm. leder for akademiet har faste oppfølgingsavtaler med de yngre trenerne. Sportslig sjef har også ansvar for spillerlogistikken, alt det praktiske rundt nye spillere og trenerapparatet.

Sportslig sjef er leder for alle ”nede på sporten” som de sier, og det følger med det en del ansvar. Rapporteringen på sporten foregår sjelden i møter, men de treffes hver dag og har løpende samtaler og diskuterer utfordringer og positive ting. Periodevis har sportslig sjef rapportert til begge styrelederne som er ansvarlig for økonomien og til Sportslig Utvalg (SU). Det ble gjort da det blåste som verst. Nå har sportslig leder et samarbeid med styrene og SU, men oftest når det kommer til kjøp av spillere. SU er sammensatt av styrene. SU har mistet mer innflytelse over hvilke spillere som skal inn, ettersom klubben mener det er en dårlig ide at de som sitter i SU og spesielt de som ikke er med i klubben skal være med å bestemme

hvilke spillere som skal inn, når de ikke vet hva de driver med til daglig. ”Hvorfor skal de mene noe om deres rammer og kvaliteten på spillere de trenger inn?” spør IO-4 seg? Når de i sporten finner en spiller de ønsker, tar sportslig sjef det videre til styreleder i klubb som sitter på det øverste ansvaret og avklarer økonomien og godkjenner det. Mens det er sportslig sjef som er leder på sporten, er det daglig leder som har ansvaret i administrasjonen. De to har et godt samarbeid, men har ansvaret for forskjellige ting. De oppe i administrasjonen har fokus på marked, billetter, sponsorer så det samarbeides ikke så tett mellom dem på det område. Den beste måten sporten kan påvirke administrasjonen på er gjennom å levere gode resultater slik at det blir lettere å selge merkenavnet Stabæk for de i administrasjonen. Daglig leder har også samarbeidet tett med styrene og rapporterer jevnlig til dem. Økonomiansvarlig har også ofte vært med på styremøtene.

2015 sesongen kom og klubben endte som nummer tre, men her hadde de aldri vært i dag uten aksjonærer. Stabæk Fotball AS har vært en viktig bidragsyter. I en problematisk tid har de hatt aksjonærer som har satt navnet sitt på papirer knyttet til garantier og lagt penger på bordet for at klubben skulle komme seg gjennom den vanskeligste perioden. Det har ikke vært et samlet AS, men enkeltpersoner i AS-et som har stilt med kapital og garantier så klubben kunne kjøre gjennom lønninger. Klubben har flere ganger bare få dager før lønning sittet uten en kr på bok, så disse personene har vært helt avgjørende. Aksjonærene lånte inn penger og de siste årene har det vært en del av prosessen og nedbetale på lånet fra disse. Selv om disse aksjonærene ikke får noen direkte innflytelse over klubben ut ifra regler, så er dette vanskelig i praksis. De får på mange måter et eierskap og skal mene noe hele tiden. Aksjonærene har ønsket pengene sine tilbake. Dette har skapt uenigheter spesielt knyttet til forvaltning av overskudd etter spillersalg. Klubben har ønsket å investere alle pengene inn nye spillere, mens aksjonærene har ønsket pengene igjen. Da blir det en drakamp om hvordan pengene skal fordeles. IO-3 sier til og med at det har vært splid mellom aksjonærene.

Klubben har sakte men sikkert jobbet seg mot en bærekraftig økonomi takket være dyktige ledere og andre initiativtakere. Busch, Johnsen og Vanebo (1999) definerer økonomistyring som lederatferd, atferd rettet mot realisering og utvikling av økonomiske forpliktelser gjennom regulering av ressurstilførsel. Som jeg har vist til har styrelederne kjørt en hard lederstil, og det har gitt dem kontroll, oversikt og høy påvirkningsgrad, og gitt klubben en mulighet til å holde seg innenfor deres disponible rammer En slik styring har resultert i at klubben har nådd sin kortsiktige målsetning i å overleve.

6.0 Konklusjon og videre forskning

6.1 Konklusjon

Denne oppgaven tar for seg hvilke strategiske valg og endringer Stabæk Fotball gjorde i perioden 2012-2015. Endringene var nødvendige grep klubben var nødt til å ta for å overleve som toppklubb, og alt ligger nært knyttet til det økonomiske. Ved hjelp av organisasjonsteori, hvor kontekstuell teori har stått mest sentralt, så har jeg vist til at det er mulig å gjennomføre endringer internt i en organisasjon så lenge alle er bevisst og klare for endringene.

Bakgrunnen for endringene var først og fremst at de måtte forlate Telenor Arena etter at de selv ikke kunne ta over driften av arenaen fordi eieren ønsket ikke å ha Stabæk der. Da forsvant det 60-70 millioner kr over natten, mye av det var sponsorinntekter, og klubben var truet av konkurs etter 2011 sesongen. Det var ikke press fra interne forhold som hovedsakelig førte til endringen. De ble aller først utsatt for et eksternt press fra eieren av arenaen som senere utviklet seg til press i de interne forholdene (Pettigrew, 1987). Klubben måtte ta strukturelle grep og de begynte med å si opp de fleste spillerkontraktene, og det ble kuttet mer og mer i administrasjonen det neste året. Klubben fikk med det et kortsiktig mål, og det dreide seg om å overleve som klubb, og at det da måtte økonomiske tiltak og endringer til.

Budsjettene ble kuttet, og de måtte produsere og hente spillere på en ny måte. Å hente spillere måtte gjøres mest effektivt på grunn av deres knappe ressurser (Jacobsen & Thorsvik, 2007), og ut i fra sin visjon som er å satse ungt, vil de ikke bruke mer ressurser enn nødvendig fordi de ønsker å hente billig eller produsere selv. Dette kan igjen knyttes til økonomistyring, og da til Anthony's (1965) begreper *effectively* og *efficiently*, fordi det handler om å nå mål man har sett seg ved å gjøre de rette tingene, og i hvilken grad man får maks ut av ressursene man velger å utvikle (produsere). De måtte arbeide på en ny måte som de håper blir mest produktivt, og de ønsker med dette å nå den mer langsiktige målsetningen som er å etablere seg som en toppklubb i Norge igjen med en mer stabil økonomi. Et interessant funn rundt akademisatsingen, og som var fra tiden da klubben var som lengst nede, var at de valgte å utvide og satse mer på jr. elite og faktisk ansette flere trenere der. Dette gikk i tillegg utover budsjettet til a-laget. Som vi har sett har det vært få personer på jobb i administrasjonen, og alle har stått på hardt for hverandre. Helt i starten av endringsprosessen var det enkelte personer (styrelederne) som satt med mer legitimitet og makt og som tok de viktigste beslutningene. Dette kan virke som en suksessfaktor i en startfase av en endringsprosess.

Andre gode strategiske valg var for eksempel i 2012 og 2013 sesongene hvor styreleder og daglig leder i klubb la ned forbud mot å kjøpe spillere. Klubben hadde ingen midler og stod i gjeld, så spillere ble hentet gratis. De ønsker hovedsakelig å hente unge spillere, men for å fortsatt kunne overleve i Tippeligaen har de vært avhengige av rutine, så det har også blitt hentet inn. Ser jeg på Telenor Arena tiden, som spilte en sentral rolle i hvorfor klubben havnet i situasjonen som de gjorde, så ser jeg at klubben fulgte trenden i norsk fotball med høye spillerlønninger og forsøke kjøpe seg til suksess. Dette har nå endret seg, og klubben har satt et lønnstak på 600-700 000 kr som er rundt snittlønnen i norsk fotball. En annen interessant observasjon er at man ser ut ifra årsregnskapene og lisensen at man gradvis har kunnet tenke mer langsiktig. Tidligere ble ettårskontrakter gitt ettersom det var mye usikkerhet i klubben, men at det nå kun signeres langtidskontrakter på minimum tre år. Dette for å sikre kapital/avkastning ved salg så ikke spillere forsvinner gratis ut igjen.

Alle kan fortelle at prosessen har vært tøff og at man nesten gav opp. Klubben har vært helt avhengig av hjelp fra enkelte aksjonærer, men dette har ikke vært pengegaver som klubben tidligere har mottatt, og som ofte redder andre toppklubber. Det har vært penger de har betalt tilbake igjen til disse aksjonærene, og spillersalg har vært store deler av midlene de har brukt på det. Utenom aksjonærenes økonomiske hjelp, så ble det i 2013 satt i gang både en emisjon, og en kronerullingsaksjon av en ildsjel som satt i styret i klubben. Dette gav klubben kapital til gjeld og lønn til spillere, og særlig spilte kronerullingene en viktig rolle i 2013 og delvis i 2014. Men det er på ingen måter en optimal måte å drive en klubb på å være avhengig av hjelp fra ”mannen i gaten”, da det ikke er noen sikker inntekt over tid. Det er en interessant greie og litt annerledes måte å skaffe penger på som kunne blitt videreutviklet. For eksempel kunne pengene som kom inn hver dag blitt satt på en egen konto over de neste årene, og plutselig om klubben trenger penger så har man en reserveløsning. For slik den har vært de siste årene har den blitt lagt inn i budsjettet og det kan være skummelt.

Kulturen har båret Stabæk gjennom den vanskelige tiden, og samholdet har smittet over på hverandre. Jeg har sett litt endringer i kulturen, men det sterke båndet i bunn ligger der enda sterkere. Stabæk er den største kulturbyggeren i Bærum uten sammenligning, og da forvalter de en verdi som er ekstremt viktig, og ut i fra det har det blitt mer viktig å bygge opp en kultur rundt en klubb og ikke rundt enkelt mennesker i klubben.

Til slutt vil jeg avslutte med en stor utfordring og noen nøkkelord tilknyttet denne oppgaven. Stabæk vil ikke kunne være et topplag på Nadderud ettersom det er et voldsomt dårlig inntekspotensiale der. Klubben må inn på ny stadion, eller bygge ut Nadderud for å øke inntektene sine, og de bør ikke flytte langt på seg, da tilhørighet er viktig. Nøkkelordene jeg velger å trekke frem er *holdningsendring* og *langsiktighet*. Stabæk er ikke alene om å være i økonomisk krise og skal norske klubber bryte ut av trampolineøkonomisyklusen og skape en drift innenfor rammene av egne inntekter må klubbene selv være villige til det. Stabæk virker å være der og ledelsen skjønner nå at dem ikke kan bruke penger før man har de og deres holdningsendringer virker å være permanente. Stabæk har gjennom handlinger vist vilje til å rydde opp, og den nye planen deres ser ut til å fungere og er ikke bare løst prat som tidligere år. Det ser heller ikke ut som at de har noen intensjoner om å bryte med den, da det etter 2015 sesongen ble sagt at det kom til å bli ført en streng kjøpspolitikk i 2016 også. Fotballens kortsiktige tankegang de siste årene må erstattes med mer langsiktige planer og disposisjoner som er bygget opp på mye mer virkelighet. Det må til om klubbene ønsker seg en bærekraftig økonomi og mer stabile prestasjoner og resultater. Når det gjelder økonomi og sportssatsningen må klubbene bygge seg gradvis opp gjennom kontinuerlig forbedring og gradvise steg, og jeg ser ikke bort fra at det er gjennom kutt og lignende endringer som Stabæk har vært i gjennom. De klubbene som greier å løse denne balanseringen, tror jeg er de klubbene som på sikt vil representere grunnsteinene i norsk fotball fremover.

Stabæk lyktes i sitt første forsøk på å rykke opp til Tippeligaen igjen i 2013 etter nedrykket i 2012. I 2014 havnet de ganske midt på tabellen, mens de i 2015 tok en overraskende tredjeplass. Det viser at klubben har gjort mye rett, og deres måte å løse en økonomisk krise har på har fungert. 2015 utgaven av Stabæk er et prakt eksempelpå hvordan man kan utnytte lave ressurser, og mye nå tyder på at klubben er gjeldfri.

6.2 Videre forskning

Min utredning har hatt et fokus på organisasjonsendring, og den viser til forskjellige strategiske valg en toppfotballklubb har tatt for å komme ut av en dyp alvorlig krise. Den viser også til deres nye hverdag som består av helt andre forutsetninger nå enn tidligere. Det kunne vært interessant og finne likhetstrekk og sammenligne med andre norske klubber på det øverste nivået som også har vært i økonomisk krise. Studien ville da blitt tyngre og den vil kunne danne grunnlaget for en litt mer generell konklusjon, og den kunne bestått av andre

flere styrker og svakheter. Det kunne også vært interessant og sammenlignet Stabæk som har små ressurser med en større klubb med et mye høyere budsjett og sett på forskjeller og likheter i hvordan klubben driftes. Hvordan kunne en klubb som Stabæk ta medalje i fjor og slå andre klubber med budsjetter på det dobbelte og vel så det? Det kunne også vært spennende og sett på kontraktene. Enten kun i Stabæk eller Stabæk sammenlignet med flere. Det er mange måter å løse kontrakter på, som for eksempel, kun fast lønn, eller en mer prestasjonsbasert kontrakt.

7.0 Litteraturliste

- Anthony, R.N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Augestad, P., & Bergsgaard, N, A. (2007). *Toppidrettens formen: Olympiatoppen som alkymist*. Novis: Oslo
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug
- Bang, H. (1998). *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug
- Bjørnenak, T., & Helgesen, Ø. (2009). Kunderelasjoner og økonomisk styring. I B. T. Kalsaas (Red), *Ledelse av verdikjeder: Strategi, design og konkurransevne* (s. 99- 115). Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Bjørnenak, T., & Kaarbøe, K. (2013). Beyond Budgeting - former, drivere og løsninger. Hva gjør bedrifter uten budsjetter? I L. Fallan, & K. Nyland, *Perspektiver på økonomistyring* (s. 223-240). Bergen: Fagbokforlaget
- Borum, F. (1995). *Strategier for organisasjonsendring*. Århus: Handelshøjskolens Forlag.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3 (2), 77-101
- Burke, W.W. (2008) *Organizational change. Theory and practice*. Los Angeles: Sage Publications
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. J., & Vanebo, J. O. (2007): *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, T., Johnsen, E., & Vanebo J. O. (1999) *Økonomistyring i det offentlige*. Oslo: Universitetsforlaget
- Charmaz, K. (2006) *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage
- Emmanuel, C. & Otley, D. (1985). *Accounting for management control*. Wokingham: Van Nostrand Reinhold
- Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Applied Sport Psychology*, 23(2), 223-242
- Fletcher, D., Arnold, R., & Molyneux, L. (2012). Performance leadership and management in elite sport: recommendations, advice and suggestions from national performance directors. *European Sport Management Quarterly*, 12 (4), 317-336
- Gammelsæter, H. (2009). The organization of professional football in Scandinavia. *Soccer in society*, 10(3-4), 305-323

- Gammelsæter, H., & Ohr, F. (2002). *Kampen uten ball: Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Gammelsæter, H. & Senaux, B. (2013). *The organisation and governance of top football across europe: An institutional perspective*. New York: Routledge
- Gilje, N. Grimen, G. (1993). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger*. Oslo: Universitetsforlaget
- Goksøyr, M. (2008). *Historien om norsk idrett*. Oslo: Abstrakt forlag
- Goksøyr, M., & Olstad, F. (2002). *Fotball: Norges Fotballforbund 100 år*. Oslo: Norges fotballforbund
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Haugsbakken, H. (2009). *Fotballselskapet*. SINTEF Teknologi og samfunn, avdeling for Innovasjon og virksomhetsutvikling.
- Hennestad, B.W., & Revang, Ø. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hoff, K. G., Bragelien, I., Holving, P. A., Strøm, Ø. R., & Veia, E. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996) *Metodevalg og metodebruk* (3.utgave). Otta: Tano AS
- Horngren, C. T., & Sundem, G. L. (1993). *Introduction to management accounting*. Prentice Hall
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 3. utgave.
- Jensen, I. S. (2002) *Ona Fyr, For deg som vil lykkes sammen med andre*. Dinamo Forlag
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996): *Translating strategy into action*. Boston: Harvard business school press
- Kinserdal, A., & Kyllingstad, T. G. (1980). Økonomistyring i småbedrifter. *Bedriftsøkonomen* 8, 242-429 Bergen: NHH
- Kruuse, E. (1999). *Kvalitative forskningsmetoder. I psykologi og beslægtede fag*. København: Dansk psykologiske forlag
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk 2. utgave.

- Lantz, A. (2007). *Intervju-metodik*. Malmö: Holmbergs.
- Larsen, A.-L. S., & Vejleskov, H. (2006). *Videnskab og forskning*. Gads forlag
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. London: SAGE Publications 2. utgave
- Mauland, H. & Mellemvik, F. (2004). *Regnskap og økonomistyring i staten*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- McQueen, R. A., & Knussen, C. (2002). *Research Methods for Social Science*. Harlow: Pearson Education Limited
- Nohria, N. & Eccles, R. (1992). Face-to-face: Making network organizations work. I N.
- Nohria & R. Eccles (Red.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*, (s. 288-308). Harvard Business School Press.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. London: Sage.
- Pettigrew, A. M. (1985a). *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries*. Oxford: Blackwell
- Pettigrew, A. M. (1985b). Contextual research: a natural way to link theory and practice. I E. Lawler, (Red), *Doing Research that is useful in theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management studies*, 24(6), 656-670.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R.W., & Cameron, K.S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2010). *Essentials of nursing research: Appraising evidence for nursing practice*. Philadelphia, Pa.: Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins.
- Rapley, T. (2004). Interviews. I C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium & D. Silverman (Red.), *Qualitative research practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Ryen, A. (2004). Ethical issues. I C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium & D. Silverman (Red.), *Qualitative research practice* (s. 218 - 235). London: SAGE Publications Ltd.
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., et al. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress* 21, 243-263
- Schein, E. (1987): *Organisasjonskultur og ledelse - Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Libro Forlag.

- Schultz, M. (2006): *Kultur i organisasjoner - funksjon eller symbol*. København: Handelshøjskolens forlag.
- Scott, W.R. (1995): *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F., & Silverman, D. (2010). *Qualitative research practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in administration*. London: University of California Press.
- Skirstad, B. (2009). Gender policy and organizational change: A Contextual approach. *Sport Management Review*, 12(4), 202-216
- Slack, T. (1997). *Understanding sport organization: The application of organization theory*. Champaign: Human Kinetics
- Suchman, M.C. (1995): Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*. 20(3), 571-610
- Södermann, S. (2013). *Football and Management Comparisons between Sport and Enterprise*. Basingstoke, Hamps.: Palgrave Macmillan.
- Tellefsen, J.T., & Langli J.C. (2005). *Årsregnskapet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Thagaard, T. (2002): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 2. utgave. Sandviken: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thibault, L. & Babiak, K. (2005). Organizational changes in Canada's sport system: Toward an athlete-centred approach. *European Sport Management Quarterly*, 5(2), 105-132.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Akademisk AS.
- Widerberg, Karin (2004). *Oppgaveskriving: Veien til lystbetont skriving og gode rutiner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wooffitt, R., & Widdicombe, S. (2006). Interaction in Interviews. I P. Drew, G. Raymond & D. Weinberg (Red.), *Talk and Interaction in Social Research Methods*. London: SAGE Publications Ltd.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods* 3. Utgave. Thousands Oaks, CA.: Sage Publications
- Yin, R. K. (2009). *Case study research. Design and methods* 4. Utgave. Thousands Oaks, CA.: Sage Publications

Yukl, G. (2006). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 167-208). Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS

Nettsider

Agedal, S. (2015, 13.05). Fotballforbundet skjerper økonomistyringen flere toppklubber kan bli straffet. *Sporten*. Hentet fra <http://www.sporten.com/nyhet/flere-tippeliga-klubber-i-faresonen>

Bjørnenak, T. (2003, 02.2003.) Strategisk økonomistyring - en oversikt. Hentet 05.05.16, fra <https://www.magma.no/strategisk-oekonomistyring-en-oversikt>

Bøthun, G., & Byermoen, T. (2009, 21.10). 55 prosent lønnsvekst i eliteserien på to år. *VG*. Hentet fra <http://www.vg.no/sport/fotball/55-prosent-loennsvekst-i-eliteserien-paa-to-aar/a/575511/>

Christiansen, M. (2013). *Organisasjonsendring i fotball. En kvalitativ undersøkelse av Strømsgodset IF sine organisatoriske endringer på vei mot toppen av norsk fotball*. (Mastergradsavhandling, Norges Idrettshøgskole), Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/155770/ChristiansenM2013h.pdf>

Gregersen, J. (2015, 02.11). Derfor er årets Stabæk-medalje historisk. *Sporten*. Hentet fra <http://www.sporten.com/nyhet/derfor-er-arets-stabaek-medalje-historisk>

Holmlund, T. B. (2015, 19.10). Norsk Toppfotball om Stabæks akademisatsing: - De gjør mye riktig. *Budstikka*. Hentet fra <http://www.budstikka.no/stabak-fotball/g16-ligaen/nyheter/norsk-toppfotball-om-stabaks-akademisatsing-de-gjor-mye-riktig/s/5-55-175129>

Hulleberg, L. (2015, 17.01). Regelbomba som gjør situasjonen dramatisk for norske klubber. *Dagbladet*. Hentet fra http://www.dagbladet.no/2015/01/16/sport/fotball/fifa/valerenga/stig_ove_sandnes/37213148/

Johannessen, B. A. (2015, 10.05). Toppfotballsjefen: - Lønningene i Tippeligaen ned 40 prosent. *VG*. Hentet fra <http://www.vg.no/sport/fotball/start/toppfotballsjefen-loenningene-i-tippeligaen-ned-40-prosent/a/23455010/>

Johnsen, L. (u.a). Investorens rike? *Josimar*. Hentet den 2015, 11.12.2015, fra <http://www.josimar.no/artikler/kalenderluke-12-investorenes-rike/2053/>

Johnsen, M. G. (2011, 15.08). Stabæk forbereder seg på spill på Nadderud. *Budstikka*. Hentet fra <http://www.budstikka.no/stabak/sport/okonomi/stabak-forbereder-seg-pa-spill-pa-nadderud/s/2-2.310-1.6421299>

Kåfjord, S. (2009, 23.09). Presentasjon av norsk klubblisens. NFF. Hentet fra https://www.fotball.no/Documents/PDF/2009/NFF/Presentasjoner_klubblisens_23_september_2009%20.pdf

Lindmark, E. (2014). Stabæk +AC Milan = Sant. Hentet 15.11.2015, fra <http://www.stabak.no/latest-news/article/15bqfqd6rrhd516m6s9984dzcf/title/stabaek-ac-milan--sant>

Lyngøy, R. (2015, 26.03). Dramatiske pengeutt i flere storklubber. *Aftenposten*. Hentet fra http://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/eliteserien/Dramatiske-pengeutt-i-flere-storklubber-505220_1.snd

Nordhaug, R. (2013). Klubblisens 2013. Hentet fra <https://www.fotball.no/Documents/Bilder/NFF/2014/Klubblisens%20medapresentasjon%20013.pdf>

Nordhaug, R. (2014). Klubblisens 2014. Hentet fra <https://www.fotball.no/Documents/Bilder/NFF/2015/Regler%20og%20retningslinjer/Mediapresentasjon%20klubblisens%2019.mai%202015.pdf>

Nordhaug, R. (2015). Klubblisens 1h 2015. Hentet fra <https://www.fotball.no/Documents/Bilder/NFF/2015/NFF-nyheter/Klubblisens%20mediapresentasjon%201h2015.pdf>

Nordli, Ø. (2010, 10.01). Eliteserien: 400 mill. i kutt. *Aftenposten*. Hentet fra http://www.aftenbladet.no/100Sport/fotball/eliteserien/Eliteserien-400-mill-i-kutt-155352_1.snd

Selliaas, A. (2015, 30.11). Slik foregår kampen om Tippeliga-rettighetene. *Sporten*. Hentet fra <http://www.sporten.com/mening/slik-foregar-kampen-om-tippeliga-rettighetene>

Stokstad, M. (2015, 10.09). Lillestrøm fortviler over investor-nekt. *VG*. Hentet fra <http://www.vg.no/sport/fotball/lillestroem/lillestroem-fortviler-over-investor-nekt/a/23527431/>

Tahir, A. I. (2013). Leter etter gull blant gråstein. Hentet, 10.11.2015, fra <http://journalen.hioa.no/journalen/Sport/2013/04/02/leter-etter-gull-blant-grastein>

Torjusen, T. (2013, 03.04). Vedtekter. Hentet 10.01 2016, fra <http://www.toppfotball.no/statutes>

Waagsether, A., & Fløttum, P. (2015, 01.09). Diomande solgt til Hull. *Budstikka*. Hentet fra <http://www.budstikka.no/sport/nyheter/fotball/diomande-solgt-til-hull/s/5-55-145945>

Nettsider uten personlig forfatter

Meld. St. 26 (2011-2012). *Den Norske idrettsmodellen*. Oslo: Kulturdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/aaf9142d54e344608cc20d4e5fa752e0/no/pdfs/stm201120120026000dddpdfs.pdf>

Norges Fotballforbund. (2010). *Tinghefte Norges Fotballforbunds ting 5-7. Mars 2010*. Hentet 15.02.2016, fra http://www.forbundstinget.no/Documents/Forbundstinget/dokumenter/Tinghefte_2010.pdf

Norges Fotballforbund. (2016a). *Økonomiske kriterier*. Hentet 15.02.2016
<http://www.fotball.no/Documents/PDF/Ekstranett/Lisens%20dokumenter/Lisenskriterier%20-%20Økonomiske%20kriterier.pdf>

Norges Fotballforbund. (2016b). *Retningslinjer økonomi, 2016*. Hentet 15.02.2016, fra
<http://www.fotball.no/Documents/PDF/Ekstranett/Retningslinjer%20klubblisens/Retningslinjer%20-%20Økonomi.pdf>

Norges Fotballforbund. (2016c). *Retningslinjer for tredjepartseierskap i økonomiske rettigheter til spillere*. Hentet den 24.04.2016, fra
<https://www.fotball.no/Documents/PDF/Ekstranett/Retningslinjer%20tredjepartseierskap%20i%20fremtidige%20økonomiske%20gevinster.pdf>

Norges Fotballforbund. (u.a a). *Klubblisens versjon 2,1: Lisenskriterier*. Hentet 15.02.2016, fra
<https://www.fotball.no/Documents/PDF/Ekstranett/Lisens%20dokumenter/Lisenskriterier%20-%20Introduksjon.pdf>

Norges Fotballforbund. (u.a b). *Forbundsstyrets bestemmelser om kommersielt og/eller administrativt samarbeid mellom klubb/idrettslag og selskap*. Hentet 28.04.2016, fra
<https://www.fotball.no/Documents/PDF/2010/NFF/AS-bestemmelser%20-%20endelig%20pr%2001.01.11.pdf>

NSD. (2016). *Krav til samtykke*. Hentet 10. 03. 2016, fra
<http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/samtykke.html>

Tips Fotballekstra. (2012). *Regelen som stopper talentene*. Hentet 10.12.2015, fra
<http://tipsfotball.com/norsk-fotball/regelen-som-stopper-talentene/>

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

1.0 Bakgrunn og innledning

- Hva er din bakgrunn i forbindelse med Stabæk?
- Hvor lenge har du vært involvert i Stabæk?
- Hvilke roller har du hatt i Stabæk? Evt i andre klubber?
- Kan du si litt innledningsvis de mest avgjørende faktorene for at Stabæk er der de er nå? (altså veien tilbake igjen fra noen turbulente år (**økonomisktrøbbel, spillerflukt og sponsortrøbbel**)).

2.0 Hoveddel

- Det har skjedd flere endringer i Stabæk og jeg har lyst til å vite mer om endringene.
- Kan du fortelle hva som har skjedd?
- Hvorfor måtte dere gjennom en endring?
- Hvilke store endringer har blitt gjort fra 2012 til i dag?
- Når mener du at de store endringene skjedde i klubben? Hvor startet det fra?
- Hvilke endringer har vært viktig i Stabæk Fotball og Stabæk Fotball AS
- Hvilken endring tror du har vært viktigst?
- Hvem har deltatt /medvirket? (posisjon)

- Var det en klar plan på hvem som skulle lede endringene?
- Hvordan fungerte rollefordelingen i planlegging/strategimøter?
- Ble det kartlagt på forhånd hvem som ville motsette seg og hvem som ville lette endringsprosessen?
- Hvem har stått bak beslutningene for endringene? (hvor makten har vært og hvor forhandlingen har vært?
- Hvordan har bruk av posisjon og makt vært i endringen
- Når dere har/hadde strategiske møter hvor stor åpenhet var det for diskusjon?
- Hvilke koalisjoner ble opprettet underveis i prosessen?

- Har det blitt gjennomført relevante endringer i organisasjonsstrukturen?
 - Hvilke endringer og hvorfor akkurat disse?
- Det har jo vært litt utskiftninger i personell de siste årene hvordan tenker dere i ansettelse der nå? Ligger det mer strategiske valg bak? (kvalifikasjoner(posisjoner)? (personell og kompetanse)?

Endringsstrategiene forandret seg underveis?

Evt: -Hvem har vært/var viktig? Positivt eller negativt?

- Hvor lenge har de jobbet i enheten, hvilken posisjon, har de, hvilket kjønn?
- Hvordan har dere det nå, hvor langt er dere kommet i gjennomføringen av endringen?
- Hvilke hensyn ble tatt økonomisk? Lønninger endret seg for eksempel?
- Jobbes det mot felles strategiske mål? Økonomisk for eksempel? Finnes det endringsvilje/endringssevne (til å opprettholde eller videreutvikle?) eller oppleves det endringstrøtthet?
- Kan du si noe om målene og ambisjonene til klubben før 2012 og etter 2012?

-Hvordan vil du si at kulturen i Stabæk er? Er det konkurranse kultur? Støttende kultur? Prestasjon?

-Hvordan var den tidligere?

-Hvilke sider av endringen var du positiv og negativ til og Hvorfor?

-For hver endring som nevnes, hvordan oppleves denne endringen? (Positiv negativ reaksjon.)

-(Sterk/svak reaksjon), hva skyltes dette? (Kultur/normer)

- Skyldes positivitet/negativitet din: normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, tatt for gitt holdninger (fungert en gang fungere igjen)?

- Eller skyldes det effekt på egen jobb, individuell historie, opplevelse av mestring, samsvar mellom strategi og egne verdier?

- Hvilke egenskaper, verdier, normer, var viktige for deg tilknyttet endringen?

Hvilken fortolkning er gjort av endringsprosessen.

- Hvordan har du opplevd tiden som har vært?

- Hvordan har endringen blitt mottatt? Internt eller eksternt? (Supportere en ting medlemmene en annen ting? Sponsorere?)

- Hvordan tror du endringsprosessen har vært for de andre?

- Hvilke historier blir fortalt: kan du fortelle en historie fra endringen?

Er motiv- Har det vært motstand denne tiden? Hvorfor?

- asjon for endring forankret blant alle, internt og eksternt?

- Er din medarbeiderrolle endret på i endringsprosessen?

-Hva i omgivelsene har hatt betydning for endringer i klubben?

-I hvilken grad har dette (tingene i omgivelsene) spilt inn?

-Supportere (gyllene tiern) Kan du fortelle litt om viktigheten til den? (kapital)

-Hvordan har strategien vært for å bygge opp igjen tillitten hos media, supportere og sponsorer og få til nye avtaler der, den ble jo brutt ned av diverse grunner? (sponsorflukt, spillerflukt, tilbake på Nadderud)

-Hvordan tenker dere nå når dere skal få inn nye spillere og hvordan tenker dere rundt salg av spillere/talenter? (råvarer/kapital)?

-Hvordan har dere arbeidet dere ut av rød sone? (lover og regler)

-Lokale klubber og andre konkurrerende lag. Har det vært noe press? Har det vært endringer i samfunnet som dere har måttet forholde dere til? (eks jeg evt kan komme med om de lurer litt, ”hvis et lag ble AS ble andre det”).

- Kan du peke på en eller flere situasjoner der det var uenigheter om saker?

- Hva eller hvem avgjorde disse uenighetene? (makt, posisjon?)

- Er det noe du kunne tenkt deg å gjort annerledes nå?

- I ettertid, hvorfor gjorde dere de feilene?

-Hvilke strategier ble lagt til grunn for videre fremtidsplaner?

-Har dere hentet inn eksterne aktører som har hatt erfaring med lignende endringer?

-Hvilke erfaringer har du/dere gjort etter endringen?

-Hvordan har spillere, sponsorer, og andre medlemmer blitt orientert underveis?

-Har du noe du vil føye til?

-Tusen takk

Vedlegg 2: Intervjuguide-sportssjef

Hva er din bakgrunn i forbindelse med Stabæk og hvilke roller har du hatt?

- Hvor lenge har du vært involvert i Stabæk?
- Har du hatt andre jobber i din yrkeskarriere?
- Har du en stillingsinstruks?
 - Hva innebærer den?
 - Har den endret seg de siste årene?
 - Hvis ja, har du vært med på å stille krav og forme instruksen?
 - Har de andre ansatte en instruks?
- Hva er de viktigste oppg du har i klubben?
- Hva er det viktigst å prioritere i ditt virke som sportsdirektør?
- Har noe av dette endret seg siden 2012?

Arbeidsforholdet

Organisasjonsstruktur og rapportering

- Hvordan er strukturen i sport og administrasjon?
 - Er du for eksempel side eller overordnet daglig leder eller trener? Hvordan fungerer dette i praksis?
 - Hvem tar beslutninger og hvem har ansvaret i adm og hvem har ansvaret i sporten?

Endret seg?

- Er det noen relevante endringer i organisasjonsstrukturen de siste årene?
- Hvordan fungerer rapporteringsfunksjonene mellom sport og administrasjon?
 - Hvem rapporterer til hvem??
 - Hvordan var dette før 2012?
- Hvem rapporterer til styrene?
 - Hvordan var dette før 2012?
- Hvor ofte har dere møter?
 - Hvordan var dette før 2012?
- Hva føler du at du har tilført klubben?
- Hvordan blir ditt og andres arbeid evaluert internt og eksternt?
 - Endret seg de siste årene?
- Hva er ditt personlige syn på sportsdirektørstillingen og dens opprettelse og utvikling her til lands?

Internt samarbeid og endring?

- Hvem samarbeider du mest med internt i klubben?
 - Kan du redegjøre for dette samarbeidet?
 - Hvordan var dette før 2012?
- Hvordan er ditt samarbeid med daglig leder og den øvrige administrasjonen, og hvordan påvirker dere hverandre? Gjelder kun adm om svaret over er daglig leder.
 - Er det evt noe dere burde endret på?
 - Hvordan var dette før 2012?
- Hvordan er ditt samarbeid med treneren og hvordan påvirker dere hverandre?
 - Er det evt noe dere burde endret på? Spm faller bort om svaret først er trener.
 - Hvordan var dette før 2012?
- Hvordan er Administrasjon sitt samarbeid med sporten?
 - Hvordan var det før 2012?
- Hvordan er Adm sitt samarbeid med styrene? Fotball og AS.
 - Hvordan var dette før 2012?

- Hvem stod bak ansettelsen av ny trener?
- Hvordan var din rolle i ansettelsen av ny trener?
 - Ble dine ønsker vektlagt?
 - Har dine arbeidsområder forandret seg etter ansettelsen? Hvordan og hvorfor?
- Når spillere, trenere eller deler av administrasjonen skal ansettes/avsettes, hvilken rolle spiller/spilte du?
- Hvem tar den endelige beslutningen?
- Hvordan tenker dere nå når dere skal få inn nye spillere og hvordan foregår kontraktsforhandlinger?
 - Akademi
- Hvordan tenker dere rundt salg av spillere og talenter? salg pr år?

Endringen

- Det har vært noen turbulente år og det skjedd flere endringer i Stabæk og jeg har lyst til å vite mer om endringene.
- Kan du fortelle hva som har skjedd og hvorfor dere måtte gjennom en endring?
- Når mener du at de store endringene skjedde i klubben? Hvor startet det fra?
- Hvilke store endringer har blitt gjort fra begynnelsen av 2012 til i dag?
- Hvilke sider av endringen var du positiv og negativ til og Hvorfor?
- Hvilke endringer har vært viktig i Stabæk Fotball?
- Hvilke tror du har vært viktigst?

Endringsstrategiene forandret seg underveis

- Hvem har deltatt /medvirket? (posisjon)
- Hvem har vært viktig?
- Hvordan har dere det nå, hvor langt har dere kommet i gjennomføringen av endringen?
- Hvilke strategier ble lagt til grunn for videre fremtidsplaner?
- Kan du si noe om målene og ambisjonene til klubben før 2012 og etter 2012?
- Har det vært noen egne spesielle mål for administrasjon?

Endringsledelse

- Var det en klar plan på hvem som skulle lede endringene?
- Hvordan fungerte rollefordelingen i planlegging/strategimøter?
- Hvem har stått bak beslutningene for endringene?
- Har det vært noe bruk av makt pga posisjon?
- Har det vært stor åpenhet for diskusjon?
- Kan du peke på en eller flere situasjoner der det var uenigheter om saker?
- Hva eller hvem avgjorde disse uenighetene? (makt, posisjon?)
- Motstand?
- Hvordan har spillere, sponsorer, og andre medlemmer blitt orientert underveis?

Kultur

- Hvordan vil du si at kulturen i Stabæk er og har den forandret seg de siste årene?
- Er det en sammenheng mellom kultur og endringsstrategier? Støttende, konkurranse
- Hvilke egenskaper, verdier, normer, var viktige for deg og klubben tilknyttet endringen?

Hvilken fortolkning er gjort av endringsprosessen.

- Hvordan har du opplevd tiden som har vært?
- Hvordan har endringen blitt mottatt? Internt og eksternt?

- Hvordan tror du endringsprosessen har vært for de andre?
- Kan du fortelle en historie fra endringen?

Omgivelser og eksternt samarbeid

- Hvilken organisasjon/person utenfor klubben samarbeider du mest med?
- Hvordan er klubben sitt samarbeid med NFF, NTF og de andre toppklubbene?
- Hva i omgivelsene har hatt betydning for endringer i klubben, og hvordan har dere tatt hensyn til det?
- Inntekt og budsjett har falt de siste årene, hvordan jobbes det for å øke det igjen?
- Hvordan arbeider du og klubben opp mot media?
- Hvordan samarbeider klubben med supporterne?
- Hvordan arbeider klubben opp mot sponsorer og samarbeidspartnere?

Hvilke feil ble gjort?

- Er det noe du kunne tenkt deg å gjort annerledes nå?
- I ettertid, hvorfor gjorde dere de feilene?

Erfaring

- Hvilke erfaringer har du/dere gjort etter endringen?



Hvem står bak studien

Student: Jørn Lappegard
Prosjektstart: 18.08.2014
Prosjektslutt: 15.05.2016

Bakgrunn og hensikt

Jeg ønsker ved hjelp av dine svar å finne svar på min problemstilling som omhandler endring i organisasjoner.

Hva innebærer studien og hva skjer med informasjonen om deg

Studien vil innebære flere intervjuer som blir foretatt på intervjuobjektets arbeidssted eller hvor den personen måtte ønske. Varigheten på intervjuene som vil bli tatt opp, vil ligge på rundt 45 min. Spørsmålene jeg stiller vil være knyttet til teori, og all data blir oppbevart etter reglement for oppbevaring av sensitive opplysninger. Det vil allikevel være mulig å trekke ut informasjon om intervjuobjektene selv om de blir anonymisert, fordi de har ulik tidsperiode i klubben. Hensikten er uansett ikke å avdekke personlige eller mellommenneskelige konflikter. Det er kun jeg og evt. veileder som har adgang til råmaterialet som kommer av intervjuene. Etter at intervjuet er gjennomført vil det bli transkribert, og etter endt studie vil dette sammen med opptak bli slettet, og intervjuobjekt skal få muligheten til å godkjenne utsagn eller sitat i det ferdige produktet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien og du kan når som helst trekke deg fra deltakelsen, også etter intervjuet. Det vil ikke få konsekvenser for din videre behandling. Dersom du ønsker å delta, undertegner du denne samtykkeerklæringen og skriver du under kan du senere trekke tilbake ditt samtykke.

Dersom du senere har spørsmål rundt prosjektet kan du kontakte Jørn Lappegard på 93 85 59 32 eller via mail: jornlapp@gmail.com

Samtykke til deltakelse

Jeg er villig til å delta i prosjektet

(Signert av prosjektdeltaker, dato og sted)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

(Signert av ansvarlig for prosjektet, dato og sted)