



Bacheloroppgave

IDR600 Sport Management

Organisering av spillerrekruttering i Tippeligaklubber

Trygve Finnesand

Totalt antall sider inkludert forside: 37

Molde, 20.05.2011



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

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

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

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Hallgeir Gammelsæter

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

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

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

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

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

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

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

Dato: 20.05.2011

Forord

Denne avsluttende bacheloroppgaven er en del av studiet Sport Management ved Høgskolen i Molde. Oppgaven har et omfang på 15 studiepoeng.

Når jeg skulle skrive denne oppgaven var jeg avhengig av å velge et interessant tema for å kunne arbeide godt og holde motivasjonen oppe. Hvordan Tippeligaklubber organiserer spillerlogistikken er et felt som det er forsket lite rundt tidligere. Dette gjorde det ekstra spennende å jobbe med dette temaet.

Det har vært en veldig lærerik prosess og en prosess som har gitt meg mulighet til å komme i kontakt med klubber i Tippeligaen. Jeg sitter igjen med større kunnskap om hvordan man skal skrive en slik oppgave, som jeg håper å ta med meg videre.

Jeg vil takke alle klubbene som jeg fikk intervjuet. Alle klubbene var positive og imøtekomende, både før og under intervjuene. En spesiell takk går til min veileder, Hallgeir Gammelsæter, for å gi meg teori til oppgaven og god tilbakemelding underveis. Jeg ønsker også å takke Anne Margrete Haugvaldstad og Ivar Andersen for hjelp til korrekturlesningen.

Håper arbeidet har resultert i interessant lesning!

Innhold

1.0 INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn for problemstilling.....	1
1.2 Problemstilling.....	2
2.0 Teori	2
2.1 Historisk bakgrunn.....	3
2.1.1 Profesjonalisering og kommersialisering av norsk fotball.....	3
2.2 Arketypeteorien.....	3
2.3 Spillerlogistikk og overgangsmarkedet.....	5
2.3 Trenerens rolle.....	7
2.4 Forholdet mellom rekruttlag og A-stallen.....	8
3.0 Metode	8
3.1 Undersøkellesdesign.....	8
3.2 Primær- eller sekundærdata.....	9
3.3 Type data, kvalitativ eller kvantitativ?.....	9
3.3.1 Kvalitativ tilnærming.....	10
3.3.2 Kvantitativ tilnærming.....	10
3.3.3 Valg av tilnærming.....	10
3.4 Utvalg og gjennomføring.....	11
3.5 Holder konklusjonene mål?.....	12
3.5.1 Gyldighet.....	12
3.5.2 Pålitelighet.....	12
3.6 Etikk.....	12
4.0 Analysedel	13
4.1 Rollefordeling.....	13
4.1.1 Rollefordeling innad i klubben.....	13
4.1.2 Rollefordeling opp mot spillerkjøp.....	14
4.2 Spillerkjøpsprosessen.....	14
4.3 Kartlegging av spillere.....	16
4.4 Sportslig plan.....	19
4.5 Grad av systematisering rundt spillerkjøp.....	20
4.6 Trenerens rolle.....	21
4.7 Forholdet mellom rekruttlag og A-lag.....	22
5.0 Avslutning	23
5.1 Diskusjon.....	23
5.2 Konklusjon.....	24
5.3 Oppgavens svakheter.....	25
5.4 Veien videre.....	25
6.0 Litteraturliste	25
7.0 Vedlegg	27

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for problemstilling

Norsk fotball har i løpet av de siste tjue årene gjennomgått et enormt økonomisk løft og klubbene i Tippeligaen budsjetterer nå med flere titalls millioner kroner. De mest ressurssterke klubbene har et budsjett på over 100 millioner, men Rosenborg er allikevel i egen klasse med sitt budsjett på 205 millioner i 2011¹. Det store økonomiske løftet er et resultat av store media- og sponsoravtaler, som førte til kommersialiseringen av norsk fotball. Med dette økonomiske løftet har klubbene også blitt mer strukturert og profesjonalisert. Der hvor klubben før ble drevet av frivillighet og dugnad ser vi nå at klubbene har en struktur og administrasjon, som kan minne om øvrige bedrifter i næringslivet. I tillegg til at administrasjonen i Tippeligaklubber har blitt mer profesjonalisert, har også det sportslige apparatet i klubbene blitt større og mer omfattende, både i forhold til personell og ressurser.

Gjennom dette økonomiske løftet fikk klubbene store midler til å kjøpe spillere for. Dette førte til at klubbene hentet inn utenlandske spillere for betydelige summer, og i 2008 var det 117 utenlandske spillere i den øverste divisjonen, noe som er rekord for Tippeligaen. Etter 2008 har man sett en nedgående kurve i antall utlendinger i Tippeligaen.

Finanskrisen har ført til at mange klubber sliter med dårlig økonomi og toppfotballsjefen i NFF, Nils Johan Semb, hevder at dette er en av grunnene til at det satses mer på spillerutvikling.² Å få frem egne spillere er betydelig billigere, enn å kjøpe spillere.

Klubbene har på mange måter blitt tvunget til å satse på og utvikle sine egne unge spillere over tid, i stedet for å kjøpe dyre spillere som kan forsterke laget umiddelbart. Allikevel er Tippeligaen såpass tett og jevn at vi hvert år ser at det brukes penger på spillerkjøp.

Før Tippeligasesongen 2011 hevdet Strømsgodset trener Ronny Deila ovenfor TV2 at mange Tippeligaklubber drives uten en plan. Han hevder videre at klubbene er trenerstyrt og at klubbene mangler en nedfelt sportslig plan³. Det er rimelig å anta at mange, som ser på hvordan det jobbes i norsk fotball utenfra, vil ha samme oppfatningen. Tippeligaklubber

¹ <http://www.vg.no/sport/fotball/norsk/artikkel.php?artid=10037735>

² <http://www.vg.no/sport/fotball/norsk/artikkel.php?artid=10083043>

³ <http://www.tv2sporten.no/fotball/tippeligaen/ronny-deila-mener-mange-tippeligaklubber-drives-uten-en-plan-3419200.html>

ser ut til å være veldig trenerstyrt når det gjelder spillerkjøp. Det fører til at det blir vanskelig for klubben å ha noe rød tråd i det de ønsker å skape på lang sikt.

1.2 Problemstilling

Utviklingen norsk fotball har hatt de siste årene, samt den økonomiske situasjonen Tippeligaklubbene befinner seg i nå, har inspirert meg til å skrive en oppgave om hvordan Tippeligaklubbene jobber opp mot spillerkjøp. Jeg ønsker å beskrive selve prosessen rundt spillerkjøp, men også prøve å beskrive hvordan klubben organiserer spillerlogistikken i klubben som en helhet. Dette har jeg satt opp i følgende problemstilling:

Hvordan organiseres rekrutteringen av nye spillere til A-stallen i Tippeligaklubber?

Det er tre forhold ved denne organiseringen som jeg ønsker å beskrive. For det første er det hvordan klubben kartlegger egne spillere vertikalt nedover i systemet og hvordan samarbeidet mellom A-laget, B-laget og sportsdirektør/sjef fungerer. Det andre forholdet går på hvordan klubben arbeider horisontalt ut mot spillermarkedet, i forhold til hvordan de kartlegger spillere i forkant, hvem som er involvert i denne kartleggingen, hvem som er med på å ta beslutninger og hvordan selve organiseringen rundt spillerkjøpet fungerer. Det siste forholdet blir å se om spillerkartlegging og om arbeidet som blir gjort ut mot overgangsmarkedet er en del av en overordnet sportslig plan i klubbene.

For å kunne danne meg et bilde av hvordan Tippeligaklubber jobber opp mot spillerlogistikken har jeg intervjuet tre forskjellige Tippeligaklubber. I hver av disse klubbene har jeg intervjuet sportslig leder, hovedtrener og rekruttlagstrener, slik at jeg får med meg hvordan klubben jobber på de forskjellige nivåene og hvordan de jobber sammen. På den måten får jeg med hele spekteret i det sportslige apparatet

2.0 Teori

En teori er et forenklet bilde av virkeligheten, som er med på å forklare ulike sammenhenger, og gjør det enklere å forklare ulike hendelser. Teoridelen vil bestå av historikk og forskning som er relevant i forhold til organisering av spillerkjøp i fotballklubber.

2.1 Historisk bakgrunn

2.1.1 Profesjonalisering og kommersialisering av norsk fotball

Profesjonaliseringen av norsk fotball var en del av en bølge av kommersialisering som i 1990-årene preget all internasjonal fotball, også den allerede profesjonelle engelske. (Goksøy 2008,s.150). Det hele startet med at NIF (Norges Idrettsforbund) vedtok å tillate profesjonell idrett i 1990. NFF (Norges Fotballforbund) åpnet for profesjonell fotball på fotballtinget året etterpå, mot bare to stemmer. Dette åpnet opp for at klubbene og spillere kunne leve av fotballen, men det førte også til at massemediene fikk en økende rolle i norsk fotball. Opphevingen av kringkastingsmonopolet ga kommersielle kanaler muligheten til å vise fotball for å trekke seere til reklamen, som var deres hovedinntekt. TV-pengene førte til at norsk fotball fikk en voldsom vekst på 1990-tallet og klubbene fikk helt andre økonomiske forutsetninger å jobbe etter. Idretten er blitt et utviklingsområde for markedet, og markedet en finansiell kilde for idretten. Spesielt er TV-avtalene og kvalifisering til spill i Europa en vesentlig kilde (Natland 2007). Fra 1993 til 2006 økte omsetningen i Tippeligaen fra 150 til 1015 millioner kroner og i 2006 betalte TV2 hele 1 milliard kroner bare for rettighetene til å vise norsk fotball de neste fire årene (Goksøy 2008,s.151). Slike summer gjenspeiler den voldsomme økonomiske veksten norsk fotball har hatt siden den ble profesjonalisert i 1991.

De nye økonomiske forutsetningene har også forandret hvordan det jobbes i norsk fotball. Der hvor arbeidet før var basert på frivillighet og hvor det meste av arbeidet ble gjort av "ildsjeler" ser man nå klubber med organisasjonskart som minner om "vanlige" bedrifter i arbeidslivet. Klubbenes arbeidsoppgaver har også økt. I tillegg til bare å drive klubben må ledelsen også ta seg av blant annet kontakt med media og sponsorer, anlegg, relasjoner til andre institusjonelle aktører på idrettsfeltet (kommuner, bygging og tilgang), spillerlønninger, kamparrangement, trenerapparat, relasjoner til supporterne, salg av supporterutstyr osv. (Natland 2007). De store ressursene som klubbene har til rådighet er også med på å legge et større press på de ansatte i klubben og særlig de som skal sørge for at klubben oppnår sportslige resultat.

2.2 Arketypeteorien

Den økende profesjonaliseringen av norske Tippeligaklubber kan forstås i lys av arketypeteori.

Trevor Slack (1997) sier at arketyeteorien baserer seg på ideen om at organisasjonsformer kan klassifiseres i typer og begrepene arketype og stier er sentrale for å forstå dynamikken i endring. En arketype er en konsistent sammensetning av ideer, overbevisninger, verdier og strukturelle og systematiske elementer. For at en organisasjon skal befinne seg i en arketypeposisjon må det være samsvar mellom medlemmenes/de ansattes verdier og overbevisninger, og de formelle systemene og strukturene i organisasjonen. Stiene hjelper oss i å se endringenes dynamikk, bevegelse og art. En organisasjon endrer seg ikke direkte fra en arketype til en annen, men følger ulike stier der organisasjonen går inn i mellomformer for så enten å bevege seg videre eller returnere til utgangspunktet. Disse mellomformene kalles embryonic og schizoid. I en embryonic mellomform er det noen uharmoniske elementer mellom verdier og overbevisninger og de formelle systemene og strukturene. En schizoid mellomform reflekterer spenning i disse to typene av verdsett.

Det er identifisert tre arketyper innen idrett som viser hvordan kommersialisering og profesjonalisering fører til mer profesjonelle og byråkratiske organisasjoner (Slack 1997). Den første arketyperen kalles ”Kjøkkenbord”; hvor verdiene er basert frivillighet og lite formell organisasjonsstruktur. Neste arketype kalles ”styrerom”; her blir idrettsorganisasjonen mer profesjonalisert og organisasjonsstrukturen blir mer formell. Den siste arketyperen er ”Direksjon”; her satses det på toppidrett og de ansatte har profesjonell ekspertise.

Kommersialiseringen og krav fra omgivelsene (NFFs lisenskrav⁴) har ført til endringer i norske klubbers organisasjonsstruktur. Kanskje har norske Tippeligaklubber måttet endre seg fra å ligne en ”kjøkkenbord” arketype til å bli mer lik en ”styrerom” eller ”direksjon”. På grunn av den økonomiske veksten som kommersialiseringen har gitt norsk fotball, har Tippeligaklubbene måttet endre organisasjonsstrukturen til en mer profesjonalisert struktur for å drive klubben på en effektiv måte. Samtidig har klubbene måtte ta hensyn til de ansattes verdier og overbevisninger for at ikke endringene skal føre klubbene inn i en schizoid tilstand.

Hvordan klubbene organiserer rekrutteringen av nye spillere kan også ses i lys av denne forklaringen på organisasjonsendring. Det sportslige apparatets rekrutteringssystem må

⁴ http://www.fotball.no/nff/Regler_og_retningslinjer/Reglementene-listeform/Klubblisensreglement/

følge endringene som skjer i klubbens organisasjonsstruktur, slik at det blir samsvar i forhold til verdier og overbevisninger. Når klubbene endres i retning mot en mer profesjonell organisasjon må også det sportslige apparatet følge etter. En slik profesjonell retning kan innebære sportslige planer rundt spillerkjøp og en mer systematisk kartlegging av spillere. Hvis ikke måten klubben organiserer rekrutteringen på gjenspeiler klubbens øvrige organisering kan det føre klubben inn i en schizoid.

2.3 Spillerlogistikk og overgangsmarkedet

I 1995 fikk Jean- Marc Pierre Bosman medhold av EU-domstolen i hans søksmål mot klubben sin, Royal Club Liègois, og det belgiske fotballforbundet. Søksmålet handlet om lovligheten av å kreve overgangspenger for kontraktløse spillere og for fotballens regulering av antall utenlandske spillere i en klubb, som han mente var lovstridig ifølge Romatraktatens krav om fri flyt av arbeidskraft. Resultatet av denne dommen var at klubber ikke lengre kunne kreve overgangspenger for spillere som hadde gått ut kontrakstiden sin og som ønsket å spille for en klubb i et annet EU-land. Dette prinsippet ble i ettertid også gjort gjellende innenfor nasjonale grenser. Etter dommen var det heller ikke lovlig å sette noen begrensninger rundt antall utlendinger i en klubb fra EU/EØS-området (Gammelsæter og Ohr 2002). Bosman-dommen tok fra klubbene makten over spillernes lisens etter kontraktslutt. Noe som også førte til at spillerne fikk mer makt siden klubbene kunne ende opp med ikke å få noe igjen for spilleren, hvis kontrakten gikk ut. De beste og mest attraktive spillerne, som er i slutten av kontrakstiden, kan tvinge klubben til å gi ham en lengre og mer lukrativ kontrakt eller la ham gå “på billigsalg” til en annen klubb. At spillere nå kan gå gratis ved endt kontraktstid har, på generelt grunnlag, ført til at klubbene ikke har like høye innkjøpsutgifter, men til gjengjeld har lønnskostnadene økt.

Med de økte ressursene som har blitt spyttet inn i Tippeligaen, har også konkurransen tilspisset seg, og det å ha en god spillerlogistikk er viktig for å få det beste ut av de ressursene klubben har til rådighet. Gammelsæter og Ohr (2002) beskriver spillerlogistikk som balansen mellom egenrekruttering, kjøp og leie av spillere. Gjennom deres trampolineøkonomi-teori⁵ blir det indikert at balansen mellom egenrekruttering og kjøp av spillere, påvirkes av det relative nivået på spillernes lønninger. Hvis norske klubber kan ha økt spillerlønn (i forhold til konkurrentland) vil norske klubber være mer attraktive for utenlandske spillere. Dermed blir det lettere for norske klubber å hente inn utenlandske

⁵ Kampen uten ball, s. 62 og 63

spillere som tar opp plassen til klubbens egne norske talenter. Dersom norske klubber har en redusert spillerlønn (i forhold til konkurrentland) vil det være vanskeligere å hente inn utenlandske spillere, som fører til at en større andel av klubbens egne norske unggutter får sjansen til å utvikle seg. Selv om Bosman-dommen har gjort det enklere for norske klubber å hente talentfulle utlendinger, blir ofte det klubben tjener “spist opp” av lønnsutgiftene som kreves for å tiltrekke seg den typen spillere. Strategien, “kjøp billig, selg dyrt” var derfor ganske vanskelig å gjennomføre og lite lønnsom for norske klubber.

Da finanskrisen slo til i norsk fotball hadde mange norske klubber spillere (ofte utenlandske) med langvarige kontrakter og store lønnsutgifter. Nedgangen i inntektene gjorde at klubbene begynte å slite økonomisk. Dette har ført til klubbene har sett seg nødt til å gjøre kutt på lønnskostnadene og dermed har antallet utlendinger i Tippeligaen fått en nedgående kurve, som fører til at norske, ”billige” talenter, blir satset på.

Andreas Beddari Høyser (2011) hevder, i sin artikkel i fotballbladet Josimar, at norske klubber har mye å hente når det gjelder kartlegging av spillere. Europeiske klubber har komplekse speidernetter hvor ansatte speidere reiser rundt i Europa for å kartlegge og få oversikt over spillermarkedet. I Norge er det kun Molde FK og Rosenborg som har en ansatt speider⁶. Talentspeider Stig Torbjørnsen, som nylig tegnet en avtale med Rosenborg, hevder at:

“Det (talentspeider) er en post som finnes i alle europeiske klubber. Selv klubber som omsetter for mindre enn tippeligaklubbene har flere speidere ansatt.”

Torbjørnsen forteller videre at det er et problem at klubber i Tippeligaen tar imot tips om spillere fra agenter, uten å ha kjennskap til spillerne selv. Talentspeider og tidligere sportsdirektør i Fredrikstad FK, Tor-Kristian Karlsen, mener at det er mangel på langsiktig tenking innenfor spillerkartlegging i norsk fotball:

“Istedenfor å bygge kompetanse i den tiden det var penger, brukte man ressursene på å kjøpe dyre spillere. Det var ingen klare premisser for hvordan man skulle jobbe når det gikk mest unna.”

Det kan virke som at Tippeligaen har mye å gå på når det gjelder å jobbe systematisk rundt talentspeiding. Klarer man å finne unge spillere, med stort potensial, kan det føre til både sportslig og økonomisk gevinst på lang sikt.

⁶ Petter Rudi har delt stilling som speider og spillerutvikler i Molde FK. Stig Torbjørnsen har 100% stilling som speider i Rosenborg BK.

2.3 Trenerens rolle

Jobben som hovedtrener i Tippeligaen har blitt en veldig turbulent stilling i moderne tid. I Natlands (2007) undersøkelse viser det seg at i perioden mellom 1996 og 2006, hadde hver trener i underkant av to år til å lede og bygge laget sitt. Natland (2007) forklarer dette med at det er mye som tyder på at det er hovedtreneren som må ta en økende del av presset i norsk fotball. Først og fremst når det gjelder klubbens sportslige resultater. Dette resultatkravet har steget betraktelig de siste årene, blant annet som en følge av fotballens kommersialisering, globalisering og profesjonalisering. Hovedtreneren blir på mange måter klubbens resultatansikt utad. Det kan tenkes at denne hyppige utskiftningen av trenere i Tippeligaen gjør det vanskelig for klubbene å ha en stabil og langsiktig spillerkjøpspolitikk.

Seamus Kelly (2008) gjorde en undersøkelse på fotballtrenerens rolle i Storbritannia og Irland, med bakgrunn i Webers skrifter om legitim autoritet. Det viste seg at til tross for fotballklubbens profesjonalisering og byråkratisering på mange områder, har rollen som fotballtrener vist seg bemerkelsesverdig motstandsdyktig mot disse prosessene.

Fotballtrenerens rolle fortsetter å være basert på tradisjonelle former for autoritet og dette gir treneren en uvanlig høy grad av autonomi i forhold til å definere sin egen rolle og få begrensninger på utnevnelsen av eget støttepersonell.

Når man ser på den store graden av turbulens rundt treneryrket sammen med den store friheten trenerne får til å definere sin egen rolle, ser man en slags motsetning. Klubbene ønsker å legge forholdene til rette slik at treneren kan prestere best mulig og ta laget til nye høyder, men klubbene legger også større vekt på resultater og hvis resultatene uteblir er treneren den første som må gå. Dette kan skape problemer rundt spillerlogistikken. Hvis hver trener skal definere hvordan spillerlogistikken skal drives i klubben, altså hvilke spillere som skal selges og kjøpes, vil hyppige trenerskifter skape turbulens i det sportslige arbeidet. Det gjør det vanskelig å ha kontinuitet og langsiktig tenkning rundt spillerstallen og sammensetningen av den, samtidig kan det også få konsekvenser for klubbens unge spillere. Trenerne kan ha forskjellige måter å tenke spillerutvikling på, som kan føre til at klubben må omstrukturere spillerutviklingsarbeidet etter hvert trenerbytte.

2.4 Forholdet mellom rekruttlag og A-stallen

Hugo Relvas et al.(2010), gjennomførte en undersøkelse av 26 fotballklubber på øverste nivå, fordelt på fem europeiske land. Undersøkelsen tok sikte på å utforske strukturen, filosofien og arbeidsmetoder i profesjonelle europeiske fotballklubber, og den påfølgende innvirkning på spillerutvikling. Det viste seg at på tross av at klubbene hadde en formalisert organisasjonsstruktur, var det ofte mangel på kommunikasjon mellom A-laget og juniorlaget. Vanligvis var det hovedtreneren for A-laget som skapte avstanden mellom A-laget og junioravdelingen ved ikke å involvere seg i spillerutviklingen. I undersøkelsen var det ikke mulig å avgjøre om dette var på grunn av klubbens organisasjon og filosofi, eller om det var et bevisst valg som hovedtreneren tok helt på egenhånd. Det kom frem at dette åpenbare gapet mellom førstelaget og juniorlaget fungerte som en ekstra barriere som stoppet mye av de unge spillernes utvikling opp mot førstelaget.

I en spillerutviklingsammenheng er den spanske klubben Athletic Bilbao, et ytterpunkt. Denne spanske klubben har en innkjøpspolitikk som går ut på å rekruttere kun baskere, altså personer som har en tilknytning til Baskerland, et landområde som består av syv provinser, tre i Frankrike og fire i Spania. Athletic mener bestemt at filosofien er den mest hensiktsmessige måten å få gode resultater på og at eventuelle feil ikke skal gå på bekostning av rekrutteringspolitikken. Klubben er et eksempel på at en klubb kan oppnå sportslige resultater med et lag utelukkende bestående av lokalt talent. (Castillo 2007)

Når man ser den avstanden mellom junioravdelingen og A-laget som eksisterer i europeiske klubber kan man spørre seg hvordan situasjonen er i norsk fotball på disse områdene. Finnes de samme barrierene i norske klubber? Det økende resultatfokus i norsk fotball kan føre til at trenere ønsker resultater med en gang og dermed ikke tar hensyn til talentutvikling, som krever tid og langsiktig strategi. Kommunikasjon og koordinering nedover i klubben er også en forutsetning for å kunne legge til rette for en god talentutvikling. Er det god kommunikasjon mellom de ansatte i klubbens sportslige satsing? Dette vil jeg komme nærmere innpå i analysedelen.

3.0 Metode

3.1 Undersøkellesdesign

Før man går ut for å samle inn data er det viktig å finne ut hvilken undersøkelsesdesign som passer best til den problemstillingen man har valg.

Undersøkelsesopplegget kan være intensivt (dybde) eller ekstensivt (bredde). Ifølge Jacobsen (2005) er dybde relatert til hvordan vi ønsker å nærme oss det fenomenet vi ønsker å studere, mens bredde handler om hvor mange undersøkelsesenheter vi ønsker å uttale oss om. Videre forteller han at man helst må velge mellom et intensiv eller ekstensivt undersøkelsesopplegg, på grunn av ressursmessige hensyn. Skal man både ha mange enheter og mange variabler vil det krever for mye tid og penger.

Det intensive undersøkelsesopplegget har, i følge Jacobsen (2005), som hensikt å få frem så mye informasjon som mulig i en enkelt hendelse eller fenomen. Det handler altså om å gå i dybden ved å undersøke mange forhold rundt en spesifikk hendelse. Et ekstensivt opplegg passer bedre hvis man vil gå i bredden rundt en problemstilling, ved å fokusere på omfanget av et fenomen og forsøke å generalisere funnene man har i et utvalg til en populasjon. Ettersom jeg er interessert i å finne ut hvordan fotballklubber i Tippeligaen jobber rundt en spesifikk hendelse (rekruttering av nye spillere), vil det være naturlig for meg å velge en intensiv design på undersøkelsen. Et intensivt undersøkelsesopplegg gir en mer teoretisk generalisering, som innebærer at man ut i fra et mindre antall observasjoner danner en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut.

3.2 Primær- eller sekundærdata

Det finnes to forskjellige samlebegreper på hvor man henter inn data. Informasjonen man får når man går rett til den primære kilden og samler inn opplysninger for første gang, kalles primærdata. Den andre metoden kalles sekundærdata. Her samler man ikke informasjon direkte fra kilden, men i stedet baserer man seg på opplysninger som er samlet inn av andre (Jacobsen, 2008). Siden det ikke er skrevet noe tidligere om organisering av spillerkjøp vil jeg samle inn primærdata til min undersøkelse.

3.3 Type data, kvalitativ eller kvantitativ?

Etter man har valgt hvilken undersøkelsesdesign som er best i forhold til problemstillingen og hvor man vil hente data fra, må man velge hvilken datasamlingsmetode som er best i forhold til den informasjonen man ønsker å få tak i. Det finnes to forskjellige tilnærminger; en hvor man samler inn og analyserer tall, den andre i form av ord og tekst.

3.3.1 Kvalitativ tilnærming

I følge Jacobsen (2008) er kvalitative data en undersøkelse hvor det er ord som formidler mening. I en kvalitativ tilnærming bruker man oftest intervju som innsamlingsmetode. Dette er en veldig åpen tilnærming der det blir lagt så få føringer som mulig på informasjonen som skal samles inn. På den måten får respondenten mer frihet til å kunne utdype og forklare svarene sine. Denne åpne og utfyllende informasjonen blir strukturert først etter at informasjonen er samlet inn. Det er nettopp denne åpenheten man får rundt temaet som er en av den kvalitative tilnærmingens styrker. Man har muligheten til å få frem det spesifikke og unike rundt temaet. Samtidig får man også muligheten til å være fleksibel rundt problemstillingen. Slik at man kan endre på problemstillingen etter hvert som man får vite mer om det man ønsker å forske på. På den andre siden skaper denne åpenheten svært komplekse svar som kan være vanskelig å strukturere og å få oversikten over. En annen svakhet er at intervjuer ofte er svært ressurskrevende og det kan også være store kostnader knyttet til å lokalisere intervjuobjektene hvis man vil ha mange respondenter.

3.3.2 Kvantitativ tilnærming

En kvalitativ tilnærming er, i følge Jacobsen (2008), en undersøkelse i form av tall, enten naturlige tallstørrelser eller som symboler for ord. Dette er en tilnærming som passer best å bruke når man har en relativt klar problemstilling. Slik at det blir lettere å kategorisere svaralternativene på forhånd. Det også en passende metode hvis man ønsker å beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen med mange enheter. For eksempel hvor mange timer elever bruker på å lese etter skoletid. En av styrkene til en kvantitativ tilnærming er at det er relativt lett å behandle alle disse enhetene. Ved hjelp av dataprogrammer kan man enkelt plote inn svarene man har fått inn i skjemaer man har kategorisert på forhånd. Da får man også en veldig god oversikt og kan enkelt lese av hovedtrekkene i undersøkelsen. Det er også betydelig mindre kostnader knyttet til å sende ut spørreskjemaer via for eksempel e- post, enn de kostnadene som ligger i å reise rundt å intervju respondentene. Svakheten til denne tilnærmingen er at man kan få et veldig overfladisk preg på undersøkelsen. Man kan ikke gå i dybden på spørsmålene og man får en veldig stor avstand til de man undersøker.

3.3.3 Valg av tilnærming

Med tanke på min problemstillings karakter og omfang, har jeg valgt å bruke en kvalitativ tilnærming med åpne individuelle intervjuer. Min problemstilling krever at jeg må gå i

dybden for å finne ut hvordan klubbene organiserer spillerkjøp. Får å få tak i en slik informasjon kreves det at avstanden til respondenten ikke er for stor. Ved å bruke åpne intervju vil intervjuobjektet få mulighet til å utdype svarene sine og jeg har da muligheten til å gå mer i dybden på det jeg ønsker å finne ut. Prosessen rundt spillerkjøp, og hvordan klubben organiserer dette innad i klubben, er såpass kompleks at det ville vært vanskelig å få en fylldig og beskrivende forklaring ved hjelp av et spørreskjema.

3.4 Utvalg og gjennomføring

Når man skal gjøre en undersøkelse må man se på størrelsen på oppgaven og hvilke ressurser man har i forhold til tid, samt de kostnadene som ligger i utførelsen av undersøkelsen. I min oppgave har jeg begrenset meg til Tippeligaklubber, ettersom det er på det nivået spillerkjøp er mest relevant. Med tanke på tidsbegrensningen som ligger i oppgaven, valgte jeg å ha et utvalg på tre klubber. Ved å ha et så lite utvalg får man mulighet til å gå enda dypere i intervjuene og få en mer beskrivende forklaring rundt organisering av spillerkjøp. Som sagt valgte jeg å intervjuer sportslig leder, hovedtrener og rekruttlagstrener i de tre klubbene jeg hadde som utvalg. På den måten får jeg dekket hvordan spillerkjøp jobbes med og hvordan det henger sammen med blant annet spillerutvikling og spillestil. Disse klubbene kunne ikke være tilfeldig utvalgt ettersom jeg da kunne endt opp med å bruke unødvendig tid på å komme med rundt til klubbene. Hovedkriteriet for utvalget mitt var tilgjengeligheten til klubbene. Det måtte være klubber som jeg kunne besøke uten at det var knyttet store kostnader til det. Samtidig ønsket jeg klubber med litt forskjellige forutsetninger med tanke på størrelse og økonomi for å se om det var noen klare forskjeller.

Som nevnt tidligere hadde jeg individuelle åpne intervjuer. Disse ble gjennomført på klubbens kontorer. På den måten var intervjuobjektene i kjente omgivelser, hvor de kunne føle seg komfortable til å svare ærlig på spørsmålene jeg stilte. Under intervjuene brukte jeg taleopptak kombinert med notater til å dokumentere det som ble sagt. Jeg kontaktet klubbene via e-post i forkant hvor jeg forklarte hva undersøkelsen skulle dreie seg om, og når det passet best å gjennomføre intervjuene. Denne e-posten ble sendt til sportslig leder i klubbene som tok det videre til hovedtrener og rekruttlagstrener. På den måten hadde jeg en kontaktperson i hver klubb å forholde meg til.

3.5 Holder konklusjonene mål?

3.5.1 Gyldighet

Etter at man har gjennomført en undersøkelse er det viktig at man ser over de konklusjonene man trekker, for å se om funnene er riktige, gyldige og i hvilken grad funnene kan generaliseres. De vanligste utfordringene man møter er om man har fått tak i de riktige kildene og hvorvidt kildene oppgir sann informasjon (Jacobsen 2008). Ettersom jeg har valgt personer i klubbene som er involvert rundt spillerkjøpsprosessen er det ikke stor fare for at jeg har valgt feil kilder i min oppgave. Den sportslige lederen og hovedtrener i klubben er ofte hovedaktørene når det gjelder spillerkjøp, og det bekreftet også kildene overfor meg når de definerte sin rolle i klubben. Ettersom jeg sendte ut informasjon på forhånd om hva jeg skulle undersøke, kan det ha ført til at kildene har bestemt seg på forhånd, å stille klubben i et bra lys og ikke være en smule selvkritisk til det arbeidet som blir gjort rundt spillerkjøp. Ettersom det ikke er sensitiv informasjon jeg er ute etter, men hvordan rekruttering av nye spillere organiseres, er faren for en slik feilkilde relativt liten. Når det gjelder grad av generalisering mener jeg at tre av totalt seksten⁷ enheter er nok til å gi et bilde på hvordan det jobbes med spillerkjøp i Tippeligaklubber. Siden jeg intervjuer hele tre aktører i hver av klubbene, mener jeg at det er mulig å foreta en teoretisk generalisering av mine funn.

3.5.2 Pålitelighet

En annen utfordring ved å trekke konklusjoner fra funn i en undersøkelse er hvorvidt det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene man har kommet frem til. Har undersøkelsesmetoden gitt selve resultatet? Når man foretar intervjuer er det fare for å oppnå en undersøkereffekt, det vil si at undersøkerens nærvær skaper spesielle resultater (Jacobsen 2008). I mitt tilfelle kan det at jeg brukte taleopptak ha ført til at intervjuobjektene ble litt ukomfortable, når de vet at det de sier kommer på bånd. Dette merket jeg lite av og alle sa ja til å bli tatt opp på bånd. Siden alle intervjuene ble gjennomført på klubbens egne kontorer, tviler jeg på at stedet hvor intervjuet foregikk påvirket intervjuobjektene.

3.6 Etikk

Når man skal gjøre en undersøkelse er det veldig viktig at man ser på de etiske sidene ved undersøkelsen. Forskningsetikken i Norge tar utgangspunkt i tre grunnleggende krav

⁷ Tippeligaen 2011 består av 16 lag.

knyttet til forholdet mellom forsker og dem som forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav til å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2008). Intervjuobjektene i min undersøkelse ble informert i et skriv på forhånd, med spørsmål om de ønsket å stille til intervju. Klubbene og informantene blir gitt full anonymitet. Etter intervjuene skrev jeg ned det intervjuobjektet sa, ord for ord, ved å høre igjennom opptaket. Dette ble gjort for å forsikre meg om at jeg fikk med meg nøyaktig det som ble sagt, slik at jeg ikke skulle feiltolke resultatene og for at alle skulle bli korrekt gjengitt.

4.0 Analysedel

I analysedelen vil jeg analysere og diskutere de funnene undersøkelsen har gitt meg. Som nevnt innledningsvis, ønsket jeg å undersøke tre forhold ved organiseringen av nye spillere. Jeg ønsket å undersøke hvordan klubbene jobber opp mot spillere i egen klubb og om det er god kommunikasjon i det sportslige apparatet. Samtidig ville jeg se på hvordan klubbene jobber ut mot spillermarkedet i forhold til kartlegging av spillere og hvordan spillerkjøpsprosessen fungerer. Det siste forholdet var å undersøke om rekruttering av nye spillere organiseres ut i fra en skrevet, sportslig plan. Analysedelen er delt inn i kategorier basert på disse forholdene. De resultatene jeg har fått vil bli satt opp mot teoridelen i oppgaven.

Av hensyn til anonymitet, vil klubbene i undersøkelsen ikke fremstilles med riktige klubbnavn. De tre klubbene vil bli kalt for Lilla, Grønt og Svart lag. Informantene i klubbene vil bli kalt sportslig leder, hovedtrener og rekruttlagstrener.

4.1 Rollefordeling

Her skal vi se på klubbenes interne rollefordeling og hvilke ansvarsområder det sportslige apparatet har rundt spillerkjøp.

4.1.1 Rollefordeling innad i klubben

Det viser seg at klubbene har organisert ansvar for det sportslige noe ulikt. Både svart lag og lilla lag har en ansatt sportslig leder i klubben som har overordnet ansvar for den sportslige satsingen, det vil si A-troppen og talentsatsingen. Begge følger A-laget tett og var ofte på treningene til førstelaget. Sportslig leder for grønt lag har en mer

administrerende rolle, med ansvar for budsjetter og personalet, i tillegg til å være den som rapporterer til styret.

Rekruttlagstrenerne har forskjellige roller i klubbene og er ikke kun knyttet til rekruttlaget. På lilla lag har rekruttlagstreneren en todelt rolle med ansvarsområder på A-laget, i tillegg til å være hovedtrener for rekruttlaget. Grønt lags rekruttlagstrener har stilling som toppspillerutvikler og følger opp de yngste spillerne i A-stallen, i tillegg til å være hovedansvarlig for andrelaget. Rekruttlagstrener på svart lag har ansvaret for andrelaget i tillegg til en rekrutteringsgruppe bestående av stort sett juniorspillere, samt en rolle som en tredje trener for A-laget.

4.1.2 Rollefordeling opp mot spillerkjøp

Det er hovedsakelig sportslig leder og hovedtrener som jobber sammen rundt spillerkjøp i klubbene. Sportslig leder tar seg av samtaler og forhandlinger, mens hele trenerapparatet kommer med innspill. Sportslig leder på svart lag forklarer at:

“Det med spillerkjøp ligger i rollen min og jeg er selvfølgelig sterkt involvert i spillerkjøp på alle nivå. Både i forhold til å observere, samtaler, forhandlinger og signering. I hele denne prosessen er jeg involvert, men jeg er selvfølgelig ikke alene i den prosessen. “

Rekruttlagstrenerne er også inne i bildet, som en del av trenerapparatet i klubben. De kan komme med innspill og ofte med i kartleggingsfasen. Hovedsakelig observerer de unge spillere i distriktet.

Relativ få parter er involvert i selve prosessen rundt spillerkjøp og det er sportslig leder som forhandler på vegne av klubben.

4.2 Spillerkjøpsprosessen

Selve spillerkjøpsprosessen blir beskrevet som en omfattende prosess hvor man må igjennom flere nivåer før kontrakten kan signeres. Klubbens beskrivelser av denne prosessen relativt likt. I følge klubbene starter det hele med at man ser et behov i spillerstallen. Det kan være en posisjon i laget som en mener er tynt besatt eller hvor laget trenger forstrekninger. For å dekke dette behovet kan klubben enten se innad i klubben eller se ut mot spillermarkedet.

“Så vil vi alltid se om vi har noen i troppen selv. Er det noen i troppen som kanskje kan gå inn i en ny rolle på laget? Eller er det noen som kommer bak fra vår talentsatsing som er klar til å gå inn, gjerne ikke prestere med en gang, men som har et så stort potensial at det er naturlig å kaste dem ut på dypt vann tidlig. Hvis det ikke er det så vil vi ut av klubben å se...”

Hvis det ender med at man må ut på spillermarkedet å se, forteller klubbene at de har spillere som har blitt observert i forkant. I tillegg til disse spillerne får klubbene innspill fra kontakter og agenter om spillere som de mener kan være passende i forhold til det behovet klubben har identifisert. Klubbene kan da sitte igjen med en god del spillere som kan være interessante. Da går vurderingen av kandidatene inn i en dypere fase. Hvis spilleren ikke er interessert eller har en for høy pris, er det ikke hensiktsmessig å se mer på spilleren. De aktuelle spillerne vil bli observert videre, ofte av flere forskjellige personer i det sportslige apparatet. Klubbene bruker bevisst kontakter og bekjentskaper rundt omkring i verden, til å få mer informasjon om konkrete spillere. Sportslig leder på svart lag forteller:

“Vi er såpass mange i klubben og så stort kontaktnett at vi som regel, hvert fall når vi snakker om spillere i Skandinavia, kjenner noen som har jobbet med denne spilleren før, enten som trener eller som har spilt sammen med spilleren.”

Dersom klubben finner en spiller de ønsker å kjøpe, går spillerkjøpsprosessen inn i en mer konkret fase, med samtaler og forhandlinger. Klubbene ønsker gjerne å ha samtaler med spillerne for å avdekke hvordan spilleren er som person. Deretter starter forhandlingene. Er spilleren under kontrakt må klubben først bli enige med spillerens klubb om hva klubben skal betale for spilleren, før klubben kan forhandle kontraktbetingelser med spillerens agent. Dersom det dreier seg om en Bosman-spiller, kan klubben forhandle direkte med spillerens agent om kontraktbetingelser. Blir det enighet rundt dette må spilleren igjennom en medisinsk og fysisk test, før papirene kan signeres. Når det står om så store verdier er disse sjekkene viktige for klubbene, fordi de kan avdekke om spilleren har noen problemer som gjør at det ikke er hensiktsmessig for klubben å signere spilleren. En av klubbene forteller at de har vært nødt til å avblåse overganger, hvor de har hatt mistanke om at det kunne være noe med spillerens fysikk eller helse.

Slik prosessen er beskrevet virker den veldig fast og oversiktlig, men hvordan denne prosessen utløper seg vil ofte være situasjonsbestemt, i følge klubbene. Det er forskjellige faktorer som gjør spillerkjøpsprosessen situasjonsbestemt:

“Det er en ganske omfattende prosess og det er en prosess som alltid vil være utsatt for press, både press i forhold til omgivelser og til tid. Du har alltid et overgangsvindu å forholde deg til og du har et ønske om å få spillere inn så fort som mulig. Det vil være press i form av at man kan havne i en konkurransesituasjon med andre klubber, som gjør at man av og til må passere noen ledd i prosessen som gjør at du ikke får gjennomført noen ledd i prosessen så godt som man skulle ønske.”

Stadig vekk ser man klubber som kjøper dyre spillere som ikke klarer å prestere i klubben. Selv store europeiske klubber investerer i spillere som ikke presterer godt nok, i forhold til prisen, og blir dermed kalt for feilinvestering. Sportslig leder for svart lag mener det er en enkel forklaring på hvorfor vi ser så mange slike “bomkjøp”:

“Grunnen til at man bommer er veldig enkelt, det er fordi man holder på med mennesker. Da er man nødt til å bomme.”

4.3 Kartlegging av spillere

Et godt kartleggingssystem ut mot spillermarkedet er viktig for å kunne sikre seg de mest talentfulle unge spillerne, men det er også viktig i forhold til å finne spillere som passer inn i klubben. Samtidig er det viktig at klubbene har oversikt over de yngre spillerne, nedover i egen klubb, for å identifisere talentfulle spillere som har mulighet til å utvikle seg til førstelagsspillere.

Samtlige klubber kan fortelle at de har et eller annet form for kartleggingssystem og at personer i det sportslige apparatet brukes til å kartlegge spillere. Klubbene sier også at de har ekstremt god oversikt over egne spillerne nedover i klubben. Grønt lag er den eneste klubben som har en ansatt som har speiding som konkret arbeidsområde. I tillegg bruker klubben trenere som kartleggingspersoner. Svart lag forteller at de er jevnlig ute og ser på spillere, og at det kan være mange forskjellige personer i klubben som er ute og ser. Sportslig leder for svart lag forteller at:

“Hver gang noen av oss er ute så skal det leveres en skriftlig rapport i ettertid. Denne går inn i et kartotek som vi alltid har tilgjengelig og hvor vi kan gå inn å se på spillere, som vi har sett flere ganger opp igjennom årene. Da kan vi ha en direkte formening om det er interessant for oss eller ikke. Det er et system for det og det er et system som bygger seg opp over tid.”

Lilla lag mener at de er litt for dårlige når det gjelder kartleggingssystemer ut mot spillermarkedet. De bruker 2-3 eksterne personer som hjelper dem med kartlegging, ellers er det agenter som kommer med innspill. Hovedtreneren mener at klubben, i litt for stor grad, blir agentstyrt i:

“Vi har ikke det nettverket hvor vi i forkant har gjort så god research at vi kan si at: “han er bra, han passer inn”. Vi må tilpasse oss etter hvilke innspill vi får fra agenter.”

Hovedtreneren mener at forklaring på dette har med økonomi å gjøre og siden grønt lag ofte må hente Bosman-spillere, blir spillerne ofte foreslått av agentene. De to øvrige klubbene bruker også speidere eller kartleggingspersoner som ikke er ansatte i klubben, men som kommer med innspill om interessante spillere. Sportslig leder for grønt lag forteller at:

“Ja, det gjør vi også av og til, men det er alltid slik at klubbens egne folk også ser spilleren. Hvis vi får anbefalinger vil klubbens egne folk reise for å se disse spillerne.”

Sportslig leder for svart lag forteller at også de bruker eksterne kartleggingspersoner:

“Hvis jeg vil ha et førsteinntrykk av en spiller som høres interessant ut, men som vi ikke har planer om å reise ut å se i første omgang eller en spiller som ikke er interessant i forhold til behovet i troppen der og da, så vil vi gjerne bruke noen eksterne, men kun eksterne som kjenner klubben godt og som har et forhold eller en binding til klubben. “

Det kan virke som at det er viktig for klubbene at de som gjør en vurdering av spillerne har en eller annen form for tilknytning til klubben.

Verden består av veldig mange gode fotballspillere og klubbene i undersøkelsen virker å være enige om at man ikke kan ha kontroll over dem alle. De opplyser at det er viktig å spesialisere seg på noen geografiske områder. Sportslig leder for grønt lag forklarer at:

“Vi har også en forutsetning at vi ikke kan være best overalt. Vi må bestemme oss for noen geografiske områder hvor vi skal være best. Norge er det viktigste, i tillegg til noen nordiske land. Så har vi også et godt forhold til Senegal og god relasjoner derifra.”

Svart lag vil også spesialisere seg på Norge og Norden, fordi dette krever et helt annet apparat rundt spillerne som blir hentet inn. De mener de ikke har et apparat som er stort og solid nok til å håndtere de utfordringene som følger med det å hente utlendinger utenfor Norden.

Hva er det klubbene ser etter når de observerer potensielle nye spillere? Først og fremst blir de vurdert opp mot de kvalitetene de etterlyser, i forhold til det behovet som ligger i spillerstallen og historikken til spilleren. Noen av klubbene legger også vekt på at de ønsker spillere som har et bra nivå inne, men som ikke har fått det helt ut i andre klubber. I tillegg kommer det frem at klubbene også er veldig opptatt av hvilken “type” spilleren er, samt hvilken personlighet han har. Hovedsakelig må spilleren ha den holdningen og mentaliteten som kreves for å være en profesjonell fotballspiller. Hovedtrener for grønt lag legger vekt på at det er forskjell på gode holdninger og den rette mentaliteten:

“Jeg har sett mange som har gode holdninger, men som er for snille på en fotballbane. Du skal ikke være snill på en fotballbane. Der skal du ha rette mentaliteten. Gode holdninger, ja, men også den rette mentaliteten. Vinnermentaliteten.”

Hovedtrener for lilla lag mener at det ikke må være for mange like personligheter i spillergruppen: *“Vi må ha forskjellige personligheter, hvis ikke kan det bli for homogent. Man må ha noen som røsker litt i spillergruppen.”* Klubbene må se på spillere som kan stå for klubbens verdi og kultur, men også spillere som kan finne sin rolle i spillergruppen.

4.4 Sportslig plan

Spillerkjøp blir sett på som et middel for å nå klubbens sportslige mål. Klubbens målsetninger blir ofte satt inn i en sportslig plan. En slik plan kan også inneholde planer om hvordan klubben skal få frem egenproduserte spillere.

I hvilken grad spillerkjøp går inn i den sportslige planen, varierer hos klubbene. Svart lag har en sportslig plan, som det også ligger et utkast fra på klubbens hjemmeside. Klubben hevder også at de har en plan i forhold til spillerlogistikken, som skal gi en viss rullering i A-troppen hvert år. Noen skal komme opp fra klubbens egen talentsatsing og noen skal komme utenifra:

“Målet med det er at vi selvfølgelig skal bli bedre for hvert år, men også det elementet med at man skal være på tå hev ved at man, etter en god sesong, ikke skal legge seg ned. Spillerne skal også være klar over at de blir vurdert hele veien.”

Lilla lag opplyser at de ikke har en skrevet sportslig plan som de jobber etter, men de har en målsetting om å bli et stabilt Tippeliga-lag. Klubben ser på spillerkjøp som et middel til å bygge et såpass bra lag at de kan etablere seg i Tippeligaen. Samtidig legger de vekt på å ha et lokalt preg over førstelagstroppen.

“Hvis ikke vi er et fyrstårn i Tippeligaen så setter det begrensninger for resten av klubben. Det sier seg selv at hvis A-laget går ned vil vi ikke være like attraktive for unge spillere...”

Grønt lag har en sportslig plan som tar utgangspunkt i en målsetting om å ligge på øvre halvdel i Tippeligaen. Klubben legger vekt på at dette vil variere i forhold til alderssammensetningen i laget og planlegger spillerlogistikken i forhold til alder, antall lokale spillere og lengden på spillernes kontrakter. Denne planen blir fulgt opp månedlig, oftere i noen perioder.

De sportslige planene virker mer konkrete når det gjelder spillerutvikling. Samtlige klubber sier at de har planer som går på hvordan man skal utvikle spillerne i egen klubb. Hos svart lag er denne planen basert på sportslige retningslinjer på hvordan det skal jobbes i hele elitesatsingen. Det handler om å ha samme type øvelser nedover i klubben slik at spillerne skal kjenne igjen spillestilen og øvelsene etter hvert som de beveger seg oppover

i systemet. Alle klubbene legger vekt på at spillerutviklingsplanen ikke skal basere seg på terping av formasjoner, men på utvikling av spillernes ferdigheter. Den fotballen som klubben ønsker å spille skal trenes på og ikke hvordan man skal spille i, for eksempel, en 4-4-2 formasjon. Sportslig leder for lilla lag mener det er vanskelig å holde seg til en overordnet spillestil som klubben skal praktisere til enhver tid:

“Dette blir veldig trenerstyrt og det er derfor vanskelig å holde på dette. Nå er det meiningen at jeg som sportssjef skal holde oppe den røde tråden og sørge for at forandringene ikke blir så store ved et trenerbytte.”

4.5 Grad av systematisering rundt spillerkjøp

I tråd med at norsk fotball har blitt mer profesjonalisert, vil det også være naturlig å tenke at jobben som blir gjort rundt spillerkjøp i Tippeligaklubber har blitt mer systematisert. Særlig rundt kartleggingsfasen så jeg for meg at klubbene hadde et system som gikk på detaljert informasjon om spillere. For eksempel, skadehistorikk, sportslig statistikk og spillerens historikk.

Resultatene i undersøkelsen viser at klubbene har et system som går på lagring av spillerrapporter. Alle klubbene opplyser at de har et veldig enkelt system på lagring av spillerrapporter på spillere som noen i klubben har vært ute og observert.

“Det er ikke veldig avansert, men det er slik at vi holder orden på det. Det er mer prospekter som vi er opptatt av og når vi har kartlagt noen så sender vi noen ut for å se på dem og vurderer om det er hensiktsmessig å se mer av spilleren.”

Førstelagstrener for svart lag, etterlyser en programvare for opplæring av spillere helt i fra aldersbestemte klasser. Slik at man kan få med seg all nødvendig data.

“Altså hvilken type trening man har vært igjennom, hva man har lært, hvor langt har du kommet i progresjonen, slik at du har med deg dette inn som seniorspiller. Vi vet for lite om de unge spillerne når de kommer til en klubb.”

Førstelagstreneren mener dette er viktig for å få en bedre systematikk i opplæringsfasen. På den måten kan man tilpasse hvordan det skal jobbes bevisst med hvert enkelt individ, for at de skal få den rette utviklingen og bli en best mulig fotballspiller.

4.6 Trenerens rolle

Natlands (2007) undersøkelse viste at jobben som hovedtrener i Tippeligaen har blitt en svært presset stilling i norsk fotball. Trenerne blir ofte målt direkte ut fra hvilke resultater laget presterer. Dette fører til at trenerne får stor beslutningsmakt over hvilke spillere som skal hentes inn.

“Den er stor. Alle har spillerønsker med seg. De skal jo levere, og da ønsker de å hente spillere som de er trygge på kan være med på å oppfylle de målene. “

Når trener utskiftningene er så hyppige som de har vært i Tippeligaen de siste årene, blir det vanskelig å opprettholde kontinuitet på hvordan klubbene jobber rundt spillerkjøp. Samtidig er det trenerne som skal jobbe med spillergruppen daglig og da er det en fordel at trenerne har spillere som de ønsker å jobbe med. Samtlige klubber forteller at treneren har en sentral rolle når det gjelder spillerkjøp. Sportslig leder for svart lag forklarer det slik:

“Hovedtreneren i A-troppen er helt sentral i spillerkjøp og er veldig involvert i det. Dette av den enkle grunn at klubben, jeg eller noen andre, kan ikke løpe rundt å kjøpe spillere uten at hovedtrener er involvert. Fordi hvis en spiller kommer til klubben uten at hovedtrener er involvert, har ikke spilleren nubblesjanse uansett.”

Både hovedtrener for svart lag, og hovedtrener for grønt lag har en egen spillestil eller fotballfilosofi som de ønsker å praktisere, uavhengig av hvilket lag de trener. Derfor er det nødvendig for dem å ha spillere som har de rette type ferdigheter, for å passe inn i spillestilen. Hovedtrener for svart lag sier at: *“Ja, typevalg er veldig viktig. I de forskjellige lagdelene må vi ha komplementære ferdigheter i forhold til det fysiske, teknikk og fart.”* Grønt lags hovedtrener legger vekt på at det tar tid før en trener kan sette sitt preg på laget: *“Du ser rundt omkring hvor treneren kommer inn og tar over et lag, og folk sier; “Han har ikke satt sitt preg på laget”. Det er ikke dine spillere og du har ikke de spillerne du vil ha.”* Hovedtrener for lilla lag er mer opptatt av å tilpasse spillestilen etter hvilket spillermateriale han har tilgjengelig i klubben, for så å hente inn supplement til den troppen: *“ I begynnelsen må du først kartlegge det du har og få det beste ut av det materielle som ligger der. Så begynner man å fylle på med de spillerne du selv ønsker.”* Alle trenerne legger vekt på at de ønsker å ha et lokalt preg på laget sitt og at det er viktig å la unge spillere få sjansen på A-laget.

4.7 Forholdet mellom rekruttlag og A-lag

Spillerutvikling bør være en viktig del av klubbens arbeid, hvis klubbene ønsker å ha rekruttering til A-stallen fra egen klubb. Et godt spillerutviklingsprogram er lønnsomt på mange måter. Økonomisk er det billigere å få frem egne spillere, enn å kjøpe spillere fra andre klubber. De spillerne kan være så gode at det gir klubben en sportslig gevinst i form av bedre prestasjoner, som igjen genererer bedre inntekter for klubben. Lokale spillere kan også føre til mer publikum og mulige fortjeneste ved salg av spilleren. Undersøkelsen til Relvas et al.(2010) viser at det finnes en barriere mellom førstelaget og rekruttlaget i noen europeiske klubber. Denne barrieren hindrer at de yngre spillerne blir sett og får utvikle seg maksimalt.

Samtlige av klubbene i denne undersøkelsen rapporterer om at det er god dialog mellom alle nivåene i klubben. Hovedtreneren forteller at de har god kontroll på hva som beveger seg på gutt- og juniorlag i klubben. En av grunnene til denne gode kommunikasjonen, hevder klubbene, er at klubbens trenere sitter i samme rom på bygget. Dermed er kommunikasjonen veldig flytende og det gir trenerne mulighet til å ha daglige samtaler. Som nevnt tidligere, har rekruttlagstrenerne ofte roller opp mot A-laget i klubber. Det gjør at det blir en god dialog om hvordan disse to lagene skal organiseres i forhold til hverandre.

Klubbene i denne undersøkelsen har organisert rekruttlaget på forskjellige måter. På grønt lag er rekruttlaget sammensatt av spillere fra juniorlaget og A-laget. Svart lag har et rekruttlag som består av veldig mange unge spillere, samt A-lags spillere som får kamptrening. Lilla lag har ikke juniorlag, men et rekrutteringslag som består av 14-15 spillere, hvor A-lags spillere brukes i kamper. Selv om rekrutteringslagene er organisert forskjellig fra klubb til klubb, er alle rekruttlagstrenerne enige om at rekruttlagets funksjon og oppgave i en Tippeligaklubb er å være en utviklingsarena for de unge spillerne og en kamparena for A-lag spillerne.

Rekruttlagstrenerne forteller også at hovedtreneren har mulighet til å påvirke hvordan det jobbes på rekruttlaget. Rekruttlagstrener for grønt lag forteller at:

“En hovedtrener har veldig stor påvirkningskraft, men han er avhengig av at han har lojale medarbeidere som viderefører det han ønsker å få frem. Uten det så stopper det ganske kjapt. Stor påvirkningskraft det har han.

Hovedtreneren kan påvirke hvordan rekruttlaget skal spille og hvem som skal spille kamper fra A-laget. Det presiserer også rekruttlagstrener for lilla lag: *“Som alle andre kommer vi på rekruttlaget aldri til å kunne stille med et fast lag, A-laget vil alltid ha førsteretten. De som presterer på rekruttlaget kan få sjansen på a-laget.”*. Det arbeidet som blir gjort i forhold til spillestil og fotballfilosofi blir også tatt med ned på rekruttlaget. Svart lag har en plan for hver spiller på rekruttlaget i forhold til bruken på rekruttlaget, og i forhold til nok trening og kamper. Rekruttlagstrener for svart lag forteller at: *“Vi har en sportslig strategi som vi følger, så har vi en daglig kontakt mellom A-lag og andrelaget. Som sagt, så er det flyt mellom disse gruppene, kontinuerlig.”*. Selv om slike sportslige planer kanskje er nødvendig for å få det maksimale ut av spillerutviklingen, finnes det også utfordringer med slike planer.

Resultatene viser at det jobbes hardt og strukturert med spillerutvikling i norske Tippeligaklubber og alle klubbene ser at det ligger mye fortjeneste i å få opp egne spillere. Klubbene ønsker å få opp spillere fra egen ungdomsavdeling opp til A-laget. Allikevel har kanskje rekruttlagstrener for grønt lag et poeng når han sier:

“Det er vanlig, her i Norge, at klubbene er veldig flinke til å drive spillerutvikling den dagen de har dårlig råd, men når de har penger mellom hendene så kjøper de inn det de klarer. Sånn har det i hvert fall vært.”

5.0 Avslutning

5.1 Diskusjon

Vi har sett at overgangsprosessen handler om å identifisere spillere som kan dekke et behov i spillerstallen til klubbene. En stor del av den prosessen ser ut til å ligge i kartleggingsfasen. For å ha en best mulig kartlegging handler det om å dekke et gitt område på best mulig måte. Det handler om å ha oversikt over spillerne i området, men også å kunne se seg ut de spillerne som har de rette kvalitetene, i forhold til det som klubben har etterlyst. Selv om klubbene bruker noen eksterne speidere, ser det ut som trenerne også må observere spilleren før klubben vurderer å gå for denne spilleren. På den måten kan klubben “kvalitetssikre” at de vurderingene som blir gjort er i tråd med de kvalitetene som klubben ser etter. Da minskes også risikoen for at eksterne personer

anbefaler spillere med tanke på egen mulig fortjeneste, fremfor å tenke hva som er best for klubben. Samtidig kan disse eksterne speiderne være meget kompetente personer som kanskje har et større grunnlag for å vurdere en spiller, enn det trenerne i klubbene har. Så hvorfor er det ikke flere Tippeligaklubber som ansetter egne speidere i klubbene? Speidere som har kartlegging av spillere som ansvarsområde. Med egen speider slipper trenerne å reise rundt og kan i stedet fokusere på å trene spillerne som er i klubben, i tillegg til å ha oversikt over de unge spillerne i klubben og bruke mer tid på å gi dem best mulig utvikling. Dette henger selvfølgelig sammen med økonomi og i dagens økonomiske klima kutter klubbene mest mulig på utgiftene. På den andre siden kan dette også handle om å ta seg råd, og klubbene må kanskje se på det som en investering fremfor ekstra lønnsutgifter.

Har treneren, som er i klubben til enhver tid, for mye makt over spillerlogistikken? Det er åpenbart at treneren må ha en veldig sentral rolle i hvilke spillere som skal kjøpes.

Allikevel ser man ofte trenere som tar over et lag, henter spillere som treneren kjenner fra før, for så å bli sparket på grunn av dårlige resultater. Da står klubben igjen med en del nye spillere som kanskje ikke passer den neste nye trenerens spillestil og fotballfilosofi.

Kanskje bør dette med spillerkjøp i en større grad være en del av klubbens sportslige plan? At klubben legger føringer på hvilke type spillere som klubben skal kjøpe. Eksempelvis kan klubben legge føringer på hvilken alderssammensetning laget skal ha eller at man bare skal kjøpe spillere som kan gi klubben inntekter ved videresalg. Uansett er dette en vanskelig balansegang for klubbene. Noen klubber har sportsdirektører som skal holde en "rød tråd" i spillerlogistikken, mens andre gir mer ansvar til hovedtreneren på dette området.

5.2 Konklusjon

Problemstillingen i min oppgave var: *Hvordan organiseres rekrutteringen av nye spillere til A-stallen i Tippeligaklubber?*

Jeg ønsket å beskrive hvordan denne overgangsprosessen fungerte, men også hvordan klubben organiserer spillerlogistikken som en helhet, i forhold til rekruttering fra klubbens egne rekker og rekruttering ut mot spillermarkedet.

Spillerkjøpsprosessen viser seg å være en veldig sammensatt prosess som består av flere steg mot en eventuell signering. Hvordan disse stegene blir tatt og hvor grundig man er i denne prosessen, varierer etter hvor stor grad av press man får fra omgivelsene.

Klubbens arbeid ut mot spillermarkedet er preget av at klubbene spesialisere seg på bestemte geografiske områder hvor de ønsker å kartlegge og hente spillere fra. Klubbene bruker kontakter og relasjoner til å få informasjon om spillere, men det er ansatte i det sportslige apparatet som i hovedsak tar seg av kartleggingen av spillere.

Spillerutvikling er høyt prioritert i det daglige arbeidet i klubbene. Det er en god dialog mellom andrelaget og førstelaget i klubbene og førstelagstreneren involverer seg i klubbens spilleutviklingsplan. Klubbene ønsker å få frem lokale spillere og ser verdien i å utvikle egne spillere.

5.3 Oppgavens svakheter

En svakhet med oppgaven er at jeg har relativt få enheter. Med mer tid og ressurser ville det vært mulig å intervju enda flere klubber og på den måten generalisere funnene i større grad. Når jeg har så få enheter som jeg har kan jeg komme i fare for å generalisere de funnene i for stor grad og være for bastant rundt hvordan klubbene organiserer rekrutteringen i Tippeligaen. Siden det er skrevet lite om dette temaet før så har jeg kanskje ikke den riktige mengden teori til å belyse funnene i tilstrekkelig grad.

5.4 Veien videre

Ettersom dette er et felt som er forsket lite på, gir det mange muligheter i forhold til å forske videre på dette. Hvis jeg skulle tatt denne undersøkelsen videre, ville jeg utvidet antall enheter i oppgaven for å prøve å generalisere funnene i større grad. Det ville også vært interessant å undersøke europeiske klubber. Da kunne man ha sammenlignet europeiske og norske klubber i forhold til hvordan spillerrekruttering organiseres.

6.0 Litteraturliste

Bøker:

- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005 Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2. Utgave, kap. 8 og 9 s. 141 – 183. Kristiansund: Høyskoleforlaget.

- Gammelsæter, Hallgeir og Ohr, Frode. 2002. Kampen uten ball – om penger, ledelse og identitet i norsk fotball. Abstrakt forlag.
- Goksøy, Matti. 2008. Historien om norsk idrett. Kap 5. Abstrakt forlag.

Artikler:

- Kelly, Seamus (2008), Understanding the Role of the Football Manager in Britain and Ireland: A Weberian Approach. European Sport Management Quarterly, Vol. 8, No. 4, 399-419.
- Relvas, Hugo, Littlewood, Martin , Nesti, Mark , Gilbourne, David and Richardson, David (2010), 'Organizational Structures and Working Practices in Elite European Professional Football Clubs: Understanding the Relationship between Youth and Professional Domains', European Sport Management Quarterly, 10: 2, 165 - 187.
- Natland, Trond Møller. 2007. Er det flere lederskifter I norske toppfotball nå enn tidligere, og kan disse utskiftingene relateres til endring i økonomisk fordeling mellom klubbene I norsk og europeisk fotball?, Høgskolen i Molde.
- Castillo, Juan Carlos, (2007), Play Fresh, Play Local: The Case of Athletic de Bilbao, Sport in Society, Vol. 10, Nr. 4, July 2007, pp. 680.697.
- Høy, Andreas Beddari, 2011, Talentspeidings U-land, Josimar, Nr. 2, 2011.
- Slack, Trevor (1997), Change in Sport Organizations, Understanding Sport Organizations, kap. 11, Human Kinetics 1997.

Nettsider:

- VG (2011): *Over halvparten av eliteserierklubbene øker budsjettet.*
<http://www.vg.no/sport/fotball/norsk/artikkel.php?artid=10037735> (Lastet ned 02.02.11)
- VG (2011): *Her er importstatistikken som gleder Fotball-Norge.*
<http://www.vg.no/sport/fotball/norsk/artikkel.php?artid=10083043> (Lastet ned 20.03.11)

- TV2 Sporten (2011): *Ronny Deila mener mange tippeligaklubber drives uten plan.*
<http://www.tv2sporten.no/fotball/tippeligaen/ronny-deila-mener-mange-tippeligaklubber-drives-uten-en-plan-3419200.html> (Lastet ned 18.02.11)
- NFF: *Klubblisensreglement*
http://www.fotball.no/nff/Regler_og_retningslinjer/Reglementene-listeform/Klubblisensreglement/ (Lastet ned 06.05.11)

7.0 Vedlegg

7.1 Intervjuguide, Rekruttlagstrener

Hva er din rolle i klubben?

- Har den endret seg i løpet av din tid?

Hva mener du er rekruttlagets funksjon og oppgave i en Tippeligaklubb?

- Talentutvikling?
- Utstillingsvindu for stallspillere?
- Oppbygging etter skader?

Hva er din og rekruttlagets rolle opp mot spillerkjøp?

- Beslutningsmakt?
- Påvirkningsmakt?
- Innkjøpte spillere som går rett inn på rek. laget?
- Konkrete eksempler?

Opplever du at klubben har en overordnet sportslig plan?

- Hvis ja, hvordan oppfatter du den?
- Hva går den ut på?
- I hvilken grad kan du påvirke denne?
- Hva er din personlige mening om planen?
- Hvis nei, er dette et savn for deg?

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

- Dialog med trenere nedover i systemet?
- Følger med på treninger?
- Kartlegging?

Hva er dine tanker rundt det å utvikle spillere kontra å kjøpe spillere?

- Balanse i spillergruppen?
- Viktigheten av lokal tilhørighet?
- Gjennomsnittets alder på spillergruppe?

Hvor tett jobber du opp mot førstelaget og førstelagstreneren?

- På hvilke områder?
- God dialog?
- Faste møter?

Finnes det noen form for plan mellom rekruttlaget og førstelaget på hvordan samarbeidet skal fungere?

- Hvis ja, hva går den ut på?
- Oppfølging av planen?
- Faste møter?

Hvordan kan den førstelagstreneren, som er i klubben til enhver tid, påvirke hvordan det jobbes på rekruttlaget?

- Hospitering?
- Spillerstil?
- Taktikk?
- Tidligere erfaringer?

Hvor tett jobber du opp mot Sportsdirektøren/ sportslig ledelse i klubben?

- På hvilke områder?
- Faste møter?
- God dialog?

Synes du førstelagstrener og sportsdirektør/sportslig ledelse har god nok oversikt over spillere og arbeidet som blir gjort på rek. laget?

- Hvis ja, på hvilken måte?
- Hvis nei, hva er grunnen til dette?

Føler du deg involvert med det som skjer rundt førstelaget og i den sportslige ledelsen?

- Hvis ja, på hvilken måte?
- Hvis nei, hvorfor ikke? Hvor ligger problemet?

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

- Fornøyd/ikke fornøyd?
- Forbedringsområder?

7.2 Intervjuguide- Førstelagstrener

Hva er din rolle opp mot spillerkjøp?

- Beslutningsmakt?
- Påvirkningsmakt?

Hvor tett jobber du opp mot Sportsdirektøren/ sportslig ledelse i klubben?

- På hvilke områder?
- Faste møter?
- God dialog?

Har klubben noe form for kartleggingssystem for å finne spillere?

- Hvis nei, hvorfor ikke?
- Hvis ja, hvordan fungerer det?
- Forskjellige system lokalt, nasjonalt og internasjonalt?
- Bruker dere eksterne folk (speidere)?
- Forbedringspotensial?
- Har du en rolle i dette?

Opplever du at klubben har en overordnet sportslig plan?

- Hvis ja, hvordan oppfatter du den?
- Hva går den ut på?
- I hvilken grad kan du påvirke denne?
- Hva er din personlige mening om planen?
- Hvis nei, er dette et savn for deg?

Har du en spillerstil og/eller en fotballfilosofi som du bruker, uavhengig av hvilket lag du trener?

- Hvis ja, hva går den ut på?
- Hvis ja, fremmer du ønske om å kjøpe spillere som kan passe inn i denne spillerstilen?
- Hvis nei, går det på hvilke spillertyper du har i klubben?

Hadde klubben en database eller oversikt med informasjon om spillerstallen når du først kom til klubben?

- Hvis ja, hvordan var den satt sammen? Fornøyd?
- Hvis nei, er dette noe du skulle ønsket var på plass?
- I så fall, hvordan ville du at denne skulle blitt utformet?
- Tidligere erfaring med dette?

Hvilke kriterier vurderer du en eventuell ny spiller etter?

- Hvilke ferdigheter?
- Den mentale biten?
- Personlighet?

Hvilke metoder bruker du for å få nye spillere til å føle seg velkommen i spillergruppa og bli integrert?

- Forskjellige metoder etter personligheten til spilleren?
- Spiller nasjonalitet en rolle? På hvilken måte?
- Sosiale tiltak?

Hva er dine tanker rundt det å utvikle spillere kontra å kjøpe spillere?

- Balanse i spillergruppen?
- Viktigheten av lokal tilhørighet?
- Gjenn.snitt alder på spillergruppe?

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

- Dialog med trenere nedover i systemet?
- Følger med på treninger?
- Kartlegging?

Hvor tett jobber du opp mot Rekruttlaget og rekruttlagstreneren?

- På hvilke områder dere tett sammen?
- Kartlegging av spillere som kan ta steget opp?
- God dialog?

Finnes det noen form for plan mellom rekruttlaget og førstelaget på hvordan samarbeidet skal fungere?

- Hvis ja, hva går den ut på?
- Oppfølging av planen?
- Faste møter?

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

- Fornøyd/ikke fornøyd?
- Forbedringsområder?

7.3 Intervjuguide- Sportslig leder

Hva er din rolle i klubben?

- Rolle rundt spillerkjøp?

Kan du forklare hvordan en spiller kjøpes, steg for steg?

- Konkret eksempel?
- Faste mønstre?
- Situasjonsbestemt?

Hvordan synes du klubben har lyktes når det gjelder spillerkjøp de siste 5 årene?

- Hvis ja, eksempler? Hva skyldes suksessen?
- Hvis nei, hvorfor ikke?, Hva kunne blitt gjort annerledes?

Hvilke og hvor mange parter er involvert når man skal kjøpe en spiller?

- Hvem?
- Hvilke beslutningssystemer er det rundt dette?
- Går de samme ofte igjen?

Har klubben noe form for kartleggingssystem for å finne spillere?

- Hvis nei, hvorfor ikke?
- Hvis ja, hvordan fungerer det?
- Har trenerne i klubben en rolle opp mot dette?
- Forskjellige system lokalt, nasjonalt og internasjonalt?
- Bruker dere eksterne folk (speidere)?
- Forbedringspotensial?

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

- Dialogen med trenere?

Hvor tett jobber du opp mot A-laget og førstelagstreneren?

- På hvilke områder?

Hvor tett jobber du opp mot Rekruttlaget og rekruttlagstreneren?

- På hvilke områder dere tett sammen?
- Hvor god oversikt?
- Kartlegging av spillere som kan ta steget opp?

Er de spillerkjøpene dere gjør en del av en overordnet sportslig plan?

- Hvis ja, hva handler den om?
- Oppfølging av planen?
- Faste møter?
- Langsiktig/kortsiktig?
- Påvikes denne av det trenerapparatet som er i klubben til enhver tid?

Finnes det en overordnet ”spillestil”(formasjon, taktikk etc.) eller oppfatning/filosofi om hvordan fotball skal spilles, som klubben henter trenere og spillere etter?

- Hvis ja, hvordan fungere spillestilen?
- Hvis nei, vil ikke skifting av forskjellige trenere skape turbulens i forhold til hvilke spillertyper man har opp mot trenerens spillestil?

I hvor stor grad har treneren som er i klubben, til enhver tid, beslutningsmakt når det gjelder spillerkjøp?

- Spillerønsker?
- I stor grad- fare med tanke på kontinuitet? Kan det skape turbulens?
- Spillere som passer inn i deres ønskede spillerstil?

Har klubben en database med informasjon om spillere i klubben og/eller spillere som klubben ser på som interessante?

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

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

- Skadehistorikk?
- Tidligere prestasjoner?
- Tilpasningsevne (utlendinger)?

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

- Fornøyd/ikke fornøyd?
- Forbedringsområder?