

Tiltakende markedsstyring i norsk toppottball

En studie av hvilke konsekvenser toppottballfokus og tiltagende markedsstyring har for norsk fotball

Tinus Bjørge

VEILEDER

Charlotte Kiland

Universitetet i Agder, 2022

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Denne studien er avsluttende del av masterprogrammet i Statsvitenskap og ledelse ved Universitetet i Agder.

Så lenge jeg kan huske har fotball vært min store lidenskap. Jeg har til tider pustet, tenkt, spilt og sett på fotball døgnet rundt. Hatt en drøm om å spille på heltid, som fort ble til en realitetssjekk om at man ikke var i nærheten av akkurat det. Mye av tankegangen rundt samfunnet og verden vi lever i har forandret seg de siste årene, og med det også synet på fotballen. Gjennom min barndom så jeg på fotball som noe som kun handlet om seier, medaljer, pokaler og ære. Desto eldre jeg ble, jo mer så jeg hvordan den internasjonale fotball utviklet seg mot en eneste stort kommersiell pengekarusell. Gjennom utdanningsløpet har jeg fått en stor interesse for organisasjonsteori, politikk og institusjonell teori. Kombinerer man min store lidenskap opp mot mine akademiske interessefelt innenfor statsvitenskap, er det lett å se at fotballen, både her i Norge og internasjonalt har en stor og viktig plass i samfunnet. Spørsmålet om den er på vei i feil retning av hva en idrett skal være.

Toppidrett generelt, for uten å handle om idretten selv, handler mer og mer om å skape et produkt som er bærekraftig, som skal skape interesse, entusiasme og ikke minst økonomisk profitt. Selv om idrett og i min oppgaves tilfelle, fotball, er for alle, er toppfotballen i Norge og i store deler av verden utviklet seg til å bli et eneste kommersielt sirkus. Spørsmålet er om denne tendensen ved de største klubbene i verden også er noe man ser i Norge.

Jeg vil takke min tålmodige veileder Charlotte Kiland, som alltid har vært tilgjengelig og til stor hjelp. Enten det har vært det faglige eller det menneskelige. Uten deg ville ikke dette prosjektet vært mulig. Jeg vil også rette en stor takk mot Vålerenga Fotball og de informanter som har orket å sette av mangfoldige timer til intervju og samtale omkring Vålerenga. Informantenes engasjement har vært en stor grunn til det ferdig produkt jeg nå sitter igjen med. Ellers vil jeg takke de rundt meg som har bidratt, enten med motiverende ord eller konkrete tilbakemeldinger.

Oslo, 2.juni 2022

Tinus Bjørgo

Sammendrag

Dette forskningsprosjektet har tatt for seg problemstillingen «*Hvordan påvirker toppfotballfokus og tiltagende markedsstyring Vålerenga Fotball som institusjon?*».

Målet med denne studien har vært å se på hvordan en norsk fotballklubb som institusjon blir påvirket av det kommersielle, markedsstyringskreftene, som finnes i toppfotballen, samt å se hvordan fokuset på økende profesjonalisering, satsing og toppfotballfokusering påvirker klubben. Jeg har gjort rede for hvordan Vålerenga er organisert som institusjon pr i dag og videre tatt for meg de institusjonelle logikkene som finnes innenfor institusjonell teori. Dette for å kunne identifisere en kommersiell idrettsklubb.

Denne studien er gjennomført som en kvalitativ casestudie, med en valgt fotballklubb som case. Valget mitt falt på Oslos flaggskip, Vålerenga Fotball. Gjennom et teoretisk rammeverk, har jeg videre valgt dybdeintervju med flere informanter i Vålerenga Fotball, med tilhørende intervjuguide. Disse skal gi meg empiri som presenteres opp mot teorien, før jeg har presentert hovedfunn og konkludert.

Resultatene i denne studien viser til at det er generell enighet mellom informantene omkring tiltagende markedsstyring, den er der og den må man forholde seg til. Det kommer frem at det kommersielle påvirker Vålerenga som institusjon på en positiv måte, at det gir gode forutsetninger for hele klubben. Samtidig er man redd for kostandene dette vil medføre for den enkelte barn og unge. Toppfotballfokuset viser til mer uenighet og flere utfordringer, blant annet frafall av barn og unge når det blir for profesjonalisert i ung alder.

Kort oppsummert er effektene fra markedet gode når man snakker om en stor klubb som Vålerenga og det gir trygghet og goder i økonomi og ressurser. Når det kommer til toppfotballfokus er man mer skeptisk og det oppstår en større debatt rundt temaet.

Innhold

Forord.....	2
Sammendrag.....	4
1. Innledning.....	7
1.1 Presentasjon av tema	7
1.2 Presentasjon av problemstillingen.....	8
2. Kontekstuell bakgrunn	9
2.1 Organiseringen av norsk fotball.....	9
2.2 Vålerenga Fotball – en historisk gjennomgang.....	10
3. Teoretisk rammeverk	14
3.1 Institusjonell teori som analytisk utgangspunkt.....	15
3.1.1 Et ny-institusjonelt perspektiv på idretten	15
3.2 Idretten som institusjon – for idrettens skyld.....	18
3.3 Institusjonelle logikker	20
3.3.1 Institusjonelle logikker i idretten.....	21
3.4 Forskningsspørsmål.....	29
4. Metode	29
4.1 Forskningsdesign	30
4.2 Valg av case.....	31
4.3 Datainnsamlingsprosessen.....	33
4.3.1 Forskningsintervju.....	34
4.3.2 Intervjuguide.....	35
4.3.3 Rekruttering av informanter og gjennomføring av intervjuene.....	36
4.4 Analysestrategi.....	37
4.5 Ethiske overveielser og hensyn.....	38
4.6 Hensyn til validitet og reliabilitet.....	39
5. Resultat og diskusjon	41
5.1 Vålerenga Fotballs historie	43
5.2 Vålerenga Fotballs organisering	43
5.3 Institusjonelle logikker i idretten	46
5.3.1 Idealismelogikken	46
5.3.2 Identitetslogikken	48
5.3.3 Entreprenørskapslogikken.....	52
5.3.4 Politikkløkken	54
5.3.5 Kommersialiseringslogikken.....	56

5.4 Tiltagende markedsstyring og økende toppfotballfokus.....	59
5.4.1 Effekten av tiltagende markedsstyring	60
5.4.2 Effekten av økende toppfotballfokus.....	63
6 Konklusjon	66
6.1 Hovedkonklusjon og svar på problemstilling	66
6.2 Sentrale funn – institusjonelle logikker i idretten	68
6.3 Videre forskning innenfor det gitte forskningsfelt.....	70
Litteraturliste	71
Appendix	76
Vedlegg 1 Godkjenning fra NSD.....	76
Vedlegg 2 Intervjuguide.....	77

1. Innledning

Jeg skal i denne oppgaven først presentere tema og problemstilling, som vil inngå i det første kapitlet. I kapitel 2 vil jeg presentere kort om organiseringen av norsk fotball, før jeg vil ha en lenger gjennomgang av Vålerengas historie. Dette for å gi oppgaven en kontekstuell bakgrunn. I kapitel 3 tar jeg for meg det teoretiske rammeverket, mens jeg i kapitel 4 vil ta for meg de metodiske valgene jeg har tatt gjennom dette prosjektet og hvorfor. Kapittel 5 vil presentere og diskutere studiens empiriske funn som primært har kommet fra dybdeintervju med informanter i Vålerenga opp mot det teoretiske rammeverket så godt det lar seg gjøre. Studien oppsummeres i kapittel 6, hvor det både vil konkluderes og bli sagt litt om videre forskning.

1.1 Presentasjon av tema

Denne masteroppgaven vil ta for seg tiltagende markedsstyring og toppfotballfokus innenfor norsk toppfotball og da mer konkret opp mot en gitt case, Vålerenga Fotball. Studien plasseres innenfor det som kan defineres som en organisasjonsteoretisk tilnærming, og vil ses på i et institusjonelt perspektiv.

I dette forskningsprosjektet avgrensner jeg det man kan se på som *idrettsledere* til å gjelde de ledere som sitter med et lederansvar, administrativt i Vålerenga. En slik avgrensning er viktig i den forstand at en idrettsleder også kunne vært en lagleder eller trener for et gitt aldersbestemt lag. Derfor vil alle som omtales som idrettsledere i denne oppgaven være personer i administrasjon. For å kunne sette seg inn i en idrettsleders refleksjoner/tanker må man også forstå hvor idretten er plassert i samfunnet, og hvordan det samspiller med eksterne aktører og krefter.

Når det kommer til tidligere forskning på dette feltet og tema, kan vi se til både svensk hockey og engelsk Rugby. I 2006 gjorde Josef Fahlen en studie av hvordan svensk ishockeys normer og idealer (lagånd, sportsånd og klubbånd) ble utfordret av det kommersielle. Han vill studere hva som skjer når man ville prøve å kommersialisere ishockeyen i Sverige, sånn som man hadde sett i USA. Fahlen fant han ut at det oppsto spenning mellom den «kommersielle» delen og den frivillige delen av klubbene (Gammelsæter, 2010). Han sa at: *«in order to maintain trust in its role as a non-profit organization, open for all, for the public good and thus able to enjoy the privileges associated with this position ... it is important to guard the democratic principles the club»* (Fahlen, 2006, s. 43). Det var altså sånn at man så en stor

motgang mot denne måten å kommersialisere ishockeyen på. Ser man til England gjorde O'Brien og Slack(2003) en studie om endring i engelsk rugby. Når det skjedde store endring i form av kommersialisering og omorganisering så man at supportere og de rundt klubbene fikk en «ta tilbake klubben» mentalitet. I tillegg så man at medlemmer kunne eie en del av en rugbyklubb. Ser man til Norge, gjorde Skirstad og Chelladurai en studie av Kongsvinger IL. I denne studien tok de for seg hvordan de tre ulike logikkene *amatør, kommersiell og profesjonell* vokste frem i klubben. Den tok i all hovedsak for seg utvikling Kongsvinger gikk igjennom, fra det å være amatør og frivillig til det måtte ta hensyn til at man også er en klubb som bedriver toppidrett. Og med toppidretten kom det kommersielle og det profesjonelle på banen.

Gjennom en organisasjonsteoretisk tilnærming, er det viktig å også se på og omtale idretten som en institusjon. Idretten som institusjon kan forstås som en sammenkobling av kollektiv enighet om ideer og forestillinger, den(de) konkrete aktivitetene som bedrives (fotballen, håndballen etc) og formelle organisasjoner (Gammelsæter, 2016). Idretten i seg selv om institusjon, må samhandle med andre krefter, rett og slett for å kunne leve. Markedskreftene, politikken, lokalsamfunnet etc legger grunnlaget for hvordan idretten er organisert dagens samfunn. For ved å forstå hvordan idretten er organisert, kan man også kartlegge hvordan idrettslederens reflekterer over temaet. Hvordan påvirker denne satsningen idrettsledere i Vålerenga? Hvordan opplever de som ledere en stadig mer tiltagende markedsstyrt idrett? Hvilke konsekvenser får toppidrettsfokus for breddefotballen og frivilligheten? Hvordan organiseres en stor fotballklubb som Vålerenga? Hvordan påvirker toppfotballfokus og markedsstyringen en klubb som Vålerenga Fotball?

1.2 Presentasjon av problemstillingen

Jeg har utarbeidet følgende hovedproblemstilling som jeg ønsker å besvare i dette forskningsprosjektet:

Hvordan påvirker toppfotballfokus og tiltagende markedsstyring Vålerenga Fotball som institusjon/organisasjon?

For å best mulig besvare problemstillingen benytter jeg meg av dybdeintervjuet av 8 ulike idrettsledere i Vålerenga Fotball. Dataen og empirien jeg samler inn fra disse intervjuene vil tolkes og diskuteres i lys av det teoretiske rammeverket bestående av institusjonell teori og intensjonelle logikker (Gammelsæter, 2016).

2. Kontekstuell bakgrunn

Den kontekstuelle bakgrunnen skal beskrive i korte trekk hvordan norsk fotball er organisert, både bakgrunnen, historien. I tillegg vil jeg ta en rask gjennomgang av Vålerenga fotballs historie. Hensikten med en kontekstuell bakgrunn er beskrive og knytte det opp mot empirien som blir beskrevet i kapittel 5. Dette for at empirien skal kunne bli mer oversiktlig. Det vil bli lagt vekt på organiseringen og spesielt tegn på tidlig markedsstyring og toppfotballfokus sett i et historisk perspektiv. Det er spesielt viktig å poengtere at historien til Vålerenga er preget av massive endringer, stadige administrative utfordringer og økonomiske kriser. Derfor er det også en ganske detaljert gjennomgang av Vålerenga i den kontekstuelle bakgrunn, fordi det er viktig for forskningsprosjektet.

2.1 Organiseringen av norsk fotball

Norge Fotballforbund ble stiftet i april 1902 og vil må mange måter ses på som den første organiseringen av norsk fotball. Samme år ble det første norgesmesterskapet i fotball avholdt. Den moderne fotballen hadde sitt utspring fra Storbritannia, hvor Football Association i 1863 ble grunnlagt. Dette kan ses på som den første fotballorganisasjonen, med nedfelte regler og organisering (Goksøyr & Olstad, 2002). Det har allikevel hver en enorm vei frem til dagens fotball anno 2022. På 1930-tallet hadde så man at fotball var folkets sport og interessen blomstret i Norge, fotballen var altså på gang. Helt fra starten av hadde cupen og organiseringen av fotballen blitt kritisert. Kritikken pekte på at konkurransemålingen baserte seg for mye på tilfeldighet og lite rasjonell form av fotballen. Det ble diskutert i mange år om å innføre former for ligaspill, men man måtte vente til 1948 før man fikk se en utvidelse av norsk fotball. Da innførte man *Hovedserien* med to avdelinger som skulle kjempe i et ligasystem og med sluttspill på slutten av sesongen. Ikke før i 1963 slo man sammen de to avdelingene til én og fikk da det som kan ses på som det ligasystemet vi kjenner til idag (ibid). Norsk tipping gikk inn som hovedsponsor for eliteserien i fotball i 1990 og dermed kom også navnet Tippeligaen. Man utvidet ligaen fra 10 lag til 12 lag, og frem til man idag har 16 lag i ligasystemet. Øverste nivå i norsk fotball byttet navn fra Tippeligaen til Eliteserien, hvor tankesettet var at man ville eie eget produkt og ikke «selge» navnet til høystbydende (Herrebrøden & Bakkehaug, 2016).

Helt fra starten har synet på norsk fotball vært at man på grunn av befolkningsgrunnet måtte holde norsk fotball amatørbasert. Det måtte bedrives med kun interessen for selve

idretten og spillet, med egne amatørregler som sa at ingen skulle tjene penger på å bedrive fotball (Goksøyr og Olstad, 2002). Etter mangfoldige år med debatter i Norge, ble det på 1970- og 1980-tallet en mer profesjonalisert idrett.. Det å være *fotballtrener* ble til en utdanning og *fotballspiller* ble sett på som et yrke (ibid). Man måtte allikevel vente helt til 1991 før Norges Fotballforbund åpnet for profesjonell fotball i Norge, før man i 1993 så at klubber måtte ha profflisens for å bedrive toppfotball i Norge (ibid). Ved innføringen av profesjonell fotball i Norge fikk man nye økonomiske aktører, fulltidsprofesjonelle fotballspillere, man bygget opp administrasjon, støtteapparat, samtidig som fotballen på verdensbasis ble mer globalisert. Man så ikke lenger kun til hjemlig serie, men også til deltagelse i europeiske klubbturneringer (Gammelsæter & Ohr, 2002). Samtidig som man så en utvikling mot mer toppfotballfokusert fotball, så man på 1990-tallet næringslivets inntog i fotballen. Mange norske klubber har inngått samarbeidsavtaler med aksjeselskap, den såkalte dualmodellen. Denne modellen skal, gjennom eksternt kapital, bidra til utvikling av klubben, spillet og apparatet rundt fotballen til det bedre. I bunn og grunn skal man sikre sportslig suksess gjennom trygge økonomiske plattformer, samtidig som risikoen flyttes fra fotballklubbene og til selskapene og deres eiere (Gammelsæter & Ohr, 2002). Samtidig skal man bevare kompetansen og frivilligheten i fotballklubbene. Grunnlaget for at dualmodellen ble akseptert var de strenge økonomiske profflisenskravene som Norges Fotballforbund kom med på 90-tallet. Fotballens organisering har gått gjennom mange endringer, helt fra løkkefotballen på starten av 1900-tallet og helt frem til den enorme kommersielle karusellen vi ser i dag. Fotballen blir på mange måter mer og mer fremstilt som en underholdningsbransje, en næring og klubber blir sett på som bedrifter som skal generere penger, mange ganger uavhengig av de sportslige resultatene (ibid). Den tiltagende markedsstyringen kom inn på 1990-tallet og har fortsatt i rekordfart, i Norge og spesielt Europa gjennom 2000-tallet og frem til 2022.

2.2 Vålerenga Fotball – en historisk gjennomgang

Den 13.juli 1913 ble *Vaalerengens Idrettsforening* stiftet. Det skulle ta 4 år før man fikk være en del av Norges Fotballforbund, da grunnet mangel på baner i Oslo og Norge. Etter dette kjempet Vålerenga om å spille i den øverste amatørligaen, det nærmeste man på den tiden kom Eliteserien, nemlig A-klassen. Vålerenga kvalifiserte seg på 1920-tallet og interessen for fotball og Vålerenga økte stort (Olstad, F. 2013). Etter krigen så Vålerenga mot det som skulle kalles Valle-Hovin, av den grunn at det lå litt i det ubestemmelige grenselandet mellom Valle og Hovin. Her skulle man ha skøyteanlegg og treningsbaner for fotball, som begge deler

sto klar i løpet av 1960-tallet (ibid). Driften av Vålerenga Fotball var tuktet på midler fra diverse fond, som frem til 1970-tallet hadde gått bra. Utover 1970-tallet så man år på år med underskudd og man slet med å skaffe nok penger for å drive klubben. Redningen ble på mange måter det man kan se på som den første «sponsoren» og sponsingen av Vålerenga. Leif «Makker`n» Antonsen reddet på mange måter klubben, hvor han blant annet sysselsatte en del spillere i hans firma, *Kvikk Ryddekompani*. Et tidlig tegn på retningen fotballen var inni, et tidlig tegn på markedsstyring av fotball og sponsorkrefter (VIF om klubben, 2022). Samtidig som supportergrupperinger solgte supportereffekter, arrangerte bingo-arrangementer etc for å samle inn penger til driften av klubben, fikk Vålerenga sin første sponsor. «Maler`n til Bjercke» prydet ryggen til Vålerenga Ishockey i 1960. NFF åpnet ikke for draktspensing i fotballen før i 1971 og da kun et spesifikt sted bak på drakta. I 1972 fikk fotballen sin første draktsponsor, til en verdi av 8000kr (Olstad, F, 2013). Sponsorer på denne tiden var ofte «fotballvenner», allerede supportere som så på innpass i klubben som like viktig som den økonomiske gevinsten. Jan Thorbjørnsen, direktør for Wrangler-buksene ble valgt inn som fotballoppmann (ibid). Dette typen spons fra et konsern, med en enkeltperson som Thorbjørnsen kan på mange måter sees på som tidlig «eierskap» i fotballklubb som vi ser mye av i dagens fotball. Fotballklubben Vålerenga og andre klubber i Norge var tuktet på sponsing, samtidig som det fortsatt var amatørregler som betydde ulønnede fotballspillere som gjorde dette på fritiden. Dette medførte at klubben kunne hjelpe spillere med leiligheter og andre «goder» som sydenferie med konene etc, men det kunne ikke helt enda fungere som en jobb på lik linje med annet arbeid (ibid). Det var ikke lønnede fotballspillere, men bonuser hadde man fortsatt. Et tidlig bevis på en økende tiltagende markedsstyring var når Mr. Wrangler, Thorbjørnsen, lovet ti bukser til hver spiller pr mål som ble scoret mot Lyn. Resultatet ble 4-1 seier og 600 bukser til spillerne (ibid). Det ble likevel avklart på årsmøte i 1979 at utbetalinger skjedde til spillere, tross brudd på amatørreglene.

I 1984 kom realiteten for en dag, i form av en domsslutning fra Fotballforbundets domsutvalg. Det var bokettersynet som i sin gjennomgang av regnskap for 1983 som førte til at så og si samtidige i Vålerenga ble straffet for brudd på amatørreglementet (Olstad, 2013). Det førte året etter til at Vålerenga som første klubb i Norge, ga spillerne Non-amatørkontrakter, som de facto det mulig med legal betaling for fotballspilling. Dette var startet og et skritt mot profesjonaliseringen av fotballen. Vålerenga slet lenge med økonomien etter dette, før man i 1986 valgte inn Gunnar Alf Larsen som fotballformann i Vålerenga(det som idag kan ses på som sportssjef) Med han i spisset gikk man bort fra satsning på lånte

penger, og heller over til en administrasjon som satset på nedbetaling og økonomisk ansvar. Selv om administrasjonen og hele Vålerenga hadde lagt om kursen, var det fortsatt over 1,2 millioner kroner i gjeld (ibid). Flere politikere og folk fra finansmarkedet mobiliserte for å hjelpe Vålerenga, sammen med frivillige og supportere. I 1988 var på mange måter klubben reddet igjen. Det var allikevel store problem i den organisatoriske delen av Vålerenga: avdelingene innad i Vålerenga styrte helt på egen hånd, mens hovedstyret knapt hadde noe de skulle ha sagt. Avdelingene besto på den tiden av fotball, håndball og ishockey. I 1988 snudde man om kursen, gjennom en organisasjonskomiteet med innslag fra alle avdelinger og Vålerenga ble det man kaller et allianseidrettslag, med inspirasjon fra våre naboer i øst, Malmö FF og IFK Göteborg. Videre ble det bestemt at de tre avdelingene nå skulle fristilles, med egne regler, økonomi og sportslig satsning. Paraply idrettsorganisasjonen Vålerenga var igang: VIF Hockey, VIF Fotball og VIF Håndball (ibid).

På 1990-tallet begynte markedskreftene på alvor å spille inn og med det også et større og større toppfotballfokus. Et godt eksempel på utviklingen av norsk fotball og Vålerenga, er John Carew. Mannen som for mange blir sett på som en av de aller største i norsk fotball og spesielt i Vålerenga, ble i 1997 kjøpt fra Lørenskog for 1,1 millioner. Mindre enn et år senere ble han solgt til Rosenborg for svimlende 22 ½ millioner. I tillegg hadde man en videresalgavtale, som skulle gi Vålerenga 45 % av overgangssummen til andre lag. Dette har resultert i overkant av 50 millioner norske kroner for John Carew inn til Vålerenga og et godt eksempel på hvordan overgangen til fritt marked for kjøp og salg av spillere kunne gi gode økonomiske resultater (Olstad, 2013). Før 1997, på starten av 90-tallet var igjen Vålerenga i økonomiske problemer og nær ved å gå konkurs. Man skjønnte at gjennom mange år, hvor egentlig det eneste som hadde hjulpet klubben var kjærligheten fra supportere, politikere og byen, samt ekstreme redningsaksjoner når det gjaldt som verst, at man måtte forandre på noe. Man trengte ekstern kapital, og i 1995 stiftet man VIF Fotball Invest AS. Selskapet overtok en del av økonomien, samt at disse også kunne delta i prosessene rundt kjøp og salg. På 1990-tallet så man altså en enorm utvikling i markedsstyring, hvorav sportslig suksess ikke lenger var nok og for å kunne ha en sunn klubbdrift var nødt til å se til investorer (ibid). Spillere, administrasjon og trenerapparat var nå heltidsansatte og fotballen vokste. Fra økonomisk krise til kongepokal i 1997, med gode sportslige resultater og backing fra næringslivet, flydde Vålerenga høyt igjen.

Utover 2000-tallet tok da Norges rikeste mann, skipsreder John Fredriksen, mer og mer eierskap over Vålerenga, og eide så mye som 37 % av klubben. Han utalte i 2002 når han uttalte hvorfor han hadde valgt å investere i Vålerenga: «*Det dreier seg om entusiasmen, gleder og samfunnsengasjementet. Det dreier seg om en blanding av filantropi og investeringsfokus*» (Olstad, 2013, s.235). Samtidig var det ikke sånn at man kunne tjene seg rik på norsk fotball, men at det både lå en kjærlighet for klubben, samtidig med at man beriket og styrket «rykte» sitt. I 1999 hadde Vålerenga omsetning på 51 millioner kroner, lønnet over 100 personer i måneden og fotballen var på vei til å bli «in». Det ble sendt kamper på tv, det var økende publikumstall, ja fotball ble for første gang sett på som «big business» (Ibid). I 2001 fikk opprettet man et elitestyre, med ansvar for den sportslige driften og administrative ansvaret for førstelaget i Vålerenga. Samtidig hadde også Fredriksen nå 99% eierskap av aksjene i Vålerenga. Vålerenga holdt igjen på å gå konkurs i 2002, igjen reddet av Fredriksen. I 2003 klarte Vålerenga med et nødsrik å hindre nedrykk fra Tippeligaen, noe som den dag i dag muligens ses på det nærmeste klubben har vært konkurs noen gang. Fredriksen ga seg i 2003, men ikke før han hadde nedbetalt hele gjelden på 45 millioner kroner (ibid). De påfølgende årene gikk Vålerenga så vidt glipp av seriegull, bare slått av flere mål scoret av Rosenborg i 2004. Fotballfeberen var uansett enorm, medieinteressen hadde aldri vært større og bidragene fra økonomiske samarbeidspartnere økte. Viktigst ble de kommersielle kreftene TV2 kom med, som pumper penger inn i fotballen og med det løftet produktet. I 2005 ble det seriegull og aldri før hadde Vålerenga vært så store i norsk fotball som nå. Man klarte nesten å kvalifisere seg til Champions League det kommende året, kun avgjort på straffespark. Mange har spurt seg spørsmålet om historien til Vålerenga hadde sett helt annerledes ut om det hadde blitt spill på øverste klubbnivå i Europa det året (ibid).

I 2007 startet en storsatsning man aldri før hadde sett i Vålerenga. Martin Andresen kom inn og vervene var mange: Trener, manager, sponsor (gjennom Skeidar), spiller, kaptein. En idrettsleder med litt for mange baller i luften. Støttet av Tor Olav Trøim på eiersiden i Vålerenga skulle en mann uten trenererfaring, med et gedigent støtteapparat, skulle dette markere start på et hardsatsende Vålerenga som skulle bli Norges beste lag. Det ble i stede masse administrativt surr, med enorme overganger som aldri ga sportslig suksess, et støtteapparat som en etter en forlot sin post og stilling i Vålerenga. Det enorme fokuset på toppfotballsatsning, i takt med markedskreftene, gjorde at intet mindre 40 nye spillere kom og gikk på fire år (ibid). Samtidig hadde klubben på disse årene hatt gode, lokale spillere som Abdellaoue-brødrene, Harmet Singh og Mohamed Fellah, blitt erstattet med «store» stjerner.

Identiteten i Vålerenga var nærmest ikke å se, den lokale forankringen var erstattet med kjøpefest og enorm satsning. Noe de midlertidig traff på, var satsningen på talenter i alderen 12-16 år (ibid).

Vålerenga er en klubb som har gått gjennom store og mange endringer, det samme har norsk fotball. Fra de massive overgangene fra amatør fotball til profesjonell fotball, til at norsk fotball og Vålerenga på 1990-tallet og frem til 2000-tallet så en enorm økning i interesse for fotballen her i Norge. 1990-tallets enorme inntog av markedskrefter, forretningsideer og storsatsning, har vi sett utvikling på helt frem til idag. Det er liten tvil om at Vålerenga har balansert lokal forankring, kjærlighet og stolthet, med store økonomiske problemer, enorm gjeld, redningsoperasjoner og til tiden administrativt kaos. Etter kaosårene med Martin Andresen som idrettsleder på så og si alle plan det var mulig å være, satt man igjen med store økonomiske tap, store utskiftninger i administrativ del, samt et cupgull og et seriesølv. Helt siden starten på 2000-tallet har dagens Vålerenga eier, Tor Olav Trøim, vært med på Vålerenga karusellen. I 2016, etter mangfoldige år med både økonomisk og sportslig fiasko, sa Vålerenga-aksjonæren at det skulle satse stort. Et nytt stadion på Valle skulle bygges og med det en ny tidsepoke i Vålerenga. Det skulle også ryddes opp i administrasjonen og få klubben «på rett kjøp» etter mange år med mye kaos (Stokstad, 2016). I 2017 ble ettertraktede Ronny Deila ansatt som et bevis på den nye tiden, før han i 2020 ble erstattet av Dag Eilef Fagermo.

I dette forskningsprosjektet skal denne kontekstuelle bakgrunnen gi en slags «forklaring» på hvorfor jeg vil forske på hva tiltagende markedsføring og toppfotballfokus har hatt av konsekvenser for Vålerenga.

3. Teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket jeg vil benytte meg av for å belyse tema og min problemstilling baserer seg på organisasjonsteori, da spesifikt institusjonell teori og teori knyttet opp mot dette. Jeg vil gjennom institusjonell teori, både «klassisk» og ny-institusjonell teori, tilspisse teorien inn mot institusjonell teori inn mot idretten, med idrett som institusjon og institusjonelle logikker. Videre er det viktig å se på institusjonelle logikker i idretten i et organisatorisk perspektiv. De institusjonelle logikkene i idretten skal benyttes som «verktøy» for å kunne «måle», oppleve og se hvordan disse oppleves i Vålerenga fotball gjennom idrettsledere i klubben. Dette teoretiske rammeverket skal legge grunnlaget for analysen av

empirien i studien, som omhandler hvordan idrettsorganisasjoner i denne studien Vålerengens idrettsforening og deres allianseidrettslag Vålerenga Fotball, i de påvirkes av økt toppidrettsfokus og tiltagende markedsstyring.

3.1 Institusjonell teori som analytisk utgangspunkt

Institusjonell organisasjonsteori så en vokse fram som kritikk mot de allerede rådende organisasjonsteoretiske perspektivene, spesielt fra 1970-tallet (Gammelsæter, 2016). Disse tidligere perspektivene vektla å se på en instrumentell kalkulasjon for å forklare atferd, samtidig som at man må forske seg frem til å forstå hva som er den beste/mest rasjonelle måten å organisere på. Institusjonell teori på sin side sprang ut fra ideen om at forestillinger rasjonalitet og effektivitet er problematisk i seg selv (Selznick, 1996). Greenwood, Oliver, Sahlin & Suddaby (2008) mener at institusjonell organisasjonsteori (da ofte referert til som klassisk) fremhever de sosiale verdier og ideer som flere ideer og som mennesker i en organisasjon og/eller deres omgivelser tar for gitt. Her defineres og forstås begrepet institusjon som sosiale handlinger, underbygget av normative systemer og kognitive forståelse som nettopp gir sosial utveksling mening. Institusjonell teori handler om hvordan organisasjoner blir påvirket av omgivelsene og samfunnet, hvor det senere har gått mer over til samspillet mellom organisasjoner og dens påvirkning av institusjoner (Greenwood et al, 2008).

Institusjon er et ord vi av og til bruker i vårt daglige virke, både ved å omtale en organisasjon som f.eks. en helseinstitusjon, men også personer som spiller en viktig rolle i en bestemt plass i samfunnet (Gammelsæter, 2016). Personer og organisasjoner kan fremstå som institusjoner på grunn av deres viktighet for et spesifikt felt, så det er derfor viktig å presisere at institusjoner og den institusjonelle teorien i dette tilfelles ikke kan reduseres til personer eller formelle organisasjoner, men i praksis et samlet sett normer, regler og forestillinger som påvirker individet og organisasjonen. Å handle innenfor disse institusjonene betyr å ta valg og handle ut ifra disse regler (Gammelsæter, 2016). Campbell (2004) mente at institusjoner er et fundament for det sosiale liv og uten institusjoner blir det påstått at livet vil være krevende og kaotisk.

3.1.1 Et ny-institusjonelt perspektiv på idretten

I denne studien hvor det benyttes et institusjonelt, eller mer presist et ny-institusjonelt

perspektiv, på idretten vektlegges særlig fokuset på hensynet til idrettens legitimitet. Utgangspunktet for ny-institusjonell teori er fokuset på legitimitet, ressursbruk og organisatoriske felt og dens oppblomstring (Meyer & Rowan, 1977). Spesielt innenfor ny-institusjonell teori ser man at legitimitet gjør seg gjeldene og organisasjoner organiserer seg ut ifra hva som er mest akseptert i samfunnet og hos sine omgivelser. Organisasjoner tilpasser sin struktur til såkalte rasjonaliserte myter i sine omgivelser. Samfunnet rundt bestemmer hva som var mest akseptabelt og de organiserer seg deretter. På mange måter kan man si at de rasjonelle mytene er de «korrekte» handlingene og disse «korrekte» handlinger er forankret og konstruert sosialt i organisasjonens omgivelser. DiMaggio & Powell (1991) mener at ny-institusjonell teori betrakter institusjoner som «uavhengige variabler», og dermed vender blikket mot kognitive og kulturelle forklaringer. Samtidig er det vanskelig å definere akkurat hva ny-institusjonell teori-begrepet er. Når man ser på ny-institusjonell teori, daterer det vanligvis helt tilbake til nevnte John W. Meyer og Brian Rowans artikkel «*Institutionalized organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*». De definerer ikke akkurat hva ny-institusjonell organisasjonsteori er, men at de formelle strukturene må forstås gjennom myter og seremonier (Meyer & Rowan, 1977).

Når ny-institusjonell teori skal benyttes som perspektiv i denne studien og belyse deler av idretten som institusjon gjennom fokuset på fotball og toppidrett, er det viktig å se på hvordan ny-institusjonell teori gjør seg gjeldene mot organisasjoner innenfor idretten. Gammelsæter (2016) sier at

«[...] ny-institusjonell organisasjonsteori utforsker aktivt om vi kan forklare organisasjonsstrukturer, endringer i organisasjoner og deres beslutninger og handlinger ut fra at også organisasjoner er innhyllet i sosiale krav og forestillinger som de forsøker å møte» (Gammelsæter, 2016, s.189).

I forhold til idretten kan det eksempelvis være organisasjoner innenfor fotballen som fungerer som og opererer i underholdningsbransjen, at det er der den hører hjemme og den ter seg deretter. Eller at idretten fremstilles mer som en viktig (folke)helseinstitusjon, og derfor også bære den ansvaret en (folke)helseinstitusjon får: spille på lag med staten, være et forbilde, forebygge, bygge relasjon osv (Gammelsæter, 2016). Disse forestillingene om hva idretten skal være påvirker de i idretten og som igjen gjør at valg som blir tatt, som igjen fører til aksept. Man tar valg ut ifra hva samfunnet vil kunne akseptere. De får rett og slett legitimitet

ovenfor støttespillere, omgivelser og samfunnet rundt seg. Legitimitet er det sentrale og bidrar til at organisasjoner eller institusjoner overlever (Gammelsæter, 2016).

Scott (2013) fokuserer på hvordan organisasjoners legitimitet henger sammen med omgivelsenes press i tre former eller det han omtaler som pilarer; den regulative, den normative og den kognitive pilaren. I tillegg til Greenwood m.fl. (2008) som ser på det normative systemet og kognitiv forståelse, tilsetter Scott det regulative elementet. Disse tre pilarene er måten Scott prøver å forstå og forklare institusjoner på. Regulativ kan forstås som de formelle regler og systemer, som igjen fyller ut de normative systemene og de kognitive forståelsene. Den normative pilaren fokuserer på hvordan verdier og normer kan være meningsdannende, hvorav de normative reglene i en institusjon fokuserer på evaluering og obligasjoner i sosiale settinger (Scott 2013). Det man jobber mot i organisasjonen, det resultatet, mål og visjon man vil oppnå innad i organisasjonen, er ikke lenger det viktigste, men også fremgangsmåten, altså hvordan man oppnår og kommer seg til målet, er like viktig. Den normative pilaren vil bruke normer og verdier for å danne seg meninger, for nettopp å se hvilken handling som er riktig i en gitt situasjon. Hvilke valg støtter individets egeninteresse, hva kan man tjene på, ut ifra situasjonen og rollen man selv har i den. På det kognitive planet, den kognitive pilaren, fokuserer at man innenfor institusjonen bygger opp en felles kulturell identitet og man får en felles forståelse av hvordan den sosiale virkeligheten institusjonen befinner seg i fungerer (Scott, 2013). Disse tre pilarene viser tre forskjellige måter å se institusjoner på innenfor institusjonell teori, hvor det alltid er en krysning av disse tre pilarene innad. Man kan se for seg at pilarene er som briller og gjennom brillene ser man forskjellige måter institusjonen fungerer på.

Scott viser til at institusjoner er bygget av tre elementer som er grunnleggende for at de skal gi mening i det sosiale liv. Dette er relevant å se opp mot idretten. Det regulative elementet er konkrete og nedskrevne regler og lover som man skal håndheve. Dette er for eksempel idrettens barnerettigheter. Her kommer det konkret, nedskrevne bestemmelser som må følges, som f.eks at «*barn kan delta i regionale konkurranser og idrettsarrangementer fra det året de fyller 9 år*» eller at «*alle barn skal få premie i et idrettsarrangement dersom premiering skjer*». (Norges Idrettsforbund, 2022). Det neste elementet ifølge Scott er det normative elementet, hvor man finner de verdier og normer som ikke er nedskreven som en lov, men som er mindre formelle og eksplisitte. Innen idretten kan en norm være at den yngste på et lag eller en junior skal samle pucker etter trening eller at den yngste i alder skal i midten i øvelsen

«firkant» på fotballtrening. Det siste elementet er det kulturell-kognitive som handler om vår felles «oppfatning» eller inngrodde forestillinger. Dette kan for eksempel være at Vålerenga er «Klubben for alle» eller at «Topp skaper bredde». Det er en felles enighet for de involverte, en forestilling man tar for gitt og som skal kunne gi mening i den sosiale orden (Scott, 2013). Disse tre elementene skal, ifølge Scott, sammen kunne definere en institusjon.

3.2 Idretten som institusjon – for idrettens skyld

I dette forskningsprosjektet er det Vålerenga som utgjør *institusjonen*. På samme måte som Vålerenga, Stabæk og Brann sorteres inn som *organisasjoner* som er tilknyttet institusjonen *norsk idrett*, er Vålerenga AS, Vålerenga Fotball, Vålerenga Samfunn og Vålerenga Elite organisasjoner innen institusjonen Vålerenga. Samtidig, for å kunne se Vålerenga og forså vidt en hvilken som helst annen stor fotballklubb som en institusjon, må vi betrakte idretten som en institusjon. For å forstå idretten som institusjon må vi se på logikken som ligger bak, nemlig at idretten er knyttet til meningen med å bedrive eller arbeide innen idrett. Det er for idrettens, sportens skyld og det det innebærer. Ikke for å tjene penger, ikke for det kommersielle eller for å ekspandere. Logikken som knyttes til idretten er det å like sporten/idretten og idrettsglede, noe som absolutt ikke kan kjøpes. Her snakker vi om idretten som en verdi i seg selv, med tilhørende indre motivasjon (Gammelsæter, 2016).

«*Alla beslut som tas sker den demokratiska vägen som är rak och obruten från den enskilde klubbmedlemmen till riksidrottsstyrelsen som är odrottens «regering»»* (Gammelsæter, 2016, s.42). Sitatet er fra Riksidrottsförbundet i Sverige og som beskriver, ikke bare en svensk, men et skandinavisk syn på idretten: nemlig at idrettsorganisasjoner baserer seg på demokrati og frivillighet. Gammelsæter (2016) mener at idrettsorganisasjoner styres etter verdier og prinsipper som er demokratiske, og at kulturen vår ofte godtar dette. Demokrati kan også knyttes opp mot visse verdier og prinsipper: likhet, medbestemmelse, frivillighet, gjennomsiktighet og ansvar.

Vi knytter frivilligheten opp mot demokratier. Hovedpoenget med frivilligheten er at ingen skal tvinges til å bli med og på andre siden kan ingen tvinges til å forbli i en organisasjon de ikke vil være en del av. Med demokratiet og frivilligheten følger også de lover, regler og normer som finnes i en idrettsorganisasjon. På samme måte som du ikke i samfunnet kan oppføre deg som du vil: du kan ikke skifte statsborgerskap når det måtte passe deg eller nekte

å gå på ungdomsskole. Samtidig oppfattes ikke dette som innskrenkende frihet, men heller en del av pakka, nettopp fordi det med å være medlem av demokratiske organisasjoner også medfølger rettigheter og fordeler. Disse spillerreglene i en demokratisk idrettsorganisasjon kan for eksempel medføre at gode idrettsutøvere bli utelatt fra idrettskonkurranser på grunn av brudd på disse interne regler (Gammelsæter, 2016). Videre er det å kunne behandles likt og ha en stor eller liten grad av medbestemmelse. Det betyr derimot ikke at en som ikke er lærer kan melde seg inn i en organisasjon som består av lærere eller at en forening med edruskap nekter mennesker som bruker rusmidler og bli med i foreningen. Frivilligheten kommer med og dannes av mennesker med en felles interesse og et sett felles rettigheter som alle er enige i. Alle mennesker har lik verdi og derfor også felles rettigheter til å melde seg inn i en idrettsorganisasjon, uavhengig av kultur, kjønn, bakgrunn, yrke etc. Det samme gjelder også når man stemmer ved for eksempel et styremøte over et vedtak eller man har stemt frem egne representanter som skal representere idrettsorganisasjonen ved for eksempel årsmøter eller generalforsamlinger. Samtidig, ser også i idretten diskriminering, men da i form av at kvinner og menn ikke konkurrerer mot hverandre, men også i form av vektclasser, alder og divisjonen (Gammelsæter, 2016) Transparens eller gjennomsiktighet er også en viktig faktor når vi ser på idretten som institusjon. Det som menes her er at hvert enkelt medlem skal kunne ha fullt innsyn og kunnskap om situasjoner i organisasjonen. Samtidig kan noe informasjon begrenses, til f.eks. kun noen få personer får innsyn i de økonomiske forholdene eller at ledelsen ikke gir ut all informasjon til ansatte under. Dette kan også være problematisk. Ser vi for oss at ledere får informasjon som de kan holde for seg selv, hva da hvis de bruker denne informasjonen til «berike» seg selv? Derfor har man ofte kontrollkomiteer som kan kontrollere og undersøke det som skjer i idrettsorganisasjoner. Til slutt er ansvar en viktig del av idrettens demokrati og demokrati i en idrettsorganisasjon. Dette gjelder primært på mennesker som sitter med makt, som er stemt frem og som man stoler på skal gjøre det beste for sine medlemmer, nettopp fordi dette ansvaret er gitt fra medlemmene. For at mennesker i hegemoniet skal få fornyet tillit, må de også vise seg tilliten verdig. Har medlemmer mener lederne har gjort en god jobb, får de fornyet tillit. På samme måte, har de misbrukt tilliten, blir de ofte kastet. Slikt fungerer ansvaret i demokratiet innad i en idrettsorganisasjon (Gammelsæter, 2016).

Ser man på idretten som institusjon er de to sentrale ordene samarbeid og konkurranse, viktige deler av idretten. Konkurranse i idretten selv, samarbeid i idretten, men også samarbeid om driften av en idrettsorganisasjon, samarbeidet mellom organisasjoner og ikke minst samarbeid

om idrettens demokratiske system. Samtidig når konkurransen ikke innebærer kun å «vinne» mot seg selv, idrettens egenverdi, så kommer konkurranseidretten inn. Konkurransen fører til krav som bedre styrke, bedre trenings- og konkurransebetingelser og bedre prestasjoner. I tillegg kommer de økonomiske og tidsmessige investeringene, sammen med kampen om kunnskap og kompetanse inn (Gammelsæter, 2016). Det er disse kravene man at er en stor utfordring den frivillige organiseringen, at markedsstyringen sammen med toppidrettsfokus utfordrer frivilligheten (eller bredden). Frivilligheten tar deg bare så langt, og selv om den er avgjørende, har den sine begrensninger når profesjonaliseringen kommer inn. I følge Gammelsæter(2016) definere han profesjonalisering i to forstander. Det ene er at utøvere, trenere, støtteapparat, samt de som organiserer og leder idrettsorganisasjoner nå får betaling for den tid de legger ned. Eller mer treffende: det er deres jobb. På den andre siden vil profesjonalisering også si at tidsbruken blir en hel annen, i jakten på og bruken av fagkunnskap. Dette igjen gir en «profesjonalisering» innad i idretten, ved at det kreves formell utdanning som «sertifiserer» dem til jobben. Samtidig ser vi at konkurransen om utøverne, pengene og medaljene, spesielt i fotball, også blir en konkurranse om profesjonalisering av idrettens organisasjoner.

3.3 Institusjonelle logikker

Institusjonell logikker ble man først introdusert for på 1990-tallet av Friedland og Alford (1991), som kom frem til at hver av de viktigste institusjonelle institusjonene i samfunnet har en sentral logikk, et sett av materielle praksis og symbolsk konstruksjon, som utgjør dets organiserings prinsipper og som er tilgjengelig for organisasjoner og enkeltpersoner og utdype (Friedland & Alford, 1991, s. 248). Eksempler på disse institusjonene er det kapitalistiske markedet, staten, demokratiet, familien og religion eller vitenskap. De institusjonelle logikkene er forskjellige fra institusjon til institusjon: kapitalismens logikker er akkumulering og varemerking av menneskelig aktivitet, staten tyr til rasjonalisering og regulering av menneskelig aktivitet av juridiske og byråkratiske hierarkier. Demokrati er deltakelse og utvidelse av folkelig kontroll, familie er fellesskap og motivasjon til menneskelig aktivitet, mens religion/vitenskap er sannhet. Friedland og Alford definerer institusjonelle logikker som symbolsk forankret, strukturert organisatorisk, forsvare politikken, teknisk og materielt begrenset og derfor også spesifikke historiske grenser (Friedland & Alford, 1991, s. 249).

I 2008 ble institusjonelle logikker videreutviklet og definert og av Thornton og Ocasio (2008, s.101) som presiserer dette om institusjonelle logikker:

«the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space and provide meaning to their social reality».

Institusjonelle logikker dreier seg om å gi organisasjoner mening, hver for seg, i forhold til sin sosiale verden, gjennom sosiale konstruerte oppfatninger, verdier og regler som bygger på historiske mønsteret for hva som er akseptert praksis. Eller rett og slett hva som er greit, hva som er logisk og hva som gir mening der og da, i en gitt sosial situasjon.

Greenwood og Hinings (1988, s. 295) definerte institusjonelle logikker som:

«a set of ideas, beliefs and values that shape prevailing conceptions of what an organization should be doing, of how it should be doing it and how it should be judged»

Det innebærer hvordan en organisasjon skal oppføre seg, i forhold til hva den bør gjøre, hvordan den gjør det og også hvordan den skal dømmes (Gammelsæter, 2010). I følge Greenwood og Hinings vil disse fortolkede skjemaer, sammen med de andre tolkningene og definisjonene utgjøre en slags idealmodell for hvordan en organisasjon bør fungere.

Samlet sett kan man gjennom å se på de forskjellige definisjonene til Fireland & Alford, Thornton & Ocasio og Greenwood & Hinings, se institusjonelle logikker som organiseres og anvendes opp mot en organisasjons nivå. I denne studien rettes fokuset inn mot å se institusjonelle logikker innad i idretten og da inn mot fotballen. Jeg vil bruke disse institusjonelle logikkene som et utgangspunkt for å se hvordan disse «bærebjelkene» påvirker fotballen og Vålerenga fotballs idrettsledere.

3.3.1 Institusjonelle logikker i idretten

I forhold til denne oppgavens tema og problemstilling er institusjonelle logikker viktig å dykke ned, når man skal se hvordan toppfotballfokus og tiltagende markedsstyring påvirker en fotballklubb. Det at markedet og den tiltagende markedsstyringen påvirker en fotballklubb eller en idrett har man sett flere ganger. Ser man på de første studiene av fenomenet var man

opptatt av å utfordre gamle logikker med ny forskning og dermed også nye logikker (Gammelsæter, 2016).

Gammelsæter (2016) skisserer opp tre hovedtyper av såkalte nøkkelinstitusjoner når han skal definere organisering av idrettens samfunnsoppgaver. Det ene er idretten selv, det andre er staten og den tredje er markedet. Det er selve idretten, kontrollen fra staten og påvirkningen gjennom markedsstyringen, med det kommersielle. Disse er idealtyper i samfunnet som på hvert sitt område, med sine egne fundamentale ideer og hvordan de står ovenfor hverandre i organisering av idrett (Gammelsæter, 2016).

Gammelsæter(2016) beskriver åtte institusjonelle logikker som kjemper om å definere hva som vil være de riktige handlingene innen en idrettsorganisasjon, samtidig som han legger vekt på at dette ikke er et resultat av empirisk forskning, men mer et utgangspunkt for empirisk forskning, eller hans observasjon. Han påpeker også at det i studier av idretten vil være hensiktsmessig å undersøke om det eksisterer noen dominerende eller konkurrerende logikker. Hans argument er at ulike logikker kan avhenge av hverandre, eller kan påvirke hverandres mål, midler og vurderingskriterier (Gammelsæter, 2016). De institusjonelle logikkene han beskriver er *idealisme, indre styring, identitet, entreprenørskap, kommersialisme, politikk, byråkrati og pengespill*.

Denne oppgaven sikter seg inn på å se Vålerenga i på et organisasjonsnivå, og derfor vil ikke samtlige logikker spille inn i mitt forskningsprosjekt. Det er viktig for dette prosjektet derfor spesifisere hvilke logikker som skal anvendes og forskes på når vi skal se på den gitte case. Jeg har valgt og ta for meg *idealismen, identiteten, entreprenørskap, kommersialismen og politikken*. Grunnlaget for at jeg har valgt disse logikkene vil jeg gå nærmere inn på innenfor hver logikk nedenfor. Logikken om indre styring vil ikke ha relevansen i denne oppgaven. Grunnlaget for at denne logikken frafaller er at indre motivasjonen til en fotballspiller, som ikke er tuktet på penger eller resultater, er ikke en logikk som jeg velger å se om underlagt organisasjonsteori, men da heller en logikk på et individnivå. Pengespill vil heller ikke spille inn på mitt forskningsprosjekt da jeg mener dette ikke er relevant med sikte på et forskningsprosjekt med en organisatorisk tilnærming. Grunnlaget her er at jeg fokuserer både på bredde og elitedelen av fotballen, hvor pengespill ikke verken vil nevnes eller være en del av intervjuguidet. Videre mener jeg at dette ikke inngår i et organisasjonsteoretisk nivå.

Selv om logikkene verken er absolutte eller konstante, vil jeg benytte disse som et «verktøy» for å kunne se hvordan dette i stor eller liten grad disse spiller inn i en klubb som Vålerenga. Disse institusjonelle logikkene skal legge et grunnlag for hvordan det kommersielle, toppfotballfokus og markedsstyringen påvirker Vålerenga, gjennom refleksjoner idrettsledere i klubben gjør seg. Hver av logikker jeg tar for meg, skal knyttes opp mot Vålerenga og på den måten brukes som et verktøy for å forstå sammenheng og kompleksitet mellom flere faktorer og kravene klubben stilles ovenfor og konteksten Vålerenga eksisterer i. Et eksempel på dette, når vi se på Vålerenga innenfor idealismens logikk, er om Vålerenga virkelig er «klubben for alle» og hva vil det i så fall si.

Idealisme

Idrettens visjon er *idretts glede for alle* og denne visjonen tar til ordet for at alle skal kunne bedrive med idretten de selv vil uavhengig av familiens økonomi eller andre utfordringer (Tvedt, 2017). Ser man på idrettsbevegelsen i Skandinavia er den historisk tuktet på frivillighet, og den frivillige ser på idretten som et sted for å utvikle mentale, fysiske og sosiale verdier. Spesielt godt eksempel på dette er foreldres engasjement ovenfor egne barn og andres (Gammelsæter, 2016). Idealismens logikk går enkelt ut på å mobilisere medlemmer til å hjelpe til med tilrettelegging og idrettsutøvelse. Dette skal igjen gi sosiale, fysiske, mentale og gode resultater, samt bidra til økonomisk støtte inn i et idrettslag. Idealismen er ikke tuktet på økonomisk gevinst eller seier/nederlag, men sosial gevinst. Det er selve idrettens skyld, på grunn av idretten i seg selv som gir en idealistisk logikk i denne forstand.

I 2019 publiserte Statistisk sentralbyrå et «sentralregnskap for ideelle og frivillige organisasjoner» som kunne slå frivillige utførte 142.000 årsverk i 2017. Regnet man verdien av det frivillige arbeidet utgjorde dette rundt 75 milliarder kroner. Den viser videre til at kultur og fritid sto for omtrent halvparten av årsverkene innenfor frivillige arbeidet, samtidig som idretten alene sto for 24 prosent av det frivillige årsverket (Nickelsen, E. 2019). Det viser til hvor enormt stort det frivillige engasjementet og innsatsen er innenfor idretten. Idealismens logikk er tuktet på at mennesker skal bruke av sin fritid til å bidra til klubben, for sin egen skyld, vinning og kanskje kjærlighet.

Idealismen har som utgangspunkt i ideelle mål, hvor man har en tilretteleggelse for idretten som sentrale midler, som igjen skal kunne mobilisere flest mulige medlemmer/brukere.

Det er viktig å se hvordan Vålerenga berøres av idealismens logikk i form av viktigheten av frivilligheten, grasrota og dugnadsånden og hvordan den samspiller med elitisering, toppfotballfokus og markedsstyringen. NIF sin visjon er «idretts glede for alle», men Vålerengas visjon/slagord er «Klubben for alle». Det blir derfor viktig å se på hvordan dette foregår i praksis og hva denne visjonen/mottoet innebærer for klubben.

Identitet

En fotballklubb innebefatter mye mer enn bare de minuttene det utkjempes en kamp på banen, de 90 minuttene hvor det spilles fotball i uken. Spesielt når man ser på supporterdelen av en fotballklubb. Det handler om identiteten, tilhørigheten og felleskapet. Et fellesskap som dyrket et lags historie, har de samme heltene og ser til de samme symbolene, sammen med ritualer som supportere rundt klubben selv utvikler. Denne følelsen av «vi» sammen, mannen (eller kvinnen) og klubben sammen gjør at man skaper en identifikasjon med klubbens historie og stedet der klubben tilhører (Gammelsæter, 2016). Det er ofte en kultur og et samfunn innad i fotballklubben, hvor fotballklubber ofte representerer byer, regioner, lokalsamfunn, men også sosiale klasser og religiøse kontekster. I Tyrkias hovedstad Istanbul finner man også to av de største klubbene i landet, Galatasaray og Fenerbahçes. Klubbene ligger på hver sin side av Istanbul, men det spesielle med Istanbul er at byen ligger i både Asia og Europa. Det gjør også de to klubbene og det blir også regnet som verdens mest intense lokaloppgjør. I Argentina har man superoppkjøret «El Superclasico» mellom de to hovedstadslagene Boca Juniors og River Plate. Ikke bare har de fans i Buenos Aires, og ikke bare strekker det seg til resten av Argentina, men man finner fans fra hele Latin-amerika. Den står i Argentina som et symbol på kampen mellom fattig og rik. Boca Juniors holder til i den fattigste delen av Buenos Aires, mens River Plate supporterne tilhører for det meste middelklassen og de intellektuelle. «The Old Firm», oppkjøret mellom Celtic og Rangers i Scotland, er også kampen mellom både nasjonalfølelse og religion. Rangerssupporterne er protestanter, de har tro mot England og dronningen, mens Celticsupportere er katolikker og identifiserer seg med Irland. Ikke bare ser man en kulturell, religiøs og nasjonalfølelse knyttet opp mot identiteten, men også et stort hat ovenfor de som har den motsatte identiske tilhørigheten. Et godt eksempel på hvor sterk en slik identitetsfølelse kan være kan man se på et spørsmål til en celticsupporter om hvor viktig Celtic er: «*Its not about life and death, its more inportant than that*» (Johansen, 2010). Ser man til Norge er lokaloppkjøret mellom Lillestrøm og Vålerenga et klassisk derby, det er byen mot landet. Eller Vålerenga mot Lyn, lokaloppkjøret om hvem er best i byen Oslo. En fotballklubb er for mange en identitet, og

som en klok mann en gang sa: du kan skifte kone, by og jobb, men aldri fotballag. Det er en del av deg og du er en del av den. Derfor så man også en stor utvikling i danningen av supporterforeninger som igjen får et slags eierskap over klubben. Ikke i form av penger eller direkte eierskap, men i form av identiteten (Gammelsæter, 2016).

«True fans», eller det man kan se på som de med lidenskapelige supporterne, organiserer på mange måter livet sitt rundt og med laget. Det er ikke den fotballklubben jeg holder med, det er *vår* fotballklubb, *vårt* lag. Det er *vi*. Det forventes full lojalitet, og det skal dyrkes god supporterkultur som innebærer sterk rivalisering med motstandsklubber og supportere, visse sanger skal kunnes og visse ting skal man vite (Lesjø, 2008). I Vålerenga ser man flere grupperinger av dette, i form av Klanen som fungerer som uavhengig supporterforening, men også flere undergrupper som Ikaros og Isco boys. Identitetslogikken viser til mål om tilhørighet og selvrespekt, hvor man får en identifikasjon med klubben og tilhørende symboler og ritualer, samt følelsen av respekt og det å bli sett (Gammelsæter, 2016). Identitetslogikken i denne oppgaven sikter seg inn på hvordan Vålerenga som klubb bli sett på internt, hva som er Vålerengas identitet og rolle i sin gitte situasjon i samfunnet.

Entreprenørskap

Entreprenørskapets logikk går ut på at man spesielt i lagidretter har begreper som «klubbeier» eller «investorer». Eierskapet til en klubb ser man ofte kommer fra aksjeselskap eller investeringsselskap, da veldig ofte dominert av enkeltpersoner. Det kan være mennesker med høy formue som vil tjene mer, renvaske eget navn, styrke sitt selskaps omdømme eller andre ting. I Norge har man eksempelvis Kjell Inge Røkke som investerte tungt i Molde eller Tor Olav Trøim i Vålerenga. Spesielt etter profesjonaliseringen av norsk fotball på 1990-tallet hadde man stor tro på at man kunne tjene penger ved å investere i norske fotballklubber (Gammelsæter & Ohr, 2002). Spesielt ved å se på Røkke og hans samarbeidsinvestor Gjelsten ser man hvordan eierskap i norske fotballklubber er problematisk. Selv om klubben i en to års periode (1998-2000) opplevde stor suksess sportslig suksess vendte tilslutt både lokalsamfunnet, spillere og trenere seg mot den sportslige og administrative ledelsen, som var sterkt preget av Røkke og Gjelsten grep, og mente at de ødela klubbens sjel. De la om kursen etter 2000-sesongen. Gammelsæter (2010) peker på at sportsøkonomien til fotballen vil føre til at flertallet av fotballinvestorer vil tape penger, men at motivasjonen må å gi tilbake til

byen, lokalsamfunnet, øke sitt omdømme gjennom omdømmebygging og generelt økt status og makt.

Ser man ut i Europa nå, ser man enorme forandringer i forholdet til entreprenørskap da gjennom eierskap. Gjennom diskusjonen omkring Fotball VM i Qatar 2022, ved store brudd på menneskerettigheter og mistanke om korrupsjon i prosessen om å få VM til Qatar, ble sportsvaske årets nyord (Hjerde, 2021). Sportvasking er i følge Amnesty International «*når stater arrangerer eller sponser store idrettsarrangementer, klubber eller organisasjoner for å avlede oppmerksomheten vekk fra menneskerettighetsbrudd som staten kritiseres for*». Dette har man også sett ved oppkjøpet av Newcastle Fotballklubb, hvor prinsen av Saudi-Arabia kjøpe opp store deler av klubben, samtidig som han har blitt beskylt for å ta på seg ansvaret for drap av en anerkjent journalist som var kritisk til regimet, for brudd på menneskerettigheter og senest for å ha henrettet 81 personer på en dag (Elster, 2022). Amerikansk eierskap i Engelske klubber er et annet eksempel og i den siste tiden har vi sett at på grunn av russisk invasjon i Ukraina, at Chelseas mektige oligark og mangeårige eier Roman Abramovic ble sanksjonert kraftig økonomisk av britiske styresmakter. Dette igjen går utover hele klubben og i verste fall kan gjøre at de blir kastet ut av den engelske toppserien om det ikke skjer et salg (Rydje & Kværnes & NTB, 2022). Samtidig vil ikke entreprenørskapets logikk kun omfatte private investorer, men også politikkeres involveringer, trenere, agenter og til og med spillere. Det er mulig for alle å unytte sin posisjon med ofte økonomiske motiver (Gammelsæter, 2016).

I Vålerenga har dette med eierskap og entreprenørskap vært en debatt i mange år. Fra starten av 2000-tallet og frem til idag har Tor Olav Trøim investert mer enn 200 millioner kroner som ikke har gitt nevneverdig eller langvarig sportslig suksess. Samtidig har Trøim fortsatt å investere og som mangeårige trener i Vålerenga Kjetil Rekdal sa til e24 i 2020: «*For ham er fotball et fristed, en plass han kan koble av. Men han er virkelig opptatt av å vinne. Suksess for Vålerenga gjør han oppriktig glad*» (Lønnebotn, 2020). I 2017 kjøpte han hele klubben gjennom sitt firma Magni Sport AS, med eierskap i Vålerenga AS. Avtalen mellom Vålerenga AS og Vålerenga Fotball Elite gjelder frem til 31. desember 2028 (de Wahl, 2020). Samtidig ble man det på årsmøtet i mars 2022 satt som visjon og bli uavhengig av aksjeselskap og eierskap, med et ønske om eierskap fra supportere og klubbens medlemmer.

Entreprenørskapslogikken forstås på den måte at målet er å utgjøre en forskjell, hvorav beslutninger og handlekraft fungerer som sentrale midler. Det er også en opplevelse av makt som målekriterium, hvertfall for den enkelte entreprenør, da kanskje ikke for omverdenen (Gammelsæter, 2016).

Politikken

Staten, eller politikken logikk handler om å skape og bevare velferd til befolkningen gjennom å kjempe for legitime samfunnsinteresser. Eksempler på dette er når politikken og kommuner går inn og hjelper klubber som sliter økonomisk, gjennom lån og garantier. Grunnen til dette er at man på et breddenivå ser at klubben har store frivillige aktiviteter for barn og unge, mens på toppnivå ser man at det rett og slett handler om en merkevare for kommunen (Gammelsæter, 2016). Kommunene konkurrerer om næringsetablering og bosetting og gjennom konkurranse blir idrettslag sett på som trivselsskapere og samlingspunkt for lokalbefolkningen. Samtidig skal for eksempel de som bor i Tromsø føle et slags tilhørighet og stolthet til Tromsø IL. Politikken logikk går ut på hvor stor den lokale oppslutningen rundt idretten er, graden av suksesshistorier og hvilke mål og verdier idretten skal representere (Gammelsæter, 2016).

Kommersialisme

Man kan se at kommersialismen som markeds logikk er relevant i forhold til idrettslag. Mange kan sitte med den formening om at idretten, gjennom kommersialisering, gjør at det har blitt store mengder penger og ikke minst «pengefolk» i idretten og som kan gå utover selve sporten/idretten (Gammelsæter, 2016). Sportsøkonom Bil Gerrard hevdet at det sentrale ved overgangen fra profesjonalisering til kommersialisering er at eierne i klubber vil stille økende krav til aksjeutbytte. Her må man ta i betraktning at idretten og klubben har blitt så profesjonalisert at eierne nå har tatt «kontroll» over klubben. Ser man på de rystende nyhetene om en «Superliga» i Europa våren 2021, er dette gode eksempler på når den kommersielle logikken går utover alt annet. Her så man at eierne i klubber som Manchester United, Liverpool, Ac Milan og Real Madric etc, alene gikk sammen om å danne grunnlaget for en ny liga. Hovedpoenget var å tjene og sikre økonomisk gevinst i årene fremover (Ekeland & Søreide, 2021). Selv om dette på langt nær er tilfellet i norsk fotball, er det ikke tvil om at fotballens verdier også trues av det kommersielle. Den kommersielle logikken går ut på å gjøre idretten til et best mulig salgbart produkt.

Det er liten tvil om at man ser et samspill mellom idretten og media, ja nærmest som et symbiotisk forhold mellom de to (Helland, 2003), Fotballen er og blir et underholdningsmedium og har en høy affeksjonsverdi. Sammen med idretten og media, slipper den inn en tredje aktør i den såkalte symbiosen: sponsorer og næringslivet (Enjolras, Seippel & Waldahl, 2005). Boyle og Haynes (2009) nevner også dette, men de nevner dette samspillet i samfunnet, en triangel mellom idretten selv, næringslivet (sponsorer, samarbeidspartnere etc) og media. Gammelsæter (2016) nevner også en slik triangel, men i denne forstand satt til symbiosen mellom idretten, staten og markedet.

Det finnes mange ulike markedsaktører i en idrett, med ulike roller og relasjoner som påvirker idretten gjennom markedsstyring. *Sponsoren* vil øke salg/fortjeneste ved å kjøpe oppmerksomhet til logoer eller navn. Som at Vålerengas nye stadion heter Intility Arena (Høie, 2017). *Sponsorutøveren* gir oppmerksomhet og produktutvikling ved f.eks å fronte en sykkel. *Sponsorbedrifte* selger idrettsaktivitet for pengenes skyld og tenker kun profitt som eksempel Sats. *Hobbymanagern* er ofte eiere, som vil ha makt, goodwill og selvrealisering, f.eks Roman Abramovich som eier Chelsea eller Kjell Inge Røkke som eier Molde. *Agenten* som ser etter fortjeneste, ved å investere i idrettens framtidige verdier. Et relevant eksempel her er Mino Raoila som er agent for bl.a. fotballspilleren Erling Braut Haaland. *Utøvernedriften* er personen som tjener og utnytter sitt eget navn til å gi fortjeneste, som Kari Traa eller Bjørn Borg. *Underholderen* får fortjeneste og kjøper og selger idrett gjennom en rekke ulike medier, som eks Multimedie-selskap. *Arrangøren* får fortjeneste ved å arrangere idrettsarrangement. Eks her er Amoury som arrangerer Tour De France. *Paternalisten* har samfunnsansvar og tar overskuddet idretten får og gir disse videre til ideelle formål, som Kjell Inge Røkke i Molde. Til slutt har man *Det kommersielle nettverket* som får fortjeneste gjennom et nettverk av kommersielle relasjoner (Gammelsæter, 2016).

Hånd i hånd med eierskap, kommer kommersialiseringens logikk og det rundt som får hjulene til å gå. I Vålerenga er det viktig å kunne finne ut hva det kommersielle og tiltagende markedsstyringen gjør med klubben innad, hvordan det påvirker idrettsledere i klubben og også hvordan det påvirker toppfotball og breddeidrett diskusjonen.

Selve kommersialiseringslogikker har utgangspunkt i mål om overskudd på den investerte kapitalen og dette gjennom midler som kommodifisering og forretningsplaner. Dette måles etter formelle målekriterier, som man f.eks ser i regnskap (Gammelsæter, 2016).

3.4 Forskningsspørsmål

Det skal altså i denne oppgaven studeres og forskes på hva tiltagende markedsstyring og et økende toppfotballfokus har å si for en fotballklubb som Vålerenga. Er det sånn at det gagner positivt eller negativt, hvilke utfordringer møter når mye penger involveres, med eier, det kommersielle og sponsorer. Hvilke utfordringer ser man nedover i systemet, ned til bredden når det kommer til dette med toppfotballfokus, denne «elitiserien» og satsningen i ung alder. Videre skal jeg også ta for meg hvordan Vålerenga er organisert i forhold til organisasjonsteoretisk perspektiv. Det er også viktig for oppgaven å se på de nevnte institusjonelle logikker og hvordan disse gjør seg gjeldende og påvirker. Spesielt med tanke på at oppgaven tar for seg Vålerenga som institusjon. Er det sånn at alle de valgte logikkene gjør seg gjeldende og i så fall i hvilken grad? Kan man se disse institusjonelle logikkene opp mot problemstillingen eller er dette kun et verktøy for å identifisere en kommersialisert idrettsklubb? Det store forskningsspørsmålet blir å se på hvordan de institusjonelle logikkene gjør seg gjeldene i Vålerenga Fotball som institusjon.

4. Metode

«Å bruke metode, av det greske *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2016, s.25). Altså hvordan kommer man seg fra A til Å, fra start til slutt, på en bestemt måte. Vi som samfunnsvitere og innenfor samfunnsvitenskapen har først og fremst som hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten og oppfattelsen av verden ser ut. Hvordan går man frem for å skaffe seg denne informasjonen, hvordan bruke og analysere denne informasjonen best, for å til slutt kunne fortelle oss noe samfunnsmessige forhold og prosesser. *Empirisk forskning* som denne typen forskning kan kalles handler om innsamling av materie (informasjon), analyse av materie og ikke minst tolkingen av malteriet og da også tolkning av data (Johannessen et al., 2016). Eller helt enkelt: hvordan kan vi best mulig undersøke virkeligheten.

Innenfor metode skiller vi to ulike vitenskapelige tilnærminger: kvalitativ metode og kvantitativ metode. Kvantitativ metode har som hensikt å kartlegge at noe skjer, ved

innsamling av stort tallmateriale for å kunne se tendenser og sammenhenger. Dette kan være en undersøkelse bland revisorer om hvilken prisstrategi som vil fungere best eller en valgdagsmåling i politikken. Kvalitativ metode går på sin side mer i dybden, man er opptatt av å forstå virkeligheten og forklare menneskers oppfatning av samfunnet og verden. Det kan være en ansatts holdning til hvordan barnevernet gjør sin jobb eller hvordan fotballspillere i England opplever rasisme (Johannessen et al., 2016).

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for de fremgangsmåtene jeg har benyttet meg av i denne masteroppgaven. Jeg skal ta utgangspunktet i en kvalitativ tilnærming i metodene og skal videre i dette kapitlet gjøre rede for valg av forskningsdesign og begrunnelse av valg av case. Videre skal jeg redegjøre for datainnsamlingsprosessen, intervjuobjekter, rekruttering av informanter og analysestrategi. I tillegg skal jeg se på hvilke etiske overveielser og hensyn jeg har måttet ta, samt hensyn til validitet og reliabilitet.

4.1 Forskningsdesign

Design som kommer fra det latinske ordet *de-* og *signum*, betyr helt enkelt *tegn*. Ordet design er noe vi først og fremst forbinder med klær, hus og biler etc. En designer vil ha en ide som han/hun videre konstruerer/tegner ned og deretter ender opp med et ferdig resultat i form av en tegning, en bukse eller annet. Det samme kan man også si om forskning, men i stede for en ide starten en forsker med en problemstilling, han finner ut hvordan man best kan finne informasjon omkring problemstillingen og deretter når prosjektet er ferdig vil han, som designeren av en bil eller bukse, sitte igjen med et resultat (Johannessen et al., 2016). Et forskningsdesign, om man ser det rent teoretisk, kan forklares som en plan for et forskningsprosjekt. Eller en mal om du vil. En slik plan skal gjøre at man enklest mulig kommer seg fra A til B (Bukve, 2016). Valget av forskningsdesign baseres seg på det tema man har for prosjektet, som igjen skal knyttes sammen med teori, problemstilling, empiri og metode, samt data. Det er viktig å presisere at et slikt forskningsdesign og prosessen med dette baserer seg mye på «work in progress». Det vil si at prosessen forandrer seg mye, at det man startet med ikke nødvendigvis er det man ender opp med og man gjør hele tiden endring mens prosessen pågår (Bukve, 2016). Det er essensielt når man skal gjennomføre et forskningsprosjekt at man velger den type design som fungerer til det gitte tema og prosjektet, samtidig som man begrunner valget av design og hvorfor dette fungerer mest optimalt for forskningen. I forhold til tema i oppgaven vil et forskningsprosjekt med casedesign besvare dette best.

4.2 Valg av case

«Ordet case kommer fra latin casus, noe som betyr tilfelle» (Johannessen et al, 2016, s.80)

Det er flere grunner til at jeg velger meg Vålerenga Fotball som min case. Først og fremst er jeg glødende opptatt av Vålerenga Fotball. Ikke bare som fotballklubb og idrettslag, men også som et viktig samfunnsansvar. Vålerenga har alltid gått i bresjen for viktig standpunkt og hjelp til lokalsamfunnet: Nei til VM i Qatar, «Nei til rasisme», hjelp for vanskeligstilte familier og i det heletatt: «Klubben for alle». Samtidig er Vålerenga en klubb som til tider ha slitt økonomisk, for ikke å si sportslig de siste 20 årene. De siste 10 årene har klubben beveget seg i en mer sunn retning, både administrativt og økonomisk, samt at grunnlaget for sportslig suksess aldri har vært bedre enn i 2022. Dette er grunnlaget for hvorfor akkurat Vålerenga Fotball blir brukt som case, men bakgrunnen for valget er ikke tilfeldig det heller. Vålerenga Fotball er også et godt eksempel på en fotballklubb i Norge, og hvilken ekstrem viktig plass idretten og fotballen har for folk rundt omkring i det ganske land. Det er viktig for folkehelsen, det er viktig for samarbeid, inkludering, opplevelser, mestringsfølelse og sist, men ikke minst i samfunnsvitenskapelig øyne, er fotballen i Norge en del av det kommersielle markedet, finanslivet og ikke minst hverdagen til mange mennesker. Å velge en stor fotballklubb har vært viktig, nettopp fordi at det er i de store klubbene at bredden og frivilligheten kanskje kan lide eller få mest.

En casestudie eller case-sentrert studie er det å studere et fenomen i sin virkelige kontekst og at grensene mellom fenomenene og konteksten ikke er klare (Bukve, 2016). Setter man teori opp mot empirien kan det argumentere for at idrettsledere og deres refleksjoner kan bli sett på i sin virkelige kontekst. En idrettsleder kan møtes innad i organisasjonen, man kan møte dem fysisk til intervju, eller intervju dem digitalt, samtidig som de er så nære sin virkelige kontekst og naturlige habitat. Det er viktig å poengtere at pandemien har satt sine preg også på dette forskningsprosjektet, som har gjort at man har måttet gjøre endringer i måten man innhenter empiri og utfører intervjuer på. Det er viktig i en casestudie å definere casen opp mot og i relasjon med formålet med prosjektet (ibid). Det vil si at jeg må bruke en case som man best ser passer og som kan gi svar på problemstillingen/formålet med prosjektet. Enklere sagt vil jeg studerer en casen (Vålerenga fotball) som sett gjennom flere handlinger eller tilfeller (ibid). En casestudie definerer man teoretisk som en intens kvalitativ studie av en eller noe få undersøkelser, med en eller få cases og det benyttes kvalitative data.

Forskningsprosjektet baserer seg og tar for seg ny(e) fenomen(er) som enten mangler mye

informasjon eller det ikke finnes informasjon om i det hele tatt (ibid). Ved valg av tema, er dette et område som omhandler hvilke refleksjoner idrettsledere gjør seg om toppidrettsfokus og tiltagende markedsstyring i fotballen, og ved at Vålerenga står som en av de største klubbene i Norge gjør det også at det er interessant og se dette temaet opp mot en stor idrettsinstitusjon som Vålerenga Fotball.

I dette prosjektet er det viktig å formellere og tydeliggjøre hvordan min problemstilling peker nettopp mot et holistisk case-sentrert design. Studien som blir tatt for seg her, ved å se på idrettsledere innenfor Vålerenga kan betegnes som både utforskende og beskrivende og derfor kan også problemstillingen karakteriseres som holistisk. Et holistisk case-sentrert design tar utgangspunktet i hele case, som betyr at alle sider av casen KAN være interessant for studien (Yin, 2014). Alle sider av denne casen kan potensielt være alle idrettsledere med lederansvar i Vålerenga Fotball. Dette er i den forstand at min problemstilling går på refleksjoner idrettsledere subjektivt gjør over toppidrettsfokus og markedsstyringen i norsk fotball. Det vil med andre ord si at man studeres den typiske casen i nettopp de naturlige omgivelsene. Når man så har valgt seg ut at case-sentrert design er det jeg vil gå for, er det også viktig å ta for seg to ulike caserelaterte tilnærminger opp mot hverandre: tolkende rekonstruksjon og samsvarsdesign. Dette for å begrunne hvordan og hvilke av disse tilnærmingen som kan benyttes og fungerer best for mitt forskningsprosjekt.

Skal man få en forståelse av hva som skjer i en gitt gruppe, bedrift eller i et samfunn må man se på hva sosiale aktører sier og gjør, samt meningen bak dette. Det krever at man tolker handlinger og hva som blir sagt/ikke sagt i den kontekst de blir satt i. Det kreves altså tolkning og de å tolke enkelte handlinger og utsagt i en helhet og rekonstruere slike handlinger som meningsfulle i denne konteksten (Bukve, 2016). En slik tilnærmingen kaller tolkende rekonstruksjon, som vil si at man tolker ting som skjer i en rekonstruksjon som gir grobunn for forskningsprosjektet og problemstillingen man har valgt. Om man skal forstå hvordan en idrettsleder i Vålerenga Fotball tenker, må man passe på at man ikke går inn i intervju eller situasjonen med et visst inntrykk/forhåndsdomming. Det er her heller viktig at man setter seg inn i deres tankemåter, syn på ting og hvordan de konstruerer den konteksten. For nettopp å få ærlige og gode refleksjoner fra idrettsledere rundt tematikken i oppgaven, er dette helt klart en tilnærming som skal brukes i dette prosjekt og i forhold til problemstillingen. Man er hele tiden på utgikk etter ærlige svar, omkring toppfotballfokus og markedsstyringen i fotballen, men også få disse svarene i en naturlig setting.

Når man skal etablere av samsvar mellom teori og data i casestudie, har denne tilnærmingen flere navn. Yin bruker begrepet «pattern matching» mens George & Bennet kaller det for «kongruensmetode». Bukve omtaler prosessen med å etablere teoretisk ramme/modell og forventninger til funn før man begynner å analysere casen for samsvarsdesign (Bukve, 2016). Denne tilnærming til case-studie kunne vært interessant å bruke, samtidig vil den ikke være tilstrekkelig for den type problemstilling jeg har. Hvis jeg ville «avslørt» idrettsledere ved å f.eks finne ut om idrettsledere i Vålerenga Fotball ikke liker måten trenere på aldersbestemte lag trener barn, ville dette vært en god tilnærming. I dette forskningsprosjektet skal det forsøkes å gjøre rede for hvilke refleksjoner idrettsledere har i forhold til toppfotballfokus og tiltagende markedsstyring, og derfor vil tolkende rekonstruksjon være den tilnærmingen som er best skodd for dette prosjektet. Det er nærliggende å tenke seg at i mitt forskningsprosjekt vil tolkende rekonstruksjon og teoriutvikling innenfor case-designet være det mest effektive og beste for å få de beste/ærligste svarene på idrettslederens refleksjoner rundt toppidretts fokus og markedsstyrt fotball (ibid).

I forhold til oppgavens ordlyd og problemstilling vil en idrettsleder i Vålerenga Fotball kunne være vanskelig å identifisere. De forskjellige informantene vil uavhengig av stilling eller arbeidsoppgaver, gå gjennom lik type intervju, med like spørsmål. Når det i tillegg er relativt stort spekter å ta av når man omtaler en idrettsleder, vil dette nærmest gjøre det umulig å vite hvem som sier hva og derfor bevares anonymiteten. Alternativt kunne Vålerenga blitt omtalt som «idrettsklubb» eller «fotballag», men jeg mener at Vålerengas posisjon i både Norge og Oslo er kjent og viktig, og at det også derfor er viktig for forskningsprosjektet at casen forblir omtalt som det den er i virkeligheten. I tillegg kan man ikke ta for gitt at idrettsledere i Vålerenga Fotball vil sitte med de samme refleksjoner, tanker og følelser som idrettsledere i andre fotballag i Norge.

4.3 Datainnsamlingsprosessen

Datainnsamlingsprosessen vil være essensiell for å finne ut hvordan idrettsledere tenker, føler, reflekterer og generelt oppfatter sitt arbeid i forhold til problemstillingen. Det er viktig å se på hvem som vil fungere som gode kilder, datakilder, og hente ut empiri på riktig måte. På bakgrunn av valgt tematikk og forskningsdesign vil jeg benytte en kvalitativ case-sentrert tilnærming for å best besvare studiens og den gitte problemstillingen. Innenfor den gitte tilnærmingen vil jeg benytte meg av intervju som primær datainnsamlingsmetode. Videre vil det bli brukt en holistisk datakonstruksjon. Bakgrunnen for kvalitativ datasamlingsmetode er

at jeg i studien har som hensikt å studere et gitt fenomen basert på involverte idrettslederes refleksjoner og tanker omkring idretten som institusjon i samfunnet, samt idrettslederes refleksjoner omkring toppfotballfokus og tiltagende markedsstyring.

4.3.1 Forskningsintervju

Innenfor kvalitativ metode, er det i følge Silvermann (2006) fire hovedmetoder innen kvalitativ fremgangsmåte: 1) tekst-, dokument- og bildeanalyse; 2) observasjon; 3) intervju; 4) transkripsjon av audio- og videopptak fra det Silverman kaller «naturlig oppstått interaksjon».

Kvale & Brinkman (2009) omtaler det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med både struktur og formål, og som spesielt egner seg når man ønsker å studere meninger, erfaringer og holdninger. Her (Kvale & Brinkmann) beskrives kvalitativt forskningsintervju som en samtale som skal gi menneskene forståelse for hverandre, kommentere hverandres spørsmål og utsagn, samt beskrive hvilke intensjoner de har, hva de tenker, føler og mener (Johannessen et al., 2016). Thagaard(2009) mener at intervju egner seg best når man er ute etter informasjon om en persons synspunkter, selvforståelse og opplever (Thaagard, 2013).

Når det kommer til dette gitte forskningsprosjektet, er det min intensjon med informanter å få de til å reflektere over personlige tanker omkring markedsstyringen og toppfotballen i Vålerenga. Det vil derfor være mest relevant for denne oppgavens metode å ta i bruk Silvermanns tredje hovedmetode, nemlig intervju. Her vil et én-til-én-intervju være mer relevant, da dette er en type intervju som bruker når man ønsker fyldig og detaljert beskrivelser av informantens erfaringer, meninger, holdninger, forståelser, følelser og ikke minst refleksjoner knyttet til det gitte fenomen (Johannessen, et.al, 2016). Det vil også gi mer dybde, enklere å få frem personlige og intime detaljer rundt temaet.

Det har vært oppe til vurdering om Silvermanns andre hovedmetode kunne vært tatt i bruk her for å få mest mulig usminket og ærlige refleksjoner fra idrettsledere, der og da i sitt naturlige habitat. Samtidig valgte jeg i forhold til oppgavens intervjuguide (som jeg kommer tilbake til senere i dette kapitlet) at en observasjon av for eksempel en trening eller et spillermøte ikke vært like effektivt og relevant. Det var i tillegg i oppstarten av prosjektet vanskelig å tilsi om man kunne få dette til på grunn av pandemien og smittevern og derfor ble det valgt å fokusere kun på intervju.

Informantintervju deles opp i to ulike hovedtyper ifølge Andersen (2013), nemlig åpent og samtalebasert informantintervju. I et åpent informantintervju ligger fokuset på at

informantenes personlige og private opplevelser, samt følelser og oppfatning av situasjoner skal komme frem. Ved et samtalebasert informantintervju vil fokuset være at informantene kan bidra til å kaste lys over hendelser og saker som igjen går utover deres egne opplevelser. I følge Andersens hovedtyper, er et åpent informantintervju det jeg vil benytte meg av fordi det vil gi mest ærlighet, åpne spørsmål og at jeg til tider tar en passiv lyttende rolle (Andersen, 2013). Samtidig er det viktig å poengtere at selv om *idealet* ved åpent informantintervju er passiv lytting etc, så var det også viktig for meg og både stille oppfølgingsspørsmål, samtidig som det til tider var viktig at visse deler av intervjuet ble oppfattet mer som samtale, enn kun utspørring.

4.3.2 Intervjuguide

Det kvalitative intervju ser vi ofte delt inn i fire forskjellige deler av struktur: *Ustrukturert intervju* kan oppfattes som uformell, ingen konkret rekkefølge på spørsmål, som igjen gir intervjuet mer preg av å være en samtale. Et *semistrukturert intervju* har en overordnet intervjuguide, men spørsmålene, temaet og rekkefølgen kan variere. Det vil derfor være et intervju som beveger seg mye frem og tilbake. Et *strukturert intervju* har på forhånd fastlagte temaer, spørsmål og man følger også rekkefølgen på spørsmål og temaene. Enda mer strukturert er *strukturert intervju med faste svaralternativ*. Her noterer man seg gjennom intervjuet for faste svar fra intervjuobjektene (Johannessen et al., 2016).

Utarbeidingen med intervjuguide ble i dette forskningsprosjektet utarbeidet med delvis strukturert tilnærming, det vi kaller et *semistrukturert intervjuguide*. Grunnlaget for bruk av slik intervjuguide var at jeg ville ha flere temaer, med forskjellige spørsmål innad i hvert tema. Dette er en fin måte å kunne luke ut den beste «kunnskapen» hos hver enkelt informant. F.eks vil én informant som jobber som dagnadsansvarlig i Vålerenga ville kunne sitte på mer kunnskap og innsikt om innvirkningen toppfotballfokus og markedsstyring har på frivilligheten, som igjen vil gjøre at tema og følgende spørsmål knyttet opp mot frivillighet er mest relevant. Den neste informanten vil være en leder for sponsorer, og det vil da være mer nærliggende å få frem hans refleksjoner og oppfatning omkring markedskreftene og markedsstyringen.

Den *semistrukturert intervjuguiden* i dette forskningsprosjektet tar for seg temaene *debatter i norsk fotball, styring og organisering, strategi og ledelse, klubbens omdømme/samfunnsansvar og utfordringer og muligheter med tiltagende toppidrettsfokus og*

markedsstyring. Disse temaene skulle gi meg en så bred informasjon om informantenes refleksjoner fra sitt ståsted, og hvert tema besto av 3-6 spørsmål, til sammen 23 spørsmål ekskludert introduksjon med spørsmål og navn og bakgrunn. Det var også viktig å innhente lite informasjon om informantene, annet enn navn og arbeidsstilling, for igjen kunne få et mest mulig ærlig intervju.

4.3.3 Rekruttering av informanter og gjennomføring av intervjuene

Når man skal utføre rekruttering av informanter til kvalitative intervjuer er det ofte vanskelig å finne et eksakt antall som er tilfredsstillende, spesielt med tanke på at man ikke kan vite dette på forhånd. Kruzel (1999) henviser til at det ikke er eksakt antall som har noe å si, men om du har nok informanter til å belyse problemstillingen din (Johannessen et al., 2016). I forhold til teori rundt utvelgelse av informanter ville 10-15 informanter vært det gunstige for denne oppgaven. Det ble benyttet det man i metodelitteraturen kaller *strategisk utvelgelse* i kontakt med informanter. *Strategisk utvelgelse* innebærer at man først bestemmer seg for en målgruppe som skal delta, før man ved neste steg velger konkrete representanter i den målgruppen som skal delta i intervjuet. Dette vil si at utvalget er hensiktsmessig og ikke representativt (Johannessen et al., 2016). Vålerenga Fotball som organisasjon er stor, så det var derfor viktig å sette sammen en målgruppe som sitter med innsikt til bredde/frivillighet og med lederansvar. Utvelgelsen startet med et oversiktsdokument jeg lagde. Her systematiserte jeg informanter inn i mindre undergrupper (styre, økonomi, bredde etc), med navn, stilling og kontaktinformasjon. Dette ga meg god oversikt over hvem jeg hadde kontaktet, hvem som hadde svart og hvem jeg hadde fått avtalt intervju med. Skulle jeg mangle noe informasjon eller trenge en ny informant har jeg hatt muligheten og benyttet meg av å gå tilbake til dette dokumentet. Alle de kontaktede informantene er i eller har hatt en stilling/arbeidsoppgaver med lederansvar og alle informanter har også innsikt i større eller mindre deler av bredden/frivilligheten. Det ble fortløpende sendt ut forespørsel om mail, med vedlagt informasjon og samtykkeskjema til de potensielle kandidatene. De første informantene i Vålerenga ga raskt svar og de to første intervjuene var planlagt allerede en uke etter første kontakt. En medstudent noen dager før for å sjekke at alt av det tekniske fungerte før intervjuene. Etter at to intervjuer var gjennomført, ville jeg for oppgavens del fokusere på ikke mer enn 10 informanter og derfor ble utvalget bestående av 7-10 informanter i stedet for 10-25 informanter som Malterud (2011) nevner som det mer normale i store forskningsprosjekter (Johannessen, et al, 2016). Grunnlaget for at jeg gikk ned i antall

informanter var at flere av intervjuene varte over tiden som var opplyst opp i e-posten sendt til alle potensielle informanter (45-60 minutters varighet). Intervjuobjektene flyttet uprovosert på avtaler de hadde senere samme dag mens intervjuet pågikk eller vi avtalte ny dag for å avslutte intervjuene. Det ble til sammen gjennomført 8 intervjuer, hvor det korteste intervjuet var på 38 minutter, mens det lengste intervjuet hadde en lengde på 104 minutter. Kun ett av intervjuene varte mindre enn 60 minutter. Alle intervjuer ble gjennomført gjennom videosamtale, med bruk av dataprogrammene Skype, Zoom eller Teams. I utgangspunktet var det ønskelig å bruke Zoom, da dette er det dataprogrammet er det jeg har mest kjennskap video-samtaler, men jeg var medgjørlig med informanter som ville benytte Skype eller Teams. Seks av intervjuene ble tatt på dagtid, med informanter som satt på jobb. Dette preget også intervjuene som gikk smertefritt med både god lyd og bildekvalitet. En informant gjennomførte samtalen på Ipad, hvor lyd kom uten bilde. Et intervju ble også gjennomført på kveldstid, hvor intervjuet måtte avbrytes to ganger grunnet dårlig forbindelse. Under alle intervjuer ble det gjennomført lydopptak, primærkilden her var Macen, mens mobilen fungerte som sekundærkilde til intervjuene (eller som en back-up om du vil).

4.4 Analysestrategi

Innenfor samfunnsvitenskapen og samfunnsvitenskapelige forskningsspørsmål er det mange ulike metoder for datainnsamling og analyser som man kan benytte seg av. Når det kommer til dette forskningsprosjektet, vil jeg ta i bruk en tematisk innholdsanalyse av de transkriberte intervjuene. Jeg skal derfor ta for meg hva en analysestrategi er, før jeg videre går inn på hva en innholdsanalyse og en tematisk innholdsanalyse er. Det første som er verdt å merke seg når man snakker om analysestrategi er at de som samler inn kvalitative data også bør analysere og tolke disse. Kvalitative data må tolkes, sjekkes opp mot teorier, forståelse og hypoteser (Silvermann, 2006).

Det er først viktig å kort forklare forskjellen på det å *tolke* og det å *analysere*. Å *analysere* betyr at man deler opp noe i elementer. Det en forsker undersøker/forsker på betraktes som sammensatt av bestanddeler og da vil målet være å avdekket en mening, for igjen finne et mønster i datamaterialet. Når man derfra har analysert dataen, kommer det en konklusjon som skal kunne svare på problemstillingen. Å *tolke* betyr å sette dett inn i større ramme eller sammenheng, at når er forsker tolker data, ser han på hvilke konsekvenser analyse og konklusjon har for det forskeren undersøker. Når dataen er tolket, opp mot teoriene man først hadde, bør man ha oppnådd formålet med undersøkelsen (Johannessen, et.al, 2016).

Innholdsanalyse kan helt enkelt ses på som en samlebetegnelse for ulike typer analyse av tekst som vil finne meningsinnholdet i en tekst. I dette tilfellet vil en innholdsfortegnelse meningsinnhold i mitt transkriberte datamateriale. Samtidig er det viktig å presisere at ifølge Bratberg (2017) sier ikke innholdsanalyse noe om hva man ser etter i teksten eller hvordan det/den skal tolkes. En innholdsanalyse har i stedet som mål å fange opp de vesentlige elementer i en tekst, samt klassifisere og summere disse. Temabasert analysestrategi har som formål å brukes når man vil gå i dybden på utvalgte temaer, som igjen skal gi en dypere forståelse av de utvalgte temaene (Thaagard, 2013). Når man analyserer materialet, i mitt tilfelle det transkriberte materialet fra informanter, søker man etter å identifisere temaer på tvers av materialet, av den grunn at man skal finne og belyse forskjeller og likheter i synspunkter, refleksjoner og utsagn som informantene har kommet med i intervjuene. Winderberg (2001) mener at når temaer skal velges ut til en tematisk innholdsanalyse, er det tre forskjellige måter å gjøre dette på; ta utgangspunkt i empirien, ta utgangspunkt i teori eller ta utgangspunkt i fremgangsmåten. Selv om man har ofte har en hovedvekt på en av disse tilnærmingene, er det vanlig og også kombinere disse.

I mitt forskningsprosjekt benytter jeg meg av den empiriske tilnærmingen som kombineres med teoretisk tilnærming. Utfører man en analyse med empirisk tilnærming til en tematisk innholdsanalyse, vil det si at man henter temaer til analysen fra empirien, som man videre ser på teoretisk. I mitt tilfelle vil jeg ta den teoretiske tilnærmingen som innebærer at teorien skal danne et grunnlag for hvilke temaer jeg ønsker å belyse ved hjelp av empirien (Winderberg, 2001).

4.5 Ethiske overveielser og hensyn

Ved gjennomføring av kvalitative studier og forskning er det meget viktig å tenke gjennom etiske aspekter gjennom forskningsprosessen. Ved gjennomføring av et forskningsprosjekt hvor det skal behandles personopplysninger må dette meldes inn til Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Nasjonal forskningsetiske komité og samfunnsfag melder at det som anses som personopplysning er opplysninger som kan knyttet til et enkeltindivid, enten direkte eller indirekte. Identifikasjonen skjer ved å oppgi navn, mail eller andre personlige kjennetegn (Thaagard, 2013). Dette forskningsprosjektet er derfor meldt inn til NSD og videre fått godkjenning til gjennomføring (vedlegg 3).

Thaagard tre grunnprinsipper: informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i undersøkelse. Alle disse tre prinsippene henger sammen og er også brukt innenfor dette forskningsprosjektet (Thaagard, 2013). Det har blitt gitt informert samtykke til alle informanter i dette prosjektet. I første omgang har alle informanter blitt informert om prosjektet pr e-post, i tillegg til og blitt tilsendt et samtykkeskjema. De har videre blitt informert om dette under og etter intervjuet, alt i henhold til samtykkeskjema de fikk tilsendt på forhånd. De har også fått mulighet til å eventuelt «sensurere» eller fjerne noe av det de har sagt under intervjuet, samt lese over de sitater jeg anvender i oppgaven. Dette har blitt overholdt på den måten at jeg har sendt over sitater og mine tolkninger av disse til vedkommende som har «godkjent» sitatet. Det er forskers ansvar, etisk, og beskytte integriteten til informantene som igjen betyr at forsker skal forsøke å unngå at deltagelse i dette forskningsprosjektet kan medføre negative konsekvenser og skade f.eks stilling og rykte til informantene. (Thaagard, 2013). Det er uansett blitt overholdt en konfidensialitet i forhold til informantene, noe de også er informert om på forhånd. Dette gjør at anonymiteten opprettholdes. Vålerenga som klubb er meget stor, med flere tusen medlemmer og titalls idrettsledere. Det gjør det ikke umulig å vite hvilke idrettsledere som har vært med, men det blir vanskelig å finne det ut om informanten ønsker full anonymitet. Det er uansett bort imot umulig å «feste» et sitat mot en idrettsleder og derfor overholdes anonymiteten for informantene i prosjektet. Av konsekvenser for deltagelse i prosjektet angår, vil det på grunn av konfidensialitetsprinsippet, ikke medføre noe konsekvens i form av jobbstilling og videre karriere. Det kan kanskje også tros at mange vil få et frisk og nytt syn på hvordan idrettsledere i Vålerenga tenker, innad i klubben.

4.6 Hensyn til validitet og reliabilitet

I utførelsen av dette prosjektet, er man opptatt av å kunne redegjøre og teste de funn man finner opp mot validitet og reliabilitet. Validiteten i kvalitative studier dreier seg primært om å se på om de tolkninger man kommer frem til i forskningen faktisk er gyldige til den virkelighet som studerer (Thaagard, 2009). *Data er ikke selve virkeligheten, men representasjonen av den. Et sentralt spørsmål er da hvor god, eller relevant, data representerer fenomenet* (Johannessen et al, 2016, s.66). Man kan skille mellom flere forskjellige former for validitet, blant annet *begrepsvaliditet*, *intern validitet* og *ytre validitet*. I forhold til mitt forskningsprosjekt vil formen av validitet måles ved bruk av *begrepsvaliditet*. Her ser man på relasjonen mellom det konkrete fenomenet som skal undersøkes og opp mot

de konkrete dataene. Vil dataen være valide representasjoner av det generelle fenomen? (Johannessen et al, 2016). Når jeg snakker med idrettsledere i Vålerenga, og skal finne hvordan toppidrettsfokus og tiltagende markedsstyring påvirker Vålerenga, mener jeg den data jeg har samlet inn på sett og hvis kan representere det generelle fenomenet. Jeg har hatt et fokusområde ved valg av informanter å ha idrettsledere i administrasjon, så nære frivilligheten som mulig. Skulle jeg hatt en oppfatning fra hele Vålerenga Fotball, både på Elite og breddenivå, eller om jeg skulle gjennomført en komparativ analyse omkring refleksjoner fra toppidretten i Vålerenga Elite og breddeidretten i Vålerenga Fotball, ville validiteten vært lavere og mindre gyldig for å representere det gitte fenomen.

Grønmo (2004) sier at det finnes tre typer validitet; kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet. Ser man på kompetansevaliditet viser denne til forskeres kompetanse for datainnsamling, teori, tolkninger og analyse, opp mot det aktuelle forskningsfeltet. Semistrukturert intervjuguide brukt i dette prosjektet har styrket kompetansevaliditeten i den forstand at jeg har kunnet endre og legge til rette for spørsmålene mens intervjuene har pågått, om dette da var hensiktsmessig. I tillegg vil jeg si at min kompetansevaliditet styrkes ved at jeg har en stor interesse og kunnskap for både det aktuelle forskningsprosjektet og den aktuelle casen. Innenfor kommunikativ validitet handler dette om dialog og diskusjon mellom den som forsker og andre personer for å se på kvaliteten i forhold til studiens problemstilling (ibid). Dette forskningsprosjektets kommunikative validitet har blitt styrket gjennom veiledning og samtaler med mennesker knyttet til forskningsfeltet før oppstart av forskningen. Pragmatisk validitet er den validitet som viser til datamateriale og de resultater man får kan forskes videre på, altså grunnlag for bestemte handler i fremtiden (ibid). Når det kommer til pragmatisk validitet for dette forskningsprosjektet, er det vanskelig å si om det kommer til å bli interessant for fremtiden. Samtidig er det spennende å se at man gjennom intervjuer med informanter får ærlige og fyldige svar på spørsmål som for eksempel en journalist ikke ville ha fått samme svar på. Det kan også gjøre at Vålerenga som klubb bli mer observant på utfordringer og refleksjoner idrettsledere har innad i klubben. Si at de fleste informanter er misfornøyd med måten klubbens penger disponeres. Dette er da noe denne studien kan opplyse om, som igjen kan styrke Vålerenga Fotball. Det er allikevel vanskelig å bevise eller tro at denne studien har noe mer enn en liten grad av pragmatisk validitet.

Innenfor forskning betegner man dataens pålitelighet som *reliabilitet*. Reliabilitet knyttes opp mot nøyaktigheten av dataen man undersøker, hvilken type data som tas i bruk, hvordan man

samler inn dataen og hvordan den bearbeider i ettertid (Johannessen et al, 2016). I følge Thaagard (2013) handler reliabilitet i forskning om hvordan man utfører dette på en pålitelig og tillitsvekkende måte. En fremgangsmåte å sjekke reliabiliteten til forskning på, er at flere forskere undersøker det samme fenomenet. Skulle man da sitte med et likt resultatet hos alle, tyder dette på høy reliabilitet, eller interreliabilitet (Johannessen, 2016). I forhold til dette forskningsprosjektet, og i forhold til bruken av semistrukturert intervju og intervjuguide, er det vanskelig å slå fast om det samme resultatet ville forekommet om en annen forsker hadde studert det samme fenomenet. Samtidig, etter gjentatte transkriberinger av alle intervjuer, ser man en likhet i mange svar på forskjellige spørsmål og på mange måter en felles forståelse og enighet om visse temaer. Det er uansett ikke mulig her å betegne dataen i dette prosjektet som interreliabilitet. En annen fremgangsmåte derimot er å teste reliabiliteten på er å gjenta den samme undersøkelsen etter 2 til 3 uker, på nøyaktig samme gruppe. Om man får de samme resultatene her, viser det til tegn av høy reliabilitet og kan betegnes som *test-retest-reliabilitet*. (ibid). De informanter jeg har intervjuet har hele tiden hatt mulighet til å gå tilbake på ting de har sagt, samtidig som det etter gjennomført transkribering og intervju ble sendt ut en e-post til samtlige representanter om de enten ville endre, trekke eller legge til noe vesentlig til intervjuene. Dette ble gjort 4-6 uker etter intervjuet var gjennomført. Selv om det ikke kan knyttes direkte opp mot at reliabiliteten her er høy, mener jeg at dette til en viss grad kan vise til relativt høy reliabilitet, da som *test-retest-reliabilitet*. Reliabiliteten til denne studien har på den andre siden blitt styrket av den grunn at det har blitt opplyst om hvordan data er samlet inn, hvordan man konkret har gjennomført innsamlingen og hvordan dataen har blitt analysert og tolket, hele tiden med åpenhet ovenfor informanter etc.

5. Resultat og diskusjon

I dette kapittelet skal jeg presentere de empiriske funnene og diskutere dette opp mot og i lys av teorien, primært opp mot institusjonelle logikker. Oppgavens problemstilling er «*Hvordan påvirker toppfotballfokus og tiltagende markedsstyring Vålerenga Fotball som en institusjon/organisasjon?*» I dette kapittelet forsøke å belyse, sammen med følgende underproblemstilling:

Hvordan påvirker institusjonelle logikker Vålerenga Fotball som institusjon/organisasjon?»

For å kunne svare på problemstilling og underproblemstilling i denne oppgaven, nevner jeg i kapittel 1.1 at jeg mine respondenter, altså mine informanter, underligges ordlyden *idrettsleder*. Definisjonen av idrettsleder er teoretisk forankret, men benyttes som samlebegrep over alle informanter brukt i dette forskningsprosjektet som har en form for lederansvar i Vålerenga. Prosjektet kunne tatt for seg ledere i form av trenere og lagledere, samt andre lederroller som er på selve fotballbanen, men jeg ville benytte meg av de informanter med mest overordnet ansvar og innsikt. Gitt oppgavens størrelse ble denne prioriteringen gjennomført.

Etter en kortfattet presentasjon av Vålerenga Fotballs historie, føler jeg det er viktig å fremvise de funn som kommer til organiseringen av Vålerenga fotball. Dette er for å kunne gi en bedre oversikt over de forskjellige delene Vålerenga Fotball innebærer. Videre vil jeg gå inn på hver av de institusjonelle logikkene jeg har valg og da mer konkret de institusjonelle logikkene i sporten, identifisert av H. Gammelsæter (2016). Hensikten med å knytte empirien opp mot teorien på denne måten er først og fremst å se om de valgte logikker er å identifisere i Vålerenga Fotball og hvordan disse videre påvirker klubben. Noen av logikkene vil gis mer oppmerksomhet enn andre i det forbehold og belyse både problemstilling og underproblemstillingen. Noen logikker kan gi store utslag/effekt på Vålerenga som institusjon, mens andre kan gi mindre utslag/effekt. Det er også viktig å legge vekt på hvordan disse logikkene, i henhold til gitte problemstilling, påvirker toppfotballfokus og tiltagende markedsstyring. Videre vil jeg ved å skissere opp de inntrykk og refleksjoner idrettsledere har og skape et bilde på hvordan tiltagende markedsstyring og toppfotballfokus har gjort seg gjeldene i Vålerenga. Dette vil være idrettsledernes subjektive oppfatning og derfor også deres *opplevde kontekst*. Dette vil gi konkrete empiriske funn som skal kunne svare på hovedproblemstilling.

Det teoretiske rammeverket og den teori som blir lagt til grunn i dette forskningsprosjektet og denne oppgaven er ikke den eneste måten å forstå en virkelighet, noe som er viktig å understreke. Det er videre viktig å presisere at den empiri og de funn jeg har kommet frem til også er informantenes subjektive opplevelser. Teorien skal brukes som et perspektiv for å skal forstå den virkeligheten som fremstår komplekst og uoversiktlig. Samtidig er de funn som blir presentert i dette kapittelet basert på de intervjuer som er gjort, som kan bekreftes eller forsterkes med andre typer funn/materie. Dette til sammen skal kunne belyse og se på hvordan

tiltagende markedsstyring og toppfotballen påvirker Vålerenga Fotball, både positivt og negativt.

5.1 Vålerenga Fotballs historie

I en arbeidergate, skulle historien starte, i juli i 1913 lyder andre linje i låta «Mitt Vålerenga», som hver eneste hjemmekamp runger ut over Intility Arena. 29. juli 1913 kom Vålerenga fotball til livet. Gjennom nesten 100 år var Vålerenga Fotball en samlet enhet, men i 2014 ble Herrer Elite skilt ut og Vålerenga ble delt i en breddedel og en elitedel. Med over 1500 medlemmer, 200 trenere og lagledere og 90 lag i 2017 er Vålerenga en av de største fotballklubbene i Norges (Vålerenga, 2020).

Vålerenga er klubben for alle, som gjennom mange år har et sterkt fokus på integrering, inkludering, arbeid mot rasisme og bekjempelse av barnefattigdom. Sammen med stiftelsen Vålerenga Samfunn gjør de daglig jobbet for at barn og unge på Oslo Øst alltid skal ha et trygt og inkluderende fotballmiljø (ibid).

Vålerenga Fotball Elite er det eneste hovedstadslaget på øverste nivå i Norge, med både NM-pokaler og seriegull på samvittigheten gjennom nesten 109 år. En klubb som har gått gjennom seier og nederlag, motgang og medgang, sol og regn. Både sportslig. Men også organisatorisk, økonomisk og strategisk.

5.2 Vålerenga Fotballs organisering

I forhold til denne oppgavens teori, er det viktig å dreie litt ut om hvordan Vålerenga er satt sammen i et organisatorisk perspektiv. Før 2014 fungerte Vålerenga Fotball, for uten å være under Vålerenga Idrettsforening, som en stor organisasjon/klubb. Dette innebar at alt var samlet under et tak, breddefotball, aldersbestemt fotball, kvinnefotballen og toppfotballen med Herrer A-lag. Høsten 2014 ble det gjennom årsmøtevedtak bestemt at Vålerenga nå skulle dele opp organisasjonen i tre deler (VIF, 2022).

«Vålerenga fotball er jo internt hos oss delt i tre deler. Det er Vålerenga Fotball Elite. Så har vi Vålerenga Fotball som består av a-lag damer og breddeavdeling. I breddeavdelingen er det vel rundt 45 breddelag, fra barnefotball og oppover. Så har vi en samfunnstiftelse som heter Vålerenga Samfunn (idrettsleder 4).

«Det er viktig å skille mellom toppfotballen og breddefotballen, samt samfunnsdelen. Disse tre kan ses på som et kontorfellesskap med tre forskjellige

bedrifter. Det er tre helt egne organisasjoner. Samtidig har man samarbeidsavtaler som går på tvers av elite og bredde, og vi samarbeider også tett på ekstremt mange områder. Budsjetter, styrer etc det styres internt i organisasjonene, mens avtaler med sponsorer for eksempel kan man samarbeide om. (idrettsleder 5).

Samtlige idrettsledere i dette forskningsprosjektet har gjort rede for den samme type organisering som nevnt ovenfor. Man har gjennom årsmøtevedtak kommet frem til at man har Vålerenga Elite, Vålerenga Fotball og Vålerenga Samfunn. Vålerenga Elite innebefatter A-lag herrer, samt et rekruttlag (eller et B-lag om du vil). De har egen økonomi, eget styre, egne strategiske planer, visjoner og toppfotballfokus. Vålerenga Fotball, som illustrert i figuren under, innbefatter primært kvinner a-lag og all kvinne- og jentefotball, all aldersbestemt fotball for gutter helt ned i 4 års alder. Breddedelen av Vålerenga er altså en del av dette. Vålerenga Samfunn er en stiftelse som har hovedansvaret for alt av sosialt arbeid som gjøres i klubben:

«Vålerenga har lang tradisjon for å drive sosialt arbeid, men så bestemte man seg i 2014 for å lage en egen stiftelse, så alt det sosiale arbeidet i klubben bli organisert under stiftelsen samfunn. Veldig stabilt og kompetent styre. Hovedgrunnen var en mer stabil økonomi. Når man ligger under klubb så er man litt prisgitt sportslige resultater og annet, som du vet så kan det gå veldig mange veier. Det er derfor viktig å kunne bedrive samfunnsarbeid og at samfunnsarbeidet ikke går på bekostning av sportslige resultater» (idrettsleder 1)

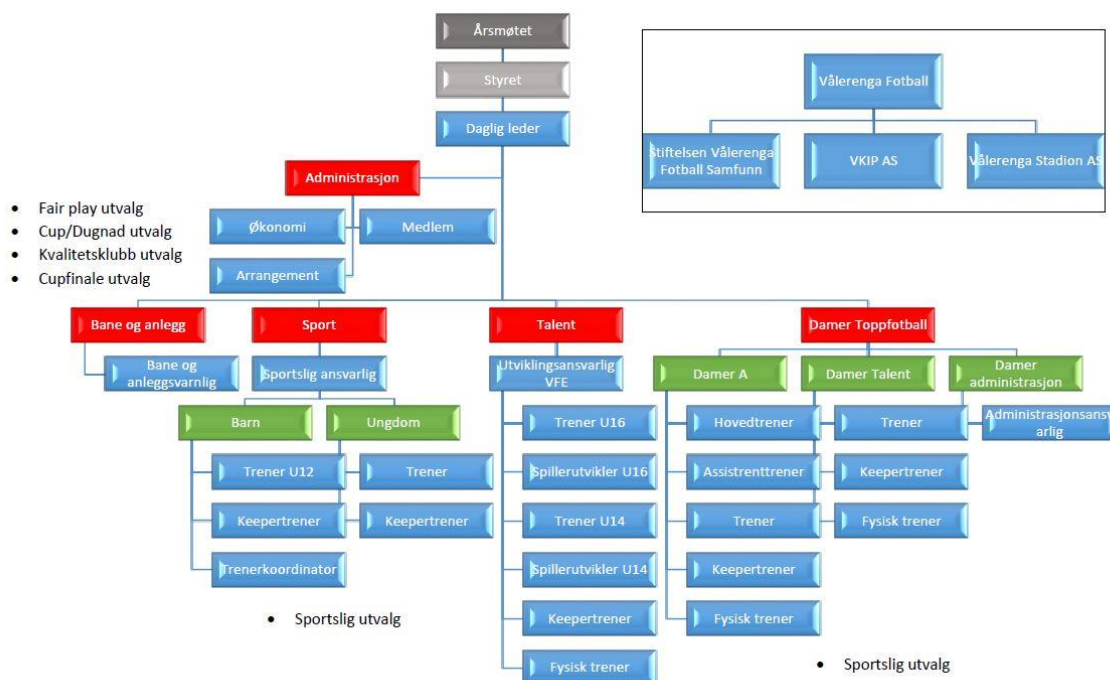
Det nevnes fra flere at Vålerenga har som visjon og hovedmål om å være ledende i Norge, kanskje også i Norden, på samfunnsarbeid:

«Men man ønsker å bruke idretten som noe mer, man vil bruke det som et verktøy for integrering, inkludering barn og ungdom, skape masse aktivitet, skape fairplay og gode holdninger. Vi er mye ute på skolene og har holdningsskapende arbeid. Litt av mottoet er å gjøre Oslo til en bedre by og bo i og det jobber vi med hver dag. Vi er jo litt på siden av fotballen for å si det sånn, samtidig som vi er helt avhengig av fotballen og Vålerenga som navn for å drive med det vi driver med. Så hovedtanken bak stiftelsen er å bruke Vålerengas identitet til å skape engasjement, skape tilhørighet, skape noe mer» (idrettsleder 2)

Vålerenga Samfunn har egen strategisk organisering, som er delt inn i fire hovedområder: «Vålerenga Mot Rasisme», «Jobbsjansen». «Inkludering» og «Enga Aktiv». Under her ligger

det forskjellige prosjekter, som å drive med forebyggende arbeid i kampen mot rasisme og ekskludering, ha prosjektet som skal få folk med vanskeligheter ut i jobb igjen etc.

Det kommer frem at idrettsledere i dette forskningsprosjektet har samme visjon og oppfatning av hvilken plassering Vålerenga har og skal ha: Det er unison enighet om at det skal være én avdeling med fokus på toppfotball. Det skal være én avdeling for breddefotball og det som hører til. Her skal også kvinnefotballen prioriteres og utvikles. I tillegg skal man ha en samfunnsdel som skal ta for seg og styrke det sosiale arbeidet man også bedrev før omorganiseringen i 2014.



Figur 1. «Organisasjonskart» av Vålerenga Fotball.

Det som er verdt å merke seg i forhold til organiseringen av Vålerenga og grunnen for denne type omorganisering som ble gjennomført i 2014 var dette med å beskytte barn- og ungdomsfotballen. Vålerenga har, som nevnt i den kontekstuelle bakgrunnen i kapittel 2, ofte vært preget av økonomiske trange tider, redningsaksjoner fra investorer etc. Derfor omorganiserte man alt som tilhører Vålerenga Fotball. Vålerenga har i tillegg et eget stadionselskap, som er eid av bredden:

«Det er breddedelen som eier stadion, ikke eliten. De leier. Fordi vi fikk tomte for 1 kr så var kravet at bredden skulle eie stadion og det også skal kunne brukes av

bredden. Derfor er det en egen avdeling hos oss som jobber med driften av stadion, som tilhører bredden i Vålerenga. Alle lagene får mulighet til å spille på stadion hvert år. Barnelagene har cuper og de større laga har en treningskamp eller seriekamp der inne». (idrettsleder 2)

Inntrykket hos idrettslederne i Vålerenga er at denne organiseringen har vært med å styrke klubben, både som organisasjon, produkt, men mest av alt som en forsikring om at breddefotballen i Vålerenga aldri skal lide under dårlig styring eller økonomiske problemer som Eliten har. Flere har også ytret en mening om at skulle det skje noe med eliten er dette noe som kun påvirker bredden sportslig og verken organisatorisk eller økonomisk. Poenget med at bredden også har eierskap til stadion og at Eliten må «låne» av Vålerenga Fotball styrker også breddefotballens posisjon. Sammen med dette er samfunnsansvaret viktig for Vålerenga fotball, som klubb, men like mye som organisasjon og institusjon.

5.3 Institusjonelle logikker i idretten

For oppgavens del skal jeg i denne delen av resultat og diskusjons kapitlet ta for meg fem institusjonelle logikker. «Disse logikkene kjemper om å definere hva som er de rette handlingene i en idrettsorganisasjon» (Gammelsæter, 2016, s.329).

5.3.1 Idealismelogikken

«Bredden er jo det som skaper toppfotballen og som det springer ut av, ikke omvendt.» (Idrettsleder 5)

Idealismens logikk med dens mål og midler kan tradisjonelt oppfattes som representativt for norsk fotball, da fotballen i Norge driftes og på mange måter springer ut av frivilligheten. Ideen om at toppfotball skapes ut fra bredden, at bredde og norsk fotball samlet utgjør en slags symbiose i Norsk fotball står sterkt. Man skulle tro at idealismen står sterk hos Vålerenga. Klubbens mantra, som det synges om hver eneste hjemmekamp i Eliteserien: «Klubben for alle». Det er også mitt inntrykk etter de samtaler og intervjuer med idrettsledere i Vålerenga fotball, at både for bredde og elite er frivilligheten og idealismen helt essensielt. Samtidig kan frivilligheten i seg selv være med å utgjøre en forskjell for de mennesker som er involvert.

«Frivilligheten har en veldig viktig rolle i seg selv Vi klarer å aktivisere foreldre på tvers av kulturer. Dette er en litt underkommunisert greie med

frivilligheten man får et nettverk i nærmiljøet, uavhengig av hvor du kommer fra (Idrettsleder 1)

Vålerenga som toppklubb har også stor nytte av frivilligheten:

«Vi har 140 frivillige på kampene våre de jobber i kiosker, med skanning av billetter, markeringer, i forhold til alt mulig annet så er de utrolig viktig» (Idrettsleder 4).

I teorien er inntrykket av at man kan klare seg uten frivilligheten når det kommer til direkte innvirkning på toppfotballen. Samtidig som det ikke er umulig å klare seg som toppklubb uten hjelp fra frivilligheten, er både de økonomiske og sosiale gevinstene for store til at man kan overse eller la vær å bruke disse:

«Vi prøvde med proffe folk i kioskene, fra et innleid firma, men det hadde ingenting å si for jobben som ble gjort. Da kjørte vi heller inn folk fra de aldersbestemte lag som kan tjene penger på dette i form av dugnad til eget lag». (Idrettsleder 4).

Samtidig som skillet mellom toppidretten og breddeidretten er stor, er det nettopp slike måter og ta i bruk frivilligheten på, som gjør at idealismen står høyt også når det kommer til Vålerenga Elite og som gjør at avstanden blir mindre. Både om man ser dette i sammenheng med toppfotballen og det rent sportslige, eller man ser det opp mot markedet og økonomi. Idealismen står godt i Vålerenga. Samtidig er det tendenser til at fokuset til idrettsledere, ut ifra plassering i hierarkiet og jobbstilling, har noe å si for fokuset. Selv om alle deler en enighet og en felles oppfatning om at frivilligheten er viktig, har de med virke opp mot Elite mer fokus på eliten, mens de på breddenivå har mer fokus deretter. På breddenivå kan det virke som at frivilligheten er essensiell på flere måter:

«Å stå i kiosken under en cup eller å ta et verv i klubben, gjør at man blir kjent med folk på en annen måte. Gjennom arbeid som dette gir dette en større mening til fotballen og Vålerenga. Denne dimensjonen av frivillighet er viktig å ikke miste. Ikke bare for at klubben skal få billig arbeidskraft, men også at de som jobber frivillig skal få noe mer ut av det selv» (Idrettsleder 1).

Frivilligheten brukes av eliten som både en ressurs i form av arbeidskraft, men like mye som et middel for at bredden og frivilligheten skal føle at de tar del i noe større. Den måten å «sy» bredden og eliten sammen gjør at man får en mye større nærhet i klubben. Det gir også utslag når man snakker om toppfotballfokuset og idealismen:

«Erfaringsmessig er det veldig mye positivt når det kommer til toppfotballfokus og breddefotball samlet sammen som i Vålerenga. Barn i klubben har masse å se opp til, lett tilgang til de store heltene sine tenker man langsiktig med en stor breddeklubb, kan dette få frem ulike talenter og helter, samtidig som man også burde kunne tjene på dette økonomisk» (Idrettsleder 2).

Dette skillet mellom topp og bredde er der og kan ikke bestrides. Spesielt når man i 2014 valgte å dele organisasjonen Vålerenga i en breddedel og en elitedel (som jeg kommer mer inn på senere i dette kapitlet). Det kan se ut som idealismen er noe helt spesielt i Vålerenga, det enes om viktigheten av de frivillige, bredden og klubben. Det skal ikke bestrides at det finnes avstand mellom bredde og elite i det daglige, men samtidig er denne troen og denne felles ideen om viktigheten rundt idealismen det som gjør den så viktig i en klubb som Vålerenga. Ei heller skaper ikke idealismelogikken konflikt for toppfotballen, men den anerkjennes, respekteres og enes om. Ja den blir nærmest sett på som en ressurs for utvikling av egne spillere, økonomisk gevinst, nærhet og samhold rundt Vålerenga.

5.3.2 Identitetslogikken

Innenfor identitetslogikken stå tilhørighet til og selv respekt fra klubben sterkt, som igjen gjør at for Vålerenga er det viktig for mange og føle at det man gjør betyr noe. Det å føle på tilhørighet til klubben, man føler at man kan bli hørt og bli sett. Dette viser seg å være gjeldene for supportere og mennesker rundt klubben, men det kan også virke som Vålerenga tvers igjennom handler om identitet. Dette med identitet gjør seg også gjeldene på merkevaren Vålerenga ned i ung alder ved stor oppslutning ved det å spille for Vålerenga. På mange måter representeres identitetslogikken i en hel breddeidrett:

«I Vålerenga er interessen så stor for å spille for de aldersbestemte lagene at vi på alle nivåer har ventelister. Disse som søker seg inn, er ikke forankret geografisk på Oslo øst, men overalt i Oslo og omhei. Vi hadde senest her en 6 åring som hadde søkt seg over til Vålerenga fra Fjellhamar» (Idrettsleder 2)

Dette «higet» etter å spille for Vålerenga, kan man se i forhold til dette med identitet. Det handler ikke nødvendigvis om at Vålerenga har det beste laget, men at det er kult å spille for Enga. Vålerenga, for uten å finne spillere selv, har hele tiden ventelister med spillere som gjerne vil spille for «Oslos Stolthet». Samtidig er det en bestridelse i dette, da identitet handler om tilhørigheten i en klubb. Vålerenga er stasjonert og tilhører østkanten av Oslo, Valle,

Helsfyr, Vålerenga. Samtidig er de en klubb som hvertfall på Elitenivå har som visjon og nå ut til hele Oslo. Når spiller fra Fjellhamar og andre plasser enn Vålerenga kommer inn, får den klassiske identifikasjonen med klubben på breddenivå en annen betydning:

«Vålerenga har en stor rekkevidde, men helt ned i 4-5 års alderen kommer det ofte kun spillere fra nærområdet som spillere. Så når man kommer oppover i systemet ser man flere og flere andre spillere, fra andre områder enn Vålerenga som vil spille for Vålerenga. Man får ikke den samme tilhørigheten, identiteten, samtidig så er det tvetydig. Vålerenga skal være en klubb som omhandler hele Oslo, men det kan være en tanke om å passe på at dette ikke skjer i for ung alder» (idrettsleder 3).

En gruppe som omtales av flere innenfor identitetslogikken er gamle spillere. Ikke nødvendigvis gamle helter, men spillere som har vært i Vålerenga et helt liv.

«Vi hadde en mann her i Vålerenga som døde nå nylig. Han spilte i barne og ungdoms fotballen, ble med over i voksen fotballen og som pensjonist inn i oldboys fotballen. I en alder av 82 satt han daglig utenfor Brakka på Valle. Han døde nærmest med drakta på og det er noe vakkert i det. Vålerenga er en del av deg, hvem du er. Og jeg vet at det også er mange som er sånn som denne 82 åringen. At hele Vålerenga har vært en del av livet for mange. Det betyr så enormt mye mer enn de 11 som løper ut på matta hver søndag» (Idrettsleder 1).

Under Vålerenga Elites årsmøte 2022 var det også lett å se hvordan identiteten fordelte seg i forskjellige grupper. Innerst i lokalet satt en stor gjeng med unge menn, som ofte omtaler seg supportere for alternative Vålerenga. Supportere som gir alt for klubben, de første som er inne dørene ved kampdag, de siste ut. De som er der ved hver borte og hjemmekamp. Ved et annen bord satt supportergruppen Klanen, på 10-12 menn. Litt eldre menn. Lenger bak i lokalet satt en mer aldrende gjeng, hvor en person uttalte at «som medlem av Vålerenga i 40 år, synes jeg det er beklagelig at årets stemmesystem kun er tuktet på stemming via mobiltelefon. Hva med oss som ikke klarer dette?». Identitetslogikken gjør seg gjeldene for mange av disse gruppene, på tvers av alder, kjønn og kultur.

Identitetslogikken dreier seg på mange måter om at klubben er et levende symbol for lokalsamfunn, at klubb har stor posisjon for by eller bygd. De frivillige kan også forstås som bærere av denne logikken, de som stiller opp hver eneste kamp for å hjelpe til og for å at «hjulene» i klubben skal holdes i gang. På bakgrunn av samtaler med de forskjellige idrettslederne at identitetslogikken på breddenivå mer går på dugnadsånd og frivilligheten

som må steppe inn, mens det virker som at de frivillige knyttet tilknyttet toppfotballen bærer identitetslogikken mer enn noe annen logikk. Gammelsæter (2016) nevner at supportere og frivillige ukritisk overtar klubbens verdier, som igjen utvikler et «vi»-forhold til klubben og en identifikasjon med klubbens historie og tilhørighet:

«Det er mennesker på kamper som har vært frivillig her i 50 år, hvis du først blir frivillig her, da blir du her i mange år. Kanskje for alltid De frivillige her identifiserer seg med Vålerenga, de er supportere, de kommer fra Vålerenga og de er glad i klubben. Sånne type frivillige ser du ikke andre steder enn i idrett, og spesielt da i fotball og Vålerenga (Idrettsleder 3).

I identitetslogikken handler det mye om å finne de grupper, og mennesker som kan føle seg som en del av en større helhet, det å identifisere seg med Vålerenga. Et stort problem en av idrettsledere nevnte i forhold til dette var størrelsen på byen i forhold til identitetslogikken:

«Vålerenga er viktig for Oslo, men bør egentlig være mye mer viktig enn det er i dag. Oslo har 700.000 innbyggere, tar du med i og rundt, 1,5 million. I den omkretsen er det ekstremt mange innflyttere, noen fra utlandet, men mest av alt fra andre steder i Norge. Det er ikke bare å snu disse rundt og få de til å bli Vålerenga supportere. En student fra Bergen, kommer ikke på tale å holde med noe annet enn Brann. Glem det. Ingen konverterer til Oslo og Vålerenga, selv om de flytter hit og det er et stort problem i lengden. Tar du med deg at av de 700.000 innbyggerne så er det knappe 8.000 pr kamp, så opplever jeg dette som et stort problem og noe vi jobber kontinuerlig mot, å få fullsatte tribuner. (Idrettsleder 4)

Man skulle tatt det for gitt at en hovedstadsklubb som Vålerenga, i en by på 700.000 + mennesker, ikke burde hatt noe problem med å fylle stadion uke etter uke. Det viser seg det motsatte når snittet mellom 2013 og 2019 var i overkant av 9000 pr kamp (NTB, 2022). Selv om de ivrigste rundt klubben, spillerne, bredden og frivilligheten har en identitetsfølelse til klubben, sliter den med å omfavne mer enn bare en liten del av Oslo. Det vil derfor også si at den logikken som går på identitet sliter med å omfavne større deler av Oslo, noe som økonomisk og interesse kan ses på med negativt blikk, men samtidig kan dette med at kjernen til en klubb er mindre gjøre at identitetslogikken står enda sterkere. Andre typer grupper som bæres av en identitetslogikk er supporterne. På samme måte som frivillige hjelper til ved kamper, er supportere et nytt nivå av frivillige. De investerer i klubben, ved billett kjøp, kjøre til bortekamper, mobilisere før hjemmekamper. Investeringen gir betaling i form av opplevelser og sportslig suksess primært. Høsten 2021 forlot en stor del av «kjernen» av

Vålerenga-supporterne stadion under en hjemmekamp mot Haugesund, etter spilte 19 minutter og 13 sekunder (1913, året Vålerenga ble stiftet). Protesten gikk ut på at klubben, uten å forhøre seg med supporterne, hadde stemt ja til å innføre videodømming i Eliteserien. På veien ut av portene ble det taktfast sunget «det er vi som er Vålerenga» (Brodahl, 2021). Dette beskriver god hvordan identitetslogikken står sterkt hos supportere, spesielt de mest ivrige og hardbarka. De blir en del av Vålerenga i sjela og identiteten, og krever nærmeste å bli involvert i saker som angår det store bildet-

I samtale med idrettsledere i Vålerenga kan det virke at man har en felles forståelse i at man ser på mulighetene for at supportere og de som er glad i Vålerenga skal få mulighet til å eie klubben, på lik linje med det man ser i Tyskland:

«Man ser at det kommer forslag om at man skal få til en semiløsning i Norsk toppfotball alla det man ser i Tysk fotball. Det skal da kunne være muligheter for investorer og kjøpe opp deler av klubben, men at også supportere skal eie en del av klubben» (Idrettsleder 2).

I tysk fotball har man noe som kalles for «50 + 1-regel» som stadfester at investorer ikke kan eie mer enn 49% av aksjene. Dette igjen gjør at det vil være 51% av aksjene som besittes i såkalt fri flyt og primært skal dette da gjøre at fansen skal kunne sitte med aksjeandeler opp mot 51% og dermed «eie» klubben (Solheim & Furseth, 2017). Dette går også på identitetslogikken og at man vil «ta» tilbake klubben sin. Under årsmøte for Vålerenga Elite ble dette også fremmet av flere aktører, både styremedlemmer og supportere.

Identitetslogikken virker ikke som er spesifikt for en gitt gruppe i Vålerenga, men mange grupper. Alle idrettsledere som er intervjuet i dette prosjektet har gitt et inntrykk av at Vålerenga er mer enn en jobb, det er noe man brenner for, og man blir en del av. Man ser denne identitetslogikken i gamle spillere som har fulgt Vålerenga et helt liv, man ser det i unge fotballspillere som identifiserer seg med det å spille for Vålerenga, det er en kul greie. Det ser ut til at en gruppe, frivillige på elitenivå, mulig er nyttige kontinuitetsbærere. Mange av disse har viet mye av sin fritid til Vålerenga og har også blitt der i mange år. Supporterne er åpenbart en gruppe som forbindes med identitet ovenfor klubb, men disse stiller også mer krav og forventer mer enn de andre gruppene. Som eks at man skal kunne eie en del av klubben, man forventer en deltagelse i store avgjørelser som angår klubben og ikke minst kreves det sportslig suksess. Idrettsleder 4 mener at størrelsen på Oslo gjør at Vålerenga sliter med å mobilisere nok folk og interessen er ikke der den bør være. Dette spekteret av

identitetslogikken er vanskelig å kunne bekrefte om gagner positivt eller negativt, men det er helt klart en realitet som man må forholde seg til.

5.3.3 Entreprenørskapslogikken

Innenfor logikken entreprenørskap sett man ofte personlige motiver eller ønske om å gjøre en forskjell som mål. Dette gjøres gjennom beslutninger og handlekraft, som igjen gir en følelse av opplevd makt. Bærere av en slik entreprenørslapslogikk kan ofte bli preget av en følelse av opportuniste, at de muligheter som melder seg og dukker opp er for egen vinning, selvfølelse eller gevinst. Det kan være involvering i et spillerkjøp, kontraktsforhandlinger eller en avtale med eksterne aktører. Dette angår primært begreper som «klubbeier» og «investorer», men også trenere, agenter og spillere.

Når det kommer til entreprenørskapslogikken har Vålerenga i mange år vært preget av usunn økonomisk drift, så mang som organisatorisk drift. Dette er noe alle idrettsledere jeg snakker med også bekrefter, i tillegg til det som nevnes i den kontekstuelle bakgrunnen. Tar man for eksempel perioden Martin Andressen styrte klubben var det ekstremt stor satsning, man hentet inn store navn, så til Barcelona som forbilde og man kastet rundt seg med penger og kontrakter. Fotballbladet Josimar skrev i 2012 at «Vålerenga var en klubb med fryktelig lav treffprosent», med tanke på spillerkjøp (Olstad, 2013). Det virker som at årene etter Martin Andressens avgang og frem mot 2022 har hatt et fokus på å «rydde» opp:

«Det må være en økonomisk styring som er konkret og relevant uten overforbruk på noe som helst. Vi SKAL være mindre og mindre avhengig av bidrag fra eier. Tidligere har vi fått bidrag fra eier til økonomien, men de siste to årene har vi ikke fått noe bidrag. Allikevel har vi gått i pluss» (Idrettsleder 2).

«Det har vært en diskusjon i Vålerenga lenge, at man har en eier som har spyttet inn penger og ønsker resultater. Det er jo bare en realitet det kan skape usunne verdier rent økonomisk som klubbene ikke klare å imøtekomme uten å sette seg i den situasjon at rike eiere eller partnere må involveres fordi det trengs penger. De skal videre ha et ord med i hvordan man bruker pengene, ha noe å si for driften osv, noe jeg mener er svært problematisk. (idrettsleder 6)

Det virker som at det er en felles forståelse hos alle idrettsledere i Vålerenga at veien videre skal gå vekk fra «eierskap» og «eiere», at man skal ha en sunn drift av klubben og økonomien og satse ut ifra de premisser klubben selv opparbeider seg. Entreprenørskapslogikken skal

heller ligge hos spillere, trenere og agenter, for det er en del av fotballen. Inntrykket i forhold til entreprenørskapslogikken er flere. Først og fremst ser man at det aldri vil være mulig å tjene store summer for eierne. På den andre siden er det en felles oppfatning om at «eiere» nesten uavhengig av deres egeninteresse, er noe man vil fase ut og ikke være avhengig av. I den ytterste konsekvent er det også mange som er redd for utviklingen man ser i Europa, selv om ingen mener dette er noe man trenger å uroe seg nevneverdig for i Norge og norsk fotball:

«Jeg tror det er en skummel utvikling når man får eiere som skal ha ekstremt mye å si for driften. Disse kommersielle kreftene er skumle, da spesielt dette med eier og aksjeselskaps involvering i fotballen. Det at man potensielt kan se at disse kreftene «tar» over en klubb, som vi spesielt har sett i flere toppklubber i England. Det er ikke tilfelle i Norge, men verste fall kan dette skje over tid» (idrettsleder 3).

«Har man eiere som spytter inn penger fordi man er supporter og har hjerte for klubben, er det jo greit. Men når eiere skal mene noe om det sportslige, kjøp og salg. En ting er å mene noe om det økonomiske, men en annen ting er å mene noe om det sportslige. Det er et dilemma, om disse skal få ha noe å si, på bekostning av andre medlemmer og de som faktisk sitter med det sportslige ansvaret» (idrettsleder 6).

Samtidig poengteres det at økonomien ikke må forbeholdes et «eierskap» som kommer fra et enkeltindivid eller aksjeselskap, men heller samarbeidspartnere og sponsorer. Det kan oppfattes ditt hen av Vålerenga som klubb, eller institusjon de siste årene har gått i mer sunn drift av både økonomi og organisasjon. Gjennom hele historien har man latt denne entreprenørskapslogikken fra eiere holde liv i klubben, som flere ganger har kommet til utsetning i forskjellige former og personer. Vålerenga anno 2022 ser ut til å ville drifte klubben godt og langsiktig, med både langsiktige strategiske planer og mål/visjon:

«I 2016 starta man med en strategiprosess og det er en 4 års plan for klubben. I en slik plan er det bærekraftsmål, satse hardt på miljøvennlige tiltak. Samtidig skal vi ha de største talentene i Oslo og omegn, og satse mot sportslig suksess. Det siste er helt nødvendig. Vi skal være mindre avhengig av eier for hvert år som går, vi skal omfavne et bedriftsmarked og der skal vi være blant de ledende klubbene i Norge. I tillegg er det masse andre mål og tiltak som det å få folk på kamp, omfavne Oslo på en bedre måte og generelt utvikle oss som klubb og organisasjon». (Idrettsleder

3)

Entreprenørslapslogikken hos Vålerenga og i denne oppgaven virker å gå primært ut på dette å bli uavhengig av en «eier». Samtidig er det mange som poengterer at agenter, spillere, trenere og generelt kontraktforhandlinger krever sitt. Samtidig virker dette som noe som noe så vanlig og normalt at dette ikke er noe som oppleves krevende, men som stadig er i endring og gir nye utfordringer.

5.3.4 Politikklogikken

Den politiske logikken skal primært fremme politiske og velferds mål. En lokal fotballklubb som Vålerenga kan brukes som et middel for nettopp å oppnå dette. En fotballklubb, for uten trening, kamper og sport, sysselsetter mennesker, markedsfører stedet og skal kunne skape et samlingspunkt rundt en geografisk plass for innbyggere. Vålerenga har tidligere fått god drahjelp av politikere i Oslo i sitt arbeid:

«I Oslo har vi Raymond Johansen, byrådslederen i Oslo, som utenom å være skikkelig Vålerengamann og supporter, satt i styret på 2010-tallet. Han hjalp oss masse med å fikse tomt til den nye stadion, og prosessen rundt dette. (Idrettsleder

3)

Politikklogikken kan også ses og forstås gjennom dette med samfunnsutvikling eller regionsutvikling, ikke bare som velferds mål ved å være samlingspunkt for befolkningen. Tilbake i 2008 kjøpte Vålerenga tomt av Oslo kommune for én krone. Tomten som ligger rett ved Vallhall og Valle Hovin skulle det bygges nytt stadion som også sto klar i 2017. Kravet fra de som den gang satt i bystyret, Arbeiderpartiet, Frp og SV var at man skulle innpasse barnehage og en videregående skole i stadionplanene (Juven, Løtveit, Bergmo, 2008). Ser man på den politiske logikken er det et gjensidig samarbeid mellom politikken og den lokale fotballklubb: Politikerne gir Vålerenga mulighet for bygging av eget stadion som i seg selv gir noe til fellesskapet og Oslo Øst. Gjennom historien har Vålerenga både spilt sine kamper på Bislet Stadion og Ullevaal Stadion, men aldri hatt sitt stadion. Det fikk de nå. Samtidig oppnår man velferds mål i form av at man også bygger ut en barnehage og en skole som en felles plan for nye stadion. Gjennom den politiske logikken bruker man hverandre for egen vinning.

Det kan virke som at man møter på et storbyproblem når man snakker om Vålerenga og Oslo, når det kommer til publikum og omfavelse av mennesker:

«Ser man til andre store byer i Norge, så ser man helt klart forskjeller fra Oslo og eksempelvis Bergen, Stavanger og Trondheim. Du er tjukk i hode om du bor i

Bergen og ikke er brann-supporter. Alle politikerne i byen stiller seg bak fotballagene, byens stolthet. I Oslo gjør man ikke det». (Idrettsleder 3)

Det kan virke som at Vålerenga «forsvinner» i den store byen Oslo. Den forsvinner ikke i mylderet av andre fotballag, da Vålerenga pr dags dato er eneste hovedstadslag i øverste divisjon i Norge, men i et mylder av mangfold, innflyttere og likegyldighet

«I Oslo er det et enormt mangfold, med 700.000 innbyggere og en svære i og rundt Oslo på nesten 1,5 millioner. For oss som klubb ser vi det er så stort mangfold og det er preget av så utrolig mange innflyttere, både fra andre byer i Norge og Europa (Idrettsleder 3)».

«Jeg synes det er trist at vi kan flagge med Vålerengaflag på Grønland, men ikke får lov til å gjøre noe i spikersuppa i Oslo sentrum i forhold til kamper i helgene. Vi får ikke noe hjelp fra Oslo kommune i forhold til alt arbeidet vi gjør» (Idrettsleder 3).

Den politiske logikken altså som noe Vålerenga som organisasjon ser til og føler de trenger mer av i hverdagen. Mer støtte fra lokale politikere, mer hjelp fra kommunen til synlighet og, om du vil, tilhørighet. I podkasten «Fotballrådet» (Vaagbø, V. F., 2022) bekrefter på mange måter også Mehran Amundsen-Ansari, markedsdirektør i Vålerenga Elite problemstillingen:

«Det bor så mange mennesker i Oslo. Folk har jo ikke den samme tilhørigheten til Vålerenga som man kan ha med Viking og andre lag da som kommer fra mindre områder i Norge» (Vaagbø, V. F., 2022).

På velferdsnivå innenfor den politiske logikken gjøres det hele tiden et arbeid fra Vålerenga når det kommer til lokalsamfunnet. Innenfor Vålerenga som institusjon finner man stiftelsen Vålerenga Samfunn som primært jobber med sosialt arbeid:

«Hovedtanken bak dette å stifte Vålerenga Samfunn er å bruke den identiteten Vålerenga til å skape engasjement, skape tilhørighet, skape noe mer. Her har vi fokus på nedkjempe rasisme i Vålerenga mot Rasisme, vi har jobbsjansen som skal gi mennesker som har falt utenfor samfunnet en ny sjanse, vi har et gatelag med eks-narkomane og generelt et sosialt fokus på å hjelpe de vanskeligstilte i lokalsamfunnet og Oslo, samt drive med holdningsarbeid.

Når det kommer til lokalpolitikken, er noe alle har en interesse av og noen idrettsledere i Vålerenga vil ha mer ut av. De fleste mener at politikerne har gjort en god jobb før i tiden,

med bygging av stadion eks, men at de føler de mangler sosial støtte og synlighet. Det kan virke som at den politiske logikken ikke er så relevant for de lokale politikerne. Vålerenga som institusjon og fotballklubb ser ut til å aktivt bruke den politiske logikken, men ikke til enhver tid. Det er ikke nødvendig i daglige driften, men at det kan bidra til mer synlighet og mer tilhørighet til Vålerenga om Oslo kommune kommer mer på banen. Samtidig jobbes det hele tiden tett med kommunen, og spesielt i dagsaktuelle debatter som det og lovlig drive med pyroeffekter på stadion og skjebevilgning på flere områder på stadion.

5.3.5 Kommersialiseringslogikken

Kommersialismelogikken har mål om profittmaksimering og overskudd på den investerte kapital, gjennom forretningsplaner og kommodifisering. Dette måles i form av formelle målkriteringer. Det kommer frem i samtaler med idrettsledere i Vålerenga at det kommersielle logikken er der, uavhengig av holdningen man har mot det. Dette er uavhengig av hvilken posisjon man har i Vålerenga eller om man jobber opp mot breddefotballen eller toppfotballen. Samtidig er det noen som ser mer viktighet av kommersialismen enn andre, samtidig som alle anerkjenner at den er det. Det er en selvfølge samtidig som det er en nødvendighet:

«Det som er med markedet er jo at vi ikke hadde hatt penger til å drive sånn vi gjør i Vålerenga hvis ikke fotball hadde vært en kommersiell industri» (Idrettsleder 1).

«Først og fremst vil jeg si at uten markedsstyringen og det kommersielle hadde ikke Vålerenga vært der de er nå. Ingen klubber i Norge klarer seg uten viss grad av markedsstyring, det kommersielle er der jo uansett» (idrettsleder 2).

«Markedskreftene og det kommersielle vil alltid være der. Vi er på lik linje med et IT-selskap eller en dagligvarebutikk en aktør i det profesjonelle markedet, hvor vi skal være en attraktiv samarbeidspartner for næringslivet og der de også ser oss som en god investering, i tillegg til å være en attraktiv kommunikasjonskanal» (idrettsleder 5),

Idrettslederne opplever organiseringen i klubben er litt spredt, mellom for eksempel Elite og Brede. De som er nære på elitefotballen viser til konkrete planer og en konkret strategisk plan, mens det ikke virker å være et like stort fokus på kommersialiseringslogikk nedover til bredden. Det er åpenbart og klart at det kommersielle først innebærer på toppnivå, hvor bredden følger eliten.

«Vi legger alltid 4års perspektiver i forhold til strategi. Hvor vi skal være fra 2022 og inn mot 2026. Det skal være en økonomisk styring som en konkret og relevant

uten overforbruk av noe som helst Vi skal omfatte et bedriftsmarked og der skal vi være på topp 3 i Norge akkurat på dette» (idrettsleder 7)

«Markedsstyringen og det kommersielle gjør seg gjeldende og er tydelig når det kommer til at elite går i en retning så følger bredden etter. Det blir en viss grad av kommersialisering nedover i aldergruppene. (idrettsleder 4).

Denne avstanden på elite og bredde gjør seg synlig her, i forhold til at Vålerenga er organisert slik at bredden og toppfotballen står alene, i to egne organisasjoner. Det er også viktig å legge merke til at når det kommer til den kommersielle logikken, er at samarbeidspartnere og sponsorer, hvert fall de største, vil sponse Vålerenga som helhet. Dette innebærer på toppfotballnivå, men like mye på et samfunnsnivå, breddenivå og på kvinnesiden.

«Markedsansvarlig på breddenivå samarbeider med markedsansvarlig for herrer elite. Her ser vi at suksessen til damene har mye og si for bredden. Når vi f.eks nå har fått til en ekstremt god avtale med Adidas som draktsponsor, har de som sponsor hvert veldig opptatt av at alle skal med i den avtalen, altså hele Vålerenga. Det er et kjempeeksempel på hvordan kommersialiseringen og markedsstyringen gagner bredden. Det er en kjempegod avtale for alle partner, kanskje spesielt damene som har fått en bedre avtale enn før og samme med bredden» (Idrettsleder 2).

Det er også veldig tydelig for meg at alle idrettsledere i dette prosjektet både vet og har en interesse for hvem som sponsorer klubben. Det kommer frem at de store avtalene som Vålerenga inngår, inngås på tvers av avdelinger. Selv om små sponsorer og samarbeidspartnere, som Oslo Taxi med egen tribune på stadion, kun er inne å sponsorer toppfotballen, går de store aktørene for en samfunnsmessig helhet. OBOS, Coop, Adidas, DNB, alle disse er opptatt av sitt omdømme og plassering i samfunnet og det virker derfor utenkelig anno 2022 at disse kun skal sponse toppfotballen.

Det er tydelig at den delen av klubben som i størst grad skal jobbe etter en kommersiell tankegang er markedsavdelingene og da spesielt på toppfotballnivå. Samtidig som de litt mindre synlige sponsorene først og fremst virker å være med for å generere inntekter, virker det som de mest synlige og da også største sponsorene virker å bidra i større grad enn kun å generere penger. Det er åpenbart at den kommersielle delen av fotballen, som omhandler alle sponsorer har et ønske om å generere profitt og inntekter. Samtidig virker det som synlighet, samfunnsansvar og lokalsamfunnet er minst like viktig. Dette kan også virke som er noe samfunnet krever mer enn før:

«Den verdiskapingen vi gjør sammen har vært undervurdert og nå er det jo mye mer samarbeid mellom alle avdelinger i Vålerenga. De store partnerne ser mer på det store bildet og samarbeider om de store tingene, ikke bare eliten og toppfotballen. DNB, Obos, Coop, ja så å si alle de store» (Idrettsleder 2).

Når det kommer til bærere av kommersialismelogikken, kan man på en side si at dette er sponsorer og samarbeidspartnere. Samtidig som målet er å generer penger for sponsorene, virker det som det er minst like viktig å gi tilbake noe til fellesskapet. Den samfunnsmessige delen av fotballen:

«Obos for eksempel har flere ganger kjøpt opp et antall billetter til veldig rabatert pris, som verken de eller vi tjener noe på. De selger disse for billigere pris enn det vi gjør, som igjen gjør at flere kanskje har råd til å komme på kamp. Dette er jo et godt eksempel på kommersialisering, men samtidig som de gir noe tilbake til folk. De tjener ikke penger på det, men får gratis reklame og pr på å gi tilbake» (idrettsleder 4).

Samtidig som det er en samfunnsmessig del av kaka, er det jo også en god måte å selge flere billetter, samt god markedsføring for Obos. En annen aktør som ofte nevnes i forhold til kommersialiseringslogikken er media. Her virke det som at Vålerenga igjen skiller seg fra andre steder i Norge og sliter med dette å være en aktør i en stor by som Oslo:

«Ulempen for Vålerenga kontra andre klubber er jo at de ikke har noe lokalavis heller, som står og skriver opp og ned om Vålerenga hver eneste dag. Om det er en slåsskamp på trening eller man har fått inn en stor sponsor. Jeg tipper BA og BT har ganske mange klikk når Brann taper fotballkamper, og det er med å løfte produktet til den klubben. Det er sikkert sårt savnet i Vålerenga» (Vaagbø, V. F, 2022).

Idrettsledere i Vålerenga nevner at det er størst blest rundt Vålerenga i media når det går dårlig, samtidig kan man ikke vise til mye blest når det går bra i forhold til at Vålerenga ikke har kjempet om seriegull på over 17 år. Den sportslige suksessen/fiaskoen spiller nok inn på denne delen. Derfor virker det ikke som at media bærer kommersialismelogikken på samme måte som andre steder i Norge, men at den kan være med å skape blest rundt klubben. Det kan virke som Vålerenga i seg selv, både spillere, trenere og de som jobber rundt klubben er bærere av denne logikken. En stor del av dette går på det som skjer ute på matta, det sportslige:

«For å si det sånn: en del av den kommersielle delen av Vålerenga er der uansett, men uten sportslig suksess kommer man ikke så langt. Dette handler om entusiasme. Det som skaper entusiasme og som vi har som strategi er til enhver tid å ha den mest profilerte treneren i Norge, profiler på banen, glede, profesjonalitet og resultater på den sportslige delen. Det styrer så mye mer enn man tror. Det å skape blest rundt omkring. Enten hater man Vålerenga, ellers så elsker man Vålerenga, men alle har en formening om Vålerenga» (idrettsleder 6)

Vålerenga virker for de som jobber i klubben og være en kommersiell merkevare i seg selv, både på elitenivå og breddenivå. På breddenivå er det alltid stor interesse for å spille for klubben og de fleste føler en ekstra greie når man skal spille mot dem. I et større bilde, knyttet opp mot toppfotballen, er Vålerenga bærere av kommersialismelogikken selv, men det munner først og fremst ut i sportslig suksess.

Samtidig som Vålerenga som klubb kan ses på som en bærer av kommersialiseringslogikken, er det først og fremst samarbeidspartnere og sponsorer som i større og større grad bærer denne logikken. Samtidig virker det som at Vålerenga er noe spesielt, at ikke alle sponsorer kommer ene og alene for profitten, selv om det alltid vil ligge i bakhånd. Man ser også at media ikke på like stor måte bærer denne logikken, kontra andre klubber og byer, fordi Vålerenga verken har en lokalavis som har stort fokus på Vålerenga på daglig basis eller stor nok plass i Oslo generelt.

5.4 Tiltagende markedsstyring og økende toppfotballfokus

I denne oppgaven har jeg til nå gjort rede for de funn som er funnet opp mot institusjonell teori og da opp mot institusjonelle logikker i idretten. Disse institusjonelle logikkene kjemper om å definere hva som er de rette handlingene i en fotballklubb. Noen av disse vil gjelde for små klubber, gjerne det du ser som breddeklubber, mens hos store aktører som den gitte case for dette forskningsprosjektet gjelder kanskje alle (Gammelsæter, 2016). Ved å gjøre rede for både organisering av Vålerenga på et organisatorisk nivå og ved gjennomgang av hvilke logikker som gjør seg gjeldene for Vålerenga, skal jeg nå videreføre dette og på mange måter prøve å svare på hovedproblemstillingen i forskningsprosjektet. Gjennom dette forskningsprosjektet har en stor del av innhenting av empirien gått på spørsmål som omhandler *tiltagende markedsstyring og toppfotballfokus*. Mange ganger har disse overlappet

hverandre, for eksempel at flere idrettsledere har nevnt at markedsstyringen og toppfotballfokuset ikke kommer alene, men nettopp i en kombinasjon. Det fremkommer også for eksempel at effekten av et stort toppfotballfokus kan bidra til økende markedsstyring etc. Det har også vært viktig for prosjektet at det ikke har blitt lagt «føringer» på hva nettopp *tiltagende markedsstyring* og *toppfotballfokus* innebærer, omfatter og er. I stedet skal dette oppfattes på en subjektiv måte fra idrettslederne. Samtidig er det viktig å presisere at de svar som omtales i dette kapitlet ikke er fasitsvar, men heller en oppfatning av gitt kontekst og en «refleksjon» fra en idrettsleder i Vålerenga. Jeg er ute etter den subjektive opplevelsen av effektene rundt dette temaet, så vil dette også på mange måter ses på som en opplevde kontekst.

5.4.1 Effekten av tiltagende markedsstyring

Ved tiltagende markedsstyring så legger jeg til grunne at det er alle de markedskrefter som har en stor eller liten innvirkning på fotballen og i dette tilfellet Vålerenga. Når det skal gjøres rede for effekter av tiltagende markedsstyring er det viktig å se på både de positive effektene, på samme måte som man ser på utfordringene med dette. Det er viktig å se generelt på hvordan denne tiltagende markedsstyringen gir effekt på hele Vålerenga Fotball. Den generelle oppfatningen av tiltagende markedsstyring er at det gir muligheter og gagner både klubbens Elite del og breddedelen av klubben. Det er også et inntrykk av at en idrettsleder på breddenivå åpenbart ikke har de samme oppfatningene av effektene av tiltagende markedsstyring som det en idrettsleder på elitenivå har. En konkret effekt som kommer med tiltagende markedsstyring, kommer sammen med toppfotballfokuset:

«Man skal hele tiden vise til resultater raskere, man skal bli bedre og ting skjer veldig hurtig. Det blir ofte veldig hurtige utskiftninger av trenere, støtteapparat, spillere og venner. Man kommer veldig tett på folk også blir de borte kort tid etter. Dette er en ting markedet påvirker i takt med toppidretten» (Idrettsleder 2).

En stor del av dette forskningsprosjektet, som alle idrettsledere har kommet inn på er dette med eierskap fra store aktører, da som regel gjennom aksjeselskap. Det har kommet opp forslag om å se på nye måter «eierskap» i en fotballklubb skal fungere:

«Det har kommet og kommer stadig opp forslag om å få til en semiløsning i norsk toppfotball, alla det man ser i tysk fotball. Da skal det være mulig for

samarbeidsaktører og kjøpe opp deler av klubben, men at hovedeierskaper skal ligge hos supporterne og de som ikke har noe å gjøre med det kommersielle. Dette er jo direkte hvordan tiltagende markedsstyring har gjort seg gjeldende i Vålerenga: De vi samarbeider med er ofte store aktører som har en del de skulle ha sagt og derfor får en form for makt på driften. Samtidig er de profesjonelle og verdibaserte og derfor påvirker det både dem og oss til å ha fokus på ting som er i vinden. Eksempel bærekraft, likestilling etc» (idrettsleder 2).

Det er helt klart en utfordring ved eierskap i en fotballklubb, samtidig er alle idrettslederne av det inntrykket av det vi ser i Europeisk toppfotball med store, enerådige eiere, ikke er tilfellet i Norge. Dette fordi fotballen i Norge ikke er så stor og at det rett og slett ikke er så mye penger å hente ut av den. Samtidig er også fotballen i Norge tuktet på frivillighet, så om det i det hele tatt er mulig er vanskelig å si. De fleste idrettsledere er hvertfall av den oppfatningen av at kommer det for sterke markedskrefter inn i bilde, har man egentlig lite man skulle ha sagt.

Det er uansett liten tvil om at markedskrefter er noe alle er klare på at er der og noe man må forholde seg til. Det har beveget seg i en helt annen retning de siste 20 årene og blir mer og mer kommersialisert, også her i Norge. Dette beskrives godt ved sammenligning av et IT-bedrift og Vålerenga:

«Tiltagende markedsstyring er det uansett, med det er avhengig av et produkt. Vårt produkt er fotball, sportslige resultater osv. En IT-gigant som ikke klarer å levere gode nok PCer, som krasjer eller blir ødelagt, vil jo heller ikke få de samme kommersielle godene og tape penger på det. Samtidig er ikke Vålerenga kun sportslige resultater, fordi vi er så mye mer, men poenget er der. Det er tiltagende markedsstyring i fotball også, det blir mer og mer en bedrift, mens produktet er der i form av fotballkamp» (Idrettsleder 4).

Vålerenga som fotballklubb er like mye en bedrift, organisasjon og institusjon, hvertfall når man ser det opp mot markedsstyringen. Markedet har mer og mer å si for om man lykkes på et toppnivå, noe som fremstår som en selvfølge hos de spurte idrettslederne. En av de spurte påstår i det lange løp at ingen klubber i Norge, bredde eller toppnivå, klarer seg uten en viss grad av markedsstyring

«Først og fremst vil jeg si at uten markedsstyringen og det kommersielle hadde ikke Vålerenga vært der de er nå. Ingen klubber i Norge klarer seg uten en viss grad av markedsstyringen, det kommersielle er der uansett. For noen er en sponsor på drakta nok, mens jo høyere man kommer jo mer penger og markedskrefter er man avhengig av. Det er fotball i 2022, det er uunngåelig (Idrettsleder 3).

Samtidig som den tiltagende markedsstyringen er uunngåelig, en del av fotballen i dagens samfunn og noe man bare må forholde seg til, er det også viktig å se på hvilke konsekvenser dette har for hele Vålerenga som institusjon. Det kan virke som at en grunnoppfatning er at det positive med markedsstyringen er at det gir muligheter for bredden som man ikke hadde sett uten den delen:

«Det at en eliteklubb gjør det bra og får mye penger inn på det kommersielle, og markedsstyringen om du vil, er essensielt for å utvikle bredden. Det bidrar til at vi har godt utstyr, nye drakter, kan dra på cuper og har trenere som har betalt. Det kommersielle gir Vålerenga muligheter» (idrettsleder 3).

Dette er interessant, da det nærmest kan ses på som at dette kun gjelder når en eliteklubb gjør det bra og det er grunnen til at Vålerenga er en breddeklubb med så mye goder. Det er, som også nevnt tidligere i dette kapitlet, sånn at mange sponsorer og samarbeidspartnere ikke vil samarbeide med kun elitedelen av en fotballklubb, men hele kaka, de vil bidra og sponse lokalsamfunn, bredde, samfunnsarbeid OG elitedelen.

Samtidig med at det i det store og hele bildet er at tiltagende markedsstyring gagnar klubben godt, er det også mange som har sine bekymringer knyttet til dette og ting man må se på som utfordringer. Mange av disse utfordringene overlapper med toppfotballfokus, som jeg vil gå inn på i neste delkapittelet. En av idrettslederne nevner en stor utfordring knyttet til dette:

«En ting jeg ser som jeg frykter og som er et problem, er at flere og flere barn og familier ikke har økonomi til å ha spillerne sine på fotballtrening I Vålerenga har vi budsjettet med midler som skal bisto familier med trang økonomi til å kunne være en del av treninger og kamper. Samtidig ser jeg at dette er en sosial utfordring for Norge, at idretten blir for dyrt i takt med det kommersielle og den tiltagende markedsstyringen. Dette er en stor utfordring vi må ta på alvor. (idrettsleder 5).

«Jeg er litt bekymret for individet oppi alt det her vi må ikke glemme at fotballen består fullt og helt av enkeltmennesker. Når kreftene blir store, kan det oppstå mye press, negativitet og dårlige valg for seg selv som menneske» (idrettsleder 1).

Det er mye positivitet tilknyttet tiltagende markedsstyringen, spesielt når det er snakk om Vålerenga som helhet. Hva den bidrar med i det store løp. Samtidig ser jeg at jo nærmere man kommer på de idrettsledere med nærhet til bredden, jo større blir bekymringene rundt dette med kostander, rundt dette med individet og rundt dette med bredden. Det er, som også nevnes ovenfor, uunngåelig å bedrive en fotballklubb i Norge på toppnivå uten at

markedskreftene er innblandet. Samtidig virker det som det generelt gir et positivt utslag på breddedelen, i form av utstyr, baner og generelt legger til rette for at bredden får det de trenger. Det kommer også frem at mange av samarbeidspartnerne og sponsorene som er med inn i Vålerenga, generelt vil ha med seg hele klubben, at breddedelen og elitedelen er like viktig. Dette er nok mer effekter markedsstyringen har på driften av samfunnsdelen, mer av det økonomiske aspektet av dette. Dette med omdømme for markedskreftene, virker å ha større og større betydning. Samtidig er bredden så viktig at denne ikke må mistet oppi alt, for uten bredden ville kanskje ikke elitedelen vært der? Den største bekymringen på generelt grunnlag er godt oppsummert av denne idrettslederen:

«Det er en skummel utvikling når eiere skal ha ekstremt mye å si for driften av en fotballklubb. Dette kan igjen gå på bekostning av verdier klubben skal stå for og ønsker å være en del av. Før var realiteten at for å oppnå gode resultater trengte man en eier som spyttet inn penger og ønsket resultater. Dette har vært en realitet man nå prøver å gå vekk fra. Så kommer dilemmaet: Hva skal man ta hensyn til? Medlemmer eller eiere, partnere? Medlemmene genererer jo mye mindre penger i en toppidrettsklubb. Dette er en vanskelig problemstilling man mest sannsynlig snart står oppi» (idrettsleder 6).

5.4.2 Effekten av økende toppfotballfokus

Når man snakker om toppfotballfokus er dette primært lagt til den delen som kan kategoriseres som satsning, «elitisering» eller «topping». Det å kunne ta ha et fokus mot toppfotballen, når det er riktig tid å begynne dette fokuset og hvilke effekter det kommer til å ha. Toppfotballfokus og tiltagende markedsstyring går mye i hverandre, men toppfotballfokuset skiller seg ved at det går mer på det sportslige og individnivå. I samtaler med idrettsledere i Vålerenga er det liten tvil om at toppfotballfokus er noe som det er svært mange meninger om, og det er mye mer uenighet i svarene kontra hvordan svarene var i forhold til tiltagende markedsstyring. Først og fremst virker det som at toppfotballen bidrar til å styrke breddefotballen:

«Kontrastene mellom topp og bredde opplever ikke jeg som en motsetning. Om noe så er det kanskje litt omvendt. Det at jeg for eksempel fikk være med på kurs i forhold til det å være pappatrener, god oppfølging, i tillegg til at jeg følte merkevaren Vålerenga var noe kult. Så sånn sett er toppfotballen mer en ressurs enn en konkurrent. Eliten og toppfotballen skal fungere som et lokomotiv som drar med seg resten av klubben. Dette igjen gir muligheter i form av penger til utviklingsavdelinger, breddelag får trene på et nytt stadion etc» (idrettsleder 1).

Det som nevnes av flere er at det på mange måter mangler en rød tråd tvers igjennom barn- og ungdomsfotballen, at man trekker i samme retning. At toppfotballfokuset mer skal være en drivkraft mot å utvikle seg, mer enn at man må bli profesjonell fotballspiller. Her snakker det også mye om at toppfotballfokuset skal kunne gi andre goder som det at spillere kan utvikle seg til å bli trenere i klubben, dommere etc:

*«Toppidrettsfokuset går ikke bare på å spille best og bli best, men det skal kunne gi muligheter for å bli trener, dommer etc. Vi har mer ressurser og penger fordi vi er en toppklubb og kan derfor bruke dette til å dra mer i den retningen»
(Idrettsleder 2).*

Denne muligheten som det snakkes om, i forhold til at Vålerenga både er en breddeklubb og en toppfotballklubb, gir gode muligheter nedover i lagene på aldersbestemte nivåer. Man skal få mye nytte av hverandre, at eliten kan få spillere fra bredden som igjen kan gi både sportslige gevinst og økonomisk gevinst. På samme måte gir toppfotballfokuset at de yngre alltid er nære på sine helter, mange rollemodeller og det oppleves også avstanden mellom topp og bredde ikke er så stor. Det blir også snakket fra flere idrettsledere at denne toppfotballen og fokuset på dette virkelig inntreer når man kommer i 13 års alderen. Det er også da man begynner med selektering, som igjen vil si at satsingen og toppingen kommer inn i bildet. Denne diskusjonen om når man må begynne å satse på unge spillere, når det skal gå fra lek og moro til mer alvor, er det mange delte meninger om når jeg har snakket med idrettsledere.

«Så snart man har muligheten til å etablere ambisjoner om å satse, og satse på topp, blir problemstillingene rundt slik satsning veldig synlig. Min personlige mening er at om man skal hevde seg i fotballen må man starte i 12-13 års alder. Dette er fordi at spilleren må være god nok til å selv håndtere nivået som kommer oppe på toppnivå, samtidig som at klubben må dra nytte av de spillerne man har. Man kan ha et kjempetalent i 12 års alderen, men om man ikke jobber med talentet, da kan man også miste det» (idrettsleder 3).

Dette med toppfotballfokus virker også ikke kun å handle om toppingen som skjer i forhold til trening og kamp, men alt rundt også. Det virker som at for de som vil satse og er gode nok, handler det like mye om å utvikle de som mennesker som det er å utvikle de som spillere. De skal bli proffe, både på og utenfor banen:

«Vi må tilrettelegge for ungdom, for at de skal få skolegang, nok hvile, et godt kosthold, god trening og bak dette ligger det god økonomi. Økonomi, profesjonalisering og tilretteleggelse er tre punkter som må ligge der for at du kan ha det toppfotballfokuset. Du blir ikke heltidsspiller som 13 år, men alt blir lagt til

rette for at du skal få oppfylt drømmen om å bli toppfotballspiller». (Idrettsleder 4).

Som tidligere nevnt i denne diskusjonsdelen, er inntrykket av at de med mer tilknytning til toppfotballen på mange måter ser at denne satsningen og toppfotballfokuset må være der fra 12-13 års alderen og sånn er det bare. Skal man lykkes på toppnivå, må dette også gjøres. Ser man nedover i systemet, med de idrettsledere på breddenivå, ser man mer bekymring og spørsmål rundt denne satsningen. Alle er uansett enige om at denne satsningen må være der, men om den skal være så markant fra 12 års alderen, om man skal tilpasse de over tid eller hva oppskriften er, er det delte meninger rundt. En av utfordringene knyttet til dette er frafallet av unge i fotballen:

«Fra et samfunnsperspektiv, synes jeg det er skummelt med det ekstreme store frafallet det er når man kommer litt opp i årene og jeg tror mye av det kan skyldes tidlig satsning. Som skole, jobb osv, er fotballen også nok et arena i livet hvor man ikke strekker til Jeg har lest litt forskning på dette og mange av de som er gode i typ 20-årene, som regel ikke var best da de var 10-12 år- Det er vår jobb å kunne komme inn tidligere og fortelle at idretten kan brukes til så innmari mye mer enn det å bli best på banen og det synes jeg er et fokus som mangler i idretten (Idrettsleder 6).

«Det er en utfordring, hvor stort skal spennet fra moro til alvor være, hvor stort skal spranget fra bredde til topping være? Noen barn er klare når de er 10, andre ikke før de er 16 år. Noen har ekstremt talent, men ikke like stor lyst til å trene og spille hver dag. Det talentet kan bli borte om man pusher for tidlig, man kan miste en enorm stjerne som kanskje ville blitt mer seriøs et år senere om man hadde fulgt opp dette og ikke startet med satsningen for tidlig» (idrettsleder 5).

Det pekes også mot at Vålerenga har en sunn drift på dette området, men at det er alt for mye enkeltpersoner, trenere, som mener man må satse høyere, mer og tidligere. I tillegg ser man at trenere fra 12-13 års alderen i Vålerenga ofte er ansatt som trenere og derfor vil dette også generere mer toppfotballfokus. Det gjør at satsningen begynner tidligere enn før, noe mange mener er høyst nødvendig, mens andre er bekymret for ringvirkningene av dette. Mange faller fra, mange talenter blir kanskje borte for tidlig som kunne blitt noe mer. Denne satsningen kan virke som går på bekostning av flertallet barn og unge:

«Jeg tror dette toppfotballfokuset for tidlig er skadelig for å beholde barn og unge lenger i idretten. Det er nesten mer viktig at man beholder 10 personer fra de er 13 til de er 16 enn at 3 personer blir satsa på og KANSKJE kommer opp til et A-lagsnivå som igjen ganger klubben og økonomien.... Det å skape god kultur og resultater er ikke avhengig av tidlig topping» (Idrettsleder 7).

Det pekes spesielt på utfordringene knyttet til dette med bredden, at alle skal være med og et problem med frafall og for tidlig satsning. Det snakkes mye om balansen, at ikke toppfotballfokuset skal ta for mye plass, både på elitenivå, men også nedover i bredden. Det er mange som vil ha noe å si omkring dette, og uavhengig av holdning vil denne diskusjon, får det en effekt. Det er vanskelig gjennom disse samtalene og se konkrete effekter på toppfotballfokuset, samtidig som alle har en mening om dette. Alle har en forståelse for at satsningen må komme, men de fleste ytrer bekymring omkring utviklingen av toppfotballfokuset. Noen peker på at overgangen blir for stor, noen peker på at det blir tatt for få individhensyn og noen er bekymret for frafallet av unge. Noen mener på sin side at sånn må det være og det er en del av gamet: Skal toppfotballfokuset ha noe for seg må det komme inn tidlig og dermed satses på. Det vil i lengden gi unge muligheten til å bli profesjonelle fotballspillere, det gir Vålerenga som klubb gode resultater, det gir klubben som organisasjon gode penger og ressurser videre derfra. Vi må bare ikke glemme at fotballen er skapt av menneskelige prestasjoner og personligheter, som man aldri vet om kan gi de resultatene man først så for seg. Toppfotballfokuset er viktig og er der, spørsmålet er når og på hvilken bekostning.

6 Konklusjon

Dette kapitlet har som hensikt å oppsummere de sentrale funnene i dette forskningsprosjektet. Jeg vil først svare konkret på problemstillingen presentert i starten av denne oppgaven. Videre vil jeg se på hvordan institusjonelle logikkene har påvirket Vålerenga og presentere hovedfunnene fra kapitel 5. Videre vil jeg gi forslag til videre forskning.

6.1 Hovedkonklusjon og svar på problemstilling

I dette forskningsprosjektet har jeg prøvd å finne ut hvordan toppfotballfokus og tiltagende markedsstyring påvirker Vålerenga Fotball som institusjon. Det ble derfor presentert følgende problemstilling:

Hvordan påvirker toppfotballfokus og tiltagende markedsstyring Vålerenga fotball som institusjon?

Gjennom samtalene med de forskjellige idrettslederne kommer det frem til at toppfotballfokus og tiltagende markedsstyring ofte glir litt over hverandre og har en sterk forbindelse til hverandre. Det kan for eksempel ses i sammenheng med at en toppklubb som Vålerenga ikke overlever uten den kommersielle og den tiltagende markedsstyringen som finnes i samfunnet. Tiltagende markedsstyring gir først og fremst muligheter. Sponsor og samarbeidspartnere er mer enn noen gang opptatt av å støtte både elite og breddedel og spesielt ser man at en utvikling innen kvinnefotballen. Den fremstår som viktig for alle involvert i Vålerenga er viktig og noe som er «i vinden» for sponsorer og samarbeidspartnere. Primært er store aktører som Coop, Obos, Adidas etc opptatt av hele Vålerenga og vil ikke være med om det kun er på et toppnivå. Dette gir altså stor effekt og mulighet for klubben som helhet. Dette igjen gir et inntrykk av at markedsstyringen gir en slags effekt på lokalsamfunnet og samfunnsdelen, men også bredden, kvinnefotball og åpenbart elitesatsing. I tillegg ser man effekter på å det kommersielle og markedsstyring i form av bedre utstyr, nye drakter og generelt gode forhold for å bedrive breddefotball.

En effekt av markedsstyringen er også at man har begynt å se på måter Vålerenga, spesielt da på toppnivå, kan være uavhengig av aksjeselskap og eiere. Det henvises til samme løsning som man ser i tysk fotball, hvor ingen aktør alene kan eie mer enn 49 % og det skal også være muligheter for å kjøpe opp deler av klubben for enkeltindivider. Samtidig er det ingen tendens at man får egenrådige eiere som man ser i for eksempel England, som vil sitte på for mye makt. Til det er Norge for lite og det er for lite penger i det. I tillegg er norsk idrett generelt tuktet og på mange måter drevet av frivillighet. Markedsstyringen er noe alle er klar over at eksisterer og det må man forholde seg til uavhengig av mening eller syn på dette.

Bekymringen til mange idrettsledere går primært på at det å bedrive fotball og idrett i Norge generelt blir for dyrt og at mange familier vil slite med å sende sine barn på trening.

Vålerenga viser til at disse utfordringene faktisk blir budsjettert for sånn at vanskeligstilte skal få muligheten til å få økonomisk hjelp.

Der den tiltagende markedsstyringen viser til en salgs enighet i Vålerenga Fotball og blant de spurte idrettsledere, er diskusjonene og meningene langt bredere når det kommer til toppfotballfokus og satsing. Det kommer frem til at toppfotballen har en positiv effekt på bredden, at eliten fremstår som lokomotiv for resten av klubben og drar de andre etter seg. Eliten skal gi gevinst til bredden, i denne forstand i form av rollemodeller og helter for breddedelen. Samtidig er det en bred uenighet om når toppfottballsatsingen skal starte. Noen mener at for å bli best må det satses tidlig og legges godt til rette for spillerne, mens på den

andre siden vises det til stor bekymring knyttet spesielt til frafall hos ungdom i 12-13 års alder. Man savner primært en rød tråd, en enighet omkring dette med toppfotballen og når det skal satses, gjennom hele klubben.

Den tiltagende markedsstyring kan ses på som noe som gir en positiv effekt på Vålerenga fotball som institusjon. Det er grunnlaget for å bedrive toppidrett, samtidig som det gagner bredden i positivt format i form av utstyr og tilretteleggelse. Samtidig er man stadig opptatt av å løsrive seg helt fra aksjeselskap og få en egenrådighet over klubben. De største effektene og bekymringene kommer først når man snakker om toppfotballfokus, hvor man ser utfordringer hos barn og unge som faller fra, økonomisk dyrt å bedrive idrett, samt en mangel på en «rød tråd» som går tvers gjennom Vålerenga som institusjon. Det oppfattes som at tiltagende markedsstyring i Vålerenga er positivt for klubben som institusjon, mens man har utfordringer knyttet opp mot enkeltindivider (spillere, trenere på breddenivå) og dette med tidlig/sen satsning.

6.2 Sentrale funn – institusjonelle logikker i idretten

Når det kommer til sentrale funn i dette forskningsprosjektet, vil jeg først kort oppsummere hvordan Vålerenga er organisert. Vålerenga Fotball gikk i 2014 inn i en ny tid, med omorganisering av hvordan institusjonen og organisasjonen Vålerenga Fotball så ut. Fra å være en stor klubb som dekket alt fra a-laget herrer, juniorlag, kvinnelag, aldersbestemt fotball, barn og ungdom, samt samfunnsdelen, gikk man over i en tredeling av Vålerenga. Hovedpoenget og visjonen med omorganiseringen var først og fremst å beskytte barne- og ungdomsfotballen, både økonomisk og ressursmessig. Samtidig var det viktig å få et konkret skille mellom toppfotball (Vålerenga Fotball Elite), breddefotballen, sammen med kvinner a-lag (Vålerenga Fotball), i tillegg til å få en egen samfunnstiftelse (Vålerenga Samfunn). Gjennom samtaler med idrettsledere i Vålerenga virker det som at denne omorganiseringen har vært vellykket. Det har gjort at man har sikret breddefotballen, samt fått på plass en samfunnstiftelse og fått en slags «spesialisering» innenfor de tre delene av Vålerenga Fotball.

Når det kommer til hvordan de institusjonelle logikkene har påvirket Vålerenga er det tydelig at alle de valgte institusjonelle logikkene har gjort sitt inntrykk og hatt sin del påvirkning på Vålerenga som institusjon. Når det kommer til idealismelogikken kommer det frem at alle idrettsledere poengterer og ser viktigheten av frivilligheten, enten det er på et breddenivå eller

toppfootballnivå. Idealismens logikk påvirker i den forstand at den styrker arbeidet tvers igjennom klubben og at dette med frivillighet og idealisme i Vålerenga er noe helt spesielt som hele klubben er tuktet på. Både på breddenivå, samfunnsnivå og topppfootballnivå. Ser man på identitetslogikken er forankret i mange grupper i klubben. Alle føler en slags stolthet over Vålerenga, de som jobber i Vålerenga ser på det som noe langt mer enn bare en jobb og det skinner en klar identitetslogikk gjennom klubben. Supportere er de som virkelig er bærere av identitetslogikken, men også barne- og ungdoms fotballen ses på som en bærer av denne logikken. Utfordringen som blir nevnt er at Oslo er så stor at identitetsfølelsen geografisk ikke er forankret i hele byen, noe som blir sett på som en utfordring. Man sliter med å knytte Oslo til Vålerenga og den geografiske forankringen ligger primært til Oslo øst og områdene rundt Helsfyr, Valle Hovin og Vålerenga. Entreprenørskapslogikken tar for seg eierskapet man ser i Vålerenga nå og man har sett gjennom opp gjennom historien. Refleksjonene som kommer fra idrettsledere er at man jobber knallhardt for å gå vekk fra «eierskap» og «eiere», og i stedet få en god nok økonomi til å styre klubben selv. Her er det også snakk om at supportere kan eie en del av klubben og ingen kan eie mer enn 49 % av aksjeandelene i Vålerenga. Samtidig som dette er noe det virker som hele klubben samlet jobber mot, da spesielt på elitenivå, er det ikke gitt at det kommer til å være mulig å klare å gjennomføre helt, verken det å være uavhengig av en eier eller at klubben skal kunne eies av supportere. Det er spennende og se på politikklogikken og hvordan det kommer til inntrykk gjennom samtalene som er gjennomført i dette forskningsprosjektet. Det er spesielt to ting som kommer frem: det ene er størrelsen av Oslo, som også gjør seg gjeldene innenfor identitetslogikken, som på grunn av sin størrelsen gjør at Vålerenga «forsvinner» i den store byen. Det gjør at idrettsledere gir uttrykk for at man mangler et større samarbeid i det store bybilde. Samtidig skiller Vålerenga seg fra andre klubber og byer i Norge fordi det er en helt annen stolthet fra politikere i Bergen, Trondheim, Stavanger etc enn man ser i Oslo. Det er en utfordring som også blir poengtert i samtalene jeg har gjennomført. Den kommersielle logikken virker å stå sterkt i klubben, ikke bare for Elitedelen, men for Vålerenga som helhet og institusjon. Vålerenga som klubb og merkevare ser ut til å være en bærer av kommersialismen selv, samtidig som dette påvirkes i stor grad av sportslig suksess. Det kan virke som de kommersielle kreftene, sponsorer og samarbeidspartnere først og fremst støtter Vålerenga i sin helhet, og ikke bare opp mot toppfotballen.

De nevnte institusjonelle logikkene som er presentert her skal kunne gi et inntrykk av hvordan Vålerenga blir påvirket av de syv logikkene som Gammelsæter (2016) mener kan identifisere

kommersialiserte idrettsklubber. Av de fem institusjonelle logikkene jeg har valgt å ta for meg har jeg i denne delen av konklusjonen prøvd å se på hvordan disse logikkene påvirker Vålerenga. Det kommer til inntrykk av at alle disse påvirker, men det er vanskelig å se hvilke som eventuelt påvirker mest eller minst. Det er derfor riktig å si at de valgte logikkene også er representativt for Vålerenga som institusjon og identifiserer en kommersialisert idrettsklubb.

6.3 Videre forskning innenfor det gitte forskningsfelt

Denne studien har tatt for seg hvordan idrettsledere i en fotballklubb som Vålerenga reflekterer over effektene av tiltagende markedsstyring, samt hvordan toppfotballfokus påvirker en stor fotballklubb. En styrke i forhold til dette er at jeg kan presentere klubbens gitte kontekst, som kan være til lærdom og informasjon for de involverte, samt andre i klubben; både spillere, trenere, administrasjon etc. I tillegg til internt i Vålerenga, kan andre klubber i Norge av lik størrelse ta lærdom, se utfordringer og kanskje overføre dette i egen kontekst.

I tillegg har det blitt gjort rede for omorganisering av Vålerenga organisatorisk og institusjonelt. Innenfor den institusjonelle teorien har jeg sett på hvordan institusjonelle teorier gjør seg gjeldene og kan identifisere en kommersialisert fotballklubb. Denne presentasjonen av organisasjonsstruktur gjeldende fra 2014 kan gi oversikt og innsyn i hvordan dette fungerer i Vålerenga, som kan være relevant for andre klubber i Norge. Ser man til Brann, Rosenborg og Viking oppfattes det som at det ikke finnes en slik inndeling, ei heller at klubbene har en breddedel som Vålerenga. Denne studien kan gi et lite bidrag til dette.

Når det kommer til institusjonelle logikker påpekes det at disse skal forstås og anvendes i studier av organisering og ledelse innad i fotball. Gammelsæter (2014) sier også i sitt verk at disse logikker ikke er empirisk forankret og derfor også trenger å forskes empirisk på. I denne oppgaven kan det ligge et bidrag til denne empiriske forankringen, samtidig som det kan bidra til videre forskning innad i feltet. Samtidig har mitt forskningsprosjekt fokusert mest på markedsstyringen og toppfotballen og derfor bærer også de institusjonelle logikkene jeg har valgt preg av dette.

Bakgrunnen for dette forskningsprosjektet er min bekymring for utviklingen i Europeisk fotball, og for å se om dette også gjelder norsk fotball. Ut ifra min innhenting av teori og empiri er det ikke forsket alt for mye innenfor statsvitenskap på idrett som institusjon og hvordan dette oppfattes i samfunnet. Dette kan kanskje bidra til videre forskning her.

Samtidig har mine oppdagelser knyttet til enkeltindividet, altså barn og unge, også vært interessante funn som kan følges opp innenfor andre felt. Ser man for eksempel på problemet med frafall i 12-13 års alderen vs. satsning og tilretteleggelse for ungdom som vil satse kan dette være noe man kan forske videre innen andre typer felt som psykologi, sosiologi etc. Det hadde vært interessant å se effektene som jeg har skrevet om har på ungdoms og barnefotballen helt konkret.

Videre hadde det vært interessant og se denne studien opp mot en annen klubb som ligner Vålerenga, enten som en komparativ analyse eller at man har flere case enn kun Vålerenga. Det er store likheter i måten Vålerenga og Stabæk bedriver talentutvikling og drift av klubben og selv om Vålerenga er en større klubb kunne det vært interessant å se hvor like/ulike de to naboklubbene er. I tillegg til de nevnte eksemplene, kan man forske videre på samfunnsarbeidet som bedrives av Vålerenga og sett effektene av dette. Nye studier på dette feltet bør se på organisasjoner og hvordan disse opererer i omgivelser preget av mangfold, pluralisme etc.

Litteraturliste

Andersen, S. S. (2013). *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Arntzen, M & Jarlsbo, Ø & Asbjørnsen, M. (2020, 9.juni) VG. *Forren innrømmer gamblingproblemer. Tok opp lån for å dekke spillegjeld*. Hentet fra: <https://www.vg.no/sport/fotball/i/0nm0eB/forren-innroemmer-gamblingproblem-tok-opp-laan-for-aa-dekke-spillegjeld>

Bratberg, Ø. (2017). *Tekstanalyse for samfunnsvitere*. (2.utgave). Oslo: Cappelen Damm akademiske

Boyle, R. & Haynes, R. (2009). A Sporting Triangle: Television, Sports and Sponsorship. *Power Play: Sport, the Media and popular culture*. Kap 3, side 46-66.

Brodahl, V. (2021). *Her forlater VIF-supportere tribune etter 19 minutter*. Hentet fra avisaoslo sine nettsider, 11.mai 2022: <https://www.ao.no/her-forlater-vif-supportere-tribunen-etter-19-minutter/s/5-128-199803>

- Campbell, J. L. (2004) *Institutional change and Globalization*. New Jersey: Princeton Universal Press.
- De Wahl, S. A. (2020). *Trøim-avgjørelsen ble utsatt. Nå har han gitt Vålerenga svar*. Nettavisen. Hentet fra: <https://www.nettavisen.no/sport/troim-avgjorelsen-ble-utsatt-na-har-han-gitt-valerenga-svar/s/12-95-3424017134>
- DiMaggio, P.J. & Powel, W.W (1991). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collevtive Rationality. The new institutionalism in organizational analysis*. Chiacago: University of Chicago press.
- Ekeland, H & Søreide, F. (2021, 18.feb). *Bekreftet: 12 toppklubber går sammen om – slik blir den nye superligaen*. NRK. Hentet fra: <https://www.nrk.no/sport/slik-blir-den-nye-superligaen-i-fotball-1.15461119>
- Elster, K(2022). *Saudi-Arabia henrettet 81 personer på én dag*. NRK. Hentet fra: <https://www.nrk.no/urix/saudi-arabia-henrettet-81-personer-pa-en-dag-1.15890068>
- Enjolras, B., Seippel, Ø. & Waldahl, R. H. (2005) *Norsk idrett – organisering, fellesskap og politikk*. (utgave 1) Oslo: Akilles
- Fahlen, J.(2006). *Structures beyond the frameworks of the rink. On Organization in Swedish ice hockey*. Doctoral dissertation, Umea University, 2006.
- Friedland, R & Alford, R.R(1991). *Bringing society back in; Symbols, practices, and institutional contradictions*. In: Powel, W.W. & DiMaggio, P.J, *The new institutionalism in organizational analysis*, s. 232-263. Chicago: University of Chicago Press.
- Gammelsæter, H. (2016). *Poeng, penger og politikk. Et institusjonelt perspektiv på idrettsledelse*.(1.utgave.) Cappelen Damm AS.
- Gammelsæter, H. (2010) *Institutional pluralism and governance in “Commercialized” Sport Clubs*. *European Sport Management Quarterly*, 10:5, s.569-594. DOI: 10.1080/16184742.2010.524241
- Gammelsæter, H & Ohr, F. (2002) *Kampen uten ball. Om penger, ledelse og identitet i norsk fotball* (1.utgave). Abstraks Forlag AS.
- Goksøyr, M. & Olstad, F. (2002) *Fotball! – Norges fotballforbund 100 år*. Oslo: Norge fotballforbund.

Greenwood, R. & Hinings C. R (1988) *Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change*, Organization Studies 9, s. 293-316.

Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (2008). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. (Utgave 1). Vigmostad & Bjørke AS.

Helland, K. (2003). *Sport, medier og journalistikk. Med fotballandslaget til EM*. Bergen: Fagbokforlaget

Herrebrøden, Ø. & Bakkehaug, W. (2016) *Tippeligaen får nygammelt navn: Eliteserien*. VG. Hentet 25.april 2022 fra: <https://www.vg.no/sport/fotball/i/MQ0m0/tippeligaen-faar-nygammelt-navn-eliteserien>

Hjerde, A (2021). *Sportsvaske er årets ord 2021*. Språkrådet sin nettsiden. Hentet 12.mars fra: <https://www.sprakradet.no/Vi-og-vart/hva-skjer/Aktuelt/2021/sportsvaske-er-arets-ord-2021/>

Høie, D. (2017). *Vålerengas nye stadion får navnet Intility Arena*. Dagsavisen. Hentet 20.januar 2022 fra: <https://www.dagsavisen.no/sport/2017/10/09/valerengas-nye-stadion-far-navnet-intility-arena/>

Juven, O., Løtveit, H., & Bergmo, T. (2008). *Får kjøpe stadiontomt for en krone*. NrK. Hentet 11.mai 2022 fra: <https://www.nrk.no/osloogviken/far-kjope-stadiontomt-for-en-krone-1.5584925>

Johansen, B. T (Programleder). (2010). *Den store fotballkrigen*. Hentet 10. mars 2022 fra: <https://tv.nrk.no/serie/fotballkrigen>

Lesjø, J. H. (2008). *Idrettssosialogi: spotens ekspansjon i det moderne samfunn*. (Utgave 1). Oslo: Abstrakt Forlag.

Lønnebotn, L. (2020) *Venner, uvenner, milliarderer og kollaps: Dette er historien om Tor Olav Trøim*. E24. Henter 4.april 2022 fra: <https://e24.no/boers-og-finans/i/0KEe9A/venner-uvenner-milliarder-og-kollaps-dette-er-historien-om-tor-olav-troeim>

Lyngøy, R. (2014) *Dette er kampfiksingsaken*. NRK. Hentet 25.mars 2022 fra: <https://www.aftenposten.no/sport/fotball/i/1nqAwJ/dette-er-kampfiksingsaken>

Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, Volum 83, No.2. s.340-363

Norges Idrettsforbund (2022) *Bestemmelser om barneidrett*. Hentet 2.mars 2022 fra: <https://www.idrettsforbundet.no/tema/barneidrett/bestemmelser-om-barneidrett/>

Nickelsen, E. (2019). *Frivillige utførte 142 000 årsverk*. Statistisk Sentralbyrå. Hentet 5.april 2022 fra: <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/frivillige-utforte-142-000-arsverk>

NTB (2022) *Tilskuertall*. Norsk Internasjonal Fotballstatistikk. Hentet 9.mai 2022 fra: <https://www.nifs.no/tilskuertall.php>

O`Brein, D. & Slack, T. (2004). The emergence of professional logic in English Rugby Union: The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sports management*, 18, side 13-39.

Olstad, F. (2013). *Heia Vål`enga! – Vålerengens Idrettsforening 100 år*. (1.utgave). Oslo: Aschehoug & Co.

Rydje, A.M & Kværnes, M. & NTB (2022). *Abramovitsj-sanksjoner kan knekke Chelsea*. Dagens Næringsliv. Hentet 11.mars 2022 fra: <https://www.dn.no/marked/roman-abramovitsj/chelsea/abramovitsj-sanksjoner-kan-knekke-chelsea/2-1-1183612>

Scott, W.R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, Interests, and Identities* Sage. Publications, INC:USA

Selznick, P. (1996). *Institutionalism "old" and "new"*. *Administrative Science Quarterly*, vol 41, No. 2, 40th Anniverary issue. S.270-277.

Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitativ Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Intercation*. (5th edition). London: SAGE.

Skirstad, B & Chelladurai, P (2011). For «love» and money: A sports club`s innovative response to multiple logics. *Journal of Sport Management*, 25(4), siden 339-353

Solheim, J. & Furseth, M. (2017). *Verdsettelse av Borussia Dortmund GMBH og Co*. Bacheloroppgave hentet 11.mai 2022 fra: <https://oda.oslomet.no/oda->

[xmlui/bitstream/handle/20.500.12199/1111/Kand.%20605%2c%20632_v-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://hdl.handle.net/20.500.12199/1111/Kand.%20605%2c%20632_v-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Stokstad, M. (2016). *Trøim varsler ny storsatsning i Vålerenga*. VG. Hentet 26.apri 2022 fra: <https://www.vg.no/sport/fotball/i/RWMJW/troeim-varsler-ny-storsatsning-i-vaalerenga>

Thaagard, T(2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring I kvalitativ metode*. (4.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Thornston, P.H & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*(p.99-129). Thousand Oaks, CA: Sage.

Tvedt, T. (2017). *Hvordan skape idrettsglede for alle?* Hentet 10.februrar 2022 fra: <https://www.idrettsforbundet.no/blogg/tom-tvedt/hvordan-skape-idrettsglede-for-alle/>

VIF (2022). *Om klubben – vår stolte historie*. Vif-fotball.no. Hentet 25.april 2022 fra: <https://www.vif-fotball.no/om-klubben/var-stolte-histore-ny>

VIF (2020). *Klubbens historie*. Vålerenga-fotball.no. Hentet 09.mai 2022 fra: <https://klubb.valerenga-fotball.no/klubbhandbok/klubbens-historie/>

Vaagbø, V. F. & Løkberg, C. (Programledere). (2022) *Fotballrådet [Audio Podcast]*. <https://norske-podcaster.com/podcast/fotballradet>

Windeberg, K & Bolstad, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt. En alternativ lærebok*. Oslo:Universitetsforlaget

Yin, R. K. (2014) *Case Study Research Design and Methods (5.utgave)*. Thousand Oaks, CA:Sage.

Figurer og bilder:

Figur 1: «Organisasjonskart» av Vålerenga Fotball. Hentet fra Vålerenga Fotballs hjemmeside den 19.mai 2022: <https://klubb.valerenga-fotball.no/klubbhandbok/organisasjonskart/>

Appendix

Vedlegg 1 Godkjenning fra NSD

[Meldeskjema](#) / [«Tiltakende toppidrettsfokus og markedsstyring i norsk toppfotball»](#) / Vurdering

Vurdering

Referansenummer

577400

Prosjekttittel

«Tiltakende toppidrettsfokus og markedsstyring i norsk toppfotball»

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Prosjektansvarlig

Charlotte Kiland

Student

Tinus Bjergo

Prosjektperiode

01.01.2022 - 01.08.2022

[Meldeskjema](#)

Dato

27.01.2022

Type

Standard

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

One Drive er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Intervjuguide

Bakgrunn

Kan du fortelle hva din Nåværende posisjon/ rolle i klubben er og dine ansvarsområder?

Kan du gjort dreie ut litt om Vålerenga som klubb, hvordan det er organisert og hvordan de forskjellige delene påvirker hverandre?

Debatter i norsk fotball

Hva er dine tanker om diskusjonen knyttet til toppidrett og breddeidrett i norsk fotball?

Er det noe du og kolleger rundt deg er opptatt av?

Hvordan påvirker markedsstyring, penger og toppfotball med den økonomien det innebærer dere i Bredden?

Hvordan opplever du at tiltagende fokus og debatt om toppidrett vs breddeidrett og markedsstyring i norsk fotball har relevans for deg som idrettsleder?

På hvilken måte berører disse debattene denne klubben (f.eks ledere, trenere, spillere)?

Styring og organisering

Kan du gi eksempler på hvordan tiltagende toppidrettsfokus og markedsstyring har gjort seg gjeldende for denne klubben?

Har det hatt betydning for hvordan klubben styres og organiseres? I så fall hvordan? (Profesjonalisering av lederroller, trenere etc? Økende formalisering, dokumentasjon, mål- og resultatstyring etc?)

Har klubben gjennomgått noen endringer/ omorganiseringer knyttet til tiltagende toppidrettsfokus og markedsstyring? Hvilke?

Kan du fortelle litt om hvordan elitisering påvirker de aldersbestemte lagene i klubben?

Påvirkes klubborganisasjonen av god økonomisk vekst på elitenivå/dårlig økonomi eller er dere helt uavhengige av dette?

Hvordan påvirkes klubborganisasjonen av hvordan A-laget gjør det resultatmessig? Hva kan være konsekvensene av å vinne serien og spille CL eller konsekvenser av å rykke ned?

Strategi og ledelse

Hvordan har man i klubben forholdt seg til diskusjonen om toppidrett og breddenivå på et strategisk nivå?

Er satsninger knyttet til tiltagende toppidrett og markedsstyring forankret i noe overordna strategier? Hvilke?

Hva kan du si rammebetingelser og handlingsrom i klubben når det kommer til å utvikle og gjennomføre egne ideer når det kommer til spillestil, bruk av spillere, treninger osv. Hvor mye påvirker dere fra de fra øverste hold i klubben?

Hvordan opplever du at denne klubbens strategi samsvarer med tiltagende toppidrett og markedsstyring i norsk fotball?

Hvordan oppfatter du at din rolle som leder påvirkes av tiltagende toppidrettsfokus og markedsstyring?

Med et mer og mer tilspisset toppfotballfokus og markedsstyring i norsk fotball, hvordan synes du dette påvirker trenere på ulike nivå/ på aldersbestemte lag?

Klubbens omdømme/samfunnsansvar

Man kan ofte si at en fotballklubb kan være så viktig at det blir sett på som en institusjon. Hvor viktig mener du denne klubben er, ikke bare fotballmessig, men som organisasjon?

Hvordan bevare de spillerne som IKKE er gode nok eller vil spille på et så profitt nivå i ungdomsalder/barnealder osv?

Hvor viktig er frivilligheten i Vålerenga? Er den på vei bort, jo mer proffe og toppidrettsfokusert man blir?

Utfordringer og muligheter med tiltagende toppidrettsfokus og markedsstyring

Hvilke viktigste utfordringer vil du trekke frem med et tiltagende toppidrettsfokus, både for norsk fotball generelt og for denne klubben spesielt?

Hvilke viktigste utfordringer vil du trekke frem med tiltagende markedsstyring, både i norsk fotball generelt og for denne klubben spesielt?

Har du noen refleksjoner rundt hvilke muligheter dette kan gi for denne klubben?

Annet

Er det andre momenter du ønsker å trekke frem som du mener har relevans og som vi ikke vi har vært inne på?