



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

## **Bærekraftig fotballorganisasjon – effekten av sammenslåing**

Emnekode: EK215E

Dato: 28.05.14

Navn og kandidatnr.: Simon A. Varem (2) og Andreas F. Haukland (8)

Totalt antall sider: 67

Bacheloroppgave innen Kunnskapsbasert forretningsutvikling

## **Abstract**

A key reason for football clubs merging is often a consequence of poor economy and weak sporting results. The main income for the vast majority of football clubs come from investors and sponsors. Potential sponsors are reluctant to provide clubs with funds that constantly struggle economically and perform poorly. This becomes a vicious circle because without sponsors clubs will continue to struggle to achieve the desired success. These are the main reasons why football organizations choose to merge and what will be addressed in this thesis.

In this study the successful mergers of FK Haugesund and Kristiansund BK are examined. These mergers were a result of the desire to produce teams capable of competing at Norwegian elite football level. Prior to both mergers Haugesund and Kristiansund had struggled for a long time to acquire the required resources.

Therefore, the following fundamental issue is explored:

*How to conduct a successful merger of rival football organizations?*

To answer this question several different aspects that had an impact on the merger have been reviewed. These include both the internal and external forces, the private sector's involvement and importance, cultural challenges and other important factors. One of the main findings of the study is the importance to work actively with the process *before* the merger so as to have a solid foundation to build on. Market planning and strategic analysis is crucial to the outcome of a merger. Cultural adaptation is an often neglected but important element for a successful merger.

## **Forord**

Dette er vår bacheloroppgave som markerer slutten på vårt treårige studium, Bachelor i Økonomi og ledelse ved Universitetet i Nordland, avdeling Helgeland. Oppgaven er skrevet på bakgrunn av vår profilering – kunnskapsbasert forretningsutvikling. Temaet vi retter studien mot er hvordan man kan få en bærekraftig fotballorganisasjon. Dette er et tema som engasjerer oss begge og gjorde at vi fikk muligheten til å skrive en noe annerledes bacheloravhandling. Arbeidet har vært svært spennende, men også svært utfordrende, derfor er det mange vi ønsker å takke.

Først og fremst vil vi takke veileder Kjell Arne Odden for konstruktive tilbakemeldinger, gode råd og stort engasjement i forbindelse med arbeidet. Vi vil også takke doktorgradsstipendiat Krister Salamonsen som har vært svært behjelpelig. Ikke minst vil vi sende en stor takk til informantene våre i FK Haugesund og Kristiansund BK.

Selv om det er gjort svært lite forskning på dette området tidligere er vi glad for at vi valgte dette temaet og er stolte over at vi nå kan presentere vår bacheloravhandling, når vi nå som det første kullet går ut av Campus Helgeland.

Mo i Rana, 28. mai 2014

Andreas F. Haukland og Simon A. Varem

## Sammendrag

Bakgrunnen for at fotballklubber slår seg sammen er ofte en konsekvens av dårlig økonomi og svake sportslige resultater. Hovedinntekten til de aller fleste fotballklubber kommer fra investorer og sponsorer. Potensielle sponsorer er skeptiske til å sponse klubber som stadig sliter med økonomien og dårlige resultater. Da blir det på en måte en ond sirkel fordi uten sponsorer vil klubbene fortsatt slite med å oppnå ønsket suksess. Det er disse problemstillingene som er hovedårsaken til at fotballorganisasjoner slår seg sammen og det som vi vil adressere i denne avhandlingen.

I denne studien har vi tatt for oss FK Haugesund og Kristiansund BK som er resultat av vellykkede sammenslåinger. Sammenslåingene ble til fordi det var et ønske om å få et lag opp på norsk toppfotballnivå, men både i Haugesund og Kristiansund hadde man slitt lenge med å skaffe seg de ressursene som trengtes.

Derfor har vi utarbeidet følgende hovedproblemstilling:

*Hvordan gjennomføre en vellykket sammenslåing av rivaliserende fotballorganisasjoner?*

For å svare på denne problemstillingen har vi vært innom flere ulike elementer som har hatt betydning for sammenslåingen. Her kan vi nevne indre og ytre drivkrefter, næringslivets engasjement og betydning, kulturelle utfordringer og andre faktorer av høy relevans.

Noe av det vi har kommet fram til er at det er viktig å jobbe aktivt med prosessen *før* sammenslåingen slik at man har et solid fundament å bygge videre på. Markedsplaner og strategiske analyser er avgjørende for utfallet av en sammenslåing. Kulturell tilpasning vil også være til fordel for en vellykket sammenslåing.

# 1 Innhold

2	Innledning.....	7
2.1	Aktualisering .....	8
2.2	Problemstilling og forskningsspørsmål .....	9
2.3	Avgrensing.....	9
2.4	Begrepsavklaringer og definisjoner .....	10
3	Metode.....	12
3.1	Definisjon av metode.....	12
3.2	Forskningsdesign og valg av metode.....	12
3.3	Casestudie .....	13
3.4	Forskningsprosessen .....	14
3.4.1	Utvalg og rekruttering av informanter .....	14
3.4.2	Datainnsamling.....	15
3.5	Intervjuguide.....	15
3.6	Analyseprosessen.....	17
3.7	Kvalitetsvurdering av metode.....	18
3.8	Kritikk av metode .....	20
3.8.1	Svakheter ved datainnsamlingsmetoden .....	20
3.8.2	Data .....	20
3.8.3	Utvalg .....	20
3.8.4	Kritisk perspektiv på teorien .....	20
3.9	Etiske aspekter .....	21
3.9.1	Personopplysninger .....	21
3.9.2	Taushetsplikt og anonymitet .....	22
4	Teoretisk rammeverk.....	23
4.1	Sammenslåing av organisasjoner.....	23
4.1.1	Fire typer fusjon- og oppkjøpsmetoder .....	23

4.1.2	Hvordan få til en vellykket fusjon .....	24
4.1.3	Strategisk tilpasning – Strategic fit .....	25
4.1.4	Hvorfor mislykkes man med sammenslåinger? .....	26
4.2	Organisasjonskultur .....	26
4.2.1	Den kulturelle tilpasningen (Cultural fit) og integreringsperspektivet .....	27
4.3	Organisasjonsendringer .....	29
4.3.1	Planlagt endring - intensjoner som drivkraft.....	29
4.3.2	Indre- og ytre drivkrefter .....	29
4.4	Motstand mot forandringer .....	30
4.5	Omdømme og omdømmebygging .....	33
4.5.1	Omdømme .....	33
4.5.2	Hva påvirker en organisasjons omdømme? .....	33
4.5.3	Omdømmebygging .....	35
4.5.4	Organisasjonsidentitet .....	35
4.5.5	Virksomhetsidentitet .....	36
4.6	Sponsing .....	37
4.6.1	Definisjon på sponsing .....	37
4.6.2	Motiver for sponsing .....	37
4.6.3	Effekter av sponsing .....	39
4.7	Oppsummering av det teoretiske rammeverket .....	39
5	Empiriske funn .....	41
5.1	FK Haugesund .....	41
5.1.1	Bakgrunn .....	41
5.1.2	Drivkrefter .....	41
5.1.3	Prosessen .....	42
5.2	Kristiansund BK .....	46
5.2.1	Bakgrunn .....	46

5.2.2	Drivkrefter .....	46
5.2.3	Prosessen .....	47
5.2.4	Næringslivet, før og etter .....	48
5.2.5	I dag – etter sammenslåingen .....	49
5.2.6	Omdømme .....	50
6	Analyse og drøfting .....	51
6.1	Bakgrunn .....	51
6.2	Drivkrefter .....	52
6.3	Prosessen .....	53
6.4	Nøkkelfaktorer .....	56
6.5	Utfordringer og motstand .....	56
6.6	Næringslivet – før sammenslåingen .....	59
6.7	Næringslivet – etter sammenslåingen .....	59
6.8	Omdømme .....	61
7	Avslutning .....	63
8	Referanser .....	65
	Vedlegg 1 .....	67

## 2 Innledning

I denne oppgaven vil vi se på sammenslåinger av rivaliserende fotballorganisasjoner og spesielt hvilke faktorer som er av avgjørende betydning for at et slikt samarbeid skal lykkes.

Fotballen i hele verden blir stadig mer kommersiell og pengene styrer det meste. I Norge er vi kjent for vår dugnadsånd og frivillighet, og sammen med sponsing er dette det viktigste for finansieringen av norsk idrett.

Det norske sponsormarkedet fortsetter å øke og er Norges tredje største kommunikasjonskanal. I 2013 passerte sponsormarkedet 4.14 milliarder kroner i omsetning og i løpet av 2014 forventes omsetningen å passere 4.35 milliarder kroner. Idretten stod for 72 % av sponsoromsetningen i 2012 og 2013. Fotballen står for nær halvparten av omsetningen for idretten i sponsormarkedet.

Omsetning i kroner, sponsing:

Kategori	2012	2013 prognose	2014 prognose
Idrett *	1 479 113 800	1 541 839 823	1 631 310 671
Fotball	1 421 319 830	1 447 165 871	1 502 191 247
Sosio	375 948 223	429 205 756	482 000 716
Kultur **	395 231 790	379 257 624	379 243 718
Festival	346 268 404	339 448 929	362 975 352
Totalt	4 017 882 047	4 136 918 002	4 357 721 704

\* utenom fotball

\*\* utenom festival

Tabell 1: Idretten, inkludert fotball, stod for drøyt 72 % av all sponsor-omsetning i 2012 (Sponsor Insight, 2010).



Sponsing vil ikke bli et veldig gjennomgående tema i denne oppgaven, men det kan være viktig å forstå noen grunnleggende momenter ved sponsing. Med dette i tankene kan vi tenke oss hvor viktig sponsormidler er for de litt mindre klubbene som ikke genererer de nødvendige inntekter via billettsalg, tv-rettigheter, spillersalg, draktsalg osv. De er helt avhengige av å ha et næringsliv i ryggen i tillegg til all den frivilligheten og dugnadsånden vi ser hos alle lokale idrettslag i Norge.

Vi skal først definere en problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål som skal ligge til grunn for undersøkelsen. I kapittel 2. vil vi redegjøre for metoden som er brukt og argumentere for alle valgene vi har gjort. Vi vil i tillegg drøfte de kritikkverdige aspektene ved metoden og valgene våre. Vi vil videre i kapittel 3. beskrive det teoretiske rammeverket som ligger til grunn når vi skal gjøre analysen, for så til slutt komme med en konklusjon/avslutning som er tilknyttet problemstillingen og forskningsspørsmålene.

## **2.1 Aktualisering**

Det som inspirerte oss til å undersøke dette med sammenslåing av fotballorganisasjoner er situasjonen vi har i Mo i Rana. Her har de to mest tradisjonsrike klubbene knivet om de samme ressursene i mange tiår. Dette gjør at man ikke kommer noen vei og man sliter stadig med økonomien og at gode spillere forsvinner ut av byen. Man har flere ganger lansert ideen om å slå sammen kreftene for å få en bedre utnyttelse av ressursene men hver gang har prosessen brutt sammen.

Vi opplever at identitet, kultur, stolthet og klubbfølelse står i veien for et slikt samarbeid, i tillegg til at næringslivet ikke støtter opp om fotballen på en slik måte som er ønskelig. Mange mulige investorer og sponsorer i byen har uttrykt en viss skepsis til å sponse lagene økonomisk så lenge det ikke foreligger en klar satsing. Det skal nevnes at dette er *våre* betraktninger av situasjonen. Vi ser lag fra andre byer, både på Mo i Ranas størrelse og mindre, som klarer å etablere seg i toppen av norsk fotball.

Vi mener derfor det kan være interessant å se på hvordan har de gått frem andre plasser for å lykkes med en fotballsatsing. Vi har to klart sammenlignbare caser vi kan undersøke i samarbeidsprosjektene i Haugesund og Kristiansund. Der kan vi se på utfordringer de møtte på i sin prosess og hvordan de løste dem. Vi mener kulturforskjeller, identitet, samarbeidsklima, nøkkelfaktorer, næringslivets rolle og ressursfordelingen mellom klubbene og næringslivet er interessante aspekter å se nærmere på.

## **2.2 Problemstilling og forskningsspørsmål**

Vi har da kommet fram til følgende problemstilling og følgende forskningsspørsmål som skal hjelpe oss med å besvare hovedproblemstillingen:

**Hovedproblemstilling:** Hvordan gjennomføre en vellykket sammenslåing av rivaliserende fotballorganisasjoner?

**Forskningsspørsmål 1:** Hvilke drivkrefter motiverer klubber til å slå seg sammen, og er det noen spesielt viktige faktorer som spiller inn?

**Forskningsspørsmål 2:** Hvordan integrerte man klubbene med tanke på eventuelle kulturforskjeller?

**Forskningsspørsmål 3:** Hvilken rolle har næringslivet spilt i denne prosessen, og ser man forskjell på engasjementet fra næringslivet før og etter?

## **2.3 Avgrensning**

Sponsing er, som nevnt, sammen med frivillighet og dugnad, avgjørende for finansieringen av norsk idrett. Da sier det seg selv at sponsing er en sentral del av ressursene fotballklubbene kjemper om. Vi må allikevel begrense beskrivelsen rundt sponsing da det innen sponsing finnes mange teorier om hvordan man for eksempel skal effektivisere sponsingen og hvordan den fungerer. Alle disse aspektene vil ikke bli beskrevet men det er viktig med en grunnleggende forståelse av noen av dem.

## 2.4 Begrepsavklaringer og definisjoner

Her vil vi ta for oss noen begreper som er viktige å vite betydningen av for den videre forståelse av temaene vi skal drøfte.

### Ressurser

Barney definerer ressurser som;

*“All assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness” (gjengitt av Wickham, 2006)*

Jacobsen og Thorsvik (2007) deler ressurser opp i tre:

- Fysiske ressurser som anlegg, maskiner, fysiske lokaler og tilgang på kapital
- Menneskelige ressurser som kunnskap, kompetanse, innsikt og erfaring
- Organisatoriske ressurser som går på struktur og systemer, og relasjoner mellom medlemmer i organisasjonen.

Vi kommer borti begrepet ressurser flere ganger i denne undersøkelsen. Ressursene tilknyttet en fotballorganisasjon kan være mange. Med fysiske ressurser tenker vi på ting som stadion, klubbhus og økonomiske midler.

De menneskelige ressursene er alt menneskene i organisasjonen besitter av kompetanse i forhold til å drive en fotballklubb. Under her kommer slike ting som talentutvikling, fotballkompetanse, administrativ kompetanse og ikke minst spillerne i klubben som utfører kjerneaktiviteten i organisasjonen.

Organisatoriske ressurser i denne sammenhengen er alt klubbene har bygd opp av rutiner innad. Hvem som løser hvilke oppgaver og hvordan. Og hvordan alle medlemmene samhandler.

Når vi omtaler ressurser videre i studien vil vi tenke på penger klubbene får inn fra ulike sponsorer og investorer, spillere og støtteapparat man ønsker å hente til klubben og andre ting som påvirker organisasjonen positivt.

## **Toppfotball**

Norges fotballforbund definerer de tre øverste divisjonen i Norge som toppfotball, altså Tippeligaen, Adeccoligaen og 2. divisjon. I vår oppgave, våre betraktninger og informantenes utsagn, vil toppfotball omtales som de to øverste divisjonene, Tippeligaen og Adeccoligaen. Vi synes dette stemmer bedre og det er fortsatt mange lag i 2. divisjon som ikke drives profesjonelt.

## **Drivkrefter for endring**

I vår studie vil indre drivkrefter være det som presser fram et ønske om endring. Dette kan være konkurranseinstinktet som sier at man må prestere best mulig eller et ønske om å effektivisere organisasjonen på andre måter.

Ytre drivkrefter kan være endringer i markedet, sponsorstøtte, publikumsinteresse og andre eksterne faktorer som påvirker organisasjonen. Nye lover og regler vil også kunne påvirke organisasjonen utenfra.

### 3 Metode

I dette kapittelet skal vi argumentere for hvilken metode og forskningsdesign vi anvender i denne studien. Vi vil komme inn på kvalitative metoder og spesielt casestudie med kvalitative intervju, og forklare hvordan et kvalitativt intervju bør gjennomføres med en intervjuguide. Hvordan man kvalitetssikrer studien (troverdighet, bekreftbarhet, pålitelighet og overførbarhet), hva som kan være negativt med metoden og etiske retningslinjer vil bli diskutert i siste del av kapittelet.

#### 3.1 Definisjon av metode

Metode kommer av det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei til målet. Det handler om å få fram informasjon om den sosiale virkeligheten, om å analysere denne, og se hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (*Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011*).

#### 3.2 Forskningsdesign og valg av metode

Samfunnsvitenskapelig forskning dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data. Vi har flere forskjellige måter å gjøre dette på men vi kan først dele opp i to metodetilnærminger: kvalitativ vs. kvantitativ (*Johannessen et al., 2011*).

Svært forenklet kan vi si at kvalitative metoder samler inn og registrerer data i form av tekst, lyd og bilde, mens kvantitative metoder samler inn og registrerer data i form av tall. I kvalitative metoder brukes observasjon eller intervjuer for å samle inn data. Man kan også bruke begge deler samtidig ved å observere den som blir intervjuet. Analysen består av å tolke disse dataene (*Johannessen et al., 2011*).

Det kan være flere forhold som påvirker valg av metode. Ressurser som tid og penger kan bestemme hva som er mulig å gjennomføre. Som studenter har vi en fast tidsramme som skal holdes og dette vil påvirke vårt valg av metode.

For å besvare vårt forskningsspørsmål best mulig mener vi at vi bør benytte oss av en kvalitativ metode. Dette både på grunn av begrensede ressurser, men også på grunn av at vi mener at det er den metoden som egner seg best til å besvare vår problemstilling da vi har begrenset forkunnskap om temaet.

Noen kvalitative tilnæringsmåter og analyseteknikker som er vanlig å bruke i forskning kan være fenomenologisk analyse, grounded theory, etnografisk analyse, analyse av casestudier og historiefortelling (Johannessen et al., 2011). Vi vil velge analyse av casestudier som vår forskningsdesign.

### 3.3 Casestudie

Robert K. Yin (gjengitt av Johannessen et al., 2011, s. 221), definerer casestudier slik: «*En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare*»

Teorien man velger å benytte seg av kan bestemme valg av case og om man benytter enkeltcase- eller flercasestudie. Ved casestudier vil forskeren ofte ikke vite hva han kommer til å finne og hele undersøkelsen vil i det hele tatt være ganske eksplorativ. Man kan komme over problemstillinger og funn som tar studien i en annen retning enn planlagt. Vi har valgt å benytte oss av en flercasestudie, da vi har to ulike fotballklubber vi skal sammenligne.

Forskningsspørsmål som «hvordan» og «hvorfor» egner seg godt til casestudier. I en casestudie begynner forskeren med å gjøre seg noen antakelser om fenomenet han studerer. Disse antakelsene ligger til grunn for den videre forskningen og gir en pekepinn på hvilken retning forskningen skal ta. De teoretiske antakelsene gjør at man kan benytte seg av en teoristyrt casestudie og beskrivende casestudie anbefales kun hvis man ikke har noen teoretiske antakelser på forhånd.

I en casestudie kan vi få inn mye informasjon fra relativt få informanter gjennom en stor datainnsamling. Vi kan altså vie casen stor oppmerksomhet og gi en mest mulig inngående beskrivelse av den.

(Johannessen et al., 2011).

### 3.4 Forskningsprosessen

#### 3.4.1 Utvalg og rekruttering av informanter

I en kvalitativ undersøkelse er det viktig at vi rekrutterer informanter ut fra et strategisk utvalg, altså de informanter som kan bidra med å gi oss mest mulig informasjon og fylldige beskrivelser om akkurat det vi forsker på. Med andre ord skal rekrutteringen av informanter i en kvalitativ undersøkelse ha et klart mål, som kalles for, «purposeful sampling» (Johannessen et al., 2011, s. 110).

Når vi skal gå fram for å få hentet inn data til vår problemstilling, må vi først finne ut av hvilken målgruppe det er vi trenger å komme i kontakt med, slik at vi får samlet inn de nødvendige dataene.

Når målgruppen er valgt, som i vårt tilfelle er suksessfulle samarbeidsklubber, må vi velge ut de personene som skal delta i undersøkelsen. Vi vil nå i første omgang få med en representant fra hver av klubbene, altså to informanter, med dette er noe som kan endre seg underveis i forskningen. Vi vil snakke med daglig leder i Kristiansund BK, Kjetil Thorsen, og sportsjef i FK Haugesund, Asbjørn Helgeland. Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig utfyllende informasjon om et fenomen, ikke å kunne generalisere. Derfor velger vi disse to informantene ut fra strategiske hensyn, hensiktsmessighet, og ikke fordi de skal være representative (Johannessen et al., 2011).

For å finne fram til andre relevante informanter vi kan intervjuer bruker vi rekrutteringsstrategien som er kalt, «snøballmetoden», siden det er den som egner seg best til vår undersøkelse. Der vi i første omgang tar kontakt med ansatte i administrasjonen i klubbene, som har grunnlag for å gi oss nødvendige data eller at de henviser oss til andre informanter/ansatte som sitter med mer utfyllende og fordypende data som er nødvendige for oss (Johannessen et al., 2011). Dette fikk vi erfare da vi snakket med sportsjef i FK Haugesund, Asbjørn Helgeland. Han hadde ikke all informasjonen vi ønsket men han ga oss navnet på en annen person i klubben som satt på den informasjonen vi var ute etter. Denne personen var Ove Gabrielsen, styreformann i FK Haugesund.

#### Oversikt over informanter

<b>FK Haugesund</b>	<b>Kristiansund BK</b>
Asbjørn Helgeland, sportssjef	Kjetil Thorsen, daglig leder
Ove Gabrielsen, styreformann	

### 3.4.2 Datainnsamling

Et intervju kan være *ustrukturert*, da er det gjerne en uformell tone der man har åpne spørsmål og informanten på forhånd har mottatt tema for intervjuet. Spørsmålene tilpasses således situasjonen.

*Semistrukturert* intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men rekkefølgen på spørsmålene kan varieres og man kan bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden.

I et *strukturert* intervju har man faste spørsmål med faste svaralternativer som informanten kan svare på.

For vår datainnsamling vil vi benytte et *semistrukturert intervju*, der vi har en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet. Vi kan variere rekkefølgen på spørsmålene underveis hvis informanten skulle komme med informasjon på et annet tidspunkt enn det som var tenkt. Vi kan altså bevege oss frem og tilbake i intervjuguiden.

*(Johannessen et al., 2011)*

### 3.5 Intervjuguide

Intervjuguiden inneholder elementene som bør være med fra intervjuet starter, mens det pågår og ved avslutning.

Her er oppsettet vi kan følge:

Innledning

Vi må:

- Gi en presentasjon av oss selv.
- Gjøre rede for hva vi kommer til å stille spørsmål om.
- Forklare om hvilken betydning det har å være med på intervjuet, i tillegg til å gi tilbakemelding om resultatet.
- Ta en gjennomgang om hvordan intervjuet skal dokumenteres, og hva som blir gjort med datamaterialet etter at intervjuet er avsluttet.



Vi må også informere informanten at han har rett til å avbryte intervjuet når som helst i tillegg må han antyde varigheten på intervjuet.

### **Faktaspørsmål**

Det er viktig å begynne intervjuet med enkle spørsmål med enkle svar. Det er i den første fasen av intervjuet vi etablerer en relasjon til informanten. I denne fasen er det viktig å stille de riktige spørsmålene til informanten, slik at det blir et vellykket intervju. Man kan for eksempel starte med å spørre om fritidsinteresser, jobb eller familie.

### **Introduksjonsspørsmål**

Her introduseres temaet som skal komme fram i intervjuet. Vi ønsker at informanten skal rette oppmerksomheten mot temaet og komme med sine egne erfaringer og betraktninger rundt temaet, før vi setter i gang med hoveddelen av intervjuet.

### **Overgangsspørsmål**

Overgangsspørsmål er den logiske forbindelsen mellom introduksjonsspørsmålene og nøkkelspørsmålene.

Her vil vi forsøke å gå fra generelle betraktninger til personlige erfaringer og informantens forståelse av virkeligheten.

### **Nøkkelspørsmålene**

- Hoveddelen av et kvalitativt intervju og kjernen i intervjuguiden
- Mer enn halvparten av tiden brukes til nøkkelspørsmålene
- Hensikten er å gi oss selv den informasjonen vi ønsker ut i fra undersøkelsens problemstilling og formål.

## **Kompliserte og sensitive spørsmål**

- Bør unngås dersom de ikke er relevant for undersøkelsen.
- Kan være pinlig og ukomfortabelt for informanten om han blir stilt personlige spørsmål. Og informanten kan bli forlatt i en følelsesmessig negativ tilstand
- Vi bør avslutte intervjuet med nøytrale spørsmål som roer ned en eventuell anspent stemning.

## **Avslutning av intervjuet**

Intervjuet må avsluttes på en ryddig måte. Dette kan gjøres ved å forberede informanten på at intervjuet er ved veis ende. Dette kan for eksempel gjøres ved å si: ”Nå er det bare to spørsmål igjen”.

Ved slutten av intervjuet burde det tas tid til avsluttede kommentarer, for å oppklare uklarheter. Vi må også høre med informanten om han har noen kommentarer eller spørsmål angående intervjuet.

Informanten har rett til å komme med egne innspill dersom han eventuelt ikke rekker å formidle det til oss under intervjuet.

*(Johannessen et al., 2011)*

## **3.6 Analyseprosessen**

I motsetning til kvantitativ analyse, der det ikke spiller noen rolle hvem som analyserer funnene(dataene), er det i kvalitativ analyse, en forutsetning at de som har hentet inn dataene også analyserer og fortolker dem. Dette fordi teorier, hypoteser og forskerens forståelse er grunnlaget for analysen.

Underveis, når vi har fått inn data fra intervjuene, er det viktig at vi skaffer oss en oversikt over disse, slik at vi kan identifisere eventuelle mønstre som går igjen.

Man kan få inn veldig mye data av et intervju, og for å kunne få en god og oversiktlig inndeling av datamaterialet benytter vi oss av kategoribasert inndeling. Her vil vi lage flere kategorier som skal fungere som «en beholder som vi kan plassere observasjoner i», dette for å få en systematisert oversikt.

Vi deler funnene inn i kategorier for så å analysere funnene opp i mot det teoretiske rammeverket. Deretter kommer drøftingen.

Vi kan bruke intervjuguiden som utgangspunkt, der vi velger ut og kategoriserer dataene vi har fått fra informantene under hvert hovedtema, eller at vi gjør det enda mer detaljert ved å kategorisere dataene fra hvert spørsmål.

Vi vil også prøve å fortolke, eller foreta en «fortolkende lesning» som det heter. Dette gjør vi for å prøve å forstå hvordan informantene tolker og forstår det vi undersøker.

*(Johannessen et al., 2011)*

### **3.7 Kvalitetsvurdering av metode**

Guba og Lincoln (1981), bruker *pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet* som evalueringskriterier for kvalitative undersøkelser.

**Pålitelighet (reliabilitet):** Med reliabilitet menes hvor gyldige de kvalitative dataene er. Innenfor kvalitativ forskning sies det at krav om reliabilitet er lite hensiktsmessig. Med det mener man at forskningsmetodene ikke er spesielt strukturerte og det er vanskelig å kopiere forskningen for andre. Det at forskeren ofte bruker seg selv som instrument i forskningen gjør også at det er vanskelig for andre å tolke dataene på samme måte.

Vi mener vi har styrket påliteligheten ved å beskrive casen steg for steg, åpent og detaljert. Påliteligheten kan også styrkes ved å legge vekt på hensiktsmessige kriterier for evaluering, eller validitet *(Johannessen et al., 2011)*

**Troverdighet (begrepsvaliditet):** «Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen et al., 2011, s. 244)

Man må argumentere for de metodene som er brukt i datainnsamlingen, analysen og transkriberingen. Man må også vurdere hvor troverdig informasjonskilden er, informanten kan være pålitelig eller upålitelig.

Troverdigheten kan styrkes ved å få informantene til å bekrefte resultatet av deres informasjon eller ved å la andre kompetente personer analysere det samme datamaterialet. (Johannessen et al., 2011) Troverdigheten kan altså styrkes blant annet ved at vi sender resultatet til våre informanter i fotballklubbene slik at de kan lese gjennom det og komme med sine kommentarer. Det kan være at de er enig og fornøyd eller at de har noe de vil tilføye eller rette på. Vi trekker våre slutninger og konklusjoner ut i fra de dataene vi har fått av våre informanter.

**Overførbarhet (ekstern validitet):** Dette er et spørsmål om resultatet av forskningen eller kunnskapen og innsikten man har tilegnet seg kan brukes til å forstå andre fenomener. Forskningen kan derfor ikke *kun* begrenses til en ren innsamling av opplysninger. Opplysningene må systematiseres og analyseres slik at man kan bygge en ny forskerkonstruert kunnskap om et fenomen (Johannessen et al., 2011).

**Bekreftbarhet (objektivitet):** Bekreftbarhet skal sikre at ikke funnene i forskningen blir et resultat av forskerens subjektive holdninger. Kan resultatene bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser? Det finnes forskjellige måter å sikre god bekreftbarhet. Det er blant annet viktig, og som nevnt tidligere, at forskeren beskriver forskningsprosessen nøye. Det er også viktig å være selvkritisk til hvordan man har gjennomført prosjektet, kommentere erfaringer, avvik, fordommer og andre oppfatninger som kan påvirke fortolkningen av prosjektet. Om fortolkningen støttes av informantene og også annen litteratur er dette med på å styrke bekreftbarheten (Johannessen et al., 2011). Vi har sett på kritikkverdige aspekter ved metoden som er valgt og har latt informantene våre lese gjennom transkriberingene fra intervjuene. Dette vil styrke bekreftbarheten.

### **3.8 Kritikk av metode**

For å styrke vår troverdighet og pålitelighet ved denne studien vil vi i dette delavsnittet gjøre rede for de forhold vi mener kan være kritikkverdige. Nærmere bestemt momenter rundt metoden, utvalget av informanter og det teoretiske rammeverket.

#### **3.8.1 Svakheter ved datainnsamlingsmetoden**

Vi har altså valgt kvalitative intervju som datainnsamlingsmetode for vår oppgave. Det at alle informantene befinner seg langt unna gjorde at vi måtte gjennomføre intervjuene via telefon. Dette gjorde at vi fikk visse utfordringer med å få gjennomført intervjuene til avtalt tid fordi informantene var veldig opptatte, og det må man respektere. Å intervju noen over telefon gjør også at vi mister muligheten til å tolke informantens kroppsspråk.

#### **3.8.2 Data**

Vi klarte ikke å få ønsket mengde data angående selve prosessen i klubbene, spesielt den ene klubben, slik at der har vi et noe tynt grunnlag for å si noe om det.

#### **3.8.3 Utvalg**

Det er omfattende med kvalitative intervju og vi fikk ikke intervjuet så mange aktuelle informanter som vi kanskje skulle ønsket. Få intervju gjør studien mindre troverdig og det blir vanskelig å generalisere, hvis generalisering er et mål. Vi har flere samarbeidsprosjekt vi gjerne skulle sett på som har blitt en suksess, og også noen som ikke har blitt en suksess som kunne vært interessante å se på.

#### **3.8.4 Kritisk perspektiv på teorien**

Vi ser også noen kritikkverdige aspekter ved teorien. Vi fant det ekstremt vanskelig å finne mye relevant teori knyttet til frivillige organisasjoner. Det meste av teorien omhandler organisasjoner, men vi mener mye av den teorien er adapterbar til frivillige organisasjoner.

### **3.9 Etiske aspekter**

Vi må som forskere forholde oss til etiske og juridiske retningslinjer. Etikk sier noe om forholdet mellom mennesker, hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Etiske problemstillinger kan oppstå når forskningen direkte berører mennesker i forbindelse med datainnsamling. Hvis data tolkes helt annerledes enn informantene hadde ment, kan det i verste fall få dramatiske konsekvenser for vedkommende.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora har vedtatt noen forskningsetiske retningslinjer. Enhver som deltar i en undersøkelse skal samtykke til å delta og skal kunne trekke seg fra deltakelse på et hvilket som helst tidspunkt uten noen negative konsekvenser. Forskeren må også respektere informantens privatliv. Den enkelte informant har rett til å nekte forskere opplysninger om seg selv. Forskeren må ivareta konfidensialiteten og ikke bruke opplysninger slik at personer kan identifiseres. Forskeren har også et ansvar i forhold til å unngå skade. Det må vurderes om innsamling av data kan gjennomføres uten at det berører følsomme områder som fører til skade eller belastning hos deltakere i undersøkelsen (*Johannessen et al., 2011*).

#### **3.9.1 Personopplysninger**

I og med at våre informanter er beskrevet med navn og arbeidsplass er de høyst identifiserbare. Dette gjør at vi har en meldeplikt, og må levere meldeskjema til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Personopplysningsloven stiller også krav om samtykke, altså hvis personer kan identifiseres, må de samtykke i å delta i undersøkelsen. Samtykket skal være en frivillig og informert erklæring fra informantene. Samtykket kan gis muntlig eller skriftlig, elektronisk eller på papir. Det er imidlertid lettere og mer ryddig for alle parter om samtykket er skriftlig.

### **3.9.2 Taushetsplikt og anonymitet**

I følge forvaltningsloven er all informasjon som kan føres tilbake til informanten, taushetsbelagt. Deltakerne i undersøkelsen skal være sikre på at informasjonen brukes til det formålet dataene er samlet inn for, og ikke brukes i andre sammenhenger. Det er veldig vanlig å bruke pseudonymer i stedet for ekte navn og det er også vanlig å endre på andre ting som kan identifisere informanten.

*(Johannessen et al., 2011)*

## **4 Teoretisk rammeverk**

I dette kapittelet vil vi redegjøre for teorien som omhandler sammenslåinger av organisasjoner. En fotballorganisasjon skiller seg fra «vanlige» organisasjoner, og for å forstå helheten i en slik prosess trenger vi å se på flere teoretiske perspektiv, blant annet sponing og omdømme, identitetsperspektiver, organisasjonskultur og endringsprosesser.

### **4.1 Sammenslåing av organisasjoner**

Historisk sett har skrivelser om fusjoner og oppkjøp basert seg på økonomiske og finansielle vurderinger. De fleste av studiene er basert på det som kan kalles økonomiske rasjonalitet, med en forutsetning om at, individer vil gjøre det som de synes å være i sine beste økonomiske interesser. Dermed er motivene bak fusjoner og sammenslåinger vanligvis kriterier som størrelse og vekst, stordriftsfordeler og lønnsomhet (*Buono & Bowditch, 2003*).

Noe som vi også ser går igjen i definisjonen til Sue Cartwright og Cartwright (1996) , som sier at bakgrunnen for sammenslåinger av organisasjoner er som oftest begrunnet i et ønske om å oppnå stordriftsfordeler, sterkere finansielle muskler, økt markedstilgang og økt effektivitet.

I og med at det finnes lite litteratur på området for sammenslåinger mellom frivillige organisasjoner må vi bruke den teorien som gjelder for mer «vanlige» organisasjoner, slik som produksjonsorganisasjoner og tjenesteytende organisasjoner. Vi mener at store deler av denne teorien er adapterbar og kan dermed benyttes i vår studie.

#### **4.1.1 Fire typer fusjon- og oppkjøpsmetoder**

I litteraturen om fusjoner og oppkjøp brukes det fire hovedtyper som er representative. Disse fire er i følge Enehaug og Thune (2007):

- 1) Horisontale relaterte: Fusjoner og oppkjøp av to forskjellige selskaper innen samme virksomhetskategori og som opptrer i samme bransje som slår seg sammen. Et eksempel vil være en fusjonering mellom konkurrenter.
- 2) Vertikale fusjoner: selskaper innen forskjellige deler av verdikjeden i samme bransje som fusjonerer.



3) Konglomerat fusjoner: selskaper i totalt urelaterte forretningsområder som slås sammen, som regel et resultat av diversifikasjonsstrategier.

4) Konsentriske fusjoner: kombinerer organisasjoner fra ulike, men i relaterte bransjer. Oppstår ofte når oppkjøper ønsker å utvide virksomheten over på andre forretningsområder.

Dette er bare en enkel fremstilling av de forskjellige typer fusjoner som regnes som mest relevante i fusjons- og oppkjøpsteorien, og ikke noe vi kommer til å fokusere videre på i oppgaven.

Videre i det teoretiske rammeverket vil vi bevege oss inn på forskjellige teorier for hva som kjennetegner vellykkede sammenslåinger. Samtidig vil vi se på hva som gjør at fusjoner ofte mislykkes, i håp om at det vil gi oss en bedre forståelse for hva som kjennetegner de vellykkede. Vi har sett på hva forskjellige bidragsyttere i fusjonslitteraturen presenterer av teorier som de mener vil være av avgjørende betydning for sammenslåinger og faktorer de mener vil være ødeleggende.

#### **4.1.2 Hvordan få til en vellykket fusjon**

Vellykkede fusjoner og sammenslåinger, må i følge Don de Camara (2004) starte med en klar forståelse av hvilke synergier de håper å fange. Han legger klart til grunn at det holder ikke bare at toppledelsen er klar over hvilken strategi som ligger bak en fusjon eller en sammenslåing, men også at lederne som er med på prosessen, både før og under, får dette kommunisert fra "øverste hold". Samtidig poengterer han at de fleste vellykkede sammenslåinger er motivert ut fra en visjon om at en sammenslåing er den eneste utveien for å øke markedsandeler og oppnå økonomisk vekst, enn om organisasjonen skulle stått på egne ben.

Videre bygger teorien for en vellykket sammenslåing på at man er avhengig av en felles oppfatning om at man respekterer organisasjonens kultur, og at man anser den som verdt å bevare. Ut fra denne teorien vil de forklare at det er ikke alle fusjoner og sammenslåinger som gjennomgår samme grad av motstand. Forskning viser at når ingen av organisasjonene har til hensikt eller intensjoner om å endre noe drastisk, verken ved den ene eller den andre organisasjonen er dette akseptabelt. Om man vil oppleve noen rokkeringer av nye personligheter og små endringer i kulturen blir dette sett på som relativt uviktig (Susan Cartwright & Cooper, 1993).

På samme måte som kultur er avgjørende for en organisasjon, og personlighet for et menneske, er graden av kulturell tilpasning som befinner seg mellom to organisasjoner som skal fusjonere, være direkte i samsvar med suksessen bak en sammenslåing (Susan Cartwright & Cooper, 1993).

#### **4.1.3 Strategisk tilpasning – Strategic fit**

Mange forskere innen fusjonsteorien legger stor vekt på viktigheten rundt den strategiske tilpasningen eller «Strategic fit» som det kalles i den engelske litteraturen. Med «strategisk tilpasning» menes det her om det er likheter mellom bedriftenes strategier som fusjonerer eller som slår seg sammen. Strategisk tilpasning kan defineres som:

*A situation that occurs when a specific project, target company or product is seen as appropriate with respect to an organization's overall objectives. Most business managers seeking to expand their company's operation through a merger or acquisition will look for another company that makes a good strategic fit with their own firm. (Strategic fit, 2014)*

Larsson og Finkelstein (1999), mener at strategisk tilpasning er en svært viktig forutsetning for å få til en vellykket sammenslåing. De argumenterer også for at viktigheten av jobben man gjør før en sammenslåing vil være en avgjørende faktor for utfallet. Med en strategisk tilnærming gjennom analyser kan man avdekke positive utfall som man kan forvente av sammenslåingen, enten det er et ønske om å skape synergier gjennom å kapre større markedsandeler, eller det er å integrere marked, administrasjon, utvikling og risikospredning, eller avdekke uforutsette hendelser som kan oppstå. Disse «synergifaktorene» kaller de for «fusjonspotensialet», og de mener disse vil være til stor fordel med tanke på effektene en fusjon vil gi.

#### 4.1.4 Hvorfor mislykkes man med sammenslåinger?

Likevel, til tross for en tilsynelatende fordel for strategiske, finansielle og operasjonelle gevinster som framkommer av en sammenslåing, viser resultater fra forskning at sammenslåinger av organisasjoner har en «50-50» sjanseløst for om det vil lykkes eller mislykkes. I de tilfellene utfallet står og vipper, ender det oftest med fiasko. Begrunnelsen for de mislykkede sammenslåinger er i følge rapporter, at organisatoriske sammenslåinger mislykkes i å møte de felles forventninger fordi partenes kulturer er uforenelige, noe som i teorien betegnes som «kulturell inkompatibilitet» (Susan Cartwright & Cooper, 1993).

Forklart på en annen måte, kan man si det er den manglende forståelsen av organisasjonenes kultur som kjennetegner mislykkede sammenslåinger (Carey, Ogden, & Roland, 2004).

Yunker (1983), forklarer også at mesteparten av problemene som påvirker resultatet av en sammenslåing har vist seg å være intern anlagt. Når to organisasjoner enten skal fusjoneres eller gjennomgå en sammenslåing må man også tenke på at det er ikke bare menneskene i de to organisasjonene som integreres, men også to forskjellige organisasjonskulturer som skal integreres.

## 4.2 Organisasjonskultur

Før vi går videre vil vi forklare begrepet kultur i forbindelse med organisasjoner. Det finnes flerfoldige definisjoner å benytte seg av i organisasjonsteorien, men den som anses til å være den første til å definere begrepet var Edward B. Taylor i 1871. Hans definisjon fra et antropologisk perspektiv sier at:

*«Kultur er den komplekse helhet som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, juss og skikker, foruten all de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn» (Bang, 2011, s. 20)*

Denne definisjonen kan kanskje virke litt uoversiktlig og lite forklarende, men i nyere tid har man modernisert denne definisjonen og for å gi et mer umiddelbart inntrykk og en forståelse for hva som ligger i begrepet kultur, definerer Deal (1981, s. 4) begrepet kultur som: *«The way we do things around here»*.

Implisitt er denne definisjonen ganske forklarende, men den er lite spesifikk og konkret, for hva innebærer egentlig «måten vi gjør tingene på her»?

Til tross for alle definisjonene som finnes blant forskere i organisasjonsteorien, har de tre elementære elementer til felles når de definerer begrepet organisasjonskultur. Disse er, verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Verdier er det som representerer noe viktig, verdifullt og noe som etterstrebes. Som et medlem i en organisasjon vil man utvikle felles verdier med andre medlemmer gjennom samhandling og gjennom de regler og rutiner som gjelder for organisasjonen (*Bang, 2011*).

Normer defineres som de retningslinjer for hvordan man skal oppføre seg, hva som er akseptabelt og hva som ikke er akseptabel oppførsel. Virkelighetsoppfatninger bidrar til at medlemmene i organisasjonen forstår hva som er sant og usant, og gir medlemmene en forståelse for hva som skjer i omgivelsene rundt dem (*Bang, 2011*).

#### **4.2.1 Den kulturelle tilpasningen (Cultural fit) og integreringsperspektivet**

Det har gjort at det i senere tid har vokst frem problemstillinger rundt den kulturelle forgreningen av sammenslåingsprosessen og integreringsperspektivet. I fusjonsteorien har integreringsperspektivet fått stor oppmerksomhet, og man forklarer at hovedårsaken for mislykkede sammenslåinger ofte er en konsekvens av manglende integrasjon av organisasjonskulturene, dette betegnes også som «kulturkollisjon». På grunnlag av dette har man derfor viet mer oppmerksomhet rundt det som man kaller for «culture fit» og integreringsstrategier i forbindelse med fusjoner (*Buono & Bowditch, 2003*).

I en stor europeisk undersøkelse, der over 200 bedriftsledere deltok, kom man noe overraskende frem til at den viktigste faktoren for suksess av sammenslåinger var evnen til å integrere organisasjonskulturene. Det viste seg også at denne faktoren var betydelig viktigere enn de finansielle og strategiske faktorene som man tidligere anså som viktigst (*Susan Cartwright & Cooper, 1993*).

Flere integrasjonstilnæringer er listet opp i teorien. Ellis (2004), presenterer fem ulike integreringstilnæringer i fusjonslitteraturen. Disse er: 1) ikke-integrasjon, 2) bevaring, 3) absorpsjon, 4) symbiose og 5) transformasjon.

Den integreringstilnærmingen som vi synes er mer hensiktsmessig og som vi har valgt oss ut, er symbiose. Symbiose kjennetegnes ved:

- Skape en ny organisasjon med å beholde verdiene og kompetansen til begge organisasjonene. Med andre ord at man tilfører det beste fra hver organisasjon
- Integreringen skjer gjennom fokus på samarbeid og læring gjennom små steg
- Utarbeider prosedyrer og planer for å beholde de verdier og kompetansen

Denne integrasjonsprosessen har som mål å skape en enhetlig organisasjon som skal gjenspeile de sentrale egenskapene, verdiene og virksomheten organisasjonene hadde før sammenslåingen, da vil det være viktig at prosessen legger til rette for samarbeid, læring og deling av kunnskap. Denne integreringstilnærmingen legger til rette for at prosessen skjer gradvis og i små steg om gangen (*Ellis, 2004*).

Dette vil ikke være noen oppskrift på hvordan man kan integrere to organisasjonskulturer sammen og garantere for at den blir vellykket. Det er flere problemstillinger som reiser seg i en fusjonsprosess i og med at alle parter må gjennomgå en endringsprosess i større eller mindre grad. Dette leder oss inn på neste avsnitt der vi vil se på organisasjonsendringer.

## 4.3 Organisasjonsendringer

### 4.3.1 Planlagt endring - intensjoner som drivkraft

Jacobsen beskriver fire perspektiver på endring – en av disse er planlagt endring. Dette er en endring som skjer fordi man ønsker å nå nye mål. En slik tilnærming bygger på noen viktige forutsetninger, den viktigste er at endringen er intensjonal. Dette betyr at man har et mål eller en hensikt med endringen. Man ser at dagens situasjon ikke er god nok og man har ting som kunne vært gjort bedre. Man finner løsninger på problemene og iverksetter deretter tiltak som løser disse problemene. Etter hvert som tiltakene iverksettes evalueres resultatet og man ser om tiltakene hadde ønsket effekt (*Jacobsen, 2012, s. 38*).

Bakka og Fivelsdal har også beskrevet en modell for planlagte endringer; den analytisk/rasjonelle modellen (*Fivelsdal & Bakka, 1998, s. 261*). Modellens fem faser:

1. Problemerkjennelse og problembeskrivelse
2. Diagnose
3. Strategivurdering og valg av strategi
4. Implementering
5. Evaluering og læreprosess

### 4.3.2 Indre- og ytre drivkrefter

Det kan være mange faktorer som er med på å presse fram en endring. Man kan gjøre en SWOT-analyse og finne ut av de indre og ytre drivkreftene. Ytre drivkrefter kan være teknologiske fremskritt, endringer i forespørsel og marked, endring i konkurranseforhold, endring i politiske eller kulturelle forhold. Indre drivkrefter kan være sammensetning av arbeidsstokken, konflikter og dårlige samarbeidsrelasjoner eller sykefravær. Alt dette blir sett på som objektive drivkrefter og disse problemene blir mer påtvunget løst.

Planlagte endringer kjennetegnes ved at det er aktører som initierer og gjennomfører endring. Disse aktørene må oppfatte signalene om at en endring er nødvendig og omsette dem til konkrete endringsprosesser. Drivkreftene er subjektive – mennesker (*Jacobsen, 2012, s. 54*).

#### 4.4 Motstand mot forandringer

Det vil alltid være en viss skepsis og motstand mot forandring, og grunnene til dette er mange. De fleste som jobber med organisatoriske endringer, enten de har vært direkte berørt via jobben sin eller deltatt aktivt i endringsprosessen, vil på et tidspunkt ha møtt motstand. Ansatte kan føle at de mister litt kontrollen, oppleve usikkerhet i forhold til egen kompetanse og egen jobb, blir forvirret av store forandringer på kort tid eller oppleve andre trusler som følge av endringene. Motstanden kan uttrykkes som sinne og frustrasjon eller mer aktivt som å protestere eller å sabotere endringen (*Fivelsdal & Bakka, 1998*).

Dag Ingvar Jacobsen beskriver 10 årsaker til motstand:

1. **Faglig uenighet** kan være en faktor til motstand mot forandring. Det kan også brukes som skalkeskjul for andre motiver man måtte ha til og ikke ønske forandring.
2. **Frykt for det ukjente** kan gjøre at noen begynner å stille spørsmål rundt sin jobbsikkerhet og egen kompetanse.
3. **Tap av personlige goder** kan være en konsekvens for mange etter en endringsprosess i organisasjonen. Ansatte kan for eksempel settes tilbake på karrierestigen som følge av en endring i organisasjonen.
4. **Tap av identitet:** Bolman og Deal: «*Når en slektning eller en nær venn dør, får vi ofte en dyp følelse av tap. Ubevisst har vi de samme følelsene når en datamaskin kommer inn i stedet for de gamle arbeidsmetodene, når en logo blir endret som følge av en sammenslåing, eller en ny leder kommer i stedet for den gamle.*»
5. **Ekstraarbeid:** I en endringsprosess følger det mye dobbeltarbeid i det å integrere nye prosedyrer, arbeidsoppgaver og rutiner samtidig som man må fase ut de gamle.
6. **Sosiale relasjoner** kan bli brutt. Mennesker kan på grunn av endringer i organisasjonen bli omfordelt og flyttet til andre enheter. Man kan miste gode kolleger man har jobbet lenge med og kjenner godt.
7. **Psykologiske kontrakter** er tett knyttet opp til sosiale relasjoner. Det kan beskrives som personlige avtaler mellom organisasjon og individ. Kolleger lærer seg hverandre å kjenne og vet hvem som tar seg av hva og hvem som tar hvilke beslutninger. Men lærer seg hvordan man skal opptre i den sosiale sammenhengen. En endring i

organisasjonen kan gjøre at man må lære noen nye å kjenne og det må dannes nye psykologiske kontrakter.

8. **Endrede maktforhold:** kan også være et resultat av endring i organisasjonen. Dette er også tett knyttet til punkt 6 og 7, der man må forholde seg til andre personer med andre arbeidsoppgaver og annen autoritet.
9. Endringer fører også til endring i **den symbolske orden**. Dette går mer på status i organisasjonen slik som hvor man har kontor eller hvor fint kontor man har.
10. **Aktører i omgivelsene** kan bli skadelidende ved en organisasjonsendring. Ved flytting eller nedleggelse kan mange mennesker bli påvirket. Mennesker mister jobben eller må flytte. Kommunen mister skatteinntekter og innbyggere. Lokalsamfunnet kan miste en viktig bidragsyter på mange forskjellige måter.

*(Jacobsen, 2012, s. 133-141)*

Bolman, Deal, og Thorbjørnsen (2014), skriver at endringer *vil* skape en konflikt og at endringene ofte vil være til glede for en part mens en annen part kan få sin situasjon forverret. Enhver større endring i en organisasjon vil utløse to motstridende reaksjoner, den ene gruppen kan ønske å fastholde situasjonen slik den er og stå på stedet hvil, mens den andre gruppen er villig til å satse for å se hva fremtiden kan bringe.



Kotter (*gjengitt av Bolman et al., 2014, s. 433*) beskriver åtte stadier som går igjen i vellykkede endringsprosesser:

1. Det skapes en opplevelse av at noe er prekært
2. Det settes sammen et styringsteam med den kompetanse, troverdighet og autoritet og de kontakter og forbindelser som skal til for å få til noe
3. Det skapes en stimulerende visjon og strategi
4. Visjonene og strategien formidles gjennom en kombinasjon av ord, handlinger og symboler
5. En fjerner hindringer, eller setter folk i stand til å gå videre
6. En skaper synlige symboler på framgang gjennom å vinne kortsiktige seirer
7. En holder seg til prosessen og nekter å gi seg selv om det røyner på
8. En dyrker og former en ny kultur som kan støtte det nye som vokser fram

Denne modellen er dynamisk prosess som går over tid, men trinnene trenger ikke nødvendigvis å følge hverandre i denne rekkefølgen. De vil vanligvis overlape hverandre og det kan være nødvendig å hoppe tilbake til et tidligere stadium der man har vært før.

*(Bolman et al., 2014)*

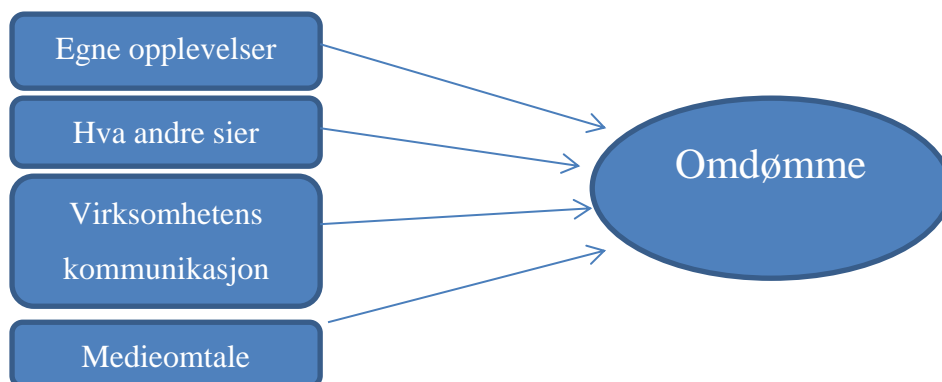
## 4.5 Omdømme og omdømmebygging

### 4.5.1 Omdømme

Det finnes i midlertid flere definisjoner av fenomenet, alt beror på hva og hvem sitt omdømme det er snakk om. For en organisasjon beskriver man fenomenet omdømme, som det nettverk av oppfatninger eller assosiasjoner vi har til en virksomhet og hvilke verdier assosiasjonene har for oss (Apeland, 2007). I vår oppgave vil vi definere omdømme slik: summen av de betraktningene som ulike interessentgrupper har av en organisasjon.

### 4.5.2 Hva påvirker en organisasjons omdømme?

Det som bestemmer et omdømme er ikke noe konkret og fast. Et omdømme kan variere fra positivt til negativt, alt etter hvordan en organisasjon opptrer. Det er fire sentrale faktorer som blir presentert her, som påvirker en virksomhets omdømme. Disse er: 1) Egne opplevelser, 2) Hva andre sier, 3) Virksomhetens kommunikasjon og 4) Medieomtale (Apeland, 2007). Med andre ord er det omgivelsene som eier omdømmet.



Modell 1: (Apeland, 2007, s. 36)

## **Egne opplevelser**

Et godt omdømme kan ikke kjøpes, det må fortjenes gjennom de handlingene en organisasjon gjør. Å gjøre seg fortjent til et godt omdømme handler mye om å innfri forventninger (Apeland, 2007).

## **Hva andre sier**

Vi mennesker danner oss ofte inntrykk på grunnlag av hva andre sier, eller hva vi har hørt andre har sagt. Å få gode anbefalinger vil bidra til å bygge et godt omdømme og er spesielt viktig for aktører som er nye i markedet (Apeland, 2007).

## **Virksomhetens kommunikasjon**

Virksomhetens kommunikasjon står sterkt opp i mot omdømme. Som vi var inne på tidligere når vi snakket om virksomhetsidentitet, definerte vi det som hva eller hvem organisasjonen sier at den er overfor andre. Mange organisasjoner opplever problemer med sitt omdømme på dette punktet. Grunnen er at gapet mellom det som kommuniseres til eksterne interessenter og den adferden som forventes av organisasjonen ikke samvarierer (Apeland, 2007). Basert på forskning utført av Reputation Quotient og RepTrak med sju års datagrunnlag, identifiserte van Riel og Fombrun (gjengitt av Brønn, Ihlen, & Sjøbu, 2009), seks prinsipper for kommunikasjon som går igjen blant de selskapene/organisasjonene med høy omdømmerangering. Disse er synlighet, egenart, ekthet, åpenhet, konsistens og mottakelighet.

## **Medieomtale – hva formidles videre?**

Media har, som de fleste vet, stor innvirkningskraft på samfunnet. De plukker opp gode og dårlige sider, hvor det gode blir bedre og det som er dårlig fremstår som verre. Media er som et forstørrelsesglass og for omdømmets del kan det store konsekvenser både negativt og positivt (Apeland, 2007).

### 4.5.3 Omdømmebygging

Hvordan skal man klare å bygge seg et godt omdømme? For å forstå dette må man se på begrepet identitet, noe som reiser to kjernes spørsmål til en virksomhet: Hvem er vi? Og hvem vil vi være? (*Brønn et al., 2009, s. 14*)

For å svare disse to spørsmålene ser vi først på identitetsbegrepet som for en organisasjon har to aspekter ved seg: organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet. Dette skal vi redegjøre for nedenfor.

### 4.5.4 Organisasjonsidentitet

Det som kjennetegner organisasjonsidentitet er at man ser på det interne i en organisasjon - altså hvilke oppfatninger, følelser og tanker organisasjonsmedlemmene har til sin egen organisasjon, og er i følge Albert og Whetten (*gjengitt av Brønn et al., 2009*), det reflekterende spørsmålet «Hvem er vi som organisasjon?».

Organisasjonsidentiteten gjenspeiler tre viktige dimensjoner gjennom organisasjonsmedlemmenes øyne og anses som organisasjonens viktigste særtrekk. Det gjenspeiler hva som er sentralt, hva som er unikt og hva som er varig ved en organisasjon. For å begynne med det som er det sentrale kan man si at dette er trekk ved organisasjonen som skal gi en forståelse for hvorfor den eksisterer og hva som dens mening.

Det at en organisasjon skal være eller er unik handler om at organisasjonen skal vite hvem den er og hvem den ikke er. Den skal klare å skille seg ut fra andre organisasjoner, og nøkkelen ligger i å vite hvordan og hva det er som skiller den fra andre, kan en svare på dette, kan en også si at en er unik (*Brønn et al., 2009*).

Varighet knyttet til en organisasjon og dens identitet er et noe omdiskutert tema. Det finnes mye uenighet blant forskerne om hvor lenge en identitet bør vare, argumentert i at identiteten vil også endre seg i takt med endringen en organisasjon står ovenfor. Men faktum er, skal en organisasjon vare over tid må den skape sammenheng og kontinuitet i det den gjør (*Brønn et al., 2009*).

Det finnes flere argumenter for at organisasjonsidentitet er viktig. I følge Hatch og Schultz (gjengitt av Brønn et al., 2009) er organisasjonsidentitet selve fundamentet for organisasjonen som merkevare, det som posisjonerer organisasjonen overfor alle organisasjonsaktører. Identiteten kommer til uttrykk gjennom påståtte organisasjonsverdier, sentrale ideer, meninger og utgjør selve kjernen i prosessen med å bygge seg et solid omdømme (Brønn et al., 2009).

#### **4.5.5 Virksomhetsidentitet**

Virksomhetsidentitet dreier seg om, i motsetning til organisasjonsidentitet, om eksterne forhold. Det handler om hvordan en organisasjon representerer organisasjonsidentiteten sin til eksterne aktører og omgivelser og i hvilken grad de differensierer seg overfor andre interessenter (Brønn et al., 2009).

Vi skrev tidligere i oppgaven at det er fire faktorer som påvirker omdømmet, dette i lys av hvordan organisasjonsidentiteten blir fremstilt til de eksterne omgivelsene.

## 4.6 Sponsing

Frivillige idrettsorganisasjoner har sin viktigste inntektskilde fra sponsorer i næringslivet og da primært fra lokale aktører. Med tanke på de faktorene som gjelder de økonomiske midlene har vi valgt å se på hva de ytre drivkreftene (sponsorene og investorene) legger vekt på for å støtte opp en frivillig idrettsorganisasjon.

### 4.6.1 Definisjon på sponsing

Sleight definerer sponsing slik: *«a business relationship between a provider of funds, resources or services and an individual, event or organization which offers in return some rights and association that may be used for commercial advantage»* (Jobber & Fahy, 2009, s. 234).

Det finnes mange definisjoner på sponsing og mange har ulike oppfatninger av ordet. Sponsor Insight har prøvd å definere sponsing ganske bredt; *«en forretningsmessig avtale (økonomisk eller leveranser/tjenester) mellom to parter (en organisasjon/sponsor objekt og en bedrift/sponsor) om gjnytelser (logoeksponering, tilgang til relasjonsbygging, tilgang til begivenheter, kommunikasjon, leveranser, produkter etc.)»* (Sponsor Insight, 2010).

### 4.6.2 Motiver for sponsing

Motiv, eller motivasjon, er det som får oss til å utføre en handling. Sett i denne sammenhengen; hva er det som får bedrifter og organisasjoner til å sponse idretten?

I en analyse gjennomført av BI i 2000, fant de ut at bedrifter var fornøyd med resultatet av sponsingen sin til tross for at de ikke visste hva resultatet var! Bedriftene oppga at det å øke oppmerksomheten for egen bedrift og det å forbedre bedriftens profil var det viktigste motivet for sponsingen (Framnes & Thjømøe, 2001, s. 411).

Jobber og Fahy (2009) beskriver 5 grunnleggende mål for sponsingen:

1. Sponsingen skaper en mulighet for å få omtale i media. Store arrangementer er en solid plattform for eksponering i media. De største arrangementene i verden når ut til mange millioner mennesker.
2. Sponsingen gir en mulighet for å skape underholdningsmuligheter for kundene. Det vil si at man sponser et arrangement, kanskje en musikkfestival, og gir sine kunder og ansatte fri tilgang.
3. Sponsingen skal skape en assosiasjon mellom forbruker og den bedriften eller merke som eksponeres. Målet er at forbrukeren skal ønske å bli assosiert med dette merke.
4. Bedriften kan ved sponsingen vise samfunnsengasjement. At man støtter opp om kulturelle begivenheter eller humanitære organisasjoner viser at man tar ansvar i samfunnet. Dette bidrar til å skape et godt omdømme for bedriften og man får et godt forhold til samfunnet rundt.
5. Sponsing er en utmerket mulighet for å reklamere for eget merke og dermed øke salget.

Sponsing er et kommunikasjonsmiddel på linje med reklame. Motivene for sponsing kan være flere, men felles for de er at sponsingen skal virke positivt for sponsoren på en eller annen måte. Som bedrift er man avhengig av å ha et godt forhold til nærsamfunnet og da er det viktig å være sitt samfunnsansvar bevisst. Man må ha et godt forhold til både riks- og lokalpolitikere når viktige avgjørelser tas. Vil man fortsette å selge varer og tjenester til de lokale må man også der opprettholde et godt forhold (*Framnes & Thjømmøe, 2001*). Aktører kan bidra til samfunnet ved å sponse kultur, idrett, diverse arrangement, anlegg, medisin, humanitære organisasjoner, utdanning og forskning, eller andre ting, for å styrke sin anseelse i samfunnet. Men man må ikke tenke at sponsing av humanitære organisasjoner eller forskning er synonymt med veldedighet. Å støtte slike gode formål skal bidra til å øke lønnsomheten ved å styrke omdømme og troverdighet, samt interessen for bedriften eller merkevaren (*Henning Karlsen, u.å.*)

### 4.6.3 Effekter av sponning

Crompton (1993), beskriver 5 punkter som er sentrale når bedrifter bestemmer seg for sponning/sponsorobjekter;

- For det første så må fordelene som forventes å komme av sponsoratet være innrammet i form av spesifikke mål.
- Tidsperioden for å nå de spesifikke målene må fastsettes.
- Sponningen vil sannsynligvis bare være effektiv hvis den integreres med andre kommunikasjonsmidler, slik at en tredje faktor er muligheten for å skape et samlende tema slik at den ønskede meldingen blir kommunisert best mulig.
- «Ambush marketing» oppstår når et selskap som ikke er en offisiell sponsor, fremmer seg selv som at man skulle vært sponsor. Et sentralt punkt er derfor hvordan man beskytter seg mot slik markedsføring.
- Det florerer tilbud fra sponsorobjekter, det er viktig med en god og ryddig prosess for å finne de beste objektene.

## 4.7 Oppsummering av det teoretiske rammeverket

I dette kapittelet har vi sett på teoretiske perspektiver om sammenslåinger av organisasjoner, sponning og omdømme, endringsprosesser, identitetsperspektiver og organisasjonskultur.

Utgangspunktet er at alle fotballklubber ønsker å oppnå suksess og for å lykkes med det må man få tilgang på de ressursene som kreves. Sponning er en stor del av det økonomiske grunnlaget og da er det viktig å tiltrekke seg sponsorer og investorer. Da kreves et godt omdømme og at man innfrir de forventningene omgivelsene stiller.

Det som kjennetegner vellykkede sammenslåinger er at de er motivert ut fra en visjon av at det er den eneste utveien. Andre kjennetegn er at man har gjort et godt forarbeid med strategiske analyser slik at man vet hva sammenslåingen vil medføre.



Sammenslåinger medfører endringsprosesser og teorien forklarer flere måter endringen kan gjennomføres på og hva som er av spesiell betydning i prosessen. Hvis man setter i gang en endring må det bety at man har et problem eller noe som kunne vært bedre. Man legger strategier for hvordan problemet kan løses og iverksetter endringstiltak. Til slutt evaluerer man resultatet og ser om endringen hadde ønsket effekt.

Andre forskere argumenterer for at den kulturelle tilpasningen er av avgjørende betydning for om sammenslåingen vil lykkes eller ikke. Man argumenterer for at organisasjoner med kulturelle likhetstrekk vil få mindre utfordringer med integreringsprosessen.

## **5 Empiriske funn**

### **5.1 FK Haugesund**

FK Haugesund er et resultat av sammenslåingen mellom byrivalene Haugar og Djerv 1919. I utgangspunktet skulle også fotballklubben Vard, være en del av dette, men valgte å stå utenfor. Sammenslåingen fant sted i 1993. Haugar og Djerv 1919 hadde i mange år vaiet mellom første, andre og tredje divisjon og slitt med dårlig økonomi, uten å oppnå målet de lenge hadde prøvd på, nemlig å rykke opp til den øverste divisjonen, som i dag kalles for tippeligaen.

#### **5.1.1 Bakgrunn**

Bakgrunnen for sammenslåingen mellom Haugar og Djerv 1919, i følge Asbjørn Helgeland, var i hovedsak at det fantes tre sterke fotballklubber i Haugesund, som var Vard, Haugar og Djerv 1919. Disse hadde lenge vært byrivaler. Haugar og Vard hadde i sine glansdager spilt hver sine cupfinaler i NM, mens Djerv 1919 hadde kommet seg til i en semifinale i samme cup. Både Haugar, Djerv 1919 og Vard hadde også vært oppe i tippeligaen (som det nå heter), men dette ble et kortvarig opphold da alle rykket ned igjen etter sin første sesong.

Tilgangen på ressurser som kreves for å være et stabilt tippelagalag var fraværende.

#### **5.1.2 Drivkrefter**

De tre klubbene i Haugesund, Haugar, Vard og Djerv 1919, slet med å få tilgang til økonomiske midler og sportslige ressurser. Dette innebar for eksempel sponsorer som kunne ha bidratt mer økonomisk. Slik som forholdene var på den tiden, var de økonomiske midlene og andre viktige ressurser fordelt mellom tre jevnegode lag. Og man innså at skulle man komme noen vei, var det nærliggende å tenke på en eventuell sammenslåing som utvei.

Asbjørn Helgeland som er sportssjef i FK Haugesund og som selv var den første spilleren som ble hentet til den sammenslåtte klubben, sier følgende om viktigheten rundt å ha nok ressurser i og rundt en fotballklubb:

*«Sånn som fotballen har blitt nå, kreves det mange ressurser og istedenfor at ressursene da skulle bli fordelt på 3 klubber, tre middelmådige klubber som befant seg i samme by, så ønsket man da å lage en paraplyklubb av de klubbene og det skulle være FK Haugesund. Og som vi ser i dag, er FK Haugesund blitt det fyrtårnet som vi ønsket det skulle være, et stabilt tippelaglag»* Asbjørn Helgeland, Sportsjef i FK Haugesund.

### **5.1.3 Prosessen**

Prosessen begynte med at de tre klubbene stiftet kontakt med hverandre og ble enige å danne det de kalte for et «arbeidsutvalg», som besto av representanter fra hver av klubbene.

Kommunen deltok også på dette utvalget siden fotballstadion var kommunal og til felles bruk for lagene i byen.

Representantene fra arbeidsutvalget satte seg ned for å analysere og beskrive status for Haugesund-fotballen. Det de først og fremst så på, var hvordan status per i dag kontra hvordan utviklingen til publikumspotensialet ville vært ved en eventuell sammenslåing. Billetinntekter var da, og er i dag, en viktig inntektskilde for fotballklubber. I Haugesund hadde man opplevd en nedgang fra de tidlige 80-årene fram til begynnelsen av 90-tallet hvor det stort sett var den «harde kjerne» (fansen) til lagene som møtte opp på kamper. Og dette genererte langt i fra nok «profesjonelle inntekter» for et lag som ønsket å kjempe i norsk toppfotball. Sett bort i fra dugnadsarbeid som er et kjennetegn for frivillige organisasjoner.

På bakgrunn av dette og den konkurransen som var mellom lagene når det kom til sponsorinntekter og konkurransen om å kapre de beste spillerne, anbefalte representantene av arbeidsutvalget til hver av klubbene, at man burde satse på et samarbeid/sammenslåing mellom lagene.

Her møtte man motstand fra generalforsamlingene. Begrunnelsen de kom med, var at dette arbeidsutvalget ikke hadde gjort en god nok jobb på det økonomiske planet. De argumenterte med at siden arbeidsutvalget ikke kunne legge frem noe anslag på hva effekten av en sammenslåing hadde ville gitt i økte billettinntekter eller hvordan næringslivet stiller seg til et slikt samarbeid, så var risikoen for høy for at dette samarbeidet skulle mislykkes. Den eneste klubben som fikk gjennomslag i generalforsamlingen for en sammenslåing var Haugar. Generalforsamlingen for Djerv1919 og Vard stemte i mot dette. Det var størst motstand i Vard der man hadde et klart flertall for ikke å gå for sammenslåingen. Dette resulterte i at forhandlingen rundt et samarbeid ble lagt på «is».

I 1993 ble det gjort et nytt forsøk på et samarbeid mellom klubbene. Da utvidet man denne arbeidsgruppen og det ble lagt mer fokus på inntektssiden. Det man gjorde nå var å utarbeide markedsplaner og budsjettplaner. Man opprettet en egen gruppe som jobbet mot næringslivsaktører, som man anså som potensielle samarbeidspartnere og sponsorer.

For disse aktørene presenterte arbeidsgruppen budsjetter, markedsplaner og en forretningsplan der man hadde i detalj, så langt det gikk, lagt en plan for hvordan man skulle jobbe mot å bli et stabilt fotballag i byen, med hovedmål om å bli et stabilt tippelagalag.

Dette resulterte i at man fikk inngått intensjonsavtaler med noen av disse aktørene man hadde tatt kontakt med. Dette på bakgrunn av at Haugar, Djerv1919 og Vard skulle slå seg sammen og danne et nytt a-lag.

Nå var det duket for generalforsamling igjen og representantene fra hver av klubbene skulle presentere det nye arbeidet de hadde gjort for generalforsamlingen. Også denne gang anbefalte man at en sammenslåing var på sin plass, intensjonsavtalene man hadde fått i stand viste seg å generere mer inntekter enn det lagene ville hatt til sammen om man stå på egne ben.

For Haugar og Djerv1919 ble det denne gang vedtatt at man gikk for en sammenslåing, det ble altså et flertall for samarbeidet. Vard på sin side, tross at styret anbefalte ovenfor generalforsamlingen at man skulle gå for sammenslåingen denne gang, ble dette stoppet av «Klubbens Råd».

«Klubbens Råd» består av, som Ove Gabrielsen beskriver det: «Den eldre garde med sterke tradisjoner som har vært med i klubben gjennom alle år». De hadde sterke innvendinger mot at Vard skulle bli med på dette samarbeidet. Om dette skulle bli vedtatt måtte man oppnå 2/3 av stemmene, noe som det ikke gjorde. Denne innvendingen berodde seg mest sannsynlig på at Vard var ved det tidspunktet det beste laget av de tre.

Når det er snakk om motstand mot denne sammenslåingen, presiserer Ove Gabrielsen at den største motstanden var at Vard ikke ønsket å delta. Og ved det første forsøket på å slå seg sammen i 1991 der heller ikke Djerv1919 ønsket å delta, var på grunn av at man var skeptisk til å skade laget sitt om dette ikke skulle lykkes. Men i 1993 så var nok både Haugar og Djerv1919 moden for en sammenslåing, og forstod vel at det var det som måtte til, sier Ove Gabrielsen.

Asbjørn Helgeland sier også at Haugar og Djerv1919 var ganske like på det kulturelle plan, «de hadde vært nær samme sjøen», med det mener han at Haugar ble klassifisert som «arbeiderklassen» mens Vard var litt mer som «finfolket».

### **Næringslivet, før og etter sammenslåingen**

Midlene som fantes i byen før sammenslåingen var fordelt mellom tre jevngode klubber. Slik forholdt også fordelingsforholdet seg selv om en klubb skulle ha flyt og rykke opp. Når denne klubben da trengte mer penger og bedre spillere, stilte ikke næringslivet opp på den måten man trengte.

Etter at sammenslåingen var et faktum opplevde man en mye større vilje fra næringslivet til å støtte fotballen, det var først og fremst en skipsreder ved navn Ole Henrik Neseng som gikk tungt inn økonomisk. Han har vært med hele veien og er i dag styreformann i FKH AS. I dag er næringslivet voldsomt støttende rundt FKH og har noe som kalles et sponsorlag med 250 bedrifter.

## **Omdømme**

I Haugesund ble de i starten beskyldt for å være lite inkluderende og arrogant. Dette fordi man ikke klarte å utvikle de administrative og organisatoriske delene i takt med den sportslige veksten. Dette har man jobbet hardt for å snu og FK Haugesunds omdømme er i dag strålende sier Asbjørn Helgeland. Dette har ikke kommet av seg selv, de har for eksempel et samarbeid med NAV og Haugesund kommune, hvor de tar seg av ungdom som har falt utenfor skole og jobb. De har også et prosjekt som kalles fosterhjemtjeneste, der de rekrutterer fosterhjem. I tillegg har de mange flere slike samfunnsprosjekt, noe slagordet signaliserer; «FKH – mer enn tre poeng».

## **5.2 Kristiansund BK**

### **5.2.1 Bakgrunn**

Kristiansund BK, heretter kalt KBK, ble til høsten 2003 etter at man hadde nådd et historisk lavmål på fotballfronten i byen. De to klubbene som i dag utgjør KBK, Clausenengen FK og Kristiansund FK, har i flere tiår kjempet om å være best i byen. Før sesongen i 2004, da CFK og KFK skulle spille i henholdsvis 3 og 4 divisjon, bestemte man seg for å gjøre noe. Man klarte å få til en sammenslåing, mye takket være Sparebank 1 Nordvest som la en veldig god finansiell pakke på bordet. Den nye klubben startet sin ferd mot toppen av norsk fotball i 3 divisjon og i dag er KBK inne i sin andre sesong i adeccoligaen.

Fotballen har blitt veldig kommersiell og penger er viktig. Hovedinntektskilden til frivillige organisasjoner er sponing og man er avhengig av sponsormidler for at driften skal gå rundt. Hvis det er slik at man har mange fotballklubber som kjemper om de samme ressursene og investorene så vil det bli mindre på hver enn hvis en klubb kunne fått alt. I fotballen, (og ellers også for den saks skyld), er menneskene, spesielt spillerne, viktige ressurser. Disse blir det også kamp om i en by med flere jevngode lag. Dette er et godt eksempel fra Mo i Rana, der Mo IL og Stålkameratene bytter spillere alt etter hvem som spiller i hvilken divisjon, for å sette det litt på spissen. Altså at de beste spillerne spiller i den beste klubben på det nåværende tidspunkt.

### **5.2.2 Drivkrefter**

Først og fremst må man finne ut om man ønsker noe med fotballen, om man ønsker å bli bedre. I Kristiansund fant man ut at nå var det nok, klubbene var på fjerde og femte nivå i Norge og man ønsket en toppsatsing.

Daglig leder Kjetil Thorsen i KBK sier at den VIKTIGSTE faktoren for at denne sammenslåingen kunne bli en realitet var at Sparebank 1 Nordvest gikk inn med en generalsponsoravtale. Sparebank 1 gikk rett og slett ut og sa; slå dere sammen nå, så vil vi støtte dere økonomisk. Denne avtalen var verdt 750 000 kroner i året, i 3 år. Altså en sum på totalt 2 250 000 kroner over 3 år. Det var veldig mye penger for en klubb i 3 og 4 divisjon for ti år siden.

Thorsen mener at hvis det sitter store aktører i næringslivet som ivrer etter å sponse fotballen men er litt skeptisk på grunn av manglende satsing, må disse aktørene signalisere kraftig hva man vil og legge tilbudet på bordet og komme med konkrete tall.

Det var akkurat dette Sparebank 1 Nordvest gjorde. De sa; «slå dere sammen nå og vi vil bidra med 750 000 kroner i året, over tre år». Dette var et tilbud klubbene ikke kunne si nei til og da begynte prosessen med å få klubbene sammen.

### **5.2.3 Prosessen**

Styrelederne i de to klubbene fikk ansvaret for å lede denne prosessen. I første omgang skulle kun a-lagene slås sammen på den måten at de beste spillerne skulle spille for den nye klubben. De aldersbestemte avdelingene forble som de var. Man dro inn de to mest tradisjonsrike klubbene i første omgang med de andre klubbene i en slags oppbakking. Man ville ikke forkludre med å dra inn 5-6 klubber i denne sammenslåingen. Kristiansund FK har hatt eget a-lag siden samarbeidet startet og Clausenengen startet opp eget a-lag igjen i 2008.

Å slå sammen disse tradisjonsrike miljøene som hadde knivet mot hverandre i så mange år visste man kom til å by på utfordringer. Tilhørighet til «sitt» fotballag er en sterk følelse. Det er mange som kan være motstander av en slik sammenslåing da man er redd for å miste sin tilhørighet eller identitet. Her var det også en del av den eldre garde som mente at hvis man bare holdt ut litt lengre så ville man bli så mye bedre enn den andre klubben at man heller kunne satse på sitt lag. Man hadde mest å tape og dette hadde man tenkt i alle år. Dette ble også en reell liten utfordring fordi nettopp den ene klubben satt litt bedre i det på dette tidspunktet. Denne klubben hadde det beste laget, det beste anlegget og den beste økonomien. På den andre siden hadde man nådd bunnen og man var veldig klar på at noe måtte skje.

En annen diskusjon var hva navnet skulle være. Her igjen kan man forstå at klubbfølelse og identitet spiller inn. Noen fra Clausenengen-siden godtok ikke et navn som Kristiansund, men at man måtte skrive Cristiansund med C. Farger på draktene kan også være et ømt tema. Slike ting sier Thorsen at de ler godt av i dag, men det kunne være nettopp det som stoppet et slikt samarbeid tidligere.



Thorsen forteller villig videre om hvor viktig det er i en slik prosess å være tålmodig og bygge stein for stein. Skal man få til noe må man sørge for å ha et fundament som er sterkt nok til å takle både medgang og motgang. Han sier også hvor viktig det er med ydmykhet og å opptre respektfullt ovenfor de klubbene man har rundt seg og skal samarbeide med. Det gjelder spesielt dette med å hente opp spillere fra samarbeidsklubbene.

*«Man kan ikke sitte som toppklubb der oppe å mene at det som vi gjør er mye bedre enn det alle de andre klubbene rundt oss gjør, å ribbe alle andre klubber for spillere, å hente spillere som vi egentlig ikke har bruk for».* **Kjetil Thorsen, daglig leder Kristiansund BK.**

Man opplevde noen disputer i forbindelse med å hente spillere opp til toppsatsingen. Thorsen sier det ble litt riving og sliting hver gang man skulle ha en spiller opp, men etter hvert har man klart å finne den rette balansegangen.

Thorsen sier man må huske på hvor man er befolkningsmessig og at det ikke er en selvfølge at en by med ca. 25 000 innbyggere skal ha et fotballag i toppen i Norge. Da må man kanskje være litt flinkere enn de andre for å få det til. Avslutningsvis sier Thorsen at det har vært en spennende og morsom prosess og at fotballen har blitt så kommersiell at man må få hele regioner til å stå sammen hvis man vil noen plass. Det nytter ikke med flere små klubber som kjemper om de samme midlene og de samme spillerne. Han bruker FK Haugesund som et godt eksempel. Han mener FKH ligger 10 år foran KBK i tid og håper KBK skal fortsette i samme stil som FKH.

#### **5.2.4 Næringslivet, før og etter**

Tidligere når man hadde et lag som fikk god flyt og klarte å rykke opp var det vanskelig å få med seg et samlet næringsliv. Bedriftene hadde sin egen klubb de støttet, gjerne fordi kanskje sjefen i den bedriften hadde røtter i den klubben. Man fikk altså ikke støtte fra sponsorene til de andre klubbene som stod igjen i divisjonene under, kun de som allerede var med fra før.

*«...så lenge fotballen signaliserer at vi har et fyrtårn vi skal satse på, får vi en helt annen oppslutning fra næringslivet...»*, sier Thorsen.

For å klare seg i toppen av norsk fotball er man nødt til å ha en sterk organisasjon og ikke minst god økonomi. Jo høyere opp man kommer, jo flere krav stilles det til klubben når det gjelder økonomi, anlegg, administrasjon, spillerutvikling, trenere osv.

Som nevnt var den økonomiske pakken Sparebank 1 Nordvest la på bord helt avgjørende for denne sammenslåingen. Da forstår man hvor viktig pengene har blitt i fotballen og det gjelder å ha et godt forhold til næringslivet. Kjetil Thorsen sier de har hatt noen runder hvor de har brukt penger litt over evne men at de var ydmyke ovenfor investorene og jobbet hardt for at ikke næringslivet skulle vende dem ryggen. Det er også viktig at næringslivet har realistiske forventninger når det kommer til det sportslige. Som Thorsen sier det;

*«...at selv om man slår sammen en 3 divisjonsklubb og en 4 divisjonsklubb, så blir ikke resultatet en toppklubb...»*

Det handler om å ha tålmodighet og å bygge stein på stein slik at hele organisasjonen kan håndtere både opp og nedturer. Dette gjelder det å formidle til næringslivet.

*«...man kan ikke ha et næringsliv som begynner å stille urealistiske krav og sier at vi kun er med dere om dere spiller i addecoligaen og hvis dere rykker ned er vi ikke med dere lenger. Da må man på en måte være klar over hva det koster å være en del av dette...»*

### **5.2.5 I dag – etter sammenslåingen**

Thorsen sier at uten sammenslåingen hadde begge klubbene vært på stedet hvil eller en av klubbene i beste fall hadde vært i 2 divisjon. De problemstillingene de opplevde ved tidligere forsøk og ved den siste suksessfulle prosessen ler de bare av i dag.

Kjetil Thorsen sier at fotballen har blitt så kommersiell at sammenhengen mellom pengebruk og plassering på tabellen er så stor at man er helt sjanseløs på å etablere seg i toppen når man har flere lag som kjemper om de samme ressursene. Man kan prøve å bli best mulig på det som ikke koster penger, men slik tenker alle.

*«Og det kan jeg si til dere der oppe også, som har to klubber som driver og kjemper om de samme midlene og de samme spillerne, da kommer du ikke noen vei».*

Kristiansund BK har som nevnt i vår (2014) startet på sin andre sesong i Adeccoligaen, som er det nest høyeste nivået i Norge. Kjetil Thorsen er klar på at målsettingen er å bli et varig prosjekt i norsk toppfotball og ikke en døgnflue som kommer opp i Adeccoligaen og er helt uforberedt. Det jobbes kontinuerlig med å få på plass et anlegg og en organisasjon som skal være i stand til håndtere den aktiviteten klubben legger opp til. Anlegg og organisasjon må være godkjent for Adeccoliga- og Tippeligaspill før man eventuelt en dag skulle rykke opp igjen.

*«På kort sikt har vi som mål å etablere oss som et av de 25 beste lagene i Norge og bli der over tid»* **Kjetil Thorsen, daglig leder KBK.**

Klarer man dette, mener Thorsen at klubben vil få sjansen i Tippeligaen før eller senere, men han sier også at man må ta høyde for at man kanskje må en tur ned i 2. divisjon også.

### **5.2.6 Omdømme**

For å opprettholde eller skape et godt omdømme, har Kristiansund BK vist ydmykhet de gangene de har brukt litt penger over evne ved å jobbe hardt og vise at man setter pris på sponsorene, slik at de ikke skulle vende dem ryggen. De har også vært bevisst på det å respektere de andre klubbene rundt dem. Thorsen sier man ikke kan sitte som toppklubb å mene at alt de gjør er rett og det de andre gjør er feil, og robbe de andre klubbene for spillere. Det gjelder å behandle andre med respekt slik at man blir respektert selv og kan stå samlet om satsingen.

KBK har en god utviklingsarena for unge spillere, og unge spillere trives i klubben. Dette har de jobbet bevisst med for å få til og er noe som settes pris på av lokalmiljøet. Thorsen sier at unge spillere tiltrekkes klubben fordi de blir godt behandlet, får muligheten til å utvikle seg og blir ikke holdt igjen om de skulle få muligheten til å prøve seg på et høyere nivå.

## **6 Analyse og drøfting**

I dette kapitlet vil vi ta for oss en kategori om gangen og koble funnene opp mot teorien. Vi vil se etter likheter og ulikheter, og videre vil drøftingen hjelpe oss med å besvare våre forskningsspørsmål.

### **6.1 Bakgrunn**

I Haugesund hadde man i mange år hatt flere tradisjonsrike klubber som hadde knivet om de samme ressursene og stort sett hørt til i 2. og 3.divisjon. Lagene har hatt hver sine gylne år der man opplevde suksess og fikk prøve seg høyere i divisjonene men man hadde ikke ressursene som krevdes for å holde seg der. Med dårlig økonomi ble det vanskelig å rykke opp på toppfotballnivå, som lenge hadde vært et mål.

I Kristiansund hadde man også en del klubber med visse tradisjoner som i flere tiår har kjempet om å være det beste laget i byen. De to sammenslåtte klubbene Clausenengen FK og Kristiansund FK er de to mest tradisjonsrike og har stort sett spilt i 2 divisjon. Man har aldri kommet noen vei fordi man har kjempet om de samme sponsorene og spillerne. Høsten 2003 var lagene så langt nede som de aldri hadde vært.

Som vi ser i funnene er det store likhetstrekk når det kommer til klubbenes bakgrunn. I begge byene var det stor konkurranse om de samme ressursene, og i dag har fotballen blitt så kommersiell at har man ikke god økonomi er det vanskelig å lykkes. De var alle tradisjonsrike klubber og hadde en sterk identitet, og dette gjorde nok at det hadde vært vanskelig med samarbeid tidligere.

Dette er noe som vi ser stemmer med definisjonene til Sue Cartwright og Cartwright (1996), og Bueno og Bowditch (2003), de sier at bakgrunnen for sammenslåinger av organisasjoner er som oftest begrunnet i et ønske om å oppnå stordriftsfordeler, sterkere finansielle muskler, økt markedstilgang og økt effektivitet.

Dette er organisasjonsmessige teorier som lett kan adapteres til idrettsorganisasjoner, slik at dette vil også gjelde like mye for en frivillig fotballorganisasjon som for eksempel en produksjonsorganisasjon.

Don de Camara (2004) poengterer at de fleste vellykkede sammenslåinger er motivert ut fra en visjon om at en sammenslåing er den *eneste utveien* for å øke markedsandeler og oppnå økonomisk vekst, enn om organisasjonen skulle stått på egne ben.

Kjetil Thorsen i Kristiansund sier sammenslåingen var det *eneste riktige* å gjøre og at de ikke kom noen vei hver for seg. Også i Haugesund var man klare på at det å samle ressursene rundt en paraplyklubb var den eneste måten for å få til en toppsatsing.

## **6.2 Drivkrefter**

I Haugesund vokste det frem et reelt ønske om å skape et stabilt eliteserielag. Man innså at man ikke kom til å klare det alene, og ved å samarbeide ville man få muligheten til å få økt ressursene i det sportslige og i det økonomiske. Toppfotballen krever en sterk økonomi og i stedet for at ressursene er fordelt på tre klubber bestemte man seg for å samle alle disse ressursene rundt EN god klubb.

Den dårlige sesongen man opplevde i Kristiansund i 2003, der man opplevde et historisk lavmål, gjorde at man bestemte seg for å gjøre noe. Nok var nok og man ville ha en toppsatsing.

Begge byene ville få til en toppsatsing etter flere år med dårlige resultater. Ved å slå sammen klubbene ville man få samlet ressursene rundt én god klubb i stedet for flere middelmådige.

## **Planlagt endring**

Jacobsen (2012) beskriver et perspektiv på endring som han kaller planlagt endring. Dette er en endring som skjer fordi man ønsker å nå nye mål. Denne endringen er intensjonal, det betyr at man har en hensikt med endringen. Man kommer til enighet om at dagens situasjon ikke er god nok, og man må finne en løsning. Man iverksetter deretter løsningstiltak og til slutt evaluerer man om tiltakene hadde ønsket effekt.

Både i Haugesund og Kristiansund var man enige om at dagens situasjon ikke var god nok. Man var lei av dårlige resultater og man så at noe måtte skje. Man satte ned grupper som analyserte situasjonen og utførte beregninger på hva man kunne oppnå om man gjennomførte en sammenslåing.

Dette går igjen i Bakka og Fivelsdals analytisk/rasjonelle modell på fem faser; problemerkjenning, diagnose, strategivurdering og valg av strategi, implementering, og evaluering og læreprosess (Fivelsdal & Bakka, 1998).

Vi ser i henhold til teorien av Jacobsen (2012) om objektive og subjektive drivkrefter at i casene opplever man både indre og ytre drivkrefter. Spesielt ytre drivkrefter som konkurranseforhold, der fotballen har blitt mer og mer kommersiell. Det er pengene som rår og uten økonomiske midler klarer man ikke å konkurrere med linje med de andre.

Angående de indre drivkreftene kan vi nevne konkurranseinstinktet noen mennesker har, og da spesielt idrettsutøvere. Man driver med konkurranse for å vinne og for å prestere på høyest mulig nivå. Da vil man gjøre det som kreves for å komme dit.

Vi har også sett på dette med den eldre garde i klubbene som ikke ville ha endring og det endte opp med å bli en konflikt innad i organisasjonen. Alle slike faktorer er med å påvirke en endringsprosess.

### **6.3 Prosessen**

Det første man gjorde i Haugesund var å sette ned et arbeidsutvalg med representanter fra hver klubb. Dette utvalget skulle analysere status for Haugesund-fotballen. Utvalget så på publikumspotensialet og billettinntekter ved en eventuell sammenslåing og hvordan dette hadde vært historisk sett. Man hadde forsøkt en sammenslåing i 1991, og ved dette forsøket stemte to av lagene i mot denne sammenslåingen, kun Hauger stemte for. Man mente det var gjort en for dårlig jobb med den økonomiske biten og var usikre på om sammenslåingen ville ha ønsket effekt. I 1993 ble det gjort et nytt forsøk, og nå utvidet man arbeidsgruppen og jobbet mer med inntektssiden. Man utarbeidet budsjetter, markedsplaner og en forretningsplan. Man dannet også en gruppe som jobbet mot næringslivet og fikk i stand intensjonsavtaler med sponsorer. Denne gangen gikk Hauger og Djerv for sammenslåing, mens Vard stemte nei.

I Kristiansund fikk styrelederne i de to klubbene ansvaret for å lede prosessen. I generalforsamling ble klubbene ved avstemning enige om å slå seg sammen. A-lagsfotballen skulle inn i den nye satsingen, mens aldersbestemte avdelinger forble som de var.

Prosessene gikk ganske greit i begge byene og årsaken til det var at man hadde holdt på lenge uten å få noe til. Det at næringslivet ville stille opp gjorde også prosessen mindre utfordrende.

Her er både Fivelsdal og Bakkas analytisk/rasjonelle modell på 5 punkter, og Jacobsens planlagt endring relevant.

Kotter (*gjengitt av Bolman et al., 2014*), beskriver åtte stadier som kjennetegner vellykkede endringsprosesser:

1. Det skapes en opplevelse av at noe er prekært – Både i Kristiansund og Haugesund hadde man sett seg lei på elendige resultater, og i Kristiansund kalte man det til og med for et historisk lavmål.
2. Det settes sammen et styringsteam med den kompetanse, troverdighet, autoritet og de kontakter og forbindelser som skal til for å få til noe - Dette er et godt eksempel på hva de gjorde i Haugesund. Der satte man ned et arbeidsutvalg med representanter fra alle klubbene inkludert folk fra kommunen. Man jobbet mot næringslivet for å få til intensjonsavtaler som skulle sikre den nye klubben økonomisk slik at prosessen kunne gjennomføres.
3. Det skapes en stimulerende visjon og strategi - Strategien i Haugesund var klar, man utformet forretningsplaner og markedsplaner og ville at klubben skulle være et fyrårn. Kristiansund?
4. Visjonene og strategien formidles gjennom en kombinasjon av ord, handlinger og symboler - I begge casene får vi forklart at den nye satsingen skulle fungere som en ledestjerne. De beste spillerne skulle spille for den nye klubben og man skulle samle midlene rundt denne ene klubben. Slik symboliserte de at de skulle få et lag i toppen av norsk fotball.

5. En fjerner hindringer, eller setter folk i stand til å gå videre - Motstanden man opplevde i Haugesund førte til at bare to av tre lag ble med i prosessen, slik at da kan man si at den motstanden man møtte der, fra Vard, ikke lot seg løse. I den første runden av denne sammenslåingsprosessen møtte man litt flere utfordringer. Det var bare en klubb som stemte for, de andre mente det var gjort for dårlig jobb med prognoser og lønnsomhetsanalyser. Ved det siste forsøket på sammenslåing hadde man gjort et mye grundigere arbeid med den finansielle biten og dermed stemte to av klubbene for sammenslåing. Motstanden man opplevde fra den eldre garde i Haugesund lot seg ikke fjerne. Til tross for at styre i klubben anbefalte en sammenslåing stemte den eldre garde i mot.
6. En skaper synlige symboler på framgang gjennom å vinne kortsiktige seirer - De nye klubbene i Kristiansund og Haugesund skulle være fyrstårnet for fotballen i byene. Det viste seg å være akkurat det, man opplevde umiddelbar suksess. På den andre siden, sier Helgeland at man vet jo ikke hvordan næringslivet ville stilt seg om de ikke hadde opplevd en slik umiddelbar suksess.
7. En holder seg til prosessen og nekter å gi seg selv om det røyner på - Suksessen med den raske sportslige oppturen gjorde at man ikke klarte å følge opp med en administrasjon i samme stil. Noen ganger brukte man penger litt over evne og fikk noe kritikk for disse tingene. Man jobbet hardt for å få på plass en administrasjon som skulle stå i stil med den sportslige suksessen og jobbet også hardt for å bevare forholdet til næringslivet slik at de ikke skulle vende dem ryggen.
8. En dyrker og former en ny kultur som kan støtte det nye som vokser fram - Det å slå sammen ulike kulturer byr på utfordringer. Nå var det slik i Haugesund at de to klubbene som slo seg sammen var ganske like kulturmessig. Den klubben som skilte seg litt ut på det kulturelle plan ble ikke med i sammenslåingen. Både i Haugesund og Kristiansund sier de at det var viktig å være tålmodig og legge stein på stein for å få et solid fundament man kunne bygge videre på.



Don de Camara (2004) sier vellykkede fusjoner starter med at alle parter og involverte har en klar forståelse av hvilke effekter man vil oppnå, og at de får delta aktivt både før, under og etter prosessen. Camara poengterer også at sammenslåinger må motiveres ut fra en visjon om at det er den eneste utveien.

#### **6.4 Nøkkelfaktorer**

I Haugesund gikk skipsreder, Ole Henrik Neseng, tungt inn økonomisk da sammenslåingen ble en realitet og han har vært med hele veien. Helgeland beskriver han som primus motor for klubben og han er i dag styreformann i FKH AS.

I Kristiansund var Sparebank 1 Nordvest en helt avgjørende faktor. Banken sa; slå dere sammen NÅ og vi slenger en økonomisk pakke på bordet, verdt 750 000 i året. Dette ga virkelig klubbene et incitament til å gjennomføre prosessen.

I begge prosessene ser vi at næringslivet spilte en meget sentral rolle. Det man var opptatt av, var at næringslivet støttet opp selv om man ikke skulle oppleve en kjapp suksess.

#### **6.5 Utfordringer og motstand**

Ved det første forsøket på sammenslåing i Haugesund i 1991, så var det bare Haugar som stemte for. Vard som var ansett som det beste laget på tidspunktet ville ikke bli med, og det ville heller ikke Djerv1919. Dette på grunnlag av høy risiko når det gjaldt effekten av sammenslåingen og «Klubbens Råd» i Vard som hadde sterke innvendinger mot denne sammenslåingen og som påvirket at Vard ble holdt utenfor. Sterk tilhørighet og identitet til klubben er en sentral faktor, og man var redd for å miste det man hadde. Man hadde tidligere opplevd kulturforskjeller i de tre klubbene. Det var sånn at Vard var «fintfolk», mens Haugar og Djerv 1919 tilhørte «arbeiderklassen». Dette hadde nok spilt inn på samarbeidet tidligere men slike forskjeller har blitt mindre med årene sier Helgeland.

Tilhørighet, identitet og klubbfølelse gjorde at det ble en del utfordringer med tanke på sammenslåingen også i Kristiansund. Det gikk på slike ting som navnsetting av klubb lag. For eksempel så ville Clausenengen skrive Cristiansund (med C) og farger på draktene var også en utfordring. Det satt også enkelte i den ene klubben som var i mot denne sammenslåingen, «den eldre garde» som var redd for å miste tilhørighet og identitet. Det var også denne klubben som satt best i det med tanke på spillere, anlegg og økonomi, og dermed følte de at de hadde mest å tape. De tenkte at «bare vi holder ut litt lenger nå, så blir vi så mye bedre enn den andre klubben at vi klarer oss på egen hånd»

Når det gjelder utfordringer og motstand klubbene stod ovenfor i en slik prosess ser vi igjen store likhetstrekk. Vard og Kristiansund FK, som var de beste lagene i sine respektive byer på dette tidspunktet, var skeptiske til samarbeid med tanke på alt man kunne miste. Vard stemte blankt nei til sammenslåingen, mens Kristiansund FK bestemte seg for å bli med fordi man egentlig ikke så noen annen utvei. Disse lagene spilte en divisjon høyere enn de andre lagene og hadde den beste spillerstallen, det beste anlegget og den beste økonomien. I tillegg hadde man en sterk identitet, sterke tradisjoner, og en eldre garde som var imot sammenslåing nettopp på grunn av denne sterke identiteten og klubbfølelsen.

Dette med identitet og tilhørighet gjør også det med bestemmelse av farger på drakt og navn til den nye klubben til en utfordrende prosess.

Teorien understøtter dette med det alltid vil være en skepsis mot forandringer. Ansatte kan føle at de mister litt kontrollen, oppleve usikkerhet i forhold til egen kompetanse og egen jobb, blir forvirret av store forandringer på kort tid eller oppleve andre trusler som følge av endringene (Fivelsdal & Bakka, 1998).

Dag Ingvar Jacobsen presenterer 10 årsaker til motstand. Noen er veldig relevante og lett adapterbare til vår case. Han sier blant annet en frykt for å tape noe av ens identitet kan lett føre til en motstand mot endring (Jacobsen, 2012). Dette kjenner vi igjen fra våre funn der for eksempel klubbens råd i Vard hadde sterke innvendinger mot å slå seg sammen med to andre lag.

Styreformann i FKH, Ove Gabrielsen sier,

*«Den eldre garde hadde sterke tradisjoner og hadde sterke innvendinger mot at Vard skulle bli med på dette samarbeidet til tross for at styret i Vard anbefalte generalforsamlingen i klubben om at det var det beste å gjøre».*

Enda en grunn til motstand kan være frykt for det ukjente og faglig uenighet. Dette går rett og slett på at ikke alle var like sikre på om dette var det rette for deres klubb å gjøre. Man er usikre på hva fremtiden vil bringe og at man kanskje kunne tape mer enn man vinner. På den andre siden skriver Jacobsen at faglig uenighet kan være et skalkeskjul for andre motiver man måtte ha for ikke å ønske en forandring (*Jacobsen, 2012*).

Våre betraktninger rundt at Klubbens Råd var i mot denne sammenslåingen til tross for at både styret og generalforsamlingen var positive til det, viser kanskje at den faglige uenigheten egentlig var et skalkeskjul for ikke å fremme de egentlige motivene de hadde. Mulig de hadde en frykt for å miste sitt «samlingspunkt» eller en frykt for å miste sin makt i andre avgjørelser.

Sosiale relasjoner kan bli brutt og man kan få endrede maktforhold som følge av forandring (*Jacobsen, 2012*). Når man slår sammen organisasjoner er det ofte slik at mennesker får nye jobber. Man kan miste noen man har jobbet lenge med og kanskje må man også forholde seg til nye ledere. Man må lære seg å kjenne på nytt og lære seg hvem som har autoritet til å utføre de enkelte oppgaver. Her kan vi igjen nevne den eldre garde i begge klubbene som hadde vært med i tykt og tynt. De følte kanskje at det var deres klubb og de hadde spesielle bånd fra tiden de spilte sammen for klubben.

Susan Cartwright og Cooper (1993) mener at organisatoriske sammenslåinger mislykkes fordi forventningene til sammenslåingen ikke er i samsvar med partenes kultur. Til tross for at denne teorien belager seg på sammenslåinger som har vist seg å mislykkes i ettertid, vil den kanskje også kunne anvendes til å forklare hvorfor Vard valgte å stå utenfor dette samarbeidet. De hadde i følge Asbjørn Helgeland «uforenelige kulturer».

Det at det ikke oppsto mer motstand enn det VI hadde trodd, støttes av teorien om at det er forskjellige grader av motstand. Ingen av klubbene hadde noen intensjoner om å endre noe drastisk ved den ene eller den andre organisasjonen. Til tross for noen merkbare endringer i kulturen var ikke dette oppfattet som noen trussel, og var dermed regnet som akseptabelt.

Susan Cartwright og Cooper (1993) skriver at når ingen av organisasjonene har til hensikt å endre noe drastisk ved den andre organisasjonen blir dette ansett som akseptabelt.

Ove Gabrielsen sier at: «Motstanden belagte seg på to innvendinger. For det første var det ved det første sammenslåingsforsøket der man argumenterte for at arbeidsutvalget hadde gjort en for «slett» jobb på den økonomiske gevinsten. Den andre innvendingen dreide seg om at Vard valgte å stå utenfor, mest sannsynlig for at «Klubbens Råd» var sterkt i mot denne sammenslåingen»

Thorsen i KBK sa at det man oppfattet som utfordringer og motstand belagte seg på ting som, hvilken farge man skulle ha på draktene og at man skulle skrive Cristiansund (med C). Men dette er slikt som man i ettertid ler av.

## **6.6 Næringslivet – før sammenslåingen**

Før sammenslåingen i Kristiansund var det vanskelig å få med seg et samlet næringsliv. Aktørene hadde som oftest sin klubb som de støttet opp under, gjerne fordi sjefen hadde røtter i den klubben. Man fikk ikke støtte fra sponsorene til de andre klubbene som stod igjen i divisjonene under, kun de som allerede var med fra før.

Det samme gjaldt for klubbene i Haugesund. Her rev og slet man om de samme ressursene og lagene slet med dårlig økonomi. Gabrielsen poengterte at tilgangen på midler fra næringslivet for å bli et stabilt tippelagalag var fraværende.

## **6.7 Næringslivet – etter sammenslåingen**

Den avgjørende faktoren i Kristiansund var som nevnt at sparebank1 Nordvest kom på banen. Thorsen sier oppslutningen fra næringslivet ble noe helt annet når de signaliserte at man hadde et fyrtårn som skulle satses på.

I Haugesund gjorde arbeidsutvalget en god jobb med å samle næringslivet rundt den nye satsingen. Skipsrederen, Ole Henrik Neseng, gikk tungt inn med økonomiske midler når man valgte å gå for en sammenslåing. I dag har man et sponsorlag med om lag 250 bedrifter. Dette samarbeidet brukes på forskjellige måter, blant annet bruker bedriftene det til en del handel med hverandre (B2B). Etter hvert har FKH dannet et aksjeselskap, FKH AS, som jobber mot næringslivet og har ansvaret for å generere inntekter.

Deler av næringslivet i Haugesund trakk seg ut da man fant ut at Vard ikke skulle bli med i samarbeidet. Hvilke motiver de hadde for denne avgjørelsen har vi ikke noe svar på men man kan tenke seg til to scenarier; Bedriften, eller sjefen i bedriften, hadde sine røtter i Vard og ville ikke støtte de andre lagene, eller at bedriften mente satsingen ikke ville bli noen suksess uten det beste laget i byen.

Tilgangen på økonomiske midler fra næringslivet var nokså likt i de to byene. Begge plasser knivtet man om de samme sponsorene og dette gjorde at det naturlig nok ble mindre på hver. Dette med at bedriftene støtter «sine egne» går igjen i begge casene og selv om den ene klubben opplevde suksess ett år og rykket opp, fikk man ikke med seg de andre sponsorene som man da trengte når man kommer høyere opp i divisjonene. Der får man større utgifter på mange områder. Etter sammenslåingen ser man begge plasser at næringslivet stiller opp på en helt annen måte.

Sponsor Insight (2010) definerer sponsing som:

*«en forretningsmessig avtale (økonomisk eller leveranser/tjenester) mellom to parter (en organisasjon/sponsor objekt og en bedrift/sponsor) om gjenytelser (logoeksponering, tilgang til relasjonsbygging, tilgang til begivenheter, kommunikasjon, leveranser, produkter etc.)»*

For å forstå hva som motiverer bedrifter til å gå inn med sponsormidler i en fotballklubb kan vi se på teorien av Jobber og Fahy. Først og fremst skaper sponsingen en mulighet for å få eksponering i media, og ved sponsing kan bedrifter på den måten øke bevisstheten rundt eget merke og øke lønnsomheten. For en sponsor kan det være lønnsomt å tenke langsiktig.

I Kristiansund har vi sett at Sparebank 1 gikk inn med ganske store økonomiske midler noe som viser at man hadde tro på prosjektet. Når klubben får suksess og rykker opp i divisjonene får man mer omtale i media, får tv-sendte kamper og mer profilerte spillere. Dette øker eksponeringen og sponsoren øker oppmerksomheten rundt eget merke.

Bedriften kan vise samfunnsengasjement ved å støtte lokale aktører som for eksempel i vår case den lokale fotballklubben. Dette styrker omdømmet til bedriften og påvirker folks oppfatning av den. Hvis derimot sponsorobjektet bryter ned sitt omdømme og det skaper negative assosiasjoner hos mennesker vil dette være skadelig for bedriften.

Så hva var grunnen til at næringslivet ikke ville stille opp for lokalfotballen før sammenslåingen? Forklaringen kan rett og slett være motsatt av hvorfor de stiller opp nå. Potensielle sponsorer så ikke verdien av sponsingen og så ikke på klubbene som attraktive sponsorobjekter når de over lengre tid ikke hadde oppnådd suksess.

## **6.8 Omdømme**

I Haugesund slet man litt med å få med seg administrasjonen i samme takt som det sportslige, og enkelte kritiserte klubben for å være arrogant og lite inkluderende. Noen mente klubben var for enkelte og ikke for alle. Dette har man vært veldig bevisst på i den senere tid og man har jobbet knallhardt slik at omdømme i dag er strålende. Klubben støtter opp under mange utenomsportslige prosjekter, i tillegg mange samfunnsprosjekt som går i regi av klubben. Dette innebærer blant annet samarbeid med NAV og Haugesund kommune med for eksempel fosterhjemtjeneste og diverse tiltak for å få ungdom i aktivitet med flere.

For ikke å skade omdømme har de i Kristiansund jobbet hardt for ikke å miste støtten fra næringslivet de gangene de har brukt penger over evne. Thorsen sier de har vært bevisst på å behandle omgivelsene rundt med respekt og ydmykhet, spesielt klubbene og sponsorene man skal samarbeide med.

De er også opptatte av å ta godt vare på ungdommene i klubben og i byen for øvrig. Thorsen sier at måten de driver spillerutvikling på settes pris på av lokalmiljøet. Dette er faktorer som er med på å styrke klubbens omdømme.

Apeland (2007) skriver at et godt omdømme ikke kan kjøpes, det må fortjenes gjennom de handlingene man gjør, og dette ser vi både i Haugesund og i Kristiansund. Man har vært bevisst på dette og jobbet hardt for å skape og opprettholde et godt omdømme.

Det er mange ting som bestemmer omdømmet til organisasjoner. Dette trenger ikke være noe fast og konkret, det avhenger rett og slett på hvordan en organisasjon opptrer og hvordan det blir oppfattet av andre.

For å bygge et godt omdømme gjelder det i følge Brønn et al. (2009), å forstå hvem vi er og hvem vi vil være. Da må man se på to aspekter; organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet.

Organisasjonsidentiteten kjennetegnes av de oppfatninger, følelser og tanker medlemmene har av sin egen organisasjon. At en føler at ens organisasjon er unik og skiller seg fra andre organisasjoner bidrar til å skape en organisasjonsidentitet.

Sammenslåingsprosjektet i Kristiansund er relativt ungt slik at det kan være at organisasjonsidentiteten fortsatt er under utvikling og at man ikke har funnet helt ut hvem man er. Dette får vi inntrykk av gjennom vår tolkning av funnene i Kristiansund. Klubben jobber hardt med omdømme og Thorsen sier at de vil være der FKH er i dag, om ti år.

Virksomhetsidentiteten dreier seg om hvordan organisasjonen representerer organisasjonsidentiteten sin, altså at man viser omgivelsene sine hvordan man skiller seg fra andre lignende organisasjoner.

Dette kommer tydeligere fram i Haugesund, der man gjennom sitt slagord, «mer enn tre poeng», viser sin organisasjonsidentitet til sponsorer, publikum og andre aktører. Det de oppnår med dette er å vise at ikke alt dreier seg om dem selv og det sportslige, men at de tar samfunnsansvar. Klubben har en hel del utenomsportslige prosjekter i samarbeid med kommune og andre samfunnsengasjerte bedrifter.

Asbjørn Helgeland sier at klubbens omdømme i dag er strålende.

Dette støttes av Apeland (2007), som sier at et godt omdømme skapes ved å gjøre noe som gir en god følelse, tillitt, beundring og respekt. At man skaper gode følelser rundt organisasjonen har størst påvirkning på vurderingen av omdømme hos publikum.

En undersøkelse gjort for omdømmeverktøyet RepTrak viser at de viktigste kjennetegnene for organisasjoner med høyest score på omdømme er, synlighet, ekthet, egenart, åpenhet, konsistens og mottakelighet (Apeland, 2007). Flere av disse ser vi helt klart gå igjen i FK Haugesund sin omdømmebygging.

## 7 Avslutning

Utgangspunktet for denne avhandlingen er som nevnt innledningsvis knyttet til problemene rundt det å skape en stabil og bærekraftig fotballorganisasjon. Det er mange faktorer som spiller inn i denne sammenhengen og ut i fra funnene våre har vi kartlagt de vi mener er av størst betydning.

De drivkreftene som motiverer rivaliserende fotballklubber for å gjennomføre en sammenslåing viser seg i vårt tilfelle å være et overordnet ønske om sportslig suksess gjennom økonomisk vekst. Vi har forstått hvor kommersiell fotballen har blitt gjennom denne forskningsprosessen og hvor mye penger som egentlig kreves for å drive en toppfotballklubb.

For FK Haugesund og Kristiansund BK har økte sponsormidler og tilgang til sportslige ressurser vært avgjørende for å bli den stabile og bærekraftige fotballklubben de ønsket å være. Både hos FK Haugesund og Kristiansund Ballklubb har de i ettertid av sammenslåingen erkjent at dette var den eneste veien å gå for å få en toppklubb.

Effekten av sammenslåingen har helt klart bidratt til at ytre drivkrefter som sponsorer og investorer har meldt sin interesse for å støtte opp under satsingen. I Kristiansund har vi sett at det var en avgjørende faktor at næringslivet tok initiativ ved å legge frem et konkret tilbud. I FK Haugesund klarte man, ved å jobbe aktivt mot næringslivet der man utarbeidet budsjetter og analyser som ble presentert for dem, å få en helt annen oppslutning. Næringslivet deler jo ikke ut penger ukritisk, så det gjelder å vise at man jobber for å ha både et godt omdømme og en bærekraftig organisasjon, slik at næringslivet vil assosieres med klubben og driften.

Utfordringene som vi forventet å komme over i en slik prosess var tilstede, men ikke i den grad vi hadde forespeilet. Vi hadde noen antagelser om at slike ting som identitet og kulturforskjeller skulle være av større karakter. Den motstanden man møtte var for det første begrunnet med at man ikke visste hva effekten av sammenslåingen ville bli og for det andre var man redd for å miste eller «skade» identiteten og tradisjonen i klubben.

På den andre siden tror vi at dette med kulturforskjeller hadde større innvirkning for at Vard valgte å stå utenfor. Haugar og Djerv1919 var like på det kulturelle plan og dette har nok gjort integreringsprosessen lettere. Man hadde jo i grunn en gjensidig avhengighet: man ville oppnå det samme med denne sammenslåingen.



For å konkludere kan vi si at det å ha et felles ønske om å oppnå suksess og det å være villig til å inngå kompromisser vil være avgjørende for et vellykket samarbeid. Man må så prøve å legge følelser til siden og tenke på hva man kan oppnå og ikke hva man kan miste. Har man en klar strategisk plan, gjør et grundig forarbeid og tenker langsiktig, vil man ha størst mulighet for å lykkes.

Mange av medlemmene i fotballklubber har gjennom hele sitt liv hatt en tilhørighet til klubben. De har opplevd oppturer og nedturer og bidratt på frivillig basis for å holde liv i klubben. Ildsjeler er ofte et uttrykk man hører om i idrettsorganisasjoner, også i fotballklubber. De har vært med gjennom generasjoner, brenner for klubben sin og legger ned enorme mengder frivillig arbeid.

Men som andre ting endrer seg, endrer også fotballen seg, og om man klarer å gi slipp på det gamle og innse hva som kreves i dag, med den voldsomme kommersialiseringen av fotballen, vil man komme langt.

## 8 Referanser

### Bøker

- Apeland, Nils M. (2007). *Det gode selskap: omdømmebygging i praksis*. [Høvik]: Hippocampus.
- Bang, Henning. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforl.
- Bolman, Lee G., Deal, Terrence E., & Thorbjørnsen, Kari Marie. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brønn, Peggy Simcic, Ihlen, Øyvind, & Sjøbu, Ane. (2009). *Åpen eller innadvendt: omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Buono, Anthony F, & Bowditch, James L. (2003). *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations*: Beard Books.
- Carey, Dennis C, Ogden, Dayton, & Roland, Judith A. (2004). *The Human Side of M & A: Leveraging the Most Important Factor in Deal Making*: Oxford University Press New York.
- Cartwright, Sue, & Cartwright, Susan. (1996). *Managing Mergers Acquisitions and Strategic Alliances*: Routledge.
- Cartwright, Susan, & Cooper, Cary L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *The Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.
- Fivelsdal, Egil, & Bakka, Jørgen Frode. (1998). *Organisasjonsteori: struktur, kultur, prosesser*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Framnes, Runar, & Thjømmøe, Hans Math. (2001). *Markedsføringsledelse*. [Oslo]: Universitetsforl.
- Guba, Egon G, & Lincoln, Yvonna S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*: Jossey-Bass.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, Dag Ingvar, & Thorsvik, Jan. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Jobber, David, & Fahy, John. (2009). *Foundations of marketing*. London: McGraw-Hill.

Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line, & Tufte, Per Arne. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl.

Wickham, Philip A. (2006). *Strategic entrepreneurship*. Harlow: FT Prentice Hall.

Yunker, James A. (1983). *Integrating acquisitions: Making corporate marriages work*: Praeger New York.

## Artikler

Crompton, John L. (1993). Understanding a business organization's approach to entering a sponsorship partnership. *Festival Management & Event Tourism*, 1(3), 98-109.

Deal, TE. (1981). Kennedy. AA (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*.

Don de Camara, Punit Renjen. (2004). The secrets of successful mergers: dispatches from the front lines. *Journal of Business Strategy*, 25, 10-14.

Ellis, Kimberly M. (2004). Managing the acquisition process: Do differences actually exist across integration approaches? *Mergers and acquisitions: Creating integrative knowledge*, 11, 113.

Enehaug, Heide, & Thune, Taran. (2007). Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser.

Henning Karlsen. (u.å). Sponsing som verktøy i merkevarebyggingen.

Larsson, Rikard, & Finkelstein, Sydney. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1), 1-26.

## Nettreferanser

Sponsor Insight. (2010). Sponsormarkedet 2009/2010. Hentet 18.02., 2014, fra <http://www.sponsorinsight.no/wp-content/uploads/2010/12/Kortrapport-responder1.pdf>

Strategic fit. (2014). *Business Dictionary* Hentet fra <http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-fit.html>

# Vedlegg 1

## Oversikt over nøkkelfunn

Nøkkelbegrep	FK Haugesund	Kristiansund BK
Bakgrunn	Flere tradisjonsrike klubber i Haugesundregionen kjempet om de samme ressursene og knivet om å bli best i byen.	De to klubbene som skulle innlemmes i satsingen var de to mest tradisjonsrike klubbene i Kristiansund. De kjempet om de samme ressursene og knivet om å bli best i byen.
Drivkrefter	Ønske om toppfotballsatsning. Ønske om å få samlet ressursene hos en klubb. Skipsreder, Ole Henrik Neseng gikk tungt inn økonomisk.	Hadde nådd et historisk lavmål, ønsket å få til en toppfotballsatsning. Sparebank1 Nordvest med sponsorløfte.
Prosessten	Interimsstyre som bestod av folk fra de tre klubbene som jobbet med prosessen. Valgte å lage en helt ny klubb	Styrelederne fra de to klubbene tok det videre til generalforsamling der det ble stemt fram at man skulle satse på en sammenslåing. Slo sammen Clausenengen og Kristiansund til et lag
Motstand og utfordringer	Mislykket forsøk i 1991, kun en klubb stemte for, Haugar.  I 1993 bestemte Vard seg for å stå utenfor. Vard hadde mest å tape på dette tidspunkt. Klubbens råd, som bestod av «den eldre garde», stemte i mot.	Begge klubbene gikk for sammenslåing men det satt noe lengre inn for den klubben som hadde de største ressursene på dette tidspunktet. Noe diskusjon rundt dette med draktfarge og navn. «Den eldre garde» i den ene klubben mente man skulle fortsette på egen hånd.
Næringslivet før sammenslåingen	Ressursene var fordelt på klubbene og det var vanskelig å få med seg et samlet næringsliv da ett lag hadde suksess.	Næringslivet støttet «sin» klubb selv om den andre klubben opplevde suksess og trengte flere midler for å lykkes lenger opp i divisjonene.
Næringslivet etter sammenslåingen	Arbeidsutvalget hadde jobbet mot potensielle sponsorer i forkant av sammenslåingen og fikk signert flere intensjonsavtaler som følge av at sammenslåingen skulle bli en realitet. Har et samlet næringsliv i ryggen, med Neseng i spissen. Har et sponsorlag med 250 bedrifter. Disse bedriftene bruker også denne muligheten til å gjøre b2b med hverandre.	Oppslutningen fra næringslivet ble en helt annen da man bestemte seg for å satse på én ledende klubb.
Omdømme og forhold til omgivelsene	Strålende omdømme, flere samfunnsprosjekt blant annet med NAV og kommunen.	Jobber hardt for å ha et godt forhold til næringslivet, samarbeidsklubber og andre aktører i omgivelsene.  Ung organisasjon som kanskje ikke helt har funnet sin identitet.