



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

**Masteroppgave 2019 30 stp**

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet  
Handelshøyskolen

# **Organisasjonsidentitet i Fotball: En Kvalitativ Undersøkelse av Vålerenga Fotball Damer sin Organisasjonsidentitet**

**Martine Wang**

Master i økonomi og administrasjon

## Sammendrag

I denne oppgaven har jeg sett nærmere på og forsøkt å kartlegge organisasjonsidentiteten til et toppserielag i Norge. Jeg har valgt følgende problemstilling:

***Hvor stort er gapet mellom Vålerenga Fotball Damer sin ønskede identitet og faktiske identitet, og hva kan gjøres for å redusere eventuelle gap?***

Oppgaven undersøker også til en viss Vålerenga Fotball Damer sin oppfattede identitet i relasjon til problemstillingen.

Jeg valgte dette temaet for oppgaven da det foreligger særdeles lite tidligere forskning på organisasjonsidentitet i tilknytning til kvinnefotball. Fotball er også noe jeg selv har drevet med i mange år og oppgaven ble således spennende å arbeide med.

Organisasjonsidentitet ble først introdusert av amerikanerne Stuart Albert og David A. Whetten i 1985. Organisasjonsidentitet vektlegger hvilke sentrale og vedvarende særtrekk organisasjoner innehar som skiller dem fra andre og gir svar på spørsmålet «Hvem er vi?» (Albert & Whetten, 1985). Siden den gang har studier av organisasjonsidentitet utviklet seg, og består i dag av mange ulike tilnærminger og fagtradisjoner.

For å hente inn datamateriale til oppgaven har jeg gjennomført dybdeintervjuer med representanter fra ledelsen og spillerne til Vålerenga Fotball Damer. Det ble til sammen hentet inn data fra 6 informanter. Antallet informanter anses som tilstrekkelig for å gjennomføre en kartleggende studie.

Empirien viser at det foreligger et gap mellom ønsket identitet og faktisk identitet. En gjentakende trend er økonomiske utfordringer, som særlig resulterer i et gap angående målene tilknyttet profesjonalitet og å kunne gi samtlige spillere gode nok økonomiske betingelser til å drive med fotball på fulltid. Mye tyder på at ledelsen er klar over dette, og at det allerede arbeides med å minimere gapene. Resultatene viser også en indikasjon på at det er bedre samsvar mellom ønsket identitet og oppfattet identitet, enn hva det er mellom faktisk identitet og oppfattet identitet. Dette er verdt å merke seg ved videre strategisk planlegging da for store misforhold mellom oppfattet og faktisk identitet kan ha negativ virkning på omdømmet.

## **Abstract**

During this thesis I have taken a closer look at and tried to map out the organizational identity of a top series football team in Norway. The research question during this project have been the following:

***How big is the gap between Vålerenga Fotball Damer's desired identity and actual identity, and what can be done to reduce any gaps?***

Vålerenga Fotball Damer's conceived identity will also be examined to a certain extent in relation to the research question.

I chose this topic because the research of organizational identity in women's football is very limited. In addition to this is football a sport I have been involved with for many years and the thesis was thus exciting to work with.

Organizational identity was first introduced by the two Americans Stuart Albert and David A. Whetten in 1985. Organizational identity refers to the enduring and central features of an organization which differentiate it from others. It seeks to answer the question of "Who are we?" (Albert & Whetten, 1985). Since then, studies of organizational identity have evolved and consists today of many different approaches and traditions.

I have conducted in-depth interviews with representatives from the management and players of Vålerenga Fotball Damer to acquire the data material for the thesis. Data was collected from 6 informants. The number of informants is considered sufficient to conduct an academic study.

The empiricism shows that there is a gap between the desired identity and actual identity. A recurring trend is economic challenges, which in particular result in a gap regarding the goals of professionalism and giving all players the financial conditions to be full time football players. There are many indications that the management is aware of this and are already working to minimize the gaps. The results also show an indication that there is a better match between the desired identity and perceived identity, than there is between actual identity and perceived identity. This is worth noting in further strategic planning as too great a discrepancy between perceived and actual identity may have a negative impact on the corporate image.

## Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng innenfor hovedprofilen strategisk ledelse og organisasjon.

Det er flere jeg ønsker å takke i forbindelse med oppgaven. Først og fremst rettes en stor takk til Vålerenga Fotball Damer som ga meg muligheten til å gjennomføre en slik oppgave. En spesiell takk rettes også til informantene som stilte opp og svarte på alt av spørsmål.

Videre ønsker jeg å takke veilederen min Arild Wæraas for gode kommentarer og innspill, selv når utkastene ble levert sent fredag kveld. En takk går også til Bente Øfjord og Jan Wang som har stilt opp som korrekturlesere.

Til sist ønsker jeg å takke venner og familie som har vært uvurderlige støttespillere de siste fem årene, og som har gjort tiden min på NMBU til en fantastisk opplevelse.

Ås, 14. Mai 2019



Martine Wang

# Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon.....	1
1.1. Undersøkelsenheten. ....	2
1.2 Oppgavens oppbygging.....	2
2. Teoretisk rammeverk.....	3
2.1. Organisasjonsidentitet. ....	3
2.1.1. Hva er organisasjonsidentitet?.....	3
2.1.2. Hvorfor er organisasjonsidentitet viktig? .....	3
2.2. Et multidisiplinært perspektiv på identitet. ....	4
2.2.1. AC <sup>2</sup> ID – fem identitetstyper. ....	5
2.2.2. Fem identitetsfasetter.....	8
2.3. GAP-analyse.....	10
2.4. Oppsummering. ....	10
3. Metode.....	12
3.1. Datainnsamling.....	12
3.1.1. Dybdeintervjuer.....	12
3.1.2. Utvalgsstrategi og størrelse. ....	14
3.1.3. Utforming av intervjuguide. ....	17
3.2. Dataanalyse. ....	19
3.2.1. Transkribering. ....	19
3.2.2. Koding. ....	19
3.3. Kvalitetssikring. ....	20
3.3.1. Reliabilitet. ....	20
3.3.2. Validitet. ....	21
3.3.3. Etikk. ....	22
4. Resultater.....	24
4.1. Ønsket identitet.....	24
4.1.1. «Vi må være best».....	24
4.1.2. Økonomiske betingelser til å drive fotball på fulltid. ....	25
4.1.3. Takhøyde.....	25
4.1.4. 100% Profesjonelt. ....	26
4.1.5. «Vi er alle samme klubb».....	26
4.1.6. Styrevedtatte verdier.....	27
4.2. Faktisk identitet. ....	28

4.2.1. Det beste laget? .....	28
4.2.2. Deltidsjobber og studier. ....	28
4.2.3. «Takhøyde, men ikke egentlig». ....	29
4.2.4. Profesjonalitet.....	30
4.2.5. Skadeoppfølging.....	31
4.2.6. «Et eller annet sted skjer det et skille». ....	32
4.2.7. Verdier.....	32
4.3. Oppfattet identitet.....	34
5. Diskusjon.....	36
5.1. Ønsket versus Faktisk identitet.....	36
5.1.1. Er klubben best? .....	36
5.1.2. Er de økonomiske betingelsene gode nok?.....	36
5.1.3. Fungerer takhøyden i praksis?.....	37
5.1.4. Er klubben helprofesjonell?.....	38
5.1.5. Er alle samme klubb? .....	38
5.1.6. Verdienes rolle. ....	39
5.1.7. Oppsummering .....	40
5.2. Den oppfattede identiteten.....	42
5.3. Tiltak for å lukke gapet. ....	43
5.3.1. Bli best.....	43
5.3.2. Økonomiske betingelser. ....	44
5.3.3. Takhøyde.....	45
5.3.4. 100% Profesjonelt. ....	46
5.3.5. Alle samme klubb.....	47
5.3.6. Verdier.....	48
6. Konklusjon. ....	49
6.1. Implikasjoner.....	49
Litteraturliste .....	51

## Figurer

Figur 1: Key Organizational viewpoints .....	5
Figur 2: De 5 identitetene ved AC2ID .....	6
Figur 3: De 5 identitetsfasetter .....	8
Figur 4: Dataanalysens faser .....	20
Figur 5: Gjennomsnittlig tilskuertall for Vålerenga Fotball Damer 2012-5.runde 2019.....	35

# Tabeller

Tabell 1: Oversikt over ønsket og faktisk identitet som studeres i undersøkelsen .....	11
Tabell 2: Intervjuguidens faser .....	19
Tabell 3: Oversikt over ønsket og faktisk identitet i tråd med undersøkelsens funn.....	42

# 1. Introduksjon

Alle organisasjoner har en identitet. Den uttrykker en følelse av individualitet og kan differensiere organisasjonen i et konkurransepreget miljø (Riel et al., 1997).

Organisasjonsidentitet er ingen konstant tilstand, men en prosess og dermed en strategisk affære (Riel et al., 1997; Schultz & Hernes, 2013). Identiteten til en organisasjon er nært knyttet til organisasjonens omdømme. Målet er at identiteten skal stemme så godt som mulig overens med omdømmet (Brown et al., 2006). Dette er konsepter som har fått stor oppmerksomhet de siste årene. Det ser vi gjennom et søk i et tekstarkiv for norske medier som viser at ordet «omdømme» i 2018 ble brukt omtrent 240 ganger månedlig i norske aviser (ATEKST-Retriever). Identitet er noe de fleste organisasjoner bør ta høyde for, også fotballklubber, da de blant annet er avhengig av supportere. For å få supportere må de ha en identitet som omgivelsene anser som positiv og som de kan kjenne en tilknytning til. Om det kun handlet om hvem som er best, ville man ikke sett noen på tribunene i 1. 2. og 3. divisjonskamper. Noe som ikke er tilfellet.

Organisasjonsteoretiske tilnærminger, og spesielt organisasjonsidentitet, er noe det til nå er skrevet lite om i relasjon til norsk kvinnefotball. Her finner vi foreløpig ubesvarte spørsmål. Det er derfor interessant å kartlegge organisasjonsidentiteten til et toppserielag i Norge. Dette fører til et enkeltcase-studie med følgende problemstilling:

*Hvor stort er gapet mellom Vålerenga Fotball Damer sin ønskede identitet og faktiske identitet, og hva kan gjøres for å redusere eventuelle gap?*

Fordi organisasjoners identitet er sterkt koblet til omdømmet, vil oppgaven også forsøke å kartlegge organisasjonens oppfattede identitet i relasjon til problemstillingen. Det vil synliggjøre et mål på om organisasjonens «corporate identity» er slik man ønsker.

En slik oppgave er noe jeg ønsker å fordype meg i ettersom jeg selv har spilt fotball store deler av livet mitt, og personlig har erfart hvilke utfordringer norsk kvinnefotball står overfor. Jeg har også god kjennskap til damfotball på toppnivå gjennom mange år i egen familie. Jeg har derfor lagt merke til endringer og hvordan det arbeides for å løfte damefotballen opp og frem, noe jeg synes det er interessant å undersøke.



## 1.1. Undersøkelsesenheten.

Vålerenga er per i dag en av særdeles få fotballklubber i Norge med både herrelag og damelag i øverste liga. Klubbens fotballag fordeles i hovedsak mellom to organisasjoner: Vålerenga Fotball og Vålerenga Fotball Elite. Vålerenga Fotball tar for seg klubbens bredde-idrett og det er i denne organisasjonsstrukturen vi finner Vålerenga Fotball Damer. Under Vålerenga Fotball Elite finner vi herrenes eliteserielag.

Vålerenga Fotball Damer rykket opp til toppserien i 2012 etter over et tiår i divisjonene under. De har holdt seg i øverste divisjon siden (*Om Vålerenga - Oslos stolthet*, 2019). I sesongskiftet 2017/2018 opplever laget en ny satsing. Høsten 2017 fikk laget ny hjemmebane da Vallhall Arena med sine 5000 tilskuerplasser ble byttet ut med Intility Arena med plass til 17000 tilskuere. Den nye hjemmebanen ble åpnet med seier over Kolbotn Fotball Kvinner med en dobling av toppseriens tidligere tilskuerrekord (Mjaaland, 2017). Inn mot 2018-sesongen, med støtte fra investor Ole Richard Anfinnsen, ble det gjort et storinnkjøp av flere profilerte spillere (Karlsen, 2017; Opsahl, 2017). Det ble samtidig foretatt en opprustning av toppledelsen og trenerapparat ved at Monica Knudsen ble hentet inn som ny hovedtrener samtidig som tidligere landslagssjef, Eli Landsem, ble ny sportssjef (*Ny Toppledelse for Damene i Vålerenga Fotball*, 2017).

## 1.2 Oppgavens oppbygging

Oppgaven struktureres i 6 kapitler. Innledende kapittel blir etterfulgt av relevant teori i kapittel 2, som kan bidra til å belyse oppgavens problemstilling. Deretter vil det metodiske forskningsdesignet presenteres i kapittel 3, som skildrer valg knyttet til datainnsamling, dataanalyse, kvalitetssikring av data og etikk. Fjerde kapittel består av oppgavens empiriske del og presenterer de innhentede resultatene. Oppgavens femte kapittel diskuterer funnene opp mot oppgavens problemstilling og teoretiske rammeverk. Funnene vil deretter oppsummeres avslutningsvis i kapittel 6.

## 2. Teoretisk rammeverk.

### 2.1. Organisasjonsidentitet.

#### 2.1.1. Hva er organisasjonsidentitet?

Begrepet «organisasjonsidentitet» ble først introdusert av Stuart Albert og David A. Whetten og minner mye om hva vi legger i identitet for individer. Organisasjonsidentitet søker å svare på hvilke egenskaper og særtrekk enheten innehar, hva som gjør den unik og skiller den fra andre aktører (Albert & Whetten, 1985; Jackson, 2010). Røvik (1998) definerer således organisasjonsidentitet som bevisstheten om hvem en selv er i relasjon til hvordan man oppfatter at andre er, og forståelsen av hvordan andre ser på en selv.

Organisasjonsidentitet betegnes samtidig som en prosess, fremfor en konstant tilstand. En organisasjons identitet er dermed noe dynamisk, og som kan endres over tid. Den blir skapt som et utfall av interaksjoner med omgivelsene. Slik blir spørsmålet «Hvem er vi i ferd med å bli?» minst like relevant som «hvem er vi?». Identitet er slik sett noe som blir til og ikke noe man allerede er eller har (Schultz & Hernes, 2013). En slik definisjon åpner samtidig for at organisasjonsidentitet er noe man kan styre, og som kan være en viktig del av omdømmebygging.

Studier av organisasjonsidentitet har i dag flere ulike tilnærminger og fagtradisjoner. Dette har ført til et fagområde som kan fremstå noe uoversiktlig og dels fragmentert, med to hovedtyper av tilnærminger; organisasjonsteoretisk og bedriftsøkonomisk (Kvåle & Wæraas, 2017).

Denne oppgaven vil imidlertid benytte seg av en tredje, nyere tilnærming, den multidisiplinære tilnærmingen. Til tross for flere ulike tilnærminger til samme fagområde, deler samtlige en grunnleggende tanke om at identitet viser til hva og hvem organisasjonen er (Kvåle & Wæraas, 2017).

#### 2.1.2. Hvorfor er organisasjonsidentitet viktig?

Organisasjonsidentitet er viktig av flere årsaker. Spørsmålet er blant annet sentralt i forbindelse med meningsskaping, der det foreligger et behov for en lokal følelse av enhet. Med dette menes at en enhet vil trenge et svar på spørsmålet om hvem de er, samtidig som omgivelsene også vil trenge et svar på hvem enheten er, for å kunne ha en effektiv samhandling (Albert et al., 2000).

En slik samhandling virker viktigere i dagens miljø tidligere. Organisasjonslivet i dag består av stadige endringer som for eksempel oppkjøp, reorganisering eller fusjoner. Slike

forandringer gjør at spørsmålet om hvem man er (nå) til stadighet er relevant, og bidrar til at kartlegging av identitet blir essensielt og nødvendig (Kvåle & Wæraas, 2017).

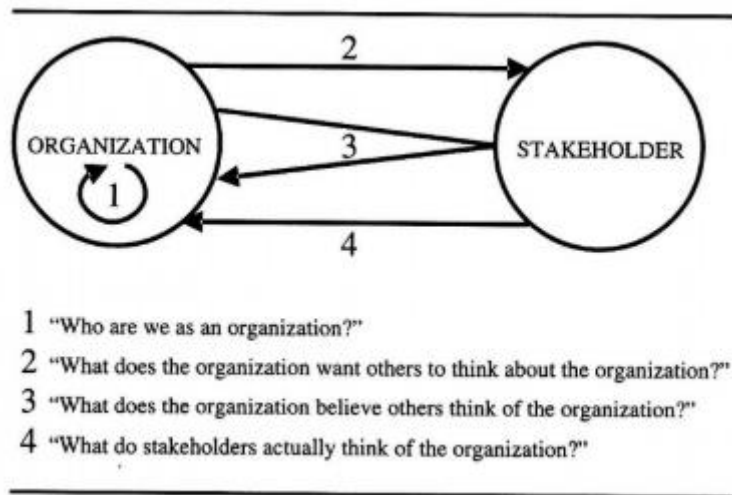
Kvåle og Wæraas (2017) peker i tillegg på globalisering og økt konkurranse som en viktig faktor til hvorfor organisatorisk identitet har blitt et aktuelt tema. Konkurransen mellom aktørene er ikke lenger begrenset til å få kunder og kontrollere en størst mulig del av markedet. Minst like viktig er det å få riktig type oppmerksomhet og bli oppfattet som noe viktig og positivt i en sosial sammenheng (Kvåle & Wæraas, 2017). Her vil organisasjonens legitimitet også spille en stor rolle, der det er grunnleggende for organisasjonene å utvikle strategier for hvordan omgivelsene oppfatter dem. Hvorvidt en organisasjon oppfattes som legitim avgjøres av interne og eksterne aktører. Det er disse som avgjør om for eksempel organisasjonens verdier er i samsvar med sosiale normer og forventninger (Deephouse & Suchman, 2008; King & Whetten, 2008). Dette blir ekstra fremtredende sett i lys av globaliseringen der det til stadighet kommer flere aktører enhver organisasjon kan sammenligne seg med, og minst like viktig, bli sammenlignet med. En organisasjons overlevelse er med andre ord ikke lenger kun avhengig av hvilke varer og tjenester de leverer, men hvem de er og hvorfor potensielle kunder skal velge dem fremfor konkurrentene (Kvåle & Wæraas, 2017). Man kan slik si at organisasjonsidentitet har sterk påvirkning på en enhet sitt omdømme, og har dermed mulighet til å lede til konkurransefortrinn (Balmer & Gray, 2000).

I tråd med globaliseringen ser vi således et økt krav til åpenhet fra organisasjonene, da man i større grad blir eksponert for kritikk. For eksempel har media økt fokuset på å avdekke avvik mellom organisasjoners image og deres handlinger. Det fordi man befinner seg i et miljø der kunder og forbrukere i høyere grad bryr seg om hvem bedriftene er, hvilke verdier de står for og om de handler i samsvar med dette (Hatch & Schultz, 2002). Omgivelsene er med andre ord blitt mer bevisst og krever en større grad av åpenhet for å holde organisasjoner ansvarlige for sitt ord. Vi ser derfor at det ikke bare er viktig å ha en klar idé om hva din organisasjons identitet er, men at det samtidig er viktig å opptre i samsvar med denne.

## 2.2. Et multidisiplinært perspektiv på identitet.

Det multidisiplinære perspektivet på identitet søker etter å integrere ulike tilnærminger til identitet innenfor en og samme modell. Formålet til en slik tilnærming er todelt. Det er dels for å finne frem til et utvidet identitetsbegrep, og dels et forsøk på å redusere mangfoldet av tilnærminger som over tid har vokst frem (Kvåle & Wæraas, 2017). Det multidisiplinære

perspektivet kan i sin enkelhet oppsummeres ved hjelp av modellen illustrert i figur 1. Modellen er utviklet for å gi en oversikt over fire dominante temaer, omtalt som «viewpoints», som angår organisasjonen. Modellen operasjonaliserer temaene i form av 4 spørsmål (Brown et al., 2006).

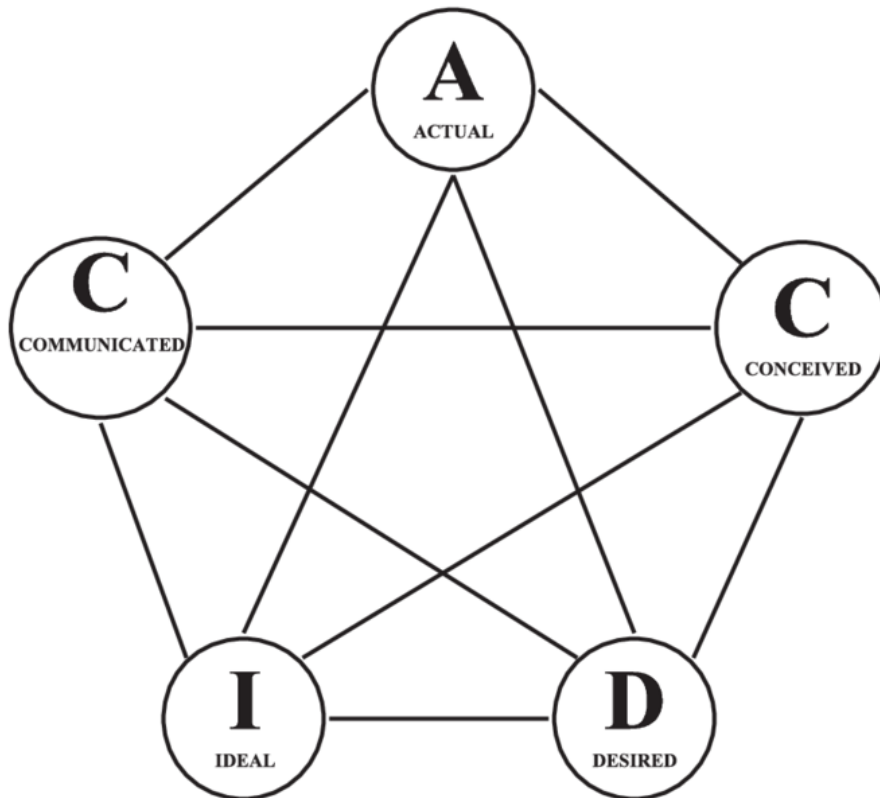


**Figur 1: Key Organizational viewpoints**

Under den multidisiplinære perspektivet er det gjerne to hovedtilnærminger vi ser. Den første av tilnærmingene er et rammeverk utviklet av John M.T. Balmer og Stephen A. Greyser som bygger på fem ulike identitetstyper alle organisasjoner innehar. Den andre er et lignende rammeverk utviklet av Guillaume Soenen og Bertrand Moingeon og bygger på fem ulike fasetter av identitet (Balmer & Greyser, 2002; Kvåle & Wæraas, 2017; Moingeon & Soenen, 2002).

### 2.2.1. AC<sup>2</sup>ID – fem identitetstyper.

Rammeverket som blir presentert går under navnet AC<sup>2</sup>ID-modellen og er et akronym for de fem identitetstypene rammeverket inneholder, henholdsvis «actual identity», «communicated identity», «conceived identity», «ideal identity» og «desired identity» (Balmer & Greyser, 2002). Rammeverket baserer seg på deres forskning som indikerer at et monolittisk syn på identitet blir for smalt og lite tilstrekkelig. Det poengteres at en organisasjons ledelse bør ha forståelse og innsikt i de fem identitetstypene, samtidig som man bør anerkjenne at de ulike identitetene kan sameksistere uten større problemer til tross for at de kan være noe ulike. Det bør likevel bemerkes at større uoverensstemmelser mellom to eller flere av identitetene kan føre til problemer for organisasjonen i tilknytning til relevante interessenter (Balmer & Greyser, 2002).



**Figur 2: De 5 identitetene ved AC2ID**

Den *faktiske* («*actual*») identiteten består av organisasjonens nåværende egenskaper. Det er flere elementer som bidrar til å forme denne identitetstypen deriblant ledelsesstil, organisasjonsstruktur, forretningsaktiviteter og markedsandeler. Her spiller også ledelsens og ansattes verdier en viktig rolle (Balmer & Greyser, 2002). Man ser her at den faktiske identiteten har sterk kobling til Albert og Whetten sin tolkning av organisasjonsidentitet, der denne identitetstypen svarer på hvilke sentrale, distinkte og til dels vedvarende særtrekk og egenskaper organisasjonen faktisk innehar som gjør organisasjonen til den den er (Albert & Whetten, 1985; Whetten, 2006).

Den *kommuniserte* («*communicated*») identiteten består av den identiteten som kommer tydeligst frem gjennom kontrollert kommunikasjon. Typisk for dette er organisasjonens formidling gjennom formelle kanaler som reklame, sponsoravtaler og PR. Utover den kontrollert kommunikasjon vil denne identitetstypen i tillegg bestå av ikke-kontrollerbar kommunikasjon som for eksempel rykter og media-omtaler (Balmer & Greyser, 2002).

Den *oppfattede* («*conceived*») identiteten knyttes til perseptuelle konsepter som image og omdømme, samt organisasjonen som merkevare. Ulike interessenter vil ha ulike oppfatninger,

og det blir her ledelsens jobb å kartlegge og bedømme hvilken gruppes oppfatning som er den viktigste (Balmer & Greyser, 2002).

Den *ideelle* («*ideal*») identiteten er den optimale posisjoneringen organisasjonen kan ha i markedet, eller markedene, innenfor en gitt tidsramme. Normalt sett vil denne identitetstypen være basert på nåværende kunnskap om organisasjonens evner sett i lys av den generelle bransjen og konkurransemiljøet man befinner seg i. Spesifikasjoner knyttet til den ideelle identiteten vil gjerne være gjenstand for svingninger knyttet til eksterne faktorer (Balmer & Greyser, 2002).

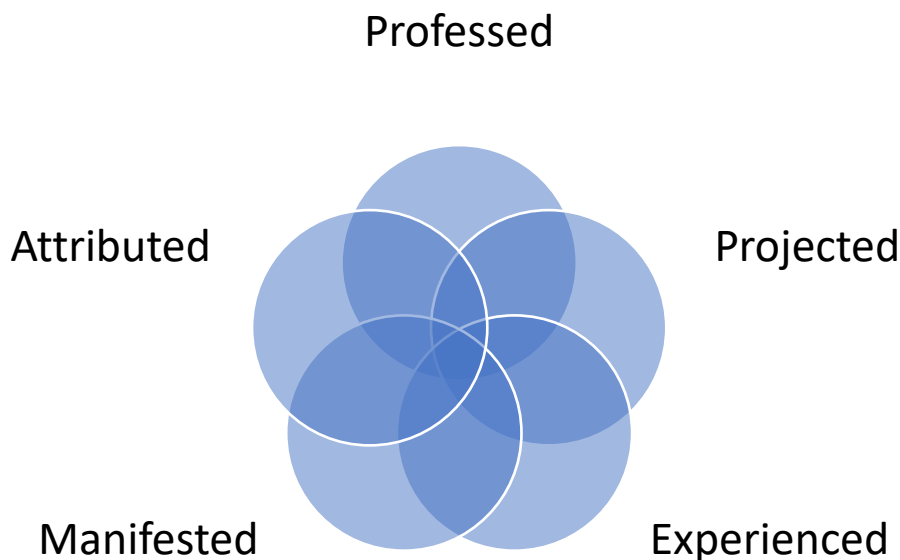
Den *ønskede* («*desired*») identiteten finner vi hos organisasjonens ledelse og deres visjoner for organisasjonen. Der den ideelle identiteten ofte baserer seg på analyser og forskning, vil den ønskede identiteten ha mer å gjøre med visjoner basert på ledelsens personlighet og ego fremfor en rasjonell vurdering av situasjonens virkelighet. Man kan slik si at den ønskede identiteten er en slags drømmetilstand (Balmer & Greyser, 2002). Her kan man samtidig finne en kobling til begrepet «*corporate identity*». Dette er et begrep som tradisjonelt består av flere disipliner og aktiviteter som er avgjørende for en organisasjons suksess (Riel et al., 1997). Dette får en sterk knytning til en bedrifts ønskede identitet da suksess er tett koblet til omdømme, og det ofte er den ønskede identiteten man kommuniserer i arbeidet med omdømmebygging (Balmer & Gray, 2000).

Rammeverkets formål er primært sett et verktøy for å legge grunnlaget for effektiv styring av omdømme og identitet, da den grunnleggende tanken baserer seg på at samsvar mellom de ulike identitetstypene gir gode sjanser til å oppnå et godt omdømme. Modellen kan imidlertid også være et nyttig analytisk verktøy for å kartlegge identiteten til organisasjonen fra ulike perspektiver (Kvåle & Wæraas, 2017). En slik analyse kan fungere som en «*øyeåpner*», og gi god innsikt i organisasjonens nåværende situasjon og legge grunnlaget for videre strategier.

Modellen henter noe inspirasjon fra den organisasjonsteoretiske tilnærmingen og tar høyde for at det eksisterer forskjellige dimensjoner ved organisasjoners identitet. I tillegg anerkjennes den grunnleggende dimensjonen ved organisasjonsidentitet gjennom den faktiske identitetens rolle i modellen (Kvåle & Wæraas, 2017). Likevel kan modellen kritiseres for å være for opptatt av de ytre og instrumentelle aspektene ved identiteten. Modellen er således formulert i en hovedsakelig instrumentell og bedriftsøkonomisk retning, og kan dermed bli kritisert for å ikke oppnå kravene til å være fullt ut multidisiplinær (Kvåle & Wæraas, 2017).

### 2.2.2. Fem identitetsfasetter.

Der AC<sup>2</sup>ID-rammeverket kan bli kritisert for å være for opptatt av det ytre og instrumentelle, vil den integrerte tilnærmingen til Soenen og Moingeon (2002) kunne fremstå som et bedre alternativ til å inkorporere den organisasjonsteoretiske retningen. Lignende som Balmer og Greyser, deler de identiteten opp i fem ulike kategorier. De hevder imidlertid at istedenfor fem ulike identitetstyper er organisasjonsidentitet et felles empirisk underliggende fenomen som kommer til syne gjennom ulike *fasetter*, henholdsvis «the professed identity», «the projected identity», «the experienced identity», «the manifested identity» og «the attributed identity».



**Figur 3: De 5 identitetsfasetter**

Den *erklærte* («*professed*») identiteten refererer til hva en organisasjon vedgår og erkjenner om seg selv. Denne fasetten finner man blant diskurs og består av ytringer og påstander organisasjonens medlemmer benytter for å definere sin kollektive identitet. Innad i en organisasjon vil man også kunne finne flere ulike erklærte identiteter, men hvorvidt disse blir kommunisert (og dermed formidlet identitet) varierer (Moingeon & Soenen, 2002).

Den *formidlede* («*projected*») identiteten bygger på organisasjonens kommunikasjon, atferd og symboler og viser til hvordan organisasjonen presenterer seg selv. Den formidlede identitetsfasetten kan minne mye om den erklærte, men nøkkelforskjellen ligger i at førstnevnte er mer eller mindre kontrollert og mediert (Moingeon & Soenen, 2002).

Den *erfarte* («*experienced*») identiteten refererer til hva organisasjonens medlemmer erfarer, mer eller mindre bevisst, om organisasjonen de er en del av. Dette konseptualiseres gjennom «kognitive kart», allmenne kognitive oppfatninger eller gjennom kollektive ubevisste strukturer (Moingeon & Soenen, 2002).

Den *manifesterte* («*manifested*») identiteten bygger på ideen om at en organisasjons identitet over tid blir manifestert i for eksempel rutiner, strukturer og symbolske manifestasjoner som ritualer og myter; elementer som spenner seg over både indre og ytre grenser. Det er med andre ord et sett av mer eller mindre sammenkoblede trekk som gir kjennetegn til organisasjonen over en tidsperiode (Moingeon & Soenen, 2002).

Den *attribuerte* («*attributed*») identiteten knyttes til ulike trekk som tilskrives organisasjonen av eksterne aktører. Ulike grupper vil kunne gi ulike svar på spørsmålet «hvem er denne organisasjonen?». Her vil man dermed ikke kun avdekke en organisasjons tilskrevne identitet, nemlig hva publikum ønsker at organisasjonen skal være, men også den oppfattede identiteten og hva organisasjonen representerer konkret for publikum i dag. Det er under den attribuerte identiteten begrep som «corporate image», omdømme og «corporate brand image» hører hjemme (Moingeon & Soenen, 2002).

Identitetsfasettene tar således bedre høyde for å inkorporere både bedriftsøkonomiske og organisasjonsteoretiske tilnærminger, og kan bedre forsvares som en multidisiplinær tilnærming sammenlignet med AC<sup>2</sup>ID-modellen (Kvåle & Wæraas, 2017). Eksempelvis tar den erklærte identiteten høyde for organisasjonsteoretiske tilnærminger, hovedsakelig Selznick og Albert og Whettens forståelse av identitet som en definisjon av et kollektivt selvbilde. Vi ser videre organisasjonsteoretiske trekk innenfor den erfarte identiteten og den manifesterte identiteten, der den erfarte springer ut fra Albert og Whettens syn på identitet som en oppfatning av sentrale, vedvarende og distinkte organisasjonstrekk, samtidig som den manifesterte identiteten har tydeligere paralleller til Selznicks institusjonelle teori (Kvåle & Wæraas, 2017; Selznick, 1948; Whetten, 2006). Den formidlede identiteten og den attribuerte identiteten har klare paralleller til AC<sup>2</sup>ID-modellens kommuniserte og oppfattede identitet og er tydelig bedriftsøkonomisk orientert med fokus på blant annet omdømme (Kvåle & Wæraas, 2017).

Likevel vil modellen kunne kritiseres for å ikke ta høyde for at ønsket identitet er en egen fasett av organisasjonsidentiteten. At dette aspektet utelates av Soenen og Moingeons modell gjør den mindre egnet for en «gap»-analyse mellom faktisk og ønsket tilstand (Kvåle &



Wæraas, 2017). Med tanke på at det er nettopp dette gapet denne oppgaven søker å belyse, vil det derfor være Balmer og Greysers modell denne undersøkelsen i hovedsak vil benytte seg av.

### 2.3. GAP-analyse.

Innen identitetsstyring er det vanlig å skulle gjennomføre en gap-analyse mellom ønsket og faktisk tilstand for å kunne utviklet seg i riktig retning. Tanken er at det er fordelaktig å få en bedre forståelse av hvem en selv faktisk er for å kunne utvikle organisasjonens identitet videre (Røvik, 1998). Målet blir dermed å oppnå samsvar mellom faktisk og ønsket identitet. Videre ser man at en viktig del av identitetsstyring i dag går ut på å kommunisere utad hvem man ønsker å være. Dette gjøres for å bygge opp under organisasjonens «corporate identity». Om dette stemmer med faktisk tilstand er et annet spørsmål. Flere vektlegger dermed også her viktigheten av å oppnå samsvar mellom oppfattet og faktisk identitet (Balmer & Gray, 2000; de Chernatony, 1999; Hatch & Schultz, 2003).

Dersom det foreligger misforhold mellom ønsket og faktisk identitet, vil det kunne slå tilbake. I en undersøkelse av en amerikansk «high-tech» virksomhet med et godt omdømme, skildret de ansatte en tilstand med totalitære elementer og en følelse av å være fanget. Her måtte de fronte holdninger og verdier til omgivelsene de selv ikke tror på eller erfarer i bedriften i praksis. Den faktiske identiteten ble slik negativt forsterket (Kunda, 1995). Dersom omgivelsene skulle plukke opp et slikt gap vil dette kunne ha en negativ effekt på organisasjonen og dens omdømme. Det understrekes imidlertid her at dersom det skulle foreligge misforhold mellom faktisk og oppfattet identitet, er det bedre at den faktiske identiteten er mer positiv enn ønsket og oppfattet identitet. Tanken er at det er mer fordelaktig om de ansatte har et mer positivt bilde om seg selv enn hva omgivelsene har, da det vil foreligge et urealisert potensiale man kan utnytte (Davies & Chun, 2002; Davies et al., 2010). En gap-analyse vil dermed være nyttig da den kan bidra til å avdekke eventuelle misforhold og dermed kartlegge «faresignaler» eller urealisert potensiale. Slik legges det til rette for en mer effektiv strategisk identitetsstyring der en kan motivere atferd, ledelsens beslutninger og allokering av ressurser (Colman, 2014).

### 2.4. Oppsummering.

Alle organisasjoner har en identitet, og denne kan deles opp i flere ulike typer som sameksisterer. Disse kan være noe ulike, men det er et overordnet mål å få samsvar mellom disse for å unngå problemer for organisasjonen. Denne oppgaven ser særlig på samsvar

mellom ønsket, oppfattet og faktisk identitet, ettersom misforhold av disse kan virke negativt og skadende for organisasjonens omdømme.

Tabell 1 gir en oversikt over ulike temaer undersøkelsen søker å belyse i forbindelse med kartlegging av ønsket og faktisk identitet, med en oversikt over hvilke delkapitler som tar for seg disse.

<b>Tema</b>	<b>Ønsket identitet</b>	<b>Faktisk Identitet</b>
<b>Prestasjon</b>	4.1.1. «Vi må være best».	4.2.1. Det beste laget?
<b>Økonomiske betingelser</b>	4.1.2. Økonomiske betingelser til å drive fotball på fulltid.	4.2.2. Deltidsjobber og studier.
<b>Takhøyde</b>	4.1.3. Takhøyde.	4.2.3. «Takhøyde, men ikke egentlig».
<b>Profesjonalitet</b>	4.1.4. 100% profesjonelt.	4.2.4. Profesjonalitet. 4.2.5. Skadeoppfølging
<b>Samhold</b>	4.1.5. «Vi er alle samme klubb».	4.2.6. «Et eller annet sted skjer det et skille».
<b>Verdier</b>	4.1.6. Styrevedtatte verdier.	4.2.7. Verdier.

*Tabell 1: Oversikt over ønsket og faktisk identitet som studeres i undersøkelsen*

## 3. Metode.

Jeg velger å benytte meg av kvalitativ metode for å kunne belyse oppgavens problemstilling på best mulig måte. Problemstillingen er av beskrivende art og søker dermed å skape forståelse av nyanser, kontekst og dybde (Jacobsen, 2015; Silverman, 2014). Valg av kvalitativ metode underbygges videre med ideen om at organisasjonsidentitet er noe personer opplever i sin sosiale virkelighet, og at det er disse individene som selv er best egnet til å uttrykke denne kunnskapen (Askheim & Grenness, 2008).

Kvale et al. (2015) poengterer at den kvalitative forskningsmetoden ofte vil karakteriseres som induktiv. I praksis vil den oftere forekomme som en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming. Min tilnærming til analyse av organisasjonsidentitet kan i stor grad betraktes som en kombinasjon av disse for ulike deler av problemstillingen, der induktiv metode blir benyttet for å belyse den ønskede identiteten og deduktiv metode benyttes i undersøkelse av den faktiske identiteten.

Alt av datamateriale ble samlet inn under en avgrenset tidsperiode. Oppgaven kan dermed karakteriseres som en tverrsnittsundersøkelse (Johannessen et al., 2016).

### 3.1. Datainnsamling.

#### 3.1.1. Dybdeintervjuer.

Dybdeintervjuene ble gjennomført på to nivåer: ledelse- og spillernivå, der intervju med ledelsen ble gjennomført først. Formålet med dette var å innhente informasjon om ønsket identitet, som videre ble tematisert i dybdeintervju med spillere på medarbeidernivå for å avdekke om dette var en del av den faktiske identiteten. Intervjuet med ledelsen hadde slik sett to funksjoner. Først og fremst å besvare første del av problemstillingen, men også en forberedende funksjon for temaer til senere dybdeintervjuer. Den mest sentrale tematikken her var hvordan ledelsen ønsker at klubben skal være, samtidig som jeg fikk innblikk i hvor ledelsen mener de er per i dag, samt hvilke prosesser og tiltak som benyttes for å nå den overordnede ønskede identiteten. Dybdeintervjuet ga muligheten til å få frem ledelsens visjoner samtidig som man fikk innblikk i hans eller hennes perspektiv på den nåværende situasjonen (Kvale et al., 2015). Personer som er ansatt i organisasjonens ledelse, såkalte «elitepersoner», befinner seg i stillinger med stor makt. Dette kan by på flere utfordringer, der det både kan være vanskelig å få adgang til nevnte personer, samtidig som dette er personer det er sannsynlig at har erfaring med å bli intervjuet. Muligheten for at personen dermed mer eller mindre har forberedt et «innlegg» som kan fremme synspunkter de ønsker å

kommunisere er dermed til stede (Kvale et al., 2015). For å komme forbi dette fikk de ikke tilsendt noen spørsmål eller temaer på forhånd de kunne forberede seg på, samtidig som jeg måtte utfordre uttalelser for å kunne avdekke faktiske meninger.

For å få en idé om Vålerenga Fotball Damers faktiske identitet, og besvare det andre elementet av problemstillingen, har jeg valgt å gjennomføre dybdeintervjuer med spillere i klubben på medarbeidernivå. Her vurderte jeg hvorvidt det hadde vært mer fordelaktig å benytte fokusgrupper fremfor dybdeintervjuer. Dybdeintervju tillater at man kommer nærmere hver informant og kan avdekke deres motiver og holdninger. Slik vil dybdeintervju kunne bidra til å utlevere så ærlig og upåvirket informasjon som mulig. Å skulle holde individuelle intervjuer åpner samtidig for muligheten til å tilpasse samtalene til hvert enkelt intervjuobjekt, og tillater bedre tid på hvert tema. I tillegg blir det bedre rom for å komme i dybden på intervjuobjektets meninger ved hjelp av oppfølgings spørsmål og «probing», noe som vil være vanskelig å få til i en fokusgruppe der flere meninger og synspunkter skal slippe til (Askheim & Grenness, 2008). Dybdeintervjuer byr likevel på utfordringer. Gjennomføring av slike intervjuer tar som oftest lenger tid å gjennomføre og krever mer tid til blant annet reise og planlegging. Videre krever det også mye av moderator som må ha god tilstedeværelse og aktiv observasjon og lytting gjennom hele samtalen (Askheim & Grenness, 2008). En utfordring som dukket opp i forbindelse med denne oppgaven og gjennomføring av dybdeintervju var logistikken. Vårsesongen er fotballspilleres travleste periode med oppkjøring, treningsleir, treningskamper og sesongstart. Ettersom denne oppgaven ble skrevet i vårsemesteret var det dermed en stor utfordring å finne tid til å få gjennomført intervjuene. Fokusgrupper kunne derfor vært en mer effektiv og tidsbesparende løsning. Slik ville man samtidig fått innblikk i gruppedynamikken. Det kan være svært nyttig å ha informasjon om og data på gruppedynamikken, spesielt i en slik type organisasjon der selve kjernen i det man gjør på jobb er å spille sammen. Her kan deltakere også vekke assosiasjoner og ideer hos hverandre. Det kan være vanskelig å oppnå i dybdeintervjuer (Askheim & Grenness, 2008; Jacobsen, 2015).

Fokusgrupper har likevel sine fallgruver. Kanskje viktigst vil være tilstedeværelse av dominerende enkeltindivider som styrer samtalen. Her blir det moderators jobb å nøytralisere dette, men gruppesamspillet som oppstår i fokusgrupper har ofte en tendens til å redusere moderators kontroll over forløpet. En slik situasjon vil samtidig kunne resultere i at intervjuutskriftene får et uoversiktlig og rotete preg (Kvale et al., 2015). Det vil også kunne være en utfordring å sikre at alle er ærlige når egne meninger uttrykkes. Det kan fort oppstå

en type «gruppepress» i gruppen, og dersom den overordnede konsensusen i gruppa er én ting vil det kunne være vanskelig for én person å si imot. Dette vil også kunne være vanskelig for moderator å plukke opp (Askheim & Grenness, 2008). En siste avgjørende faktor for å velge vekk fokusgrupper i akkurat denne oppgaven ligger i lagets sammensetning og språkutfordringer. I skrivende stund består laget av 8 forskjellige nasjonaliteter, som gjør at det ville vært stor sannsynlighet for at en fokusgruppe hadde måttet bli gjennomført på engelsk. Her kan man ikke regne med at alle er like gode i engelsk, og det kan være vanskelig for deltakere å uttrykke seg nøyaktig om hva de mener om ulike temaer. Å kommunisere med hverandre på en fotballbane i spillsammenheng er én ting, men det vil være en helt annen setting å skulle sette ord på tanker, meninger og følelser på et annet språk enn hva som er morsmålet. Det foreligger dermed fare for at misforståelser og dårlig kommunikasjon enkelt kan oppstå. En slik språkbarriere mener jeg dermed ville være enklere å håndtere i et dybdeintervju der det er færre personer til stede. Det var særlig ulempene ved antatt eventuelle dominerende personer og komplikasjoner ved språkbarrierer som gjorde at valget falt på dybdeintervjuer fremfor fokusgrupper. Likevel var det to informanter som ønsket å gjennomføre intervjuet sammen grunnet blant annet tidsbegrensninger. I tillegg til fordelene ved dybdeintervjuer fikk jeg dermed enkelte av fordelene ved fokusgrupper, der informantene skapte synergieffekter seg imellom samtidig som jeg også fikk et lite innblikk i gruppedynamikken.

Med dybdeintervju benytter jeg her Askheim og Grenness (2008) sin oppfatning av begrepet som en fellesbetegnelse for intervju med enkeltpersoner der man ikke er bundet av et ferdig oppsatt spørreskjema med forhåndskodede svaralternativer.

### 3.1.2. Utvalgsstrategi og størrelse.

Når det gjelder rekruttering av informanter på ledelsesnivå ble det gjort en strategisk utvelgelse. Det var nødvendig å komme i kontakt med et intervjuobjekt som var i besittelse av nødvendig kunnskap og informasjon om hvem Vålerenga Fotball Damer er, og hvor de ønsker å være. Det var dermed ønskelig å prate med noen som har vært i klubben en god stund, og gjerne vært innom flere ulike stillinger. Etter kontakt med klubben fikk jeg informasjon om at en i administrasjonsledelsen tidligere hadde vært en del av trenerapparatet for damenes A-lag. Slik erfaring gjorde vedkommende til en relevant informasjonskilde (Johannessen et al., 2016). Som nevnt kan det være vanskelig å få adgang til «elitepersoner», og denne

informanten var også den eneste jeg formelt fikk tilgang til. Man kan dermed kritisere oppgaven for å ikke ha god nok utvalgsstørrelse angående kartlegging av den ønskede identiteten. Jeg hadde likevel «flaks» da det under intervjuet med informanten kom inn en styrerepresentant med flere år i klubben som hadde tid til en prat. Man kan således argumentere for at utvalgsstørrelsen med ledelsen ble fordoblet. Det er vanskelig å si om de to informantene er tilstrekkelig for å nå metningspunktet, og om ytterlige intervjuer ville tilføre noen ny informasjon (Kvale et al., 2015). Jeg mener likevel at begge informantene satt med såpass mye erfaring og meninger at det var tilstrekkelig for å kunne kartlegge den ønskede identiteten og gå videre til intervjuene med spillere på medarbeidernivå.

Det ble videre gjort en kriteriebasert utvelgelse av informanter på medarbeidernivå for å sikre bredde i utvalget (Jacobsen, 2015). Som nevnt var det en logistisk utfordring å få gjennomført samtlige intervjuer, kombinert med en tydelig tidsbegrensning. For å få et så representativt utvalg som mulig ønsket jeg å prate med spillere som oppfylte ulike kriterier fra hverandre. Disse ble delt inn i følgende kategorier

*Alder.* Vålerenga Fotball Damer består av spillere med et aldersspenn som strekker seg fra 17 til 33 år, med en snittalder på litt over 23 år. Jeg ønsket dermed å snakke med spillere blant de yngste, blant de eldste og de som er rundt snittalderen.

*Erfaring.* Lagets spillere har alle ulik bakgrunn og ulik tidligere erfaring. Med tanke på at de har spillere helt ned i 17års-alderen er det også flere som aldri har spilt på toppserienivå før, og har lite å sammenligne med. Samtidig har laget spillere med tidligere erfaring fra andre toppserielag, spillere med landslagserfaring i ulike land og seriespill i utlandet. For å få et mer nyansert og representativt perspektiv for spillergruppens helhet ønsket jeg dermed å snakke med spillere med liten erfaring så vel som de med mye erfaring.

*Spilletid.* Alle i troppen er fotballspillere, og alle deltar på trening. Likevel er det maksimalt 14 som får spille kamper (11 spillere + maksimalt 3 bytter). I en tropp bestående av 20 spillere, med 6 hospitanter i tillegg, sier det seg selv at det ikke er alle som får like mye spilletid. Det vil også være en naturlig tanke at en spiller som starter alle kamper muligens vil ha ulike meninger og oppfatninger om klubben, enn hva en som sitter mye på benken har. Jeg ønsket derfor ikke bare å prate med spillere som hittil «alltid» har vært en del av startelleveren, men også med spillere som ofte har funnet seg selv som innbyttere og hospitanter.

*Posisjon på banen.* I en casestudie på medarbeidernivå vil det være fornuftig å prate med medarbeidere som har ulike arbeidsoppgaver og stillinger. På et fotballag vil dette tilsi hvilken posisjon de spiller på banen. Det er en midtstoppers jobb å forsvare eget mål, mens det er en spiss sin oppgave å score mål. Når man prater om fotballspillere er det lett å kun fokusere på angrepsspillere da det er de som scorer målene og typisk får mest oppmerksomhet, mens forsvarsspillere lett kan havne litt i skyggen. Det var derfor et viktig kriterium å ha både offensive og defensive spillere som del av utvalget for å få et nyansert innblikk.

*År i klubben.* Til sist ønsket jeg et utvalg som hadde ulik fartstid i klubben. Jeg ønsket innblikk fra spillere som har lang erfaring med klubben som kunne si noe om utviklingen de har vært vitne til, samtidig som jeg ønsket perspektiv fra nye spillere som kunne gi innblikk i hvorfor Vålerenga Fotball Damer var et aktuelt valg og hvordan det var å komme inn i klubben som ny spiller i senere tid.

*Skadesituasjon.* I tillegg til hodet, er en fotballspillers viktigste instrument kroppen og at denne fungerer optimalt. Det blir dermed svært alvorlig dersom en skade oppstår. Hvordan klubbens skadehåndtering fungerer vil også være et viktig aspekt ved identiteten og spillernes egen oppfatning. Dette er også en del av klubben man ikke nødvendigvis har noen kunnskap eller formening om dersom man er så heldig at man ikke har måttet være en del av skadehåndteringen selv. Jeg ønsket derfor at minst én av informantene hadde erfaring med skade innad i klubben.

Utvalgets størrelse (vedlegg 1) kan kritiseres med 1 (+1) representant fra ledelsen og 4 informanter på spillernivå. Det kan argumenteres for at dette ikke er tilstrekkelig for å nå metningspunktet og vil være for lite til å gi et representativt resultat. Jeg mener likevel utvalgets størrelse kan forsvares med at valg av informanter har tatt høyde for å representere så mange mulige aspekter ved spillerne som mulig. Samtidig kan man også på spillernivå argumentere for at fire informanter vil kunne være tilstrekkelig til å gi en god nok indikasjon for laget, med tanke på at selve laget kun består av 20 personer, og 26 om man medregner hospitantgruppen. Jeg mener dermed at utvalget benyttet i denne undersøkelsen vil gi en god indikasjon på organisasjonens ønskede og faktiske identitet.

### 3.1.3. Utforming av intervjuguide.

Ettersom jeg ønsket ulik informasjon fra ledelsen og spillerne ble det utformet lignende, men separate intervjuguider til hver av informantgruppene (Vedlegg 2 og 3). Med tanke på at temaet ikke tidligere er undersøkt hadde jeg ingen klare forventninger angående funn. Det var dermed nødvendig å utvikle intervjuguiden til spillere basert på informasjonen innhentet fra ledelsen for å sikre at jeg fikk relevant data for gjennomføring av gap-analysen. Ledelsens intervjuguide var utformet med spørsmål rettet mot deres oppfatning av Vålerenga Fotball Damers «drømmesituasjon» og deres overordnede visjon. Videre besto den samtidig av spørsmål om deres oppfatning av den nåværende situasjonen for å få et innblikk i hvor stort gap ledelsen mener de har i dag. Viktigst her var informasjonen knyttet til den overordnede ønskede identiteten, som ble videre benyttet for å kartlegge spillernes oppfatning om hvorvidt denne identiteten er realiteten eller ikke. Begge intervjuguidene inneholdt også spørsmål om hvordan informanten tror eksterne aktører oppfatter Vålerenga Fotball Damer for å få en indikasjon på den oppfattede identiteten, og et mål på om organisasjonens «corporate identity» er på vei dit de ønsker.

Dybdeintervjuene fulgte en semistrukturert form med den overordnede intervjuguiden som grunnlag. Dette åpnet mulighetene for bedre fleksibilitet der ingen intervjuer ble like og rekkefølge på tema og spørsmål varierte. Det ga også mulighet for oppfølgingsspørsmål og innblikk i nye temaer intervjuguiden i utgangspunktet ikke hadde tatt høyde for. Denne fleksibiliteten ble videre avgjørende i intervjuet med ledelsen, der vi ble delvis avbrutt av et annet individ på ledelsesnivå, som tok seg tid til et uplanlagt intervju innad i det pågående intervjuet. Slik fikk jeg både et bredere innblikk i ledelsens meninger og en form for «sikkerhetssjekk» på utfordringen om at «elitepersoner» kan ha forberedt seg på forhånd. Vedkommende som dukket opp hadde ikke hatt noen tid til dette. Videre var det ønskelig at intervjuobjektet selv hadde styring på samtalen der intervjueren i hovedsak introduserte overordnede temaer med nøkkelspørsmål, og deretter fulgte opp med oppfølgingsspørsmål. I praksis fungerte dette godt for ledelsen, med noen små utfordringer på å omstille seg da intervjuet ble avbrutt med et nytt intervjuobjekt for så å bli gjenopptatt. Oppgaven ble her å komme inn igjen der vi datt ut og fortsette på intervjuet som allerede var i gang. På spillernivå var det noe varierende. Hos enkelte informanter fløt samtalen godt, mens det var noe mer utfordrende hos andre. Her måtte intervjuer i større grad holde samtalen i gang og stille flere spørsmål (Kvale et al., 2015). Det var spesielt hos yngre informanter dette var en utfordring. Her kunne man vurdert utvalget igjen, og om det hadde vært mer



hensiktsmessig å holde seg til eldre informanter som muligens har med erfaring med å reflektere og sannsynlig tryggere på å uttrykke sine meninger. Videre kunne jeg også vurdert om jeg skulle ha sendt informantene noen spørsmål på forhånd slik at de kunne forberedt seg litt bedre. Jeg valgte likevel ikke å gjøre dette for å unngå muligheten for at intervjuobjektene ville rådføre seg med ledelsen i forkant.

Intervjuguiden består av tre faser: innledende, hovedfase og avslutning. Den innledende fasens agenda består av å etablere en relasjon og tillitt mellom intervjuer og informant for legge til rette for en god og åpen interaksjon(Askheim & Grenness, 2008). Her startet jeg med å presentere meg selv og oppgavens tema i korthet, deretter etterfulgt av faktaspørsmål om informantens stilling og arbeidssituasjon. Neste fase, hovedfasen, har til hensikt å kartlegge synspunktene informantene har om organisasjonsidentiteten og består av utvalgte nøkkelspørsmål og nøkkeltemaer (Askheim & Grenness, 2008). Her ble også spørsmålene noe justert og tilpasset hver enkelt informant i forhold til deres situasjon. Eksempelvis ville ikke spillere som driver med fotball på heltid få oppfølgingsspørsmål knyttet til kombinerings av fotball, jobb og/eller studie. Ei heller fikk skadefrie spillere spørsmål knyttet til deres erfaring av klubbens skadebehandling. Likevel oppsto det enkelte tilfeller der informanten ikke klarte å svare på utvalgte spørsmål. Etter forsøk på å forklare spørsmålet flere ganger var jeg nødt til å gå videre, med forslag om å komme tilbake til det aktuelle spørsmålet senere i håp om at noen ideer hadde dukket opp i løpet av intervjuet. Dette ble gjort uten stort hell, noe som gjorde at ikke alle aktuelle spørsmål og temaer ble dekket i alle intervjuene. Spørsmålene i intervjuguiden er i all hovedsak utformet som åpne spørsmål, der man søker spontane og utfyllende beskrivelser av bestemte fenomener. Enkelte spørsmål var også direkte knyttet til spesifikke temaer og kan dermed anses som «lukkede» spørsmål med ja og nei svar som for eksempel «har du jobb eller studie ved siden av fotballen?». For å unngå at samtalen skulle stoppe her ble alle disse spørsmålene fulgt opp med spørsmål som for eksempel «hvordan får du kombinert dette?» og andre former for «probing» (Kvale et al., 2015). Den siste og avsluttende fasen hadde en oppsummerende funksjon og ga rom for eventuelle utdypninger av temaer som ble tatt opp. Her fikk også informanten rom til å komme med spørsmål og eventuelle kommentarer og tillegg til tema som ble diskutert (Askheim & Grenness, 2008).

Fase	Tema
Introduksjon	Faktaspørsmål
	Introduksjonsspørsmål
	Overgangsspørsmål
Hovedfase	Nøkkelspørsmål
Avslutning	Oppsummeringss spørsmål

*Tabell 2: Intervjuguidens faser*

## 3.2. Dataanalyse.

### 3.2.1. Transkribering.

Alle intervjuer ble tatt opp og transkribert kort tid etter endt intervju. Til tross for at båndopptak ble benyttet, tok jeg notater underveis i hvert intervju. Dette for å sikre mot eventuelle tekniske feil eller tapte lydfiler. Selv om intervjuene finnes på opptak var det likevel viktig å få transkribert det tidlig. Dersom intervjuene spilles av for lenge etter at de har blitt spilt inn, vil man kunne stå i fare for å sette utsagn eller kommentarer i feil kontekst. Det er faktorer som kan bidra til å svekke analysen og tolkningen av materialet (Askheim & Grenness, 2008). Selv om transkribering og intervjuer ble gjennomført av én og samme person, fastsatte jeg en standard for transkribering i forkant hvor de samme transkripsjonskonvensjoner ble brukt konsekvent (Have, 2004). Et standardoppsett for transkribering la lettere til rette for sammenligning av intervjuene i analysedelen. Til sist fikk også hver av informantene tilbud om å få tilsendt transkripter for gjennomlesning. Slik fikk de mulighet til å utdype eller oppklare i eventuelle misforståelser.

### 3.2.2. Koding.

Jeg har benyttet dataprogrammet Nvivo for å kode datamaterialet, og som har vært fordelaktig for å strukturere materialet. Dataanalysen deles inn i tre faser: åpen koding, kategorisering og selektiv koding. Den første fasen av åpen koding innebærer å starte uten bestemte koder. Kodene utvikles via tolkning av datamaterialet. Hovedformålet er å plukke opp essensen i materialet (Askheim & Grenness, 2008; Kvale et al., 2015). Kategorisering handler i hovedsak om å sortere de åpne kodene og plassere dem inn under noen få enkle kategorier, ved å se etter likheter og forskjeller. Her ble enkelte koder slått sammen, som for eksempel «profesjonalitet» og «skadeoppfølging» (Kvale et al., 2015). I siste fase ble det benyttet selektiv koding. De eksisterende kategoriene ble plassert inn under nye overordnede kategorier. Her endte jeg til slutt opp med tre hovedkategorier: «Ønsket identitet», «Faktisk

identitet» og «Oppfattet identitet». De to første hovedkategoriene hadde i tillegg underkategorier som «Profesjonalitet» og «Økonomiske betingelser». Dette er sentrale kategorier for å svare på undersøkelsens problemstilling for sammenligning av ønsket og faktisk tilstand (Askheim & Grenness, 2008).



**Figur 4: Dataanalysens faser**

### 3.3. Kvalitetssikring.

#### 3.3.1. Reliabilitet.

Reliabilitet tar for seg hvorvidt undersøkelsens resultater kan ha blitt påvirket av tilfeldige forhold. Her er etterprøvnbarhet et sentralt tema. Det handler om lignende undersøkelser i fremtiden vil generere de samme resultatene. Oppgavens reliabilitet refererer dermed til undersøkelsens pålitelighet (Askheim & Grenness, 2008; Silverman, 2014). Når det gjelder kvalitative undersøkelser er det vanskelig å oppnå reliabilitet. Ingen intervjuer vil være identiske, og det vil dermed alltid eksistere en mulighet for at en undersøkelse på et senere tidspunkt vil gi ulike svar av hva man fant i det originale intervjuet. Dette til tross for at man benytter samme overordnede intervjuguide. Det er vanskelig å oppnå reliabilitet, derfor er det enkelte områder det er nødvendig å være spesielt oppmerksom på. Ulike stimuli kan virke inn på undersøkelsens pålitelighet. Her skilles det hovedsakelig mellom intervjuereffekt og konteksteffekt (Jacobsen, 2015). Med intervjuereffekt menes det hvordan informanten blir påvirket av den som intervjuer gjennom eksempelvis atferd, kroppsspråk og utseende. Her har jeg forsøkt å opptrå nøytralt og vært nøye på å unngå ledende spørsmål eller gi tydelige reaksjoner på utsagn som kom frem. Det for å unngå at resultater blir påvirket av egen oppførsel eller kroppsspråk. Her bør det likevel påpekes at jeg er i nær slekt med en som tidligere har vært del av klubben, som har et forhold til enkelte av informantene, og at dette i seg selv er noe som kan ha hatt en påvirkningseffekt det er vanskelig å få gjort noe med. Konteksteffekten på sin side knytter seg til hvilken sammenheng og omgivelser data blir samlet inn i. Intervjuene var planlagte og foregikk i hovedsak på informantenes arbeidsplass for å skape mest mulig komfortable og naturlige omgivelser for informanten. De fikk også mulighet til å velge et møteområde utenfor arbeidsplassen om de heller var mer komfortable

med det, noe enkelte gjorde. Under intervjuene ble det også gjort tiltak for ikke å forstyrre informantenes oppmerksomhet. Dette inkluderer blant annet å fjerne private eiendeler og forstyrrende lyder i den grad det lot seg gjøre. For informantene som ønsket å møtes utenfor arbeidsplassen, som for eksempel på kafé, ble intervjuene lagt til tidspunkter på dagen som er mindre travle for å redusere elementer som bakgrunnsstøy best mulig. Intervjuobjektene ble i forkant kun informert om overordnet tema. Dette var et bevisst valg for å unngå eventuelle forberedte svar og sørge for at spillerne ikke hadde mulighet til å rådføre seg med ledelsen i forkant. Dette kan ha resultert i mer naturlige og ærlige svar. (Jacobsen, 2015). Videre ble alle intervjuer tatt opp med lydopptaker og fullstendig transkribert, dette for å sikre en korrekt rekonstruksjon av intervjuet for å styrke reliabiliteten. Det bør likevel nevnes at analyse av kvalitative data er menneskedrevet og at det ikke er noen garanti for at et annet individ vil tolke svarene gitt i rekonstruksjonen på samme måte som meg. Reliabilitet er, som påpekt, vanskelig å oppnå i kvalitative undersøkelser (Silverman, 2014).

### 3.3.2. Validitet.

Validitet knyttes til hvorvidt data og resultater er gyldige og reflekterer formålet med undersøkelsen, samt om den er representativ for den virkelighet vi er ute etter å fange opp. Validitet handler dermed om undersøkelsen faktisk undersøker det man har til hensikt å studere (Askheim & Grenness, 2008). Videre kan man skille mellom to typer validitet: intern og ekstern. Intern gyldighet refererer til om resultatene oppfattes som riktige og hvorvidt beskrivelsen av fenomenet jeg ønsker å undersøke er riktig og i samsvar med virkeligheten (Jacobsen, 2015). For å styrke den interne gyldigheten har jeg foretatt en kritisk vurdering av datamaterialet, samtidig som jeg har benyttet meg av uavhengige kilder. Videre forsøkte jeg å få utdypende og forklarende svar ved hjelp av «probing» og oppfølgingsspørsmål som «Kan du utdype hva du mener med X?». Til sist ble også ferdige transkripter sendt til informantene, slik at det ble åpent for innvendinger og mulighet til å oppklare eventuelle misforståelser eller kommunikasjonssvikt. Samtidig har jeg foretatt en vurdering om hvorvidt jeg har benyttet riktige kilder og om informantene har bidratt med riktig informasjon for å kunne besvare problemstillingen. Her ble det vurdert om et intervju burde bli ekskludert siden informanten var en del av hospitantgruppa og således ikke en del damelagets hovedgruppe. Det ble her stilt kritiske spørsmål til om vedkommende ville bidra til riktig informasjon angående damelaget og dens identitet. Intervjuet ble imidlertid ikke ekskludert, og er dermed en del av datamaterialet. På papiret er hospitantene en del av damelaget i sin helhet, selv om de kanskje best kan beskrives som en underenhet. Utvalgets spredning vil samtidig kunne klassifisere

kildene som uavhengige, i tillegg til at samtlige informanter er førstehånsilder uten klare motiver for å lyve. Alt dette vil bidra til utfyllende svar og styrke datamaterialets interne validitet (Jacobsen, 2015). Det hadde også vært et alternativ å benytte metodetriangulering for å styrke den interne gyldigheten ytterligere. Ved metodetriangulering undersøkes problemstillingen ved hjelp av ulike metoder, som for eksempel dybdeintervju og fokusgrupper, for å se om disse bygger opp under samme resultat. Med tanke på at det ene intervjuet foregikk med to spillere samtidig, kan det argumenteres for at denne metoden til en viss grad har blitt benyttet. En fullverdig benyttelse av metodetriangulering vil imidlertid ikke latt seg gjennomføre i praksis på grunn av begrenset tid (Askheim & Grenness, 2008). Den eksterne validiteten refererer til undersøkelsens overførbarhet og hvorvidt funnene kan generaliseres til andre enn dem man har undersøkt (Jacobsen, 2015). Utvalgets størrelse og sammensetning her, vil gjøre funnene mindre egnet for generalisering og dermed heller ikke være representative for en større populasjon. Denne undersøkelsen er imidlertid en enkeltcase-studie og har dermed ikke til hensikt å generalisere funnene, men heller danne en dypere forståelse for Vålerenga Fotball Damers organisasjonsidentitet (Jacobsen, 2015).

### 3.3.3. Etikk.

Det er en rekke etiske problemstillinger og forskningsetiske retningslinjer som bør følges når man gjennomfører undersøkelser som inkluderer menneskers atferd og meninger (Kvale et al., 2015). Når det gjelder etiske aspekter knyttet til forholdet mellom forsker og undersøkt er det gjerne tre forskningsetiske hensyn å ta stilling til: informert samtykke, konfidensialitet og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015). For å ivareta lovpålagte plikter ble det sendt inn meldeskjema til NSD. I denne forbindelse ble det samtidig utarbeidet et samtykkeskjema (vedlegg 4). Dette skjemaet ble delt ut i forkant av hvert intervju og signert av samtlige informanter. Alle informanter ble informert om undersøkelsens overordnede formål, frivillig deltakelse og retten til å trekke seg. Samtlige samtykket også til at intervjuet kunne bli tatt opp på min private telefon og gjengitt i fullstendig transkribering der opptakene slettes etter undersøkelsens ferdigstilling. De etiske kravene til informert samtykke og å bli korrekt gjengitt vil derfor være hensyntatt (Jacobsen, 2015; Kvale et al., 2015).

Krav til konfidensialitet er knyttet til krav til privatliv og omhandler først og fremst om det er mulig å identifisere enkeltpersoner i datamaterialet (Jacobsen, 2015). Dette vil i praksis si at ingen andre enn forskeren skal kunne identifisere informantene. Det er imidlertid umulig i denne oppgaven, da rekruttering skjedde via en tredje part som da har oversikt over hvem som har deltatt. Informantene er kjent med dette. Videre kan det være vanskelig å sikre

konfidensialitet blant informantene, enten ved at de kan kjenne igjen hverandres erfaringer, eller ved at de har pratet med hverandre i etterkant. Det er likevel tatt steg for å sikre informantenes anonymitet, der for eksempel navn, alder, posisjon på banen eller andre kjennetegn hos vedkommende ikke gjengis.

Til sist er det også etiske dilemma å ta hensyn til i forholdet mellom forsker og samfunn. Først og fremst er det krav til forskeren om å være nøytrale og verdifrie (Jacobsen, 2015). Her bør det for åpenhetens skyld nevnes igjen at jeg har en søster som tidligere har vært spiller i klubben i flere år, og det var også slik jeg fikk kontakt med informantene. Derfor har jeg et eksisterende forhold til klubben jeg er pliktig til å ta hensyn til. Her har jeg vært oppmerksom på eventuelle eksisterende meninger og holdninger jeg kan ha hatt, og vært nøye på å holde disse utenfor, særlig i utarbeidelse av intervjuguide og analyse. Jeg har samtidig vært nøye på ikke å gjennomføre intervju med individer jeg har hatt noe personlig forhold til fra før når det gjelder valg av informanter. Videre har jeg i tillegg vært svært nøye på at min søster ikke har vært involvert i noe av arbeidet utover det å sette meg i kontakt med klubben. Dette også for å opprettholde deltakernes konfidensialitet i best mulig grad.

## 4. Resultater.

Denne delen av oppgaven vil ta for seg resultatene opparbeidet fra dybdeintervjuene med ledelsen og spillere. Her vil resultat knyttet til ledelsens fastsettelse av ønsket identitet bli presentert først. Deretter presenteres resultater knyttet til spillernes oppfatning av den faktiske identiteten. Til sist blir resultater tilknyttet den oppfattede identiteten, basert på både ledelsens og spillernes inntrykk, presentert.

### 4.1. Ønsket identitet.

Etter samtale med ledelsen kan Vålerenga Fotball Damer sin ønskede identitet oppsummeres i klubbens overordnede visjon:

*«Vi skal være landets ledende kvinnekubb innen 2020. ... Alle gode jentespillere i Norge skal ha et ønske om å spille for Vålerenga».*

En slik visjon er svært omfattende, og det å være «landets ledende kvinnekubb» innebærer flere elementer. Den ønskede identiteten kan dermed dissekeres og deles opp i flere faktorer som sammen skal jobbe for å nå den overordnede visjonen og den ønskede identiteten for laget.

#### 4.1.1. «Vi må være best».

Først og fremst legger ledelsen vekt på at for å bli en ledende klubb må man helt enkelt være best. Som de fleste andre bransjer befinner Vålerenga Fotball Damer seg i et resultatorientert miljø, bokstavelig talt. Selv om fotballen også er opptatt av mer tradisjonelle mål som for eksempel billettsalg, dreier hele bransjen seg i hovedsak om et enkelt metall: gull. Fotball er en bransje der det er enkelt å måle hvem som er best. Den som har vunnet flest kamper på slutten av sesongen, er best. Det er også slik ledelsen mener de skal oppnå målet ved at alle gode jentespillere skal ha et ønske om å spille for Vålerenga.

*«Så lenge du er nummer én og du er der oppe så er det naturlig at de beste spillerne ønsker å spille der, ved at de vil være med å vinne».*

Det legges videre vekt på at å være best er noe man kontinuerlig må opprettholde og arbeide med. Å vinne én sesong eller norgesmesterskap er ikke nok til at du kan kalle deg det beste laget over tid. Det holder ikke bare å kjempe seg dit. Når du først har kommet frem må du kjempe for å holde deg der i tillegg. Lillestrøm og Avaldsnes sine damelag trekkes her frem som det soleklare eksempelet. I 2017 røk Lillestrøm ut av cupen mot Vålerenga i semifinalen, mens det var Avaldsnes som gikk seirende ut av finalen og kunne kalle seg Norgesmestere.

Likevel er det ingen som ville kalt Avaldsnes for Norges beste lag. Lillestrøm hadde på det tidspunktet vunnet serien inneværende år, i tillegg til seriegull 4 av 5 foregående år, samt 3 cupgull i samme tidsperiode (*Om LSK Kvinner*, 2019). Ledelsen legger således vekt på at det å være best ikke bare er noe man er, men noe man må fortsette å være.

#### 4.1.2. Økonomiske betingelser til å drive fotball på fulltid.

Videre vektlegges økonomiske betingelser og muligheten til å gi spillere god nok økonomisk frihet. Slik kan de være fotballspillere på heltid, og dermed ikke være avhengig av andre inntektskilder for å få økonomien til å gå rundt.

*«Vi må komme oss dit at vi kan klare å sørge for økonomiske betingelser for spillerne våre slik at de kan drive fotball på fulltid».*

Dette for å frigjøre tid til at spillerne har mulighet til å trene og hvile nok, samtidig som de skal ha mulighet til å ha et annet liv utenom fotballen. Her problematiserer de en vanlig situasjon innenfor damefotballen om at det har vært svært utbredt å måtte «velge bort» noe for å få hverdagen til å gå rundt. Det er ikke bærekraftig å skulle ha en tradisjonell jobb, trene på toppidrettsnivå og samtidig ha tid til å få nok hvile og sosialiseres med venner og familie.

*«Man har fleksibilitet ved at man kan trene på dagtid og ikke jobbe 8 til 16 og så dra på trening, og så skal man hjem og spise, og så ha tid til venner og familie. Det går ikke lenger, det ser vi. Det nytter ikke».*

Samtidig poengterer ledelsen at det ikke er nødvendigvis alle som ønsker å være fulltids fotballspillere og at det er viktig at man også har plass til disse. Her må klubben ikke bare være fleksible og legge til rette for at man skal kunne kombinere arbeid og trening, men samtidig gi god nok kompensasjon for at spillerne skal prioritere fotball over eventuelle deltidsstillinger dersom det skulle oppstå komplikasjoner.

#### 4.1.3. Takhøyde.

Ledelsen gjør videre oppmerksom på at Vålerenga skal være en klubb med takhøyde. Det skal være rom for å bli hørt og skal kunne diskutere høyt om det er noe man skulle være uenig i. Her trekker ledelsen spesielt frem årsmøtet, der ikke bare spillere skal bli hørt, men alle med tilknytning til klubben. Klubbens verdier trekkes også inn her. Disse verdiene er fastsatt av årsmøtet, vedtatt av styret og lyder som følger: stolte, rause og målretta. Ledelsen poengterer at ikke bare er årsmøtet et eksempel på klubbens takhøyde, men at det også kommer til



uttrykk i klubbens verdier i form av raushet. Det skal være rom for spillere å uttrykke seg og sine meninger.

#### 4.1.4. 100% Profesjonelt.

En fjerde faktor ledelsen setter fokus på er profesjonaliteten ved klubben, og at dette skal være et tungt veiende element for hvorfor de beste damespillerne skal ha et ønske om å spille i Vålerenga.

*«Fordi Vålerenga er en bra drevet klubb, vi driver på en ordentlig måte. Det skal være 100% profesjonelt».*

Her vektlegges det ikke bare grunnleggende faktorer, som det å få lønnen sin til riktig tid, men også tilgang på de beste fasilitetene og tilbudet om å spille på det som er kåret til toppseriens beste bane. Videre kommer det frem at dette også innebærer at samtlige spillere skal være ansatt gjennom proffkontrakter, og at selv hospitantene har dette fremfor amatørkontrakter.

Ledelsen påpeker videre gjennomførelse av arrangementer og sponsorsamarbeid. Her fokuserer ledelsen spesielt på kampgjennomførelse. De fremhever at Vålerenga Fotball Damer blant annet har storskjerm og LED-reklamer på sine kamper, samt servering av alkoholholdig drikke, noe som per i dag er langt fra noen selvfølge i kvinnefotball og toppserien. I tillegg nevnes ansettelsen av egen markedsansvarlig som har til jobb å få inn sponsorer og bygge opp Vålerenga Fotball Damer sitt ansikt utad. I korte trekk vil dette aspektet ved profesjonaliteten enklest forklares ved at damekamper vil være mer sammenlignbare med herrekamper i et arrangementsperspektiv enn det har vært tidligere.

#### 4.1.5. «Vi er alle samme klubb».

Til sist har ledelsen sterkt fokus på at Vålerenga er mer enn bare fotball, det er noe mye større som har en betydning for mange, og det er dette damelaget skal være en del av.

*«Det å spille for Vålerenga, det er noe spesielt. Vålerenga er en klubb som er mer enn en fotballklubb. Det er en klubb og et navn som alle har en mening om. Det er slik at enten så liker du Vålerenga, eller så liker du ikke Vålerenga i det hele tatt. Det er aldri noen mellomting uansett hvem du skulle spørre i Norge».*

Ledelsen understreker her at selv om damelaget kan karakteriseres som flaggskipet på bredde-siden, skal ikke det gjøre dem til noe annet. De er ikke noe man skal betrakte som en del for

seg selv. Det skal være fokus på at «vi er alle samme klubb» der alle bærer samme logo, og damelaget er slik sett en del av hele Vålerenga og klubbens fellesskap.

De underbygger dette med tanken om at for å bli best er det lurt å jobbe nedenfra og opp for å styrke klubben som en helhet. Spesielt når de prater om jentesiden vektlegges det å strukturere og organisere jentelagene for å stadig vokse og få inn nye jenter som vil spille fotball, samtidig som det fokuseres på spillerutvikling og kontinuitet. Alt dette er for å styrke grunnmuren slik at man fortløpende kan løfte nivået på toppen. For å få til dette er det derfor viktig at toppen er en del av helheten.

*«Det må være en grunnmur. Så kan man løfte nivå på toppen, men det kan være smart å starte på bunn. Ikke si at «vi skal bli best i Norge», så får du et topplag og så «det er ingen andre her?»».*

#### 4.1.6. Styrevedtatte verdier.

Tradisjonelt sett er en organisasjons verdier noe som kommer til uttrykk i organisasjonens faktiske identitet. Representanten fra ledelsen nevner imidlertid at klubbens verdier er vedtatt av styret på øverste nivå. Det vil dermed være hensiktsmessig å plassere disse under den ønskede identiteten i en gap-analyse for å undersøke om dette er noe de faktisk kan stå for.

*Stolte.* Her bygger ledelsen videre på det de nevner med av Vålerenga er mer enn en fotballklubb. Og at det å spille for Vålerenga er noe spesielt. Informanten sier her at det skal ligge en stolthet hos spillerne i å representere klubben, å gå med klubbens logo på brystet og være en del av noe som er større enn en selv.

*«Det er en sjel og det er Vålerenga kjerke, supportere og all den biten der. Det er noe mer».*

*Rause.* Med dette mener ledelsen at Vålerenga skal være en klubb der man alltid er velkommen. Her vektlegges det ikke bare at alle som ønsker å spille fotball er velkommen, men også klubbens samfunnsengasjement. Informanten nevner her Stiftelsen Vålerenga Fotball Samfunn som jobber med blant annet integrering, inkludering og arbeidstrening. Vålerenga skal være, som slagordet deres sier, «klubben for alle».

*Målretta.* Her returnerer informanten til tidligere poenger med å bli best, det må være et mål med det man driver med. Her vektlegges det at man til syvende og sist spiller fotball, at man må ha et resultatfokus i dette, og aktivt jobbe riktig for å nå de målene man har satt seg.

## 4.2. Faktisk identitet.

### 4.2.1. Det beste laget?

Om vi ser på Vålerenga Fotball Damer sine resultater siden de rykket opp i toppserien i 2012 har laget hovedsakelig plassert seg i området mellom 5. og 10. plass alle år. I cupen er deres beste plassering en 2.plass i 2017(*A-Laget: Meritter*, 2019).

Etter 6. runde i 2019-sesongen ligger laget på en 2.plass med 16 poeng, ett poeng bak de regjerende mesterne LSK Kvinner som har én kamp mer spilt. De er dermed så langt i sesongen ubeseirede med 1 uavgjort og 5 seiere.

### 4.2.2. Deltidsjobber og studier.

Av informantene var det kun én som per i dag var fotballspiller på fulltid. De resterende hadde jobb eller studie ved siden av, og enkelte opptil flere ting samtidig. De vektlegger at dette er nødvendig for å få økonomien til å gå rundt.

*«Vi har jo lyst til å spille fotball, så har vi jo også lyst til å ha økonomisk frihet og da må vi jo på en måte jobbe».*

Alle informantene som ikke var heltidsfotballspillere sier at det i hovedsak er skolen eller annen arbeidsgiver som legger til rette for at det skal være mulig å drive med flere ting samtidig. To av informantene nevner at foruten om lønn, er det lite klubben gjør for å tilrettelegge for at man skal kunne ha en deltidsstilling ved siden av, og at kompensasjonen ofte ikke er tilstrekkelig i sammenligning med hva man «taper» hos alternativ arbeidsgiver. Det understrekes her at begge informanter nevner at de har sett en økning i lønning de siste årene for å veie opp å skulle velge vekk andre jobber, men at det ikke dekker hva man ville tjent hos sin andre arbeidsgiver.

*«Det er de som gjør at man må prioritere fotballen. Og det legges ikke helt til rette for «dra på jobb i dag i stedet, så har vi trening i morgen». ... Hver gang de endrer noe så må jeg ta meg fri fra jobb og så får jeg ikke betalt den dagen. ... Men jeg vil jo spille fotball så jeg prioriterer det jo bort og det er bare kjipt når det går utover lønna».*

I denne sammenheng sier også en informant at hun føler på det at klubben stiller like høye krav til henne som til de som er ansatt på fulltid, men at de som i tillegg har andre forpliktelser på siden må jobbe mer for å få det til å fungere. Trekker samtidig inn forholdet til andre arbeidsgivere, og hvordan man er avhengig av generøsitet fra deres side uten at man har mulighet til å gi mye tilbake.

*«Og det at jeg føler veldig på det at arbeidsgiveren min er kjempesnill mot meg hele tiden. Også kommer man hele tiden med de samme «Kan jeg få fri da? Kan jeg få fri igjen?». Og istedenfor å gi noe tilbake så regner Vålerenga bare med at det ordner seg».*

Informanten som per i dag er ansatt som fotballspiller på heltid sier at hun tror litt over halvparten av spillerne i dagens tropp er ansatt som helprofesjonelle, og poengterer at det er mye om man skal sammenligne med andre toppserielag i Norge i dag. Hun understreker likevel at dette ikke er en selvfølge i Norge, da de økonomiske midlene som oftest ikke strekker til.

*«Jeg vil jo si at jeg er en av de privilegerte som har mulighet til å være profesjonell fotballspiller».*

Samme informant sier også hun synes Vålerenga har vært gode til å legge til rette for at enkeltspillere skal få en best mulig hverdag. Hun nevner som eksempel at klubben hjelper spillere med å få deltidsjobber dersom de skulle ønske seg det ved siden av. Hun erfarer at de for eksempel kontakter ulike sponsorer på vegne av spilleren for å høre om de har en ledig stilling som kan passe. Hun understreker at dette er noe hun ikke har erfart i tidligere klubber hun har vært en del av.

#### 4.2.3. «Takhøyde, men ikke egentlig».

Samtlige informanter fra spillerne nevner at det skal være rom for å ta opp meninger og problemstillinger, og nevner at det også finnes egne strukturer og kanaler for dette i form av spillerutvalg. Spillerutvalget skal blant annet bestå av tillitsvalgte og skal fungere som talerør på vegne av spillerne, dersom man ikke skulle ønske å ta opp noe direkte på egenhånd. Én informant trekker også særlig frem at de i tillegg til spillerutvalget har en kaptein hun mener er svært flink til å tale på lagets vegne og som fungerer som en ekstra form for støtteapparat for å løfte takhøyden.

Tre av informantene trekker imidlertid frem at selv om strukturen er på plass og det i teorien skal være rom for å ytre sine meninger og innvendinger, er det med varierende resultat.

*«Man kan selvfølgelig ta det opp, men jeg føler det bare blir litt feid unna».*

Her kommer det frem flere eksempler, der én informant legger til at resultatet er litt avhengig av hvem det er man går til med et problem. Konkrete eksempler vil ikke gjengis her av hensyn til intervjuobjektens rett til konfidensialitet. Her trekker hun frem at teamet består av mange ulike personlighetstyper. Hun nevner at hun har sett en liten utfordring som involverer personer som er mer emosjonelle, hvor det ikke blir positivt mottatt om man skulle ta opp noe.

En informant trekker samtidig frem at hun også ser en forbedring, og at spesielt én sak som har vært oppe til debatt har blitt hensyntatt og blir gjort noe med. Det nevnes her at det har tatt lang tid, og at hun synes det er vanskelig å si om saken er helt løst, men at hun er positiv og ser en forbedring der spillerne til sist har blitt hørt.

*«Så jeg tenker at det har hjulpet litt, men det skjer ikke bare sånn. Det er en prosess. For de mener jo at de gjør alt riktig. Og når vi kommer med konstruktiv kritikk, siden det er mennesker og man reagerer ulikt, så kan det være litt vanskelig».*

#### 4.2.4. Profesjonalitet.

Samtlige intervjuobjekter trekker frem klubbens fasiliteter og særlig stadion som avgjørende for løft i profesjonaliteten, og mener dette også er noe som skiller dem fra andre toppserielag. Her trekker også flere frem innføringen av proffdager, der spillerne to dager i uka tilbringer hele dagen på Intility Arena med to treningsøkter og felles lunsj og møter i mellomtiden.

*«Jeg visste jo at det var profesjonelt på den måten at det ligner veldig, hvis man skal sammenligne med herrefotballen da, at fasilitetene er på plass og det har det jo ikke vært før. Damene har jo spilt i Vallhall og trent ute. Vallhall burde jo ikke være hjemmebanen til noen egentlig».*

To av informantene trekker også her inn endringene de har sett de siste årene og legger stor vekt på at det er et tydelig løft i profesjonaliteten, spesielt i forhold til damelagets plass i klubben og at de i større grad får den prioriteringen de føler de fortjener.

*«Nå føles det mye mer som om man spiller profesjonelt. Mens for fem år siden så var det jo. ... Før ble jo juniorguttene prioritert før oss, nå blir vi prioritert før juniorguttene».*

Videre nevner alle informanter markedssjefen og gjennomføring av arrangementer. De vektlegger særlig her et tettere samarbeid med sponsorer og fokus på å bygge sterkere bånd mellom klubben og disse. Her trekker de også frem gjennomføring av arrangementer som «meet and greet» etter kamp der man kan møte spillerne som svært positivt, der de i større grad blir behandlet som profesjonelle fotballspillere.

*«Han arrangerer for eksempel frokostmøter med alle sponsorene, får dem til å snakke sammen og at de også blir et lag på en måte, som sammen skal hjelpe oss».*

#### 4.2.5. Skadeoppfølging.

Av informantene som hadde erfaring med skade i klubben sier de begge at de har fått oppfølging utenfra, og ikke innad i klubben. En informant nevner at alle spillerne har utvidet forsikring som klubben dekker og som gir ukentlig oppfølging fra idrettens helsesenter. En annen informant på sin side oppgir at hun til tider har måttet betale for behandlinger av egen lomme.

Informantene poengterer samtidig at Vålerenga Fotball Damer har ansatt en fysioterapeut til laget, men at hun kun er ansatt i en 50%-deltidsstilling, og de kjenner på at dette ikke er nok til å få god nok oppfølging. To stykker trekker også frem at fysioterapeuten fortsatt er relativt nyutdannet, og at dette kombinert med at hun kun er tilgjengelig deltid, gjør det vanskeligere å få korrekt og god nok oppfølging av kompliserte skader.

*«Jeg kjenner at de har jo tilbudt seg, men de har ikke kapasitet til å hjelpe meg så mye. ... Bare det at noen følger deg hver dag og ser den lille progresjonen har så mye å si».*

En informant trekker også paralleller til herrelaget som på sin side har både fysisk trener og tre fysioterapeuter som gir daglig oppfølging. Hun understreker her at damelaget ikke har egen fysisk trener, og at til tross for tilbudene som er tilgjengelig blant annet med idrettens helsesenter, så savner hun tilgangen på tettere oppfølging slik herrene har tilbud om.

*«Og de er veldig flinke til å følge opp helt til man er tilbake, men det er noe med den daglige om hvor mye man kan pushe seg da. Det er vanskelig å styre selv, når du vil så mye og da er det vanskelig å stoppe og begrense seg så det ikke går galt».*

#### 4.2.6. «Et eller annet sted skjer det et skille».

Tre av informantene trekker frem at det faktisk at de er Vålerenga er det som skiller dem mest fra andre toppserielag. I dette legger de at alle har hørt om klubben, og vektlegger særlig at dette i stor grad skyldes at de i tillegg har et herrelag på toppnivå. Foreløpig er dette uvanlig i Norge og én informant sammenligner det med topplagene fra Trondheim, der «alle» har et forhold til Rosenborg, men det er svært få som vet hvem Trondheims-Ørn er. En annen informant trekker paralleller mellom Vålerenga og England, og sammenligner klubben med lag som Chelsea og Liverpool som også er kjent for å ha både dame- og herrelag på toppnivå.

*«Vi er jo en av de få lagene som har damelag og herrelag. Det er jo ingen selvfølge her, og det er jo egentlig helt tragisk».*

Informantene vektlegger således at de er en del av noe større, en del av Vålerenga. Likevel kommer det også frem fra to av informantene at de merker et skille, da hovedsakelig mellom nettopp herrelaget og damelaget. De sier her at de er klar over at man på papiret er to forskjellige klubber, men at det likevel skjer et skille de reagerer på. På «bakkenivå» mener de det kjennes ut som om alle er i samme klubb. Det er først oppover i systemet, og spesielt i tilknytning til økonomi, de merker et skille der «bare det å låne en ispose blir et problem» eller at man ikke har lov å spise av samme mat i lunsjen. Her illustrerer de at det særlig kommer til syne gjennom sponsoravtaler, der herrelaget har egne sponsorer og samarbeidspartnere mens damelaget og resten av bredde-siden i klubben har sine.

*«Også blir det jo litt sånn krig. Herrelaget er jo sponset av Peugeot og vi er sponset av Skoda. De var sponset av Rema1000 tror jeg og vi ble sponset av Coop. Så det blir jo litt indre krig oppe i 5.etasje».*

#### 4.2.7. Verdier.

Klubbens verdier kommer til syne der jeg lar spillerne snakke åpent om hvordan det er å være spiller i en klubb som Vålerenga.

Samtlige spillere nevner ordet «stolt» når de beskriver hvordan det er å spille for Vålerenga. Her trekker flere informanter frem at det er en historisk klubb som betyr så mye mer enn bare fotball, og det er noe alle kjenner til. Én informant fremhever det særlig der hun beskriver hvordan det er å spille kamper for Vålerenga.

*«Man må liksom være litt stolt. For alle vil drepe Vålerenga når vi spiller kamper. Hver kamp er en krig. Det er ikke alle kamper i toppserien som egentlig er det, men alltid når man spiller mot Vålerenga».*

Videre trekker hun frem at dette heller ikke er noe som kommer av seg selv, og at det kanskje kan være en utfordring å få nye spillere til å kjenne på den samme stoltheten. Spesielt de siste par årene der det har vært stor utskiftning av spillere, der de ser tendenser til at det satses stort på nye spillere, mens de som sitter inne med klubbens stolthet og historie ikke blir sett i like stor grad.

Flere informanter nevner også slagordet «klubben for alle». Én informant poengterer i midlertid at dette ikke stemmer for damelaget, da det til syvende og sist skal opprettholdes et visst nivå i toppfotball. Det er slik sett ikke åpent for alle å skulle spille på toppserielaget. Samtlige informanter legger likevel her vekt på at det er en form for raushet til stede ettersom de sier det er svært enkelt å komme inn som ny spiller på laget. Både spillere som har kommet inn de siste årene, og spillerne som har vært i klubben lenger og ønsket nye spillere velkommen deler samme oppfatning. De legger her vekt på at overgangen for de fleste nye spillere har vært enkel, og at det sosiale miljøet generelt er godt og lett å komme inn i.

*«Nå er vi en såpass sterk sosial gruppe som jeg tror det er lett å komme inn på».*

En informant sier også her at klubben er behjelpelige med å finne leiligheter og steder å bo for nye spillere som flytter til byen. En annen informant nevner at klubben enkelte ganger har bidratt med økonomiske midler til sosiale ting, som for eksempel middager, for å legge til rette for og gjøre det enklere for nye spillere å bli en del av gruppa.

Når det gjelder om klubben er målrettet, kommer det ganske tydelig frem hos alle informantene at det må man være som fotballklubb, og at dette er noe man tar som en selvfølge. Likevel understrekes det at man må sette seg riktig type mål i forhold til hva klubben klarer å gi for å komme seg hit, samtidig som målene også må være noe å strekke seg etter.

*«Det verste jeg vet er når spillere sier de har mål om å komme til semifinale i cupen. Du kan jo ikke ha det som målsetting i en cup»*

Tre av informantene sier at selv om målsettingen kanskje alltid har vært å vinne serien, har de merket at tiltakene for å komme seg hit har blitt bedre, og at man sånn sett er mer målrettet ved at det jobbes riktigere med å nå disse målene.



### 4.3. Oppfattet identitet.

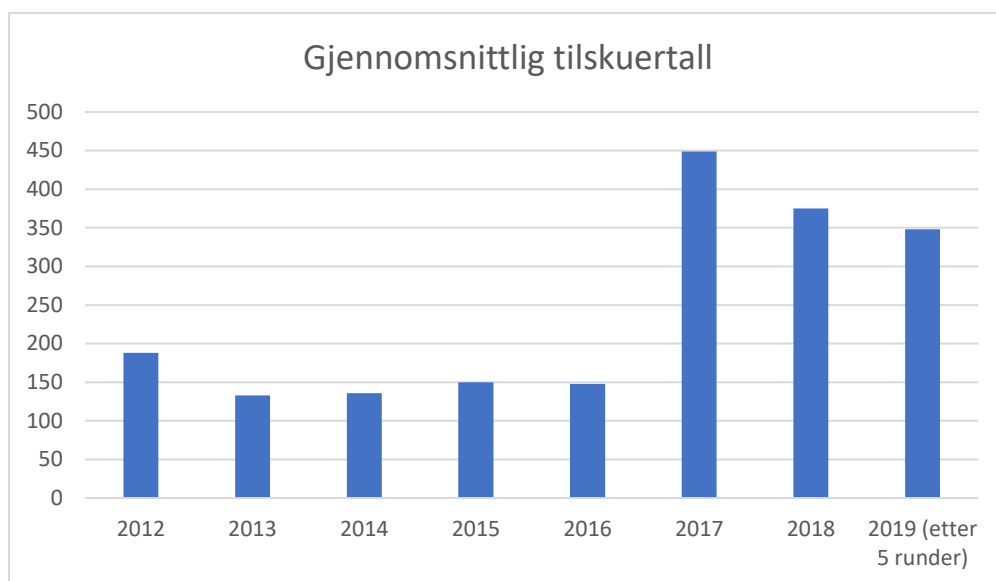
Alle informantene, både blant spillere og ledelse, synes det er vanskelig å si noe om lagets oppfattede identitet, men tror de fleste har en positiv oppfatning av dem. Ledelsen legger spesielt vekt på at man fortsatt er i den spede begynnelse, og at damelaget og toppseriefotball fortsatt er noe som er veldig nytt for de fleste. Informanten legger likevel vekt på den positive effekten de mener det har vært å livestream kampene slik at produktet har blitt mer tilgjengelig sammenlignet med før, der man var nødt til å møte opp på hver kamp.

Flere informanter trekker også her frem markedssjefen og hans rolle i å bygge opp en merkevare og ansikt utad for damelaget, noe de tror gir eksterne aktører et godt inntrykk av klubben og laget. En informant legger særlig vekt på at dette har bidratt med å vise hvem damelaget er og det gjør at folk i større grad vet hvem de er. Hun selv synes de slik har klart å bygge opp et positivt ansikt utad. Flere informanter sier at de ofte får høre at det er kult at Vålerenga satser på damelaget og at eksterne aktører slik sett har et generelt positivt inntrykk av klubben som en organisasjon og som virkelig satser på damene. Én informant trekker imidlertid her frem at hun heller ikke tror noen ville turt å si noe negativt direkte til dem, og at det slik sett er vanskelig å si om inntrykket de har om klubbens oppfattede identitet er korrekt.

To informanter vektlegger videre at de tror det generelt er en utfordring med holdninger til damefotball i Norge, og at det er vanskeligere å vekke nok engasjement her til å få folk til å komme på kamp. De sammenligner kulturen her med Sverige hvor det er vanligere å se flere stille opp på kamper.

*«Man ser det er kjempeforskjell fra Norge til Sverige for eksempel. Er du idrettsinteressert og det er en kamp i byen din så drar du på den en lørdag klokka tre. Mens i Norge gjør man ikke bare det».*

Samtlige informanter, både blant ledelsen og spillerne, nevner likevel at de har lagt merke til et større engasjement enn tidligere. En informant nevner for eksempel at hun på arbeidsplassen har begynt å få tilbakemeldinger fra kollegaer om forrige helgs kamper, og at de ser større aktivitet gjennom sosiale medier. Alt dette kan i tillegg underbygges av klubbens tilskuertall de siste årene.



**Figur 5: Gjennomsnittlig tilskuertall for Vålerenga Fotball Damer 2012-5.runde 2019**  
**Kilde: [www.fotball.no](http://www.fotball.no) sine offentlige statistikker**

Her bør det nevnes at 2017 kan vise et feilaktig bilde da disse tallene inneholder toppseriens tilskuerrekord på 3541 under åpningskampen på Intility Arena, og ikke nødvendigvis viser et representativt bilde for resten av sesongen. Jeg har ikke lyktes i å oppdrive nøyaktige tall for hver kamp i 2017-sesongen slik at jeg selv kan beregne ut tilskuertall som gir et mer korrekt bilde av sesongen i sin helhet. Man kan likevel se en tydelig oppgang der tilskuertallene har fordoblet seg de siste to sesongene sammenlignet med tidligere. Dette kan være en god indikasjon på at informantenes oppfatning, om at de ser mer engasjement, stemmer.

## 5. Diskusjon.

### 5.1. Ønsket versus Faktisk identitet.

#### 5.1.1. Er klubben best?

Rent objektivt er det lite som taler for at Vålerenga Fotball Damer kan kalle seg best. Som nevnt har deres beste resultat de siste årene vært en 2.plass i cupen i 2017.

Før sesongen i fjor ble det gjort en storsatsing og forventningene var skyhøye om å vinne serien. Slik gikk det ikke, men som flere intervjuobjekter poengterer tar det tid å bygge opp et lag og det krever kontinuitet for å kunne bli best. Her ser vi at forutsetningene har forbedret seg for årets sesong. Mye tyder på at man er på riktig vei til å bli best, med en foreløpig topp 2 plassering, kun 1 poeng bak regjerende mester som i tillegg har én kamp mer spilt.

Man kan likevel ikke påstå at laget per i dag er best, det gjenstår å se, og det foreligger dermed et misforhold mellom den ønskede identiteten og dagens realitet. Samtidig viser funnene til en indikasjon på at gapet er i ferd med å minke, og er mindre enn det har vært tidligere. Det er likevel viktig å være forsiktig med å trekke for sterke konklusjoner basert på én god vårsesong, til tross for positive tendenser.

#### 5.1.2. Er de økonomiske betingelsene gode nok?

Ledelsen har et ønske om at de skal komme seg til et punkt der de kan gi samtlige spillere gode nok økonomiske betingelser til at de kan drive med fotball på fulltid. Situasjonen slik den er i dag lever ikke opp til dette. Som nevnt var det kun 1 av 4 i utvalget som var ansatt på fulltid. I følge en informant er ikke dette representativt da hun anslår at omtrent halvparten av spillertroppen er ansatt som helprofesjonelle og har fulltidskontrakter. Ledelsen understreker også her at samtlige spillere får kompensasjon og lønn. Det er fortsatt i ulik grad hvor ikke alle får godt nok betalt til at man kan leve på denne lønnen alene.

Her kan det argumenteres for at dette er en utfordring på bransjenivå og i kvinnefotballen generelt. De økonomiske betingelsene ikke er gode nok til at alle har mulighet til å leve av fotballen. Normen i dag er å ha andre inntektskilder, mens unntaket i større grad er å være fulltidsansatt som fotballspiller.

Antakelsen at halvparten av spillerne per i dag er ansatt på fulltid er ikke bekreftet uten tvil, og denne undersøkelsen har dermed ingen sikre tall å vise til når det gjelder å stadfeste gapet mellom ønsket og faktisk identitet på dette området. Funnene kan imidlertid konstatere at ikke alle klubbens spillere er ansatt på fulltid, og at flere fortsatt er avhengig av en eller flere ekstra

inntektskilder. Med tanke på at den ønskede identiteten fastslår at samtlige spillere skal være fulltidsansatt, er det rimelig å konkludere med at det fortsatt eksisterer et gap mellom identitetstypene. Samtidig indikerer funnene at gapet er minkende, da flere informanter nevner at de har sett en økning i lønn sammenlignet med tidligere år, og at antall spillere på heltidskontrakter er høyere i dag enn hva det har vært før. Her kan man i tillegg spekulere i om gapet er mindre hos Vålerenga Fotball Damer enn andre klubber i toppserien, da flere informanter tror de har flest spillere ansatt på fulltid. Det blir imidlertid vanskelig å forsvare en slik påstand uten å gjennomføre lignende undersøkelser for andre toppserielag.

Det bør samtidig vurderes om man bør se på ulike tiltak for å gjøre hverdagen enklere for de spillerne som fortsatt er avhengig av det tradisjonelle arbeidslivet i perioden frem til man klarer å lukke gapet fullstendig. Dette fordi man særlig ser et frafall av spillere etter endte studier, der man må forsøke å kombinere livet som toppseriespiller med livet som tradisjonell arbeidstaker (Svegaarden, 2019). Dette vektlegges ytterligere der ledelsen også poengterer at det må være rom for de som ønsker å ha en annen jobb ved siden av, og at man må være fleksible for å få dette til å fungere. Funnene viser til at det er liten fleksibilitet fra klubbens side på dette området, og at man i stor grad er avhengig av generøsitet og forståelse fra de andre arbeidsgiverne man forholder seg til. Man kan dermed kunne argumentere for at en bedre tilretteleggelse for de med andre forpliktelser, vil kunne være en viktig del av å minimere gapet mellom ønsket og faktisk tilstand i forbindelse med de økonomiske betingelsene.

### 5.1.3. Fungerer takhøyden i praksis?

Når man undersøker klubbens takhøyde kommer man frem til et todelt resultat. Ledelsen hevder at klubben skal være en arena der det skal være god takhøyde og rom for diskusjon. Informantene fra spillersiden bekrefter i noen grad dette, der alle erfarer at det ikke er farlig å ta opp ulike temaer. Det kommer i tillegg frem at det er på plass et spillerutvalg og en kaptein man kan gå gjennom dersom man for eksempel ikke ønsker å ta opp ubehagelige situasjoner direkte. Slik kan man påstå at det ikke foreligger misforhold mellom ønsket og faktisk tilstand og at klubben lever opp til sitt ønske om god takhøyde.

Funnene indikerer imidlertid at man ser lite resultater, eller at dette i beste fall tar lang tid å få gjennom. Viktigheten med takhøyde er nettopp dette: innspill, endring og resultater. Det er ikke tilstrekkelig at det er lov å diskutere, diskusjonen bør også lede noe sted. Her indikerer dermed undersøkelsens resultater at det likevel foreligger et gap mellom de to

identitetstypene, da takhøyden blir mer eller mindre annullert dersom den ikke benyttes videre. For hva er vel poenget ved å ha takhøyde dersom den ikke utnyttes?

#### 5.1.4. Er klubben helprofesjonell?

Ledelsen ønsker at Vålerenga Fotball Damer skal være helprofesjonelt, og alt hva dette innebærer. Her er det mye som indikerer på at de er på riktig spor. De har fått det til slik at samtlige spillere har proffkontrakter og får lønn fra klubben. I tillegg har de tilgang på særdeles gode fasiliteter og spiller på toppseriens beste bane. Videre kan man se at innføring av proffdager også bidrar til å øke profesjonaliteten, der det legges opp til at samtlige spillere to dager i uken har fulltidsdager med fullstendig fokus på fotball. I følge intervjuobjektene har kombinasjonen av alt dette løftet helheten, og at alt føles mer profesjonelt nå enn sammenlignet med tidligere år. Man kan således kunne påstå at gapet mellom ønsket og faktisk identitet er redusert sammenlignet med tidligere, og fremstår i dag som meget lite.

Man kan likevel ikke påstå at det her ikke finnes noe gap. Det er særlig én nøkkelfaktor som spiller inn, og som skaper et skille og øker avstanden mellom de to identitetstypene. Her mener jeg, som nevnt under koding i kapittel 3.2.2, at en del av profesjonaliteten involverer det medisinske apparatet og klubbens skadeoppfølging. Dette kan man argumentere for at er mangelfullt og med rom for forbedring, spesielt i sammenligning med klubbens herrelag. Annet enn at klubben dekker forsikring, har ingen av informantene i denne undersøkelsen fått noe særlig oppfølging av klubben, og det meste har foregått eksternt. Her bør man undersøke om dette er et aspekt klubben bør vurdere å investere mer i, da inntrykket man får er at en deltidsansatt fysioterapeut er et godt utgangspunkt, men ikke gir godt nok grunnlag og kapasitet til grundig oppfølging.

Det blir naturlig å tenke at det er et økonomisk perspektiv som spiller en rolle som kan ha lagt begrensninger på utviklingen av det medisinske støtteapparatet. Dette er likevel et aspekt man bør være klar over at bør forbedres om man skulle ønske å lukke gapet mellom ønsket og faktisk identitet, selv om de økonomiske midlene foreløpig ikke strekker til.

#### 5.1.5. Er alle samme klubb?

På spørsmålet om Vålerenga Fotball Damer lever opp til ideen om at «vi er alle samme klubb» kan det være vanskelig å se et tydelig resultat. Funnene viser til at spillerne i stor grad føler på det at de er en del av noe større og at de kjenner på en tilhørighet i Vålerenga som klubb. Man kan slik påstå at den ønskede identiteten stemmer godt overens med den faktiske identiteten.

Funnene viser likevel til at man kan se et skille i klubben, men da spesielt mellom herrelaget og resten av Vålerenga oppover i systemet. Det er en naturlig tanke at dette skyldes organisasjonsstruktureringen i Vålerenga der herrelaget befinner seg i en adskilt organisasjon med egen økonomi. Undersøkelsens empiri setter lyst på at det kan være vanskelig å bygge en følelse om at alle er en del av samme klubb, når det foreligger grunnleggende forskjeller som kommer ovenfra mellom lag som skal være på samme nivå. Dette blir spesielt tydelig gjennom klubbens ulike sponsoravtaler og samarbeidspartnere. Samtlige lag og spillere har samme klubblogo på brystet. Likevel frontes ulike, og til tider konkurrerende, sponsorer og partnere (*Samarbeidspartnere*, 2019; *Våre Partnere*, 2019). Dette kan bidra til å skape et gap siden det sender et budskap, både internt og muligens også eksternt, at man i realiteten er to adskilte enheter og dermed ikke en del av det samme fellesskapet. Det kan samtidig argumenteres i forhold til om et slikt gap mellom partnere kan være positivt. Ved at Vålerenga Fotball har egne avtaler kan det bidra med å sikre at de også får en større andel, enn om man skulle delt samtlige samarbeidspartnere med Vålerenga Fotball Elite. Et slikt system kan dermed bidra til å bedre de økonomiske betingelsene for damelaget, og slik redusere gapet der.

Organisasjonsstrukturen legger opp til at det er herrelaget som skilles ut som egen organisasjon, der damelaget forblir en del av bredde-siden («hoveddelen») i klubben. Man kan dermed argumentere for at gapet funnene viser til, vil med større sannsynlighet befinne seg mellom herrelaget og Vålerenga, enn hva vi kan se mellom damelaget og Vålerenga. Dette kan det være fornuftig å opparbeide seg kunnskap om, og for eksempel foreta en lignende undersøkelse som denne for Vålerenga Fotball Elite.

På bakgrunn av disse funnene vil man kunne påstå at det i liten grad foreligger et gap mellom de to identitetstypene for kvinnelaget på dette området. Det bør likevel være verdt å merke seg at det foreligger indikasjoner på at det eksisterer et gap angående dette andre steder i klubben. Dette er noe damespillerne plukker opp og føler på i hverdagen, og er dermed også noe det er fornuftig å være oppmerksom på i arbeidet fremover.

#### 5.1.6. Verdienes rolle.

*Stolthet.* På den ene siden viser funnene til at samtlige spillere føler på en viss stolthet av å spille for klubben, der klubben er mer enn bare fotball og at «du spiller for flere enn bare deg sjæl, når du er i Enga» (Mitt Vålerenga – Brakkebandet). Her kommer det frem at det ligger en stolthet i å kunne si at de spiller for Vålerenga og føler på at det er en historisk klubb som

betyr mye for mange. På den andre siden viser samtidig enkelte av funnene til at dette ikke nødvendigvis er en selvfølge, spesielt i et miljø med mye utskiftning. Det er mer naturlig å føle på en stolthet og tilhørighet når man selv har en historie i klubben. For spillere som er nyankommet kan dette kreve ytterligere arbeid å få dyrket frem, især hos spillere hentet fra utlandet som ikke nødvendigvis har noe forhold til Vålerenga fra før.

*Målretta.* Som funnene viser er det vanskelig å kalle seg for et fotballag og ikke være målrettet. Man bør og skal ha et mål å arbeide mot i et konkurransedrevet miljø. Likevel innebærer det også at man faktisk skal arbeide for å nå disse målene. Det er enkelt å si at man har som mål å vinne serien, men det er noe helt annet å faktisk gjøre det. Her viser funnene at det ikke bare er klare målsettinger, men at spillerne indikerer at det samtidig jobbes bedre og på riktigere måte for å nå de nevnte målsettingene. Som en informant nevner så hviler ikke dette bare på spillernes skuldre, men også på klubben og hva de klarer å gi og legge til rette for at disse målene faktisk er innen rekkevidde. Undersøkelsen gir her sterke indikasjoner på at dette er noe både klubben og spillerne treffer bedre på nå enn hva de har gjort tidligere.

*Raus.* Damelaget er en del av klubbens bredde-side, der det skal finnes tilbud for alle. Undersøkelsen kommer likevel frem til at det ligger en viss begrensning på hvor raus Vålerenga Fotball Damer isolert sett kan være, ved at det i realiteten ikke er plass til alle som vil være med på et toppserielag. Her vektlegges imidlertid det sosiale aspektet ved laget, der funnene viser til at spillerne føler de har et godt sosialt samhold, der det er enkelt for nye spillere å komme inn og føle seg som en del av laget. Videre ser man i tillegg uttrykk for raushet fra ledelsesnivå, der det trekkes frem eksempler på at klubben har hjulpet spillere med å skaffe deltidsjobber og bosteder, samt bidratt økonomisk til sosiale hendelser for å styrke samholdet.

Vi ser slik at det foreligger sterke indikasjoner på at klubbens styrevedtatte verdier er noe Vålerenga Fotball Damer kan stå inne for, og at det er svært god overensstemmelse mellom den ønskede og faktiske identiteten på dette feltet. Her bør man samtidig være oppmerksom på at slike verdier bør ha kontinuerlig fokus og vedlikehold for at de skal opprettholdes.

### 5.1.7. Oppsummering

Funnene knyttet til gap mellom ønsket og faktisk identitet kan oppsummeres i tabell 3, som er en videreføring av tabell 1. Her ser vi en oversikt over ønsket og faktisk tilstand, samt funn som indikerer hvorvidt gapet eksisterer eller ikke. Funnene viser til et eksisterende gap

mellom ønsket og faktisk tilstand, noe man bør være oppmerksom på for store gap vil kunne ha negativ effekt på organisasjonens faktiske identitet (Kunda, 1995).

<b>Tema</b>	<b>Ønsket identitet</b>	<b>Faktisk Identitet</b>	<b>Funn</b>
<b>Prestasjon</b>	4.1.1. «Vi må være best».	4.2.1. Det beste laget?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En foreløpig 2.plass og ubeseiret i serien.</li> <li>• Én tidligere sølvmedalje fra cupen.</li> <li>• Ser fremskritt, men for tidlig å si om man kan kalle seg best.</li> </ul>
<b>Økonomiske betingelser</b>	4.1.2. Økonomiske betingelser til å drive fotball på fulltid.	4.2.2. Deltidsjobber og studier.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¼ informanter med deltidsjobb og/eller skole.</li> <li>• Enkelte har flere jobber.</li> <li>• Det anslås at omtrent halvparten av troppen er fulltidsspillere.</li> <li>• Lite tilrettelegging for de med deltidsjobb.</li> <li>• Får hjelp til å skaffe jobb.</li> <li>• Økt lønn hos samtlige.</li> </ul>
<b>Takhøyde</b>	4.1.3. Takhøyde.	4.2.3. «Takhøyde, men ikke egentlig».	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemer på plass for å kunne ta opp ulike problemstillinger.</li> <li>• Stopper opp. Resultater og endringer uteblir, eller tar (for) lang tid.</li> </ul>
<b>Profesjonalitet</b>	4.1.4. 100% profesjonelt.	4.2.4. Profesjonalitet. 4.2.5. Skadeoppfølging	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle på proffkontrakter, de beste fasilitetene og den beste banen.</li> <li>• Medisinsk personell og skadeoppfølging internt mangelfullt.</li> </ul>
<b>Samhold</b>	4.1.5. «Vi er alle samme klubb».	4.2.6. «Et eller annet sted skjer det et skille».	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Følger organisasjonsstrukturen, der «bredde» og «elite» er atskilt.</li> <li>• Indikasjoner på at damelaget føler en tilhørighet til Vålerenga.</li> </ul>



<b>Verdier</b>	4.1.6. Styrevedtatte verdier.	4.2.7. Verdier.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spillerne fronter holdninger og verdier de er enige i, og ser i hverdagen.</li> <li>• Bør likevel opprettholdes og arbeides med.</li> </ul>
----------------	-------------------------------	-----------------	--

**Tabell 3: Oversikt over ønsket og faktisk identitet i tråd med undersøkelsens funn**

## 5.2. Den oppfattede identiteten.

Om den oppfattede identiteten er i tråd med den ønskede eller faktiske identiteten vil her hovedsakelig bli spekulasjoner. Funnene understreker at dette er noe informantene er svært usikre på, og ledelsen gjør videre oppmerksom på at man kun er i den spede begynnelse når det gjelder kvinnefotball og publisitet utad.

Undersøkelsen får likevel frem noen indikasjoner der spesielt spillerne nevner at de ser et større engasjement og en større tilstedeværelse blant eksterne aktører. De tror de har bygget et tydelig ansikt utad, som de samtidig tror andre har en positiv oppfatning av. De mener her at offentligheten har et inntrykk av at Vålerenga er en klubb som satser på damelaget sitt og at dette oppfattes som positivt. Dette underbygges videre av kvantitative data, der vi blant annet ser at tilskuertallet på damenes kamper har gått betraktelig opp de siste par sesongene.

Slik kan vi se en indikasjon på at det er liten spredning mellom den oppfattede og ønskede identiteten. Indirekte kan vi dermed også trekke en antakelse til at det foreligger et gap mellom den oppfattede og faktiske identiteten til laget, da vi har sett at det er gode indikasjoner for at det fremdeles eksisterer et gap mellom ønsket og faktisk identitet. Det er dermed rimelig å anta at ved arbeidet med organisasjonens «corporate identity» blir den ønskede identiteten formidlet i større grad fremfor den faktiske, og at dette bidrar til å skape et misforhold mellom oppfattet og faktisk identitet. Dette bør man være oppmerksom på da det kan ha en ødeleggende effekt på organisasjonens omdømme dersom omgivelsene skulle plukke opp dette misforholdet (Davies & Chun, 2002; Davies et al., 2010).

Det bør likevel understrekes at undersøkelsen kun har tatt for seg meningene til aktører innad i klubben, som synes det er vanskelig å skulle svare på hvordan de blir oppfattet utad. En aktør påpeker samtidig at de muligens har et litt forvrengt syn, da det er sjeldent folk er villig til å si noe negativt til dem direkte og dette er dermed noe de ikke ser så mye til. Analysen ville således kunne gi bedre og mer håndfaste resultater og indikasjoner ved å foreta en

undersøkelse blant eksterne aktører. Oppgavens tidsbegrensning og ressurser tillot imidlertid ikke dette.

### 5.3. Tiltak for å lukke gapet.

#### 5.3.1. Bli best.

Å bli best krever mye, hard og riktig trening. Å komme med eventuelle innspill på forbedringer på det rent idrettstekniske er ikke jeg kvalifisert til, det vil jeg overlate til noen andre.

Det finnes likevel enkelte faktorer man kan vurdere å ta tak i. Å bli best handler i høy grad om spillerne som skal prestere. Tett knyttet opp til poenget om takhøyde, vil det her kunne være lurt å ta høyde for spillernes innvendinger og bekymringer i høyere grad enn de tilsynelatende har gjort tidligere. Det er til syvende og sist spillerne som skal prestere og det er de som får førstehåndserfaringen på når noe fungerer og ikke. Om ikke dette blir hørt vil det kunne bli vanskeligere å plukke opp på forbedringspotensialer og gjennomføre nødvendige endringer.

Videre, som også flere av informantene fra både ledelsen og spillertroppen vektlegger i sine intervjuer, er det viktig med kontinuitet i laget. Dette ser vi svært tydelig om man ser til LSK, som har hatt tilnærmet uendret spillertropp de siste årene. Samtidig ser vi konsekvensen av det motsatte hos Vålerenga Fotball Damer hva sesongen i fjor angår. Her ble majoriteten av laget bestående av gode, men nye spillere, og resultatet ble langt fra det man hadde håpet. Det tar tid for en tropp å «spille seg sammen» og lære hverandre å kjenne, og kontinuitet i troppen fra sesong til sesong vil dermed være en faktor å ta hensyn til fremover. Dette er imidlertid noe organisasjonen allerede er klar over og jobber med, noe vi ser tydelige indikasjoner på om man sammenligner denne sesongens tropp med fjorårets. Videre er kontinuitet noe vanskelig å oppnå da det er både tidskrevende og ressurskrevende å arbeide med. Det er noe som må bygges over tid, samtidig som man aktivt må arbeide for ikke å miste spillere til konkurrenter. Man må til stadighet konkurrere med andre aktører, ikke bare for å sikre nye spillere, men samtidig for å beholde sine eksisterende spillere. Dessuten kan det oppstå utfordringer om man har et lag bestående av mange spillere fra utlandet, dersom disse skulle ønske å flytte hjem igjen. Det bør også her merkes at det alltid vil forekomme utskiftninger i et lag, det er ikke til å unngå, men at det bør foreligge et kontinuerlig arbeid for en solid kjerne og unngå slike massive utskiftninger som vi så før 2018-sesongen.

### 5.3.2. Økonomiske betingelser.

Å skulle lukke gapet angående de økonomiske betingelsene slik at alle spillerne kan være ansatt på fulltid handler i aller høyeste grad om penger, og at man må ha sterk nok økonomi til å kunne innfri slike krav. Slik sett kan det være svært utfordrende å lukke dette gapet.

Vålerenga Fotball Damer er likevel i en unik posisjon der de har en privat investor som bevilger penger til klubben. De er dermed ikke utelukkende avhengig av sponsoravtaler og billettinntekter, og det kan her eksistere en sjanse for at det foreligger muligheter som gjør at man er bedre rustet til å tette dette gapet. Oppgaven har ikke undersøkt hvordan de eksisterende midlene fordeles i dag mellom for eksempel administrasjon og spillere. Det kan tenkes at det er en tung administrasjon som tar mye penger, som kanskje burde kommet laget til gode. Det er derfor en idé å gjennomgå ressursfordelingen og undersøke om det finnes en mer effektiv delegering av eksisterende midler. Dette blir foreløpig kun spekulasjoner og jeg tolker det imidlertid slik at midlene foreløpig ikke strekker til, og at det per i dag er vanskelig å få lukket gapet helt. Her er det samtidig underliggende utfordringer på bransjenivå, da de økonomiske betingelsene er en utfordring vi ser i damfotballen generelt. At utfordringen er så dyptliggende, og ikke gjelder for klubben isolert, kan bidra til å øke vanskelighetsgraden for å lukke gapet.

Det kan likevel være flere tiltak man kan se nærmere på for å jevne ut forskjellene frem til man har flere midler tilgjengelig og klarer å lukke gapet totalt. Jeg har ikke hatt tilgang til kontrakter og lønninger i denne undersøkelsen, men dersom det skulle forekomme store forskjeller kan man eksempelvis se på muligheten for å jevne ut disse. Det vil nok være vanskelig å gjennomføre i praksis, da dette vil kreve at noen går ned i lønn slik at andre skal kunne gå opp. I kontekst av argumentet om å opparbeide kontinuitet, vil det være nødvendig å la spillere som et minimum beholde dagens lønnsnivå slik at man ikke risikerer å miste dem til konkurrerende lag. Samtidig vil det nok generere generell misnøye blant spillerne som ville sett en nedgang i lønnsnivå.

Her kan man istedenfor vurdere muligheten for å legge bedre til rette for de som foreløpig er avhengig av ekstra inntektskilder ved siden av lønnen som fotballspiller. Det kommer blant annet frem fra ledelsen at for å øke profesjonaliteten så har de lagt alle treninger, med unntak av én dag i uka, innenfor normal arbeidstid. Dette byr på utfordringer, og er vanskelig å kombinere med annen jobb. Her kan det være nyttig å vurdere om det vil lønne seg å øke gapet noe på et område, for å minske gapet et annet sted. Dette vil kunne gjøre at spillere ikke føler de må ofre mulig inntekt og ta seg fri andre plasser for å kunne møte på trening, slik

funnene indikerer at situasjonen er i dag. En endring som dette vil kunne gjøre det enklere å kombinere, og samtidig øke den økonomiske friheten til spillerne frem til den kan dekkes i helhet av Vålerenga. En slik ordning kan i teorien være enkel å gjennomføre, men kan by på utfordringer i praksis. Her er det en logistikk som må gå opp, ettersom banen deles med andre lag som har sine treningstider fastsatt. Det kan også by på utfordringer fra spillere som allerede er ansatt på fulltid. Det er en naturlig tanke at det er å foretrekke for dem å ha trening innenfor normal arbeidstid, for så å kunne ha kvelden fri slik de er blitt vant til.

Et annet alternativ man kan vurdere er om Vålerenga bør involvere seg mer hos de enkeltes eksterne arbeidsgivere. Funnene viser til at foruten om kompensasjon, som til tider ikke er tilstrekkelig, er det lite klubben gjør i forbindelse med andre arbeidsgivere og det er spillerne selv som må gjøre egne avtaler med sine andre arbeidsplasser. Det er få arbeidsgivere som har noe forhold til toppserien, eller til det å skulle kombinere jobb med å være toppidrettsutøver og man kan møte liten forståelse. Her kan det være mulig for Vålerenga å inngå dialog med de ulike arbeidsgiverne og se om man kan komme til en felles løsning som gjør hverdagen lettere for den enkelte, der man for eksempel har rom for å dra fra jobb for å rekke trening og heller komme tilbake igjen senere. Vi ser eksempler på at dette er mulig, der OBOS senest i januar 2019 tok grep og ansatte 4 toppseriespillere i trainee-stillinger som er tilpasset slik at de samtidig kan ha fokus på fotballen (Svegaarden, 2019). Det kan være vanskelig å få til individuelle avtaler med eksterne arbeidsgivere for hver enkelt, og enkelte arbeidsoppgaver må gjøres innenfor normal arbeidstid. Det sender imidlertid positive signaler til spillerne, der de i større grad kan føle at de har en støttespiller for å få timeplanen til å gå rundt. Det kan føre til at spillerne ikke sitter igjen med en følelse om at de er alene der «Vålerenga bare regner med at det løser seg» som en informant trekker frem. Samtidig kan det øke arbeidsgivers forståelse for situasjonen dersom de har vært i dialog med Vålerenga, noe som kan føre til at arbeidsgiver i større grad «spiller på lag».

Dette kan være noe vanskelig å gjennomføre da det kan bli noe tid- og ressurskrevende, spesielt om det er snakk om mange arbeidsgivere. Det bør imidlertid være noe som er mulig å gjennomføre da det ikke nødvendigvis krever så mye mer enn noen e-poster eller telefonsamtaler for å forklare situasjonen og bygge forståelse.

### 5.3.3. Takhøyde.

Funnene viser til at det eksisterer strukturer for spillerne til å komme med tanker, innspill og problemer, men at det ikke nødvendigvis gir resultater. Resultatene er imidlertid utydelig på

om det eksisterer noen strukturer eller rutiner på ledelsesnivå for å få gjort noe med det som blir tatt opp. Gitt at det ikke eksisterer slike strukturer for håndtering av innspill, bør man vurdere å innføre faste rutiner for dette. Å gjennomføre dette vil kunne gjøre det enklere å håndtere eventuelle problemstillinger, samt at det kan skape mer forutsigbarhet internt i klubben. Dette vil kunne ha en positiv effekt innad i organisasjonen der ansatte ikke bare føler det er rom for å ta opp ting, men at man i tillegg faktisk blir hørt. Det bør her nevnes at det ikke er alt som blir tatt opp det kan, eller bør, gjøres noe med. Det bør derfor foreligge rutiner på tilbakemelding om dette slik at spillerne ikke føler at det «bare stopper opp», og at det er en årsak til hvorfor de ikke får gjennomslag. Gitt at slike rutiner eksisterer, bør man her ha en gjennomgang av disse, siden det foreligger indikasjoner på at strukturene er mangelfulle eller ikke blir fulgt. Å gjennomføre slike tiltak er mulig, men det krever dedikasjon og at de involverte faktisk praktiserer og benytter strukturene man opparbeider.

Funnene viser samtidig til at resultater og gjennomslag er avhengig av hvem det er man går til, og at ulike personer kan reagere svært ulikt. Her kan det være en idé å få samtlige i ledelsesposisjoner på samme side. Dette kan knyttes opp til avsnittet over med å fastsette bestemte strukturer man skal følge, men det kan også være en idé å for eksempel gjennomføre kurs i håndtering av slike situasjoner. Vi ser av resultatene at en utfordring har vært at personer i ledelsesposisjoner kan ha en tendens til å ta kritikk personlig. Det kan dermed være hensiktsmessig i kursing i en mer effektiv håndtering av slike situasjoner. En mer stabil respons vil kunne bidra med å redusere usikkerheten rundt det å skulle ta opp ting. Slike endringer kan samtidig generere en positiv effekt for takhøyden, der spillerne lar være å sitte inne med ting fordi man «vet» at det ikke blir gjort noe med om man går til en bestemt person. Hvor vanskelig det er å gjennomføre dette er usikkert, ettersom dette blir avhengig av innsatsen og dedikasjonen til de som er involvert. Dersom de i ledelsesposisjoner er innstilt på å forbedre seg på dette området vil det i høy grad være gjennomførbart. Likevel må man samtidig være oppmerksom på at det her er snakk om ulike personlighetstyper og at det er vanskelig å skulle endre seg.

#### 5.3.4. 100% Profesjonelt.

Hva organisasjonens profesjonalitet angår viser funnene til lite gap mellom ønsket og faktisk identitet, med unntak av et område: skadeoppfølging. Her poengteres det at det ikke er tilstrekkelig med kun én fysioterapeut ansatt i en 50%-stilling, og spesielt ikke ved oppfølging av kompliserte skader. Den åpenbare løsningen her vil være å se på mulighetene for å utvide det medisinske apparatet, spesielt med fokus på å ansette en fysisk trener slik enkelte

informanter påpeker. En økning av det medisinske apparatet vil slik kunne tilby en tettere og bedre oppfølging av spillerne innad i klubben, og reduserer avhengigheten av eksterne aktører. Lignende som diskutert i punkt 5.3.2. er det naturlig å tenke at det foreligger økonomiske utfordringer her som vil legge sperrer for en slik utvidelse. Hvor gjennomførbart slike tiltak er, er dermed avhengig av de økonomiske midlene og hvorvidt disse strekker til.

Her kan man se på andre alternativer innad i klubben. Det kan for eksempel være en mulig løsning å evaluere mulighetene ved å utnytte eventuell ubenyttet kapasitet hos herrelaget. Her er det 3 fysioterapeuter i tillegg til fysisk trener, så det vil være naturlig å anta at det burde være rom for et samarbeid der man kan dra nytte av deres ekspertise. Dette vil være potensielt være positivt for begge lag da damelaget vil dra nytte av utvidet ekspertise og oppfølging, mens herrelaget ikke vil sitte på og betale for ubenyttet kapasitet. Med andre ord vil en slik løsning kunne føre til bedre utnyttelse av klubbens ressurser. Hvorvidt dette er gjennomførbart avhenger av de to klubbenes evne og villighet til å samarbeide. Det vil også her foreligge økonomiske begrensninger som kan gjøre det vanskeligere i praksis. Herrelaget og damelaget er to adskilte klubber med hver sin økonomi og det er lite sannsynlig at damene vil få tilgang til herrenes apparat kostnadsfritt.

### 5.3.5. Alle samme klubb.

Tiltak for å redusere gapet under oppfattelsen av at alle skal være samme klubb kan være noe mer utfordrende. Funnene viser til at gapet mellom Vålerenga Fotball Damer og resten av klubben er minimalt, og det er også her undersøkelsen har sitt fokus. Det foreligger indikasjoner på at gapet ligger et annet sted i klubben, nemlig mellom herrelaget og resten av klubben. Det er derfor vanskelig å komme med tiltak fra Vålerenga Fotball Damer for å redusere dette, ettersom det i all hovedsak er utenfor deres ansvarsområde.

Dette er særdeles forståelig da Vålerenga skaper et skille ned på organisasjonsstrukturnivå. Det understrekes imidlertid at alle skal være samme klubb og at det dermed kan være hensiktsmessig å gjennomføre en lignende undersøkelse her for å fastslå hvor og hvorfor dette gapet oppstår, og eventuelle tiltak for å redusere dette om ønskelig.

Funnene viser imidlertid til hvor arbeidet med å lukke gapet kan starte. Selv om de to lagene har adskilt økonomi skapes det et ytterligere skille når man i tillegg har ulike sponsorer. Skillet forsterkes ytterligere når disse sponsorene i tillegg er konkurrenter av hverandre. Her kan det være hensiktsmessig å arbeide for å ha samme sponsorer for både elite-siden og bredde-siden av klubben slik at man i høyere grad signaliserer utad og innad at man er samme

klubb. Om dette er gjennomførbart i praksis er vanskelig å si. Man er her avhengig av eksterne aktører og deres villighet til å sponse to enheter, noe som kan være vanskelig å styre. Per i dag har likevel begge sidene av klubben flere av de samme sponsorene, og det foreligger dermed bevis på at dette er gjennomførbart, men kan være utfordrende.

Man kan også se på mulighetene om å utnytte hverandres ressurser bedre. Funnene trekker frem konkrete eksempler som lunsjmat. Det at damene ikke har lov til å spise av maten som er forberedt til herrene selv etter at de er ferdig forsynt, er bare et eksempel på små ting i hverdagen som bidrar til å skape et skille mellom de to enhetene. Dette er elementer det i teorien burde være enkelt å gjøre noe med. Det vil også kunne argumenteres for å være mer økonomisk gunstig da det kan føre til mindre svinn og bedre ressursutnyttelse. Dette kan sammenlignes med argumentet skadeoppfølging om ikke å sitte på bortkastet kapasitet. I praksis kan det likevel være mer utfordrende å gjennomføre grunnet de adskilte økonomiene.

#### 5.3.6. Verdier.

Til tross for at funnene indikerer lite gap hva verdiene angår, og at disse er noe klubben i stor grad kan stå inne for, kan det være lurt å være oppmerksom på dette området likevel. Verdier må kontinuerlig jobbes med for å opprettholdes, kanskje i høyere grad hos organisasjoner med hyppig utskiftning. Det er ingen selvfølge at nye spillere skal komme inn i klubben og føle på samme stolthet som spillerne som har vært der i flere år. En informant kommer her med forslag om at det kunne vært hensiktsmessig med et foredrag før hver sesong, eller for nye spillere, slik at samtlige utvikler en forståelse for klubbens historikk og at den er noe som betyr mye for mange. En slik innsikt kan være nyttig for å tidligere forsterke stoltheten spillerne skal kjenne på når de representerer klubben.

Som nevnt er det lite som indikerer at det foreligger mislighold her, og det er naturlig å anta at klubben dermed arbeider riktig med å bygge verdier innad i klubben. Fokuset bør dermed her være å opprettholde arbeidet, og kontinuerlig ha fokus på de verdiene man ønsker å se.

## 6. Konklusjon.

Mine funn viser at det foreligger et gap mellom faktisk identitet og ønsket identitet hos Vålerenga Fotball Damer. Spesielt ser man rom for forbedring hva økonomiske betingelser og skadeoppfølging angår. Det er likevel mye som indikerer på at dette er faktorer ledelsen er klar over og aktivt jobber med for å forbedre. Denne oppfattelsen blir underbygget fra informanter som har vært i klubben i flere år og sammenligner dagens situasjon med tidligere. Her er det mye som tyder på at om man hadde gjennomført en lignende undersøkelse for noen år siden, ville man funnet helt andre resultater og et mye tydeligere gap enn situasjonen vi ser i dag. Det er likevel et stykke igjen å gå før de kan kalle seg «Norges ledende kvinnekлубb». Dette er noe de heller ikke har som mål om å gjøre før i 2020. Det er derfor fortsatt rom for å få lukket det resterende gapet innen den tid, og det eksisterer en rekke tiltak man kan vurdere for å få det til.

Hva den oppfattede identiteten angår, er det vanskeligere å komme med en klar konklusjon fordi datamaterialet består av usikkerheter. Funnene viser imidlertid til en indikasjon på liten avstand mellom ønsket og oppfattet identitet, og dermed også en større avstand mellom oppfattet og faktisk identitet.

### 6.1. Implikasjoner.

Oppgavens forskningsdesign innehar både styrker og begrensninger. Den kvalitative tilnærmingen gjør at funnene i mindre grad vil være representative for andre fotballag i toppserien, eller organisasjoner i andre idretter og bransjer. Hensikten med undersøkelsen er imidlertid ikke å utvikle ny teori eller generalisere, men å danne en dypere forståelse om organisasjonsidentiteten til et spesifikt fotballag i Norge. Et kvantitativt forskningsdesign kunne likevel bidratt til en generalisering av funn slik at man kunne undersøkt sammenhenger mellom forskjellige variabler. Det kunne for eksempel vært interessant å studere om det eksisterer ulik effekt av skadeoppfølging hos spillere i fulltidsstillinger og spillere i deltidsstillinger.

Det metodiske designet og teoretisk rammeverk har lagt grunnlaget for enkelte temaer undersøkt i intervjuene. Samtidig er organisasjonsidentitet i fotball et tema det ikke har vært forsket mye på tidligere. Jeg hadde på forhånd ingen klare formening om hvilke resultater jeg kunne vente å få. Resultatene viser til at det er mer enn hva som foregår på fotballbanen som skal til for å bli ledende i sitt felt. Dette kan være interessant å forske videre på for å



danne bedre forståelse om hvordan man kan arbeide strategisk fra et organisasjonsteoretisk perspektiv for å nå målene, også utenfor fotballbanen.

## Litteraturliste

- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7: 263-295.
- Albert, S., Ashforth, B. E. & Dutton, J. E. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *The Academy of Management Review*, 25 (1): 13-17.
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl.
- ATEKST-Retriever. *Norske avisartikler*. Søkord: Omdømme. Tilgjengelig fra: <https://web.retriever-info.com/services/archive/doNavigatorDrilldown> (lest 10.05.2019).
- Balmer, J. M. T. & Gray, E. R. (2000). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32 (7): 256-262. doi: 10.1108/00197850010379811.
- Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A. (2002). Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*, 44 (3): 72-86. doi: 10.2307/41166133.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G. & Whetten, D. A. (2006). Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2): 99-106. doi: 10.1177/0092070305284969.
- Colman, H. L. (2014). *Organisasjonsidentitet*, b. 1. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Davies, G. & Chun, R. (2002). Gaps Between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand. *Corporate Reputation Review*, 5 (2/3): 144-158. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540171.
- Davies, G., Chun, R. & Kamins, M. A. (2010). Reputation gaps and the performance of service organizations. *Strategic Management Journal*, 31 (5): 530-546. doi: 10.1002/smj.825.
- de Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, 15 (1-3): 157-179. doi: 10.1362/026725799784870432.
- Deephouse, D. L. & Suchman, M. (2008). *Legitimacy in Organizational Institutionalism*. The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55 (8): 989-1018. doi: 10.1177/0018726702055008181.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8): 1041-1064. doi: 10.1108/0309560310477654.
- Have, P. t. (2004). *Understanding qualitative research and ethnomethodology*. London ;,Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jackson, R. L. (2010). *Encyclopedia of Identity*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. utg. Oslo: Abstrakt.
- Karlsen, H. (2017, 27.12.2017). Ny stjerne til Vålerenga: – Fiasko om de ikke vinner toppserien i 2018. *Aftenposten*. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/100Sport/fotball/Ny-stjerne-til-Valerenga--Fiasko-om-de-ikke-vinner-toppserien-i-2018-247532b.html>.
- King, B. G. & Whetten, D. A. (2008). Rethinking the Relationship Between Reputation and Legitimacy: A Social Actor Conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 11 (3): 192-207.
- Kunda, G. (1995). Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation. *The Academy of Management Review*, 6 (2): 351-369. doi: 10.1287/orsc.6.2.228.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg., 2. oppl. utg. Interview[s] learning the craft of qualitative research interviewing. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvåle, G. & Wæraas, A. (2017). *Organisasjon og identitet : eit symbolsk perspektiv*. [Rev. utg.]. utg. Oslo: Samlaget.
- A-Laget: Meritter*. (2019). vif-damefotball.no: Vålerenga Fotball. Tilgjengelig fra: <http://vif-damefotball.no/a-laget-meritter/> (lest 10.05.2019).
- Mjaaland, A. (2017). *Tilskuerrekord da VIF-damene åpnet ny stadion med seier*. Fotball.no: Norges Fotballforbund. Tilgjengelig fra: <https://www.fotball.no/turneringer/toppserien/2017/valerenga-ny-stadion/> (lest 10.05.2019).

- Moingeon, B. & Soenen, G. B. (2002). *Corporate and organizational identities : integrating strategy, marketing, communication, and organizational perspectives*. London ;,New York: Routledge.
- Ny Toppledelse for Damene i Vålerenga Fotball*. (2017). I: Wulf, T. (red.). [www.vif-fotball.no](http://www.vif-fotball.no): Vålerenga Fotball Elite. Tilgjengelig fra: <http://www.vif-fotball.no/nyheter/ny-toppledelse-for-damene-i-valerenga-fotball> (lest 10.05.2019).
- Om LSK Kvinner*. (2019). lsk-kvinner.no. Tilgjengelig fra: <https://lsk-kvinner.no/om/> (lest 10.05.2019).
- Om Vålerenga - Oslos stolthet*. (2019). vif-damefotball.no: Vålerenga Fotball. Tilgjengelig fra: <http://vif-damefotball.no/om-valerenga/> (lest 10.05.2019).
- Opsahl, P. (2017, 09.12.2017). MILLIONINVESTOR SIKRER VIF-DAMENES STORSATSING: – VI SKAL BLI BEST I NORGE. VG. Tilgjengelig fra: <https://www.vg.no/sport/fotball/i/MgRlvM/millioninvestor-sikrer-vif-damenes-storsatsing-vi-skal-bli-best-i-norge>.
- Riel, C., Balmer, J. & Erasmus Research Institute of, M. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*: 340-355.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Samarbeidspartnere*. (2019). vif-damefotball.no: Vålerenga Fotball. Tilgjengelig fra: <http://vif-damefotball.no/samarbeidspartnere/> (lest 10.05.2019).
- Schultz, M. & Hernes, T. (2013). A Temporal Perspective on Organizational Identity. *Organization Science*, 24 (1): 1-21.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13 (1): 25-35. doi: 10.2307/2086752.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. 5 utg. London: SAGE Publication Ltd.
- Svegaarden, K. E. (2019, 30.01.2019). Vil Ha Flere Jenter På Fotballbanen - Lengre. VG.
- Våre Partnere*. (2019). I: Wulf, T. (red.). vif-fotball.no: Vålerenga Fotball Elite. Tilgjengelig fra: <http://www.vif-fotball.no/samarbeidspartnere/vare-partnere> (lest 10.05.2019).
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*: 219-234. doi: 10.1177/1056492606291200.

## Vedlegg 1: Oversikt over informantene

<b>Stilling</b>	<b>Intervjuelengde</b>	<b>Transkribering</b>
Ledelse (2 stk)	00:45:49	1 time 59 minutter
Spiller	00:17:43	43 minutter
Spiller	00:52:53	1 time 53 minutter
Spiller	00:54:15	2 timer 39 minutter
Spiller	00:54:15	2 timer 39 minutter

## **Vedlegg 2: Intervjuguide ledelsen**

### **Introduksjon**

Kort presentasjon av tema

Samtykkeskjema

Opptak

### **Faktaspørsmål**

Hvor lenge har du jobbet i Vålerenga?

Hva er din stilling?

### **Overgangsspørsmål**

Hvordan er klubben strukturert?

### **Hovedspørsmål**

Hvordan vil du beskrive hvem Vålerenga er som organisasjon?

Hvilke særtrekk vil du fremheve?/hva karakteriserer dere?

Kan du beskrive klubbens verdier?

Hvordan bygger dere opp disse?

Hvordan ser Vålerenga Damer ut i en «ideell verden»? – hva er visjonen?

Hvordan jobber dere får å komme hit?

Hva er den største utfordringen med å komme hit?

Har spillerne fått være med å utforme identiteten (verdier, visjon etc?)

På hvilken måte?

Evt. Hvorfor ikke?

Hva skiller dere fra andre lag i toppserien?

Hvordan er dere forskjellig fra dere selv sammenlignet med f.eks for 5 år siden?

## **Avslutningsvis**

Hvordan tror du tilhengere/utenforstående oppfatter Vålerenga damer?

Er dette forskjellig fra tidligere?

Er det noe du ønsker å legge til, noe jeg har glemt, eller noen spørsmål?

## **Vedlegg 3: Intervjuguide spillere**

### **Introduksjon:**

Kort presentasjon av tema

Samtykkeskjema

Opptak

### **Faktaspørsmål:**

Hvor lenge har du vært i klubben?

Har du jobb eller studie ved siden av?

### **Overgangsspørsmål:**

Hvis ja: Hvordan kombinerer du dette?

Er det noen tilretteleggelse fra VIF?

Hvorfor valgte du Vålerenga?

### **Hovedspørsmål\_**

Om du hadde ønsket å drive med fotball på fulltid, er det noe du hadde fått til i dag?

Evt: Hvorfor ikke?

Hvordan er takhøyden for å ta opp ting?

Blir man evt. Hørt?

Hva er din erfaring med oppfølging av skadede spillere?

Hvordan fungerer det med målsettinger i klubben?

Er spillerne involvert?

Hvordan ville du beskrevet Vålerenga Fotball Damer?

Verdier?

Kan du beskrive hvordan det er for deg å representere klubben?

Hva tror du skiller dere fra andre lag i toppserien?



Hvordan tror du dere skiller dere fra dere selv sammenlignet med for noen år siden?

Hvordan synes du klubben fungerer som arbeidsgiver?

**Avslutningsspørsmål:**

Hvordan tror du andre oppfatter Vålerenga Fotball Damer?

Er det noe du ønsker å legge til, jeg har glemt eller noen spørsmål?

## **Vedlegg 4: Samtykkeskjema**

### *Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet*

#### **”Organisasjonsidentitet i Vålerenga Fotball Damer A”**

##### **Bakgrunn og formål**

Prosjektet er en mastergradsoppgave ved Handelshøyskolen på NMBU. Formålet med oppgaven er å analysere organisasjonsidentiteten til et fotballag i toppserien i Norge.

##### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Deltakelse i prosjektet innebærer gjennomføring av intervju. Data registreres ved hjelp av båndopptaker og notater.

##### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun skribenter som vil ha tilgang til informasjon vedrørende deltakerne i prosjektet. Data vil kodes og anonymiseres slik at personopplysninger ikke kan spores tilbake til den enkelte, og slettes ved prosjektets slutt. Før publisering av den ferdigstilte oppgaven vil alle deltakere ha mulighet for å bekrefte innholdet. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.2019.

##### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Martine Wang

Telefon: +4790282214

Epost: martinew@nmbu.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



**Norges miljø- og biovitenskapelige universitet**  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway