

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og
samfunnsplanlegging

Hvordan og hvorfor tar norske Tippeligaklubber samfunnsansvar?

*En studie av en moderne organisasjonsidés vei inn i
norsk toppfotball*

Alexander Lilay

FORORD

Jeg ønsker å rette en stor takk til alle mine informanter som deltok i studien og som muliggjorde denne oppgaven. I tillegg vil jeg takke veilederen min Hilde Marie Pettersen for god veiledning og konstruktive tilbakemeldinger.

En siste hilsen til alle på Lesehus Øst for trivelige stunder.

SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven beskriver den moderne organisasjonsideen Corporate Social Responsibility (CSR) innenfor fotball. Studien avdekker hvordan konseptet kommer til uttrykk i norske Tippeligaklubber sesongen 2014 og hva som er drivkreftene bak tiltakene til klubbene. Her presenteres Tippeligaklubbens aktiviteter, prosjekter og tiltak rettet mot samfunnsansvar. I lys av dette undersøkes også en populær idés reise fra mektige, globale organisasjoner til den lokale Tippeligaklubb. En sentral antakelse i oppgaven er at aktørene igjennom identiske verdier og visjoner sprer og oversetter CSR-ideen innenfor ett og samme organisasjonsfelt. Samtidig vanskeliggjør det diffuse CSR-begrepet identifiseringen av tydelige oversettelser.

Innhold

FORORD	iii
SAMMENDRAG.....	iv
1 Tema og Problemstilling	1
1.1 Introduksjon	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Begrepsavklaring og avgrensning.....	3
1.4 Disposisjon	4
2 Corporate Social Responsibility (CSR) og Fotball.....	6
2.1 Corporate Social Responsibility	6
2.2 Samfunnsansvar – ulike perspektiver og betraktninger.....	8
2.3 CSR innen sport og fotball	10
2.4 Aktører.....	12
3 Teoretisk rammeverk	14
3.1 Presentasjon av teori.....	14
3.2 Rask tilkoping.....	15
3.2.1 Drivkrefter og utfall av CSR-implementering i Tippeligaklubber.....	15
3.3 Frastøting.....	16
3.3.1 Utfall og drivkrefter for implementering i Tippeligaklubber.....	17
3.4 Dekoplingsteori	18
3.4.1 Utfall og drivkrefter i et dekoplingsperspektiv	19
3.5 Oversettelsesteori.....	20
3.5.1 Bakgrunn for oversettelsesteori.....	21
3.5.2 Oversettelseskjeder.....	22
3.6 Dekontekstualisering	24
3.7 Kontekstualisering	25
3.8 Oppsummering	27

4	Metode	28
4.1	Valg av metode og forskningsdesign.....	28
4.2	Datainnsamling – dokumentanalyse og intervjuer	28
4.2.1	Dokumentanalyse	28
4.2.2	Intervju	29
4.2.3	Rekruttering av utvalg.....	30
4.2.4	Utvalgets størrelse	31
4.3	Intervjusituasjonen.....	32
4.3.1	Hjelpemidler.....	33
4.4	Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	33
4.4.1	Troverdighet.....	33
4.4.2	Bekreftbarhet	35
4.4.3	Overførbarhet	35
4.5	Etiske betraktninger	35
5	Feltgyldige oversettelser – veien mot Tippeligaen.....	38
5.1	Organisasjonsfelt	38
5.2	Det Internasjonale Fotballforbundet (FIFA).....	39
5.3	Norges Fotballforbund (NFF).....	41
5.3.1	Tar ”kvalitetsklubber” samfunnsansvar?	42
5.3.2	Inntreden, igangsetting og konkretisering av CSR hos NFF	44
5.3.3	Prosjekter og aktiviteter	45
5.3.4	Oppsummering	46
5.4	Norsk Toppfotball (NTF) - ”Orden i eget hus”	46
5.4.1	Gatelagsprosjektet og Toppfotballens Samfunnsregnskap	47
5.5	Betraktninger av funn	50
6	Tippeligaklubbens samfunnsansvar	52
6.1	Tippeligaen 2014	52
6.2	Tippeligaklubbens samfunnsansvar 2014 – funn.....	53

6.2.1 Sosiale institusjoner.....	57
6.2.2 Holdnings- og verdiarbeid – økt livskvalitet.....	57
6.2.3 Jobb og kompetanse	57
6.2.4 Rus og Helse.....	58
6.2.5 Miljø.....	58
6.2.6 Humanitær/Internasjonal Bistand.....	58
6.3 Oppsummering - Tippeligaklubbenes CSR-tiltak	59
6.4 Samfunnsansvar hos tre Tippeligaklubber	59
6.4.1 Rosenborg Ballklub.....	59
6.4.2 Sogndal Fotball	61
6.4.3 Vålerenga Fotball	63
6.5 Samfunnsansvar i Tippeligaen – enestående eller sedvanlig praksis?	64
6.6 Samfunnsansvar i Tippeligaklubber – resultat en oversettelseskjede?.....	65
6.7 Oppsummering	66
7 Drivkreftene bak klubbens CSR – institusjonell myte eller genuin filantropi?	68
7.1 Lokal drivkraft i nærmiljøet som strategi?	68
7.2 Tippeligaklubber som verdibærende institusjoner	70
7.3 Samfunnsansvar som ”prat” blant Tippeligaklubber?.....	74
7.4 Samfunnsansvar som oversettelse av en idé – fra FIFA til Aspmyra?	77
7.4.1 Jobbsjansen – fra idé til praksis.....	79
7.5 Oppsummering	82
8 Avslutning og konklusjon	84
8.1 Nøkkelfunn – samfunnsansvar i et organisasjonsfelt	84
8.2 Implikasjoner av de empiriske funnene.....	85
8.2.1 Tippeligaklubbenes CSR (hvordan tar Tippeligaklubber samfunnsansvar?).....	85
8.2.2 Årsaker og drivkrefter bak Tippeligaklubbenes CSR (hvorfor tar Tippeligaklubber samfunnsansvar?)	86
8.3 Refleksjoner og videre forskning	86

Referanseliste.....	89
----------------------------	-----------

Vedlegg

Informert samtykkeerklæring

Intervjuguide I

Intervjuguide II

1 Tema og Problemstilling

1.1 Introduksjon

Denne oppgaven tar for seg den moderne organisasjonsideen *Corporate Social Responsibility* (CSR) – eller *bedrifters samfunnsansvar* på norsk, og forsøker å forklare hvordan denne ideen kommer til uttrykk i 16 Tippeligaklubber. Avhandlingen vil følge en populær organisasjonsidéns vei fra mektige internasjonale fotballorganisasjoner til den lokale Tippeligaklubb. Samtidig vil denne oppgaven forsøke å identifisere drivkreftene bak Tippeligaklubbens samfunnsansvar Tippeligasesongen 2014.

I følge Røvik (2007) er Corporate Social Responsibility en av samtidens moderne ideer. Med det menes det at det har vokst fram sterke normer om at organisasjoner bør ta samfunnsansvar, et ansvar som går langt utover det å tilfredsstille eiere og aksjonærer gjennom å sørge for best mulig bunnlinje. Kort formulert må bedriften bidra til en bærekraftig utvikling i samfunnet der den samtidig holdes ansvarlig for sine handlinger og den innvirkningen den har på mennesker, samfunn og miljø (Brønn og Ihlen 2009:205).

Det interessante med CSR er at det er store diskusjoner om hva begrepet faktisk innebærer. Tilnærmingen ovenfor har ikke en universell enighet. En ”klassisk” tilnærming til CSR vektlegger at bedriftens ansvar begrenser seg til at den kun skal være en økonomisk institusjon i samfunnet der dens fremste formål er å generere profitt til eiere og aksjonærer (Blindheim og Røvik 2011). Denne rollen til bedriften sørger automatisk for å skape arbeidsplasser og bidrar til verdiskapning i samfunnet. Men på grunn av generelle samfunnsmessige endringer og en mer globalisert økonomi, har fremveksten av en *utvidet* forståelse av CSR fått aksept.

Populære organisasjonsideer som CSR kalles gjerne for *institusjonaliserte standarder*. Det betyr at ideer og oppskrifter innenfor en periode blir oppfattet som den riktige, effektive og moderne måten å organisere på (Røvik 1998). Disse oppskriftene er *immaterielle* ideer som på en rask måte spres mellom organisasjoner, men samtidig omformes underveis på ”reisen”. I denne studien undersøkes det hvordan en moderne idé reiser fra Det internasjonale fotballforbundet (FIFA), gjennom organisasjoner som Norges Fotballforbund (NFF) og Norsk Toppfotball (NTF), før det materialiserer seg inn i norske Tippeligaklubber. I løpet av

oppgaven følger vi flere viktige aktørers arbeid med samfunnsansvar innenfor ett og samme organisasjonsfelt. Hensikten med dette er å identifisere CSR-konseptets spredning og bearbeiding mellom disse organisasjonene, og hvordan dette til slutt kommer til uttrykk i 16 Tippeligaklubber. Samtidig vil denne avhandlingen forsøke å avdekke drivkrefter og motivene bak klubbens CSR-tiltak.

Denne studien avdekker også et område det finnes relativt lite forskning på. Det er bare de siste 5-10 årene CSR innenfor fotball har fått økt oppmerksomhet, og spesielt innenfor en norsk kontekst er det svært lite forskning å oppdrive innenfor dette området. I den sammenheng er det hensiktsmessig å fortelle kort hva samfunnsansvar innenfor fotball kan innebære.

Å ha sterke bånd til lokalsamfunnet anses som essensielt for fotballklubber. Implementering og initiering av sosiale aktiviteter som går utover kjernevirksomheten til en organisasjon kan resultere i sterkere tilknytning til interessenter, gi økt legitimitet og omdømme. Dette kan forbedre klubbens økonomiske prestasjon (Walters og Chadwick 2009). Denne økende interessen for CSRs innvirkning innenfor en fotballkontekst har resultert i stadig flere publiseringer innenfor CSR og fotball. I følge en litteraturgjennomgang av Anagnostopoulos (2013) er det en rekke formål med forskningene på feltet. Blant annet undersøkes effektiviteten av CSR-program som har som mål å promotere bedre helse for barn (Parnell, Stratton, Drust & Richardson 2013), institusjonelle krefter for implementering av miljøtiltak i sportsorganisasjoner (Trendafilova, Babiak & Heinze 2013), hvordan supportere og kunder ser på CSR og dens innvirkning på merkevarenavnet til klubben (Blumrodt, Bryson & Flanagan 2012) og hvordan sport er blitt brukt i CSR-initiativ til å fremme utvikling (Levermore 2010). Det er også forskning som hevder at sport er et utmerket verktøy for å ta samfunnsansvar. Smith og Westerbeek (2007) har listet opp 7 ulike grunner for at CSR kan fungere særlig godt innenfor sport: *media og kommunikasjon; appellerer til ungdom; positive helseeffekter; sosial interaksjon; miljø- og bærekraftig utvikling; kulturell forståelse og integrering; det frembringer lek og moro.*

Dette er noen eksempler på hva samfunnsansvar innenfor fotball kan innebære. I den neste delen presenterer jeg oppgavens problemstilling. Deretter kommer det noen kommentarer angående begrepsavklaringer og avgrensinger før kapitlet avsluttes med oppgavens disposisjon.

1.2 Problemstilling

”Hvordan og hvorfor tar norske Tippeligaklubber samfunnsansvar?”

Som problemstillingen antyder er dette en todelt problemstilling. Den første delen tar for seg konkretisering av samfunnsansvar der jeg undersøker Tippeligaklubbenes prosjekter, tiltak og aktiviteter som kan sies å gå innenfor definisjonen samfunnsansvar. Hva jeg legger til grunn innenfor dette kommer jeg tilbake til i neste avsnitt. Før jeg kommer til kapitlet der jeg presenterer klubbenes tiltak, vil jeg ha diskutert andre relevante aktørers arbeid med samfunnsansvar. Dette kan hjelpe meg i operasjonaliseringen av CSR, samt at det også kan bidra til å belyse del 2 av problemstillingen. Den andre delen av problemstillingen undersøker drivkrefter og motivene bak Tippeligaklubbenes samfunnsansvar.

1.3 Begrepsavklaring og avgrensning

På bakgrunn av *tvetydigheten* rundt begrepet CSR kunne det vært hensiktsmessig å forholde seg til en bestemt definisjon gjennom oppgaven. Jeg har imidlertid heller valgt å drøfte de ulike begrepene og satt de opp i sammenheng mot de ulike aktørenes tilnærming til begrepet. Allikevel er det nødvendig å operasjonalisere begrepet i forhold til hva aktørene i denne undersøkelsen initierer av prosjekter og aktiviteter. Her har jeg begrenset meg til å inkludere alle sosiale- eller miljømessige tiltak, prosjekter eller aktiviteter som iverksettes av klubb, forbund eller andre organisasjoner.

I oppgaven veksles det mellom å bruke ”CSR” og ”samfunnsansvar” i setningene. Det er gjort etter hva som er mest hensiktsmessig å bruke under setningsoppbygningen. Jeg har ikke gjort noen forskjell i innholdet av selve ordet, utgangspunktet er altså at det betyr det samme i denne studien. Selv om det ble nevnt helt i begynnelsen av innledningen presiseres det at Corporate Social Responsibility (CSR) betyr *bedrifters*, eller *organisasjoners samfunnsansvar* på norsk.

1.4 Disposisjon

I *kapitel 2* gis det en innføring i begrepet Corporate Social Responsibility der ulike tilnærminger og retninger presenteres. Videre utdypes det hva dette vil si innenfor en fotballmessig kontekst. Avslutningsvis presenteres kort sentrale aktører som brukes i undersøkelsen.

I *Kapitel 3* gjøres det rede for oppgavens teoretiske rammeverk som danner grunnlaget for analysen av mine funn. Teorien omhandler hvordan oversettelsen av en moderne organisasjonsidé kan forløpe, samtidig som den har noen antakelser om hva som kan være årsaker til implementering av populære konsepter.

Kapitel 4 beskriver den metodiske fremgangsmåten for oppgaven. Her presenteres forskningsdesignet og begrunnelse for metodevalg. Deretter redegjøres det for selve undersøkelsesprosessen og datainnsamlingen. Videre diskuteres oppgavens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Avslutningsvis gjøres det noen etiske betraktninger under undersøkelsesforløpet.

I *kapitel 5, 6 og 7* presenteres oppgavens empiri og analyse. Dette gjøres på bakgrunn av oppgavens teoretiske utgangspunkt presentert i kapitel 3.

I *kapitel 8* vil konklusjonen av analysedelen knyttes opp mot oppgavens problemstilling. Deretter vil det komme noen avsluttende betraktninger og forslag til videre forskning.

2 Corporate Social Responsibility (CSR) og Fotball

I dette kapitlet ser jeg på ideen om *Corporate Social Responsibility* – eller bedrifters samfunnsansvar på norsk. Her presenteres ulike perspektiver på selve begrepet, og etter hvert vil jeg bevege meg inn på samfunnsansvar innen fotball. I sum vil dette gi meg et bedre grunnlag for å kunne kartlegge hvordan og hvorfor Tippeligaklubber tar samfunnsansvar.

2.1 Corporate Social Responsibility

Konseptet Corporate Social Responsibility (CSR) fremstår som et problematisk og omstridt begrep. Fra man regner selve begrepet ble etablert som en akademisk disiplin like etter 2.verdenskrig, har betraktningene omkring konseptet forandret seg frem til i dag. Et sentralt resonnement er at det ikke lengre bare handler om å maksimere profitt og tilfredsstillere eiere og aksjonærer, men at organisasjonen også må involvere seg i samfunnets utfordringer og problemer, der samfunnsansvar gjøres gjeldene overfor mange grupper og aktører (Røvik 2007). I den moderne CSR-litteraturen refereres Howard Bowens ”*Social responsibility of the business man*” (1953) som grunnlegger av konseptet CSR som akademisk disiplin (Blindheim 2010). Bowen hevdet at moderne bedrifter hadde så mye innflytelse på samfunnet slik at de derfor var ansvarlige for mer enn bare å skape økonomisk vekst for bedriften sin. I norsk sammenheng har regjeringen definert næringslivets samfunnsansvar i sin stortingsmelding nr.10 (2008-2009):

”Regjeringen legger til grunn en forståelse av samfunnsansvar som innebærer at bedrifter integrerer sosiale og miljømessige hensyn i sin daglige drift og i forhold til sine interessenter. Samfunnsansvar innebærer hva bedriftene gjør på en frivillig basis utover å overholde eksisterende lover og regler i det landet man opererer.”¹

Denne definisjonen er i tråd med det generelle synet om at bedrifter ikke bare kan tenke profitt (Brønn og Ihlen 2009).

¹ http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/tema/n_samfunnsansvar.html?id=621814

Fra et ny-institusjonelt perspektiv tas det utgangspunkt i at organisasjoner i dag er helt avhengige av å leve opp til normer og forventninger om å ta samfunnsansvar (Blindheim og Røvik 2011). Spesielt har CSR fått et økt fokus etter tusenårsskiftet (Røvik 2007). Dette kan eksemplifiseres ved at det stadig produseres litteratur om emnet der det har blitt etablert egne tidsskrifter som omhandler bedrifters samfunnsansvar. I tillegg har flere konsultentselskap spesialisert seg på CSR (Røvik 2007). Det er flere årsaker til at oppmerksomheten for CSR har økt. Globaliseringen av økonomien fører til et stadig tøffere konkurranseklima på tvers av land og kontinenter. Dette gjør at bedrifter tøyer lover og regler i forhold til arbeidstakeres rettigheter og hensyn til miljø, dette for å ha lavest mulig produksjonskostnader. Dette er en av årsakene til at spesielt internasjonale ikke-statlige organisasjoner (INGOs) har opptrådt som ”vakthunder” for krav om mer etisk bevisste og samfunnsansvarlige virksomheter (Røvik 2007:205).

Det har også vært skandaler og enkeltepisoder som har aktualisert CSR.

Regnskapsskandalene i Enron og WorldCom i 2001 og 2002 fikk mye oppmerksomhet for brudd på grunnleggende etiske standarder og ble en felles referanse for managementbøker om CSR og etikk (Røvik 2007:205), mens den amerikanske varehuskjeden Walmart ble avslørt for å ha brukt barnarbeidere i sine fabrikker i Bangladesh.² En annen årsak som har bidratt til at CSR-konseptet autoriseres er at internasjonale og nasjonale politiske organer og andre myndigheter har satt CSR på dagsorden. Store internasjonale institusjoner som EU, FN og Verdensbanken har egne standarder for CSR, mens The International Organization for Standardization (ISO) har lagd en frivillig standard (ISO 26000) for samfunnsansvar som skal kunne gjelde for alle verdens organisasjoner (Røvik 2007). En siste viktig grunn for at bedrifter tar samfunnsansvar mer på alvor er at det er tydelige sammenhenger mellom måten organisasjoner forvalter (og bla.a. eksplisitt gir uttrykk for) sitt samfunnsansvar på, og deres samlede omdømme (Røvik 2007:206). Å ikke ta samfunnsansvar kan føre til et redusert omdømme, som igjen kan føre til tap av kunder og markedsandeler. Samtidig vil samfunnsansvar kunne lønne seg fordi det gir virksomheter godt omdømme og dette fører til at man gjør seg attraktiv overfor investorer, kunder og andre interessenter. En litteraturgjennomgang av Aguinis og Glavas (2012) modifierer denne sammenhengen og

² http://www.law.harvard.edu/programs/lwp/NLC_childlabor.html

mener det må mer forskning som inkluderer flere teoretiske perspektiver for å støtte opp koplingen mellom CSR og organisasjoners omdømme på.

2.2 Samfunnsansvar – ulike perspektiver og betraktninger

Det er også hensiktsmessig å se på de akademiske bidragene til CSR. Bowen (1953) ble nevnt som opphavsmann til konseptet CSR innen academia. Resonnementet til Bowen har senere blitt utfordret, kanskje aller mest av Milton Friedman (1970) som mente at bedrifters hovedansvar kun var å genere profitt til sine aksjonærer og hans slagord ”*The only business of business is business*” blir ofte sitert for å understøtte hans argumenter. Drucker (1984) anser samfunnsansvar som å skape økonomiske muligheter og gevinster ut ifra samfunnets utfordringer. En annen mye sitert inndeling er Archie B. Carrolls (1979,1999) fire sfærer om samfunnsansvar. Han klassifiserer organisasjoners ansvar i fire hovedtyper. Det helt grunnleggende og absolutt nødvendige for at en bedrift skal overleve er det *økonomiske ansvaret*. Virksomheten må opptre økonomisk ansvarlig i henhold til ansatte, investorer, aksjonærer og andre relevante aktører som forventer å få noe tilbake på det de har investert i. Med dette menes for eksempel lønn til ansatte, at kundene får det produktet de betaler for, og at investorer mottar avkastning (Carroll 1991).

Det *juridiske ansvaret* handler om at bedrifter må operere i tråd med lover og reguleringer fra lokale, nasjonale og internasjonale myndigheter. Det forventes altså at bedrifter forfølger sine økonomiske mål innenfor lovverket.

Det *etiske ansvaret* henviser til at bedrifter er nødt til å opptre i forhold til etiske og sosiale normer i samfunnet. Det er viktig at man tilpasser seg de eksisterende, men også nye etiske normer og verdier som dukker opp. Det etiske ansvaret er spesielt viktig fordi det fanger opp forventningene i samfunnet som ikke er lovpålagt.

Den siste sfæren til Carroll er det *filantropiske ansvaret* og handler om å være en ”good corporate citizen”. Det betyr blant annet å bidra med ressurser til samfunnet for å fremme ”livskvaliteten”. Eksempler på dette er donasjoner og støtte til ulike samfunnsnyttige prosjekter, aktiviteter og andre tiltak. Det er ofte ikke noe krav om at bedrifter skal gjøre

dette, derfor sier Carroll at den filantropiske sfæren handler om *frivillighet* selv om det sosiale samfunnet kan forvente at bedrifter bidrar til dette.

Opprinnelig var de fire sfærene satt opp som en pyramide med den økonomiske sfæren nederst og den filantropiske sfæren øverst, men siden han mente at dette innebærer et feilaktig hierarki mellom de ulike forpliktelsene har han i senere tid gått bort fra dette (Schwartz og Carroll 2003).

Et annet anerkjent perspektiv på CSR er fra John L. Campbell (2007). Han opererer med en *minimumsstandard*, der organisasjoner må opptre passende i forholdet til relevante aktører. I følge Campbell (2007) er bedrifter samfunnsansvarlige dersom de:

1. Ikke gjør noe bevisst som skader deres interessenter eller lokalsamfunnet bedriften holder til.
2. De beklager og korrigerer disse skadene når dette eventuelt oppstår.

Det sammenfallende for de ulike definisjonene er at bedriften må ha et økonomisk fundament. Organisasjoner må også følge de juridiske reglene som eksisterer i samfunnet. Ved å ha dette i orden vil organisasjonen automatisk skape arbeidsplasser og bidra til utvikling i nærområdet. På den måten argumenteres det for at organisasjoner som oppfyller disse kriteriene tar et samfunnsansvar.

I dag mener flere retninger at dette ikke er tilstrekkelig og det har over tid utviklet seg et moralsk-etisk preg over begrepet samfunnsansvar. I dagens samfunn blir organisasjoner kontinuerlig overvåket av ulike grupper og enhver hendelse som bryter med det som anses som etisk korrekt kan gi organisasjoner alvorlige problemer, og det er særlig det aspektet ved CSR som synes å stå sterkt i dag (Blindheim og Røvik 2011). I tillegg har også det filantropiske elementet kommet inn, og det virker å ha fått større utbredelse i nyere tid der samfunnsansvar kjennetegnes av *frivillighet* (Brønn og Ihlen 2009). Dette forventes ikke i like stor grad som det etiske, og det bidrar til å problematisere definisjonen av CSR. For eksempel hevder Carroll (1979) at det filantropiske ansvaret går ut på at bedriften skal bidra til å skape et bedre samfunn. Man kan diskutere om ikke bedrifter allerede bidrar i samfunnet ved å ha økonomisk kontroll, følge lover og forskrifter, og opptre moralsk riktig. Skal organisasjoner også bruke tid og ressurser på noe de egentlig ikke er skapt for å gjøre? Samtidig

sammenligner Eilbert og Parket (1973, i Glac 2014) det sosiale ansvaret som å være ”gode naboer”. Det forventes at man stiller opp på dugnader eller bidrar med å løse andre problemer i nabolaget. Betrachtingene rundt organisasjoners samfunnsansvar er mange og med andre ord er det umulig å identifisere en universell definisjon av CSR. Ulike sektorer, bransjer, disipliner og felt har forskjellige definisjoner av CSR. Begrepet fremstår som svært dynamisk og ikke minst kontekstavhengig. Det er ikke noen grunn til å tro at dette er annerledes innenfor sport – og fotball.

2.3 CSR innen sport og fotball

På tross av det økte fokuset på organisasjoners samfunnsansvar, har det tidligere vært lite oppmerksomhet rettet mot CSR innenfor sport. Men på grunn av den økende graden av profesjonaliseringen, eller sagt på en måte, industrialiseringen av sporten – og særlig fotball – har CSR som konsept også fått fotfeste innenfor dette feltet (Breitbarth og Harris 2008; Babiak og Wolfe 2006). Profesjonaliseringen av fotball er drevet frem av spillets enorme popularitet og har resultert i at det som tidligere var drevet på amatørnivå på frivillig basis, har utviklet seg til å bli en profesjon der spillere, trenere og støtteapparat kan leve av sporten. Dette har lagt premissene for en økende grad av stadig nye publiseringer om forskning på CSR innenfor fotball.

Når fotballklubber skal initiere CSR-tiltak vil dette si aktiviteter som faller utenfor kjerneaktiviteten til klubben – altså det å være en fotballklubb som konkurrerer mot andre klubber. I følge Walters og Panton (2014) er den foretrukne måten å tilnærme seg CSR innen sport og fotball gjennom det de kaller for *sosialt partnerskap*. Det gjøres gjennom samarbeid som kan inkludere lokalsamfunnet, forretningsorganisasjoner og lokale myndigheter. Prosjektene som blir iverksatt baserer seg på sosiale utfordringer som inkludering, utdanning, miljø, helse og reduksjon i kriminalitet.

I henhold til det jeg undersøker er det også verdt å nevne noen bidrag på hvordan fotballklubber arbeider med CSR og motivene for å inngå i slike prosjekter. I en casestudie av Reiche (2014) presenteres en av de store europeiske fotballigaene, den tyske Bundesliga, der forfatteren utforsker hva som er drivkreftene bak hvorfor de 18 toppklubbene tar samfunnsansvar. Studien baserer seg på to hovedspørsmål: For det første ønsker han å finne

ut hvordan disse klubbene måler og tolker CSR-begrepet, for så å finne likheter/ulikheter mellom klubbene og hvordan dette praktiseres. For det andre undersøker han hva som er motivene bak klubbenes CSR-programmer. Hva er de sosiale, økonomiske og politiske drivkreftene bak de ulike CSR- tiltakene? Metoden for å løse første del av hovedspørsmålene var å besøke klubbenes hjemmesider der det som regel var publisert rapporter om de sosiale aktivitetene til klubbene. E-poster og telefoner til klubbene ble også brukt. For den andre delen av hovedspørsmålet gjorde han en litteraturstudie av CSR innenfor sport.

Hovedfunnene i studien var at samtlige klubber hadde initiert CSR-aktiviteter med fokus på sosiale- og miljøtiltak. Etablering av egne stiftelser for vanskeligstilte, skoleprosjekt og miljøinitiativ var de hyppigst oppgitte eksemplene i studien. Reiche (2014) konkluderte med at motivene til klubbene var et ønske om å gå fram som et eksempel i regionene de tilhører og i tillegg være en viktig institusjon i lokalsamfunnet. Samtidig var hensynet til kundene (fansen) og sponsorene også viktige drivkrefter for å initiere CSR-tiltak.

En studie av Hamil og Morrow (2011) undersøker CSR i den skotske toppdivisjonen. Her ønsker forfatterne å kartlegge hvordan klubbene innebefatter seg med CSR og hva motivasjonen for dette er. Hovedfunnene i studien er at klubbene historisk sett har hatt sterke røtter i lokalsamfunnet, men at kommersialiseringen av fotball og den generelle samfunnsutviklingen har gjort at klubbene kan forbedre sitt CSR-arbeid og at noen av klubbene er for dårlige til å kommunisere CSR-arbeidet sitt. Et interessant funn var at for mange av klubbene var motivene for CSR-aktivitetene tydelig nedfelt: CSR-prosjekter handler om å generere profitt umiddelbart eller på sikt, og mens de sosiale fordelene er ønskelige, er de heller et biprodukt snarere enn et hovedfokus. Eierne av klubbene så derfor på CSR som en viktig strategi for å oppnå økonomisk gevinst. En slik tilnærming er i tråd med tanken om at samfunnsansvar ”lønner” seg. Det trekkes fram at samfunnsansvar er en form for langsiktig profittmaksimering (Carroll 1999) og at det å ta samfunnsansvar bidrar til å styrke omdømmet (Fombrun og Van Riel 2004).

Det synes å være enighet om at sportsorganisasjoner har et stort potensiale i å ta samfunnsansvar (Ratten og Babiak 2010). Daværende generalsekretær i FN, Kofi Annan, sa i 1999 at fotball kunne forene verden.³ FIFA-president Joseph Blatter uttalte i 2004 at man nå

³ <http://www.un.org/press/en/1999/19990618.sgs7036.html>

måtte begynne å utnytte fotballen for alt den er verdt for å skape fred på jorden,⁴ mens Nelson Mandela sa i en tale i 2000 at sport kunne forandre verden.⁵ Men hvordan fotballklubber skal implementere og gjennomføre CSR-aktiviteter er fortsatt en utfordring. I de neste kapitlene skal jeg se på hvordan CSR som idé forsøkes å tas i bruk blant 16 Tippeligaklubber. Veien inn kan være svært vanskelig og utfordrende og ved å bruke moderne organisasjonsteori kan dette bidra til å forklare den komplekse prosessen ved å studere hvordan og hvorfor Tippeligaklubber tar samfunnsansvar.

Studiene av CSR innenfor sport og fotball viser hva slags tiltak som fotballklubber iverksetter samtidig som det forsøkes å redegjøre for drivkreftene bak dette. Hovedfunnene i studiene viser at klubbene i hovedsak initierer sosiale tiltak i lokalområdet. Barn og ungdom virker å være den fremste målgruppen i klubbens prosjekter. Miljø er også i økende grad på agendaen til klubbene. Motivene bak CSR-tiltakene varierer i ulik grad. Blant annet bruker noen klubber CSR som en strategi for omdømme- og verdiskapning, mens andre klubber føler de har et ansvar i lokalområdet for å bidra i de sosiale utfordringene i nærmiljøet.

Før jeg tar fatt på det teoretiske rammeverket for denne studien presenteres kort de aktørene som bidrar til å konseptualisere, oversette og spre CSR innen dette feltet. Litt av poenget er også å vise at aktørene varierer kraftig i størrelse og at de har helt ulike rammebetingelser for å prioritere og praktisere CSR, men samtidig at konteksten de involverte aktørene befinner seg i, gjør at de har et visst samfunnsansvar.

2.4 Aktører

Det Internasjonale Fotballforbundet (FIFA) er fotballens øverste organ og blir regnet som verdens mektigste idrettsforbund. Samfunnsansvar har lenge vært et prioritert område for FIFA og organisasjonen opprettet i 2005 en egen CSR-avdeling. Organisasjonen har en rekke samarbeidsprosjekter med ulike FN-organisasjoner og også andre ikke-statlige organisasjoner. FIFAs hovedfokus er;

⁴ <http://www.fifa.com/tournaments/archive/mensolympic/athens2004/news/newsid=93969/>

⁵ <http://www.dailymail.co.uk/sport/article-2519097/Nelson-Mandela-dead-95-Sport-power-change-world.html>

”to improve the game of football constantly and promote it globally in the light of its unifying, educational, cultural and humanitarian values, particularly through youth and development programmes;”⁶

Dette gjør de ved å bruke 40% av inntektene direkte til grasrota og utviklingsarbeid, og fra 2015 til 2018 budsjetter FIFA med å bruke 900 millioner USD på forskjellige utviklingsprogram.⁷ Blant programmene til FIFA finner vi ”Football For Hope”, ”Say No To Racism”, ”My Game Is Fair Play” og ”Football For The Planet”.

Underlagt FIFA, som *en* av seks kontinentale føderasjoner, finner vi det Europeiske Fotballforbundet (UEFA). UEFA har 56 medlemsforbund, deriblant Norges Fotballforbund (NFF). NFF består av ca. 2000 medlemsklubber inkludert samtlige Tippeligaklubber. NFFs visjon er ”fotballglede, muligheter og utfordringer for alle”⁸, der den overordnede målsettingen er at fotball skal være åpen og inkluderende.

Norsk Toppfotball (NTF) er interesseorganisasjonen for alle klubber i Tippeligaen og 1. Divisjon. NTF har som mål å være et innovativt kompetansesenter og fremme interessene for alle klubbene i Tippeligaen og OBOS-ligaen. Organisasjonens hovedoppgave er å være sentral i arbeidet for vekst og fremgang for norsk toppfotball på områdene sport, økonomi og omdømme.

Til slutt har vi studiens forskningsobjekt – Tippeligaklubbene. Tippeligaen er den øverste divisjonen i norsk fotball og består av 16 klubber. Tippeligaen administreres og avvikles av NFF. Utvalget i denne studien består av de Tippeligaklubbene som deltok i sesongen 2014.

⁶ http://www.fifa.com/mm/document/affederation/generic/02/41/81/55/fifastatuten2014_e_neutral.pdf

⁷ http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/30/12/07/fifafr2013en_neutral.pdf

⁸ <http://www.fotball.no/toppmeny/Om-NFF/Om-Norges-Fotballforbund/>

3 Teoretisk rammeverk

3.1 Presentasjon av teori

I dette kapitlet presenteres de teoretiske begreper og perspektiver som ligger til grunn for oppgavens problemstilling. Det teoretiske rammeverket tar utgangspunkt i tre etablerte organisasjonsteoretiske perspektiver som igjen gir grunnlag for å utlede noen mer konkrete antakelser om hvordan samfunnsansvar oppfattes og forsøkes tatt i bruk i norsk toppfotball.

Når organisasjoner skal implementere en populær idé kan man ifølge en litteraturgjennomgang på feltet forvente tre ulike antakelser om hva som skjer når disse moderne konseptene forsøkes innført. På bakgrunn av disse tre scenarioene er det mulig å predikere utfallet når 16 Tippeligaklubber forsøker å implementere CSR-ideen inn i organisasjonen. Disse tre scenarioene er utledet fra tre retninger innen organisasjonsteori; det *rasjonelle*, *institusjonelle* og det *ny-institusjonelle* perspektivet. Allikevel kan det være problematisk å betrakte organisasjoner ut ifra disse perspektivene hver for seg. Etter at jeg har presentert tre mulige oversettelsesutfall som er utledet fra disse perspektivene, ser jeg på det som kan betraktes som et fjerde scenario, nemlig et oversettelsesperspektiv. Røviks (1998,2007) *oversettelsesteori* kan anses som en komplementær og alternativ teori av de tre retningene, en retning Røvik kaller for *pragmatisk institusjonalisme* (Røvik 2007:24). Oversettelsesteorien skisserer hele den kompliserte og vanskelige reisen fra tilfeller der ideer skal ut av organisasjoner og inn i andre. Som illustrert i forrige kapitel er CSR en idé som defineres og fortolkes ulikt allerede, noe som ytterligere kan vanskeliggjøre oversettelsen av organisasjonsideen CSR.

Før jeg presenterer oversettelsesteorien er det nødvendig med en rask innføring om tre hovedantakelser om hva som skjer når populære oppskrifter eller ideer forsøkes innført inn i en organisasjon. Christensen mfl. (2004) benevner disse som *rask tilkobling*, *frastøting* og *frikopling*. Jeg har valgt å benevne frikobling som *dekoplingsteori*. Dekoplingsresonnementet kan betraktes som å være særlig aktuelt i henhold til ideen om bedrifters samfunnsansvar. På bakgrunn av de tre perspektivene kan man anta hva slags utfall av implementeringen som kan forventes og samtidig identifisere mulige drivkrefter for at klubbene ønsker å ta samfunnsansvar.

3.2 Rask tilkøpling

Denne antakelsen kan utledes eller konkretiseres med utgangspunkt i det rasjonelle perspektivet og hevder at organisasjonsoppskrifter relativt enkelt og uproblematisk, raskt kan installeres i de fleste organisasjoner (Scott og Davis 2007). Et moderne konsept fremstilles gjerne som et ferdig utviklet verktøy, en samlet ”pakke” klar til å bli tatt i bruk, og som følgelig ikke trenger til særlig intern bearbeiding og tilpasning før det raskt kan koples til, nedfelle seg som rutine og få styrende virkninger på aktiviteter i organisasjonen (Røvik 1998:146). Populære organisasjonsoppskrifter betraktes altså her som standardiserte komponenter tilpasset alle typer organisasjoner, og som man forholdsvis raskt kan ta i bruk – og også byttes ut etter behov. Nøkkelen til raske resultater er imidlertid at konseptene ”installeres” på riktig måte. Det vil si at iverksettingen skjer rasjonelt og planmessig, og følger punktvis de anvisninger som er gitt i innføringsfasen (Christensen mfl. 2004).

3.2.1 Drivkrefter og utfall av CSR-implementering i Tippeligaklubber

Implementering av CSR kan først og fremst oppfattes som et middel for å styrke klubbens omdømme. Blant annet blir det hevdet at styrking av omdømmet regnes som den viktigste årsaken til at bedrifter jobber med samfunnsansvar (Brønn og Ihlen 2009). Dersom en klubb styrker sitt omdømme vil klubben gjøre seg attraktiv overfor blant annet publikum, sponsorer, investorer og andre relevante aktører. Det gjør at klubben øker sine muligheter for økonomisk profitt ut ifra dette perspektivet. Summen av dette gjør at organisasjonen i tillegg øker sin legitimitet. En annen antatt fordel ved å ta samfunnsansvar er hvis klubben befinner seg i kriseperioder eller har andre utfordringer. Klubben kan ha opparbeidet seg en ”goodwill” i lokalsamfunnet som følge av deres samfunnsengasjement (Mahon og Wartick 2003). Et slikt sikkerhetsnett kan verne om organisasjonen slik at samarbeidspartnere, supportere eller lokale institusjoner heller øker sin støtte til klubben i stedet for å minske, eller i verste fall opphøre samarbeidet (Brønn og Ihlen 2009).

Når klubbene bestemmer seg for å implementere CSR-konseptet og dermed ta samfunnsansvar, er det ut ifra dette perspektivet mulig å gjøre noen antakelser om hvordan dette forløper. I all hovedsak er det ledelsen i klubbene som igangsetter, og gjennom organisasjonens formelle struktur vil prosessen foregå nedover i ”systemet” (Christensen mfl.

2004). Ledelsen kan ha oppdaget at klubben ikke tar samfunnsansvar og at dette kan ha negativ virkning på organisasjonens mål og resultater. Ledelsen svarer til problemet som er oppdaget i klubben og ser på implementering av CSR som den riktige løsningen, og CSR fungerer her som et verktøy for å løse problemer og utfordringer i organisasjonen.

Vi kan forvente at prosessen går uproblematisk for seg og at klubbene relativt raskt har kommet opp med tiltak og satt i gang aktiviteter og prosjekter for å ta samfunnsansvar. Det forventes også at organisasjonens resultater (ikke sportslige) i løpet av kort vil forbedres som følge av implementering av CSR.

3.3 Frastøting

Frastøting er en antakelse som kan utledes fra klassisk institusjonalisme der man innenfor organisasjonsteorien ser på organisasjoner som komplekse, verdibærende og integrerte institusjoner som er motstandsdyktige overfor forsøk på raske og omfattende endringer som bryter med de sentrale verdier organisasjonen forvalter (Selznick 1984). Organisasjoner som forsøker å implementere et populært konsept, vil *for det første* kunne oppleve at det er for *enkelt* og ikke tar høyde for kompleksiteten i de problemer som må håndteres daglig. Dersom det viser seg at de nye konseptene som forsøkes innført ikke er hensiktsmessige i forhold til de allerede komplekse utfordringene organisasjonen står overfor, kan utfallet bli at man avslutter forsøket og støter det nye konseptet fra seg (Christensen mfl. 2004). Brunsson og Olsen (1990) hevder at moderne organisasjonsideer ofte fremstår som kontekstløse og lite konkrete. Når slike oppskrifter forsøkes trengt inn i en organisasjon vil velutviklede institusjoner være motstandsdyktige mot ideer som tar sikte på å endre organisasjonens eksisterende og velfungerende praksis.

For det andre kan eksternt skapte konsepter som søkes innført, vise seg å støte an mot grunnleggende normer og verdier som institusjonen er satt til å ivareta (Røvik 1998). Dette illustrerer Wærness (1990) i sin studie av innføringen av treårsbudsjettering i Sverige på slutten av 1980-tallet der offentlige organisasjoner hadde opparbeidet seg sterke institusjonelle trekk. Når organisasjoner oppfattes som institusjoner betyr dette at man vektlegger at deres atferd styres av kulturbestemte regler som viser seg i handlingsrutiner (Brunsson og Olsen 1990). Organisasjoner har over tid opparbeidet seg et sett med verdier,

normer, regler og en veletablert organisasjonskultur, og dersom nye, populære ideer utfordrer disse attributtene vil organisasjonen aktivt forsøke å gjøre motstand. Summen i disse resonnementene er at en institusjonalisert oppskrift må bestå en *kompatibilitetstest* for å slippe inn i organisasjonen. Dersom oppskriften ikke kompatibel vil den kunne bli frastøtt, altså at forsøkene på iverksetting avsluttes (Christensen mfl. 2004).

3.3.1 Utfall og drivkrefter for implementering i Tippeligaklubber

Her vil populære ideer som samfunnsansvar muligens være altfor enkle i forhold til organisasjonens kompleksitet. I tillegg kan de kollidere med klubbens verdier, kultur og normer. I dette perspektivet vil det forventes at Tippeligaklubbene er institusjoner som er svært motstandsdyktige mot stadige endringer. Dersom det oppfattes at klubben har et problem, oppfattes dette gjerne fra bunnen av og fortsetter oppover i hierarkiet, i motsetning til en "top-down"-orientering. Når ideen om samfunnsansvar kommer utenfra organisasjonen og presenteres for klubbens medlemmer, må den igjennom en kompatibilitetstest for at den skal bli akseptert i organisasjonen. Hvis den mislykkes, blir ideen frastøtt. For at konseptet CSR skal bli implementert i klubben er det svært viktig at den korrelerer med organisasjonens allerede eksisterende verdier og kulturer. Hvis ideen om samfunnsansvar er i overenstemmelse med dette vil det kunne tenkes at klubbens rolle eller formål ikke er basert på et måloppnåelses-perspektiv, men en indre forståelse av klubben som en ansvarlig aktør i samfunnet.

Drivkreftene for implementering kan være fordi samfunnsansvar er noe medlemmene i klubben ønsker å bli assosiert med. Det kan være at det å ta samfunnsansvar tufter på de samme eksisterende verdiene som allerede er innfelt i organisasjonen eller hos andre sentrale aktører i organisasjonen. Det forventes også et sterkt ønske om å jobbe i en bedrift som tar samfunnsansvar. Et annet problem som vil fungere som en drivkraft for implementering av CSR er at medlemmene føler at organisasjonen ikke arbeider nok med samfunnsansvar og at dette ikke kommer til uttrykk i klubbens kjernevirksomhet. Implementering av CSR blir derfor et krav fra medlemmene i organisasjonen.

3.4 Dekoplingsteori

Moderne organisasjoner opplever press fra institusjonelle omgivelser om å implementere de til enhver tid tidsriktige og legitime oppskrifter. Parsons (1956) hevder at organisasjoner på den ene siden må ta hensyn til *effektivitet*, som innebærer at man bør holde fast ved innarbeidede og erfaringsbaserte løsninger, mens man på den andre siden må ta hensyn til ideer og oppskrifter som til enhver tid oppfattes som moderne, og som ikke minst antas å gi organisasjonen ekstern *legitimitet* (Meyer og Rowan 1977). Dette gjør at organisasjoner kan stå overfor ulike og motstridende krav og forventninger. Når disse institusjonaliserte normene mislykkes i å møte kravene til handling, vil organisasjonen forsøke å skape to sett av strukturer og prosesser, altså en som tilfredsstillende de institusjonelle omgivelsene og en som tilfredsstillende organisasjonens handlinger og etablerte praksis (Brunsson 1989). Denne formen som gjerne kalles for "doble strukturer" skal holdes separate eller "dekoplet" fra hverandre (Meyer og Rowan 1977).

Fra et ny-institusjonelt perspektiv er Corporate Social Responsibility en institusjonalisert standard som har bidratt til at organisasjoner i større grad må ta samfunnsansvar fordi de institusjonelle omgivelsene krever dette. Det stemmer overens med at det er en særlig økende oppmerksomhet på bedrifters samfunnsansvar de siste 10-15 årene, og nettopp derfor må en organisasjon svare til samtidenes krav om å håndtere dette. Derfor vil det i min oppgave forventes at 16 Tippeligaklubber tar en eller annen form for samfunnsansvar - i hvert fall vil de mest sannsynlig kommunisere dette.

Fra det ny-institusjonelle perspektivet hevder Meyer og Rowan (1977) at bedrifter bevisst dekopler populære organisasjonsideer fra kjernevirksomheten til organisasjonen. Det vil si at flyktige ideer og oppskrifter som oppfattes som inkonsistente holdes skjermte fra praksisfeltet samtidig som organisasjonen kommuniserer at de har tatt inn de aktuelle ideene/oppskriftene inn i organisasjonen (Røvik 1998). Meyer og Rowan (1977) hevder at disse såkalte institusjonaliserte og rasjonaliserte mytene er enkle oppskrifter som er lite egnet til å håndtere organisasjonens kompleksitet. Organisasjonen må derfor på en side svare til omgivelsenes stadige forandringer for å oppnå legitimitet, mens på den andre siden ta hensyn til organisasjonens effektivitet. Dersom organisasjonen skal ta hensyn til omgivelsene kan dette føre til konflikter og intern motstand samtidig som organisasjonens helhetlige formål kan bli utfordret. Den erfaringsbaserte, velutviklede praksisen vil derfor bli truet utenfra. Det er ut

ifra dette resonnement at Meyer og Rowan (1977) lanserer *dekopling* som en løsning på dette problemet. Organisasjoner som dekopler vil i dette perspektivet være i stand til å tilfredsstille omgivelsene, uten at de nye ideene og oppskriftene styrer den dagligdagse aktiviteten til organisasjonen. Brunsson (1989) kaller dette for ”organized hypocrisy”. Dette er en prosess for hvordan organisasjoner prater på en måte, tar avgjørelser i et annet og handler i en tredje måte. Organisasjonen møter på krav for hvordan den prater, bestemmer og til slutt handler og den må sørge for å tilfredsstille disse tre kravene i møte med ulike aktører.

3.4.1 Utfall og drivkrefter i et dekoplingsperspektiv

Legger man dekoplingsresonnementet til grunn vil Tippeligaklubbene hevde at de har implementert CSR-konseptet inn i deres organisasjon for å svare til sterke normer i samtiden om å ta inn disse ideene, uten at dette har en styrende virkning for den daglige aktiviteten. Klubbene vil muligens ha et uttalt mål om å iverksette prosjekter, aktiviteter og andre tiltak og på den måten aktivt prøve å kommunisere dette, men at det i realiteten har medført få endringer i praksis.

Den viktigste drivkraften i dette perspektivet er at organisasjonen rett og slett må svare til omgivelsenes krav om å være moderne og tidsriktig. Å ta samfunnsansvar forventes i dagens moderne samfunn og organisasjoner har rett og slett ikke råd til å la være – i alle fall må de på et vis kommunisere at de tar samfunnsansvar. For å tilfredsstille omgivelsene vil Tippeligaklubber lete i lokalsamfunnet etter problemer – der CSR-ideen vil være løsningen på problemet. Grunnen til at jeg sier lokalsamfunnet er at Tippeligaklubber som oftest vektlegger ”lokalmiljøet” knyttet til klubbens uttalte verdier, visjoner og mål. Det faller derfor naturlig å anta at klubbene henvender seg til nærområdet.

Når hensynet til effektivitet kontinuerlig må opprettholdes, vil organisasjonen sørge for å bruke minst mulig ressurser i arbeidet med samfunnsansvar og at det i mindre grad påvirker praksisfeltet til klubben (Blindheim og Røvik 2011).

3.5 Oversettelsesteori

I denne delen ser jeg på *oversettelsesteori* (Røvik 1998,2007), som går ut på hvordan organisasjonsideer skal ut av en organisatorisk kontekst og inn i en annen. Selve hovedresonnementet i teorien til Røvik er at ideer/oppskrifter ikke er fysiske gjenstander, men immaterielle ideer (Røvik 1998). I motsetning til fysiske ting har de ikke en gitt, uforanderlig form. Populære ideer blir dermed kontinuerlig *oversatt* og *omformet* når – og som følge av at – de spres og reiser inn i stadig nye organisasjoner (Røvik 1998). Oversettelsesteorien utfordrer derfor de tre perspektivene vi presenterte ovenfor og deres ”enkle” forklaring på oversettelsesutfall.

I forrige del så vi på at organisasjoner er avhengige av å leve opp til sterke normer i samtiden som blant annet innebærer at organisasjoners ansvar går langt utover det å skulle tilfredsstille aksjonærer og eiere gjennom økonomisk profitt (Røvik 2007). Organisasjoner må holdes ansvarlig for sine handlinger og den innvirkning den har på samfunnet (Brønn og Ihlen 2009). Mens ny-institusjonell teori mener at dekopling er en løsning på problemet mellom organisasjoners effektivitet kontra eksterne krav og normer, hevder den skandinaviske varianten av ny-institusjonalisme at organisasjoner ikke ønsker å snakke om at de gjør noen ting mens man i praksis gjør noe annet. Røvik (1998, 2007) mener at organisasjoner ikke vil være til i stand til å dekoppe en praksis over tid fordi omgivelsene etter hvert vil oppdage dette og dermed vil organisasjonen miste sin legitimitet. Som vi skal se videre i dette kapitlet er det en rekke forutsetninger for at man skal klare å hente ut – og implementere – en moderne organisasjonsoppskrift.

Corporate Social Responsibility kan defineres innenfor kategorien ”moderne organisasjonsoppskrifter”. Sammen med for eksempel oppskrifter som kvalitetssikring, verdistyring, endringsledelse, målstyring, benchmarking og en rekke andre slike konsepter, har disse oppskriftene fått benevnelsen *institusjonaliserte standarder* eller *institusjonaliserte oppskrifter*. Disse oppskriftene tiltrekker seg oppmerksomheten til mange organisasjoner samtidig og det som kjennetegner ulike typer organisasjonsoppskrifter er ifølge Røvik (1998) at de er ”ute på reise” og har sin tid; de dukker opp, spres raskt til mange og de er gjerne aktuelle i helt andre organisatoriske kontekster over ulike deler av verden.

Røvik (1998:13) definerer de institusjonaliserte standardene som ”en legitimert oppskrift på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som

fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner.” Med ”institusjonalisert” menes det at den innenfor en periode blir oppfattet og omtalt som den riktige, den effektive, den moderne – og den naturlige måten å organisere på (Røvik 1998).

Corporate Social Responsibility eller organisasjoners samfunnsansvar, fremstår i høyeste grad som tidsriktig og aktuelt. Denne moderne organisasjonsoppskriften har tiltrukket seg oppmerksomhet fordi organisasjoner er nødt til å forholde seg til normer og forventninger om å ta et visst samfunnsansvar. Hva skjer så videre med denne oppskriften når den skal tas ut av en organisatorisk kontekst og overføres og oversettes til en annen organisasjon?

3.5.1 Bakgrunn for oversettelsesteori

Oversettelsesteori som blir brukt i denne oppgaven har sin referanse fra ”translation studies” og versjonen som Røvik (2007) har forsøkt å utvikle er en pragmatisk orientert teori om spredning, overføring og virkninger av organisasjonsideer. Teorien er opprinnelig utviklet av Bruno Latour, men den har i senere tid fått klarere organisatorisk utforming av skandinaviske forskere (Christensen mfl. 2004). Den utfordrer de to grunnleggende paradigmene i organisasjonsteorien – det modernistiske og det sosialkonstruktivistiske – for hvordan man forstår kunnskapsoverføring mellom organisasjoner (Røvik 2007:248).

Den modernistiske tilnærmingen betrakter formelle organisasjoner i stor grad som like og rasjonelle. Derfor skal kunnskap og ideer i prinsippet kunne overføres enkelt mellom slike organisasjoner. I og med at disse organisasjonene er like og rasjonelle vil populære ideer eller såkalte ”beste praksiser” være identifiserbare, uttakbare og overførbare til andre organisasjoner - det som blir kalt *dekontekstualisering* (Røvik 2007). Det som skjer når disse ideene skal *inn* i organisasjonen, kalt *kontekstualisering*, er at ledelsen vurderer hvilke ideer som kan bidra til mer effektiv produksjon av tjenester og produkter og at disse overføres og gjenskapes så nøyaktig som mulig i sin egen organisasjon. Det sosialkonstruktivistiske paradigmet vektlegger i større grad denne kontekstualiseringen, men at nye ideer kun tas inn i organisasjonen for å leve opp til normer og forventninger fra omgivelsene om å være forandringsorienterte og moderne. Dersom ideene i tillegg ikke er kompatible med organisasjonens egne normer og verdier vil ideene holdes avskjermet fra kjernevirksomheten.

Oversettelsesteori kritiserer den modernistiske tilnærmingen der man enkelt kan identifisere suksessoppskrifter i en organisasjon, og senere relativt enkelt implementere dem i andre. Teorien til Røvik (1998, 2007) utfordrer også sosialkonstruktivistiske antakelser om at ideer vil bli forsøkt holdt avskjermet fra praksisfeltet. I stedet forsøker han å innta en pragmatisk, men distinkt posisjon under inspirasjon av de to paradigmene og som heller er komplementære, en posisjon han kaller for *pragmatisk institusjonalisme* (Røvik 2007). Den preges av blikk og begreper for *tvetydighet* og har en klar empirisk orientering. Det er dette som ligger til grunn for oversettelsesteorien som her brukes.

Ved å bruke oversettelsesteori kan det utvikles en dypere forståelse av hvordan Tippeligaklubbene tolker og praktiserer samfunnsansvar i den daglige driften. Deres arbeid med oversettelse av konseptet CSR, fra det blir identifisert som et konsept man ønsker å ta inn i organisasjonen, til å faktisk bli implementert og en uttalt praksis, kan foregå på mange forskjellige måter. Oversettelsesteori hjelper oss med å identifisere faktorer som utfordringer og regler, som kan forklare klubbens utfall av prosessen, og om det i hele tatt kan konkluderes med at Tippeligaklubbene tar samfunnsansvar. Jeg er både interessert i dekontekstualiseringsprosessen og kontekstualiseringsprosessen. Hvor kommer denne nye, spennende CSR-ideen fra, hvem er det som identifiserer den og til slutt, hvem er det som presenterer de for Tippeligaklubbene og tar de inn i klubbene? Det er en rekke interessante spørsmål knyttet til hele ”idereisen”. Det er bare noen av spørsmålene jeg skal se på i min analyse.

3.5.2 Oversettelseskjeder

Denne casens hovedoppgave er å undersøke hvordan og hvorfor norske Tippeligaklubber forholder seg til CSR. Men hvor får klubbene denne ideen fra? Hvor foregår oversettelsene, og hvem er det som står for de? Fra toppen er det mest naturlig å se på det internasjonale fotballforbundet (FIFA). FIFA er fotballens øverste organ og blir regnet som verdens mestikste idrettsforbund. Samfunnsansvar har lenge vært et prioritert område for FIFA der de i 2005 fikk en egen CSR-avdeling.

Utvalget som er valgt i denne oppgaven består av 16 Tippeligaklubber. Disse klubbene har aktiviteter til felles – fotball. Det samme gjelder de overnevnte forbund og organisasjoner.

Fotball er kjerneaktiviteten og klubbene tilhører derfor samme felt. Selve konseptet CSR skal gjennom flere ledd før det materialiserer seg ned i den enkelte Tippeligaklubb. DiMaggio og Powell (1991) definerer et organisasjonsfelt som; *”those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products.”*

I dette feltet vil man finne *konkurrerende* autoritative sentra som utvikler alternative feltgyldige oversettelser og varianter av et konsept. Men et felt har også karakteristiske interne ”inndelinger” der ulike autoritative aktører har et over- og underordnes i forhold til hverandre i hierarki-liknende ordninger (Røvik 1998). Aktørene presentert i min studie befinner seg sammen innenfor et slik *felt*, der både spredning og oversettelse av populære oppskrifter tar retning og form av slike autoritetsrelasjoner mellom aktørene innen feltet. Når nye organisasjonskonsepter som CSR kommer utenfra kan ideen på denne måten bli gjenstand for omfattende ”filtrering” og omforming som følge av at feltets inndelingssystem danner det som kan kalles en *flerleddet oversettelseskjede* (Røvik 1998).

Innenfor et organisasjonsfelt er det gjerne innflytelsesrike organisasjoner med administrative enheter for organisasjons- og personalspørsmål som raskt blir oppmerksomme på populære konsepter og sørger for å hente disse inn (Røvik 1998). FIFA kan defineres som en slik organisasjon der deres konsepter forsøkes oversatt av andre aktører innenfor samme felt. Med andre aktører menes blant annet de kontinentale føderasjonsforbundene, de respektive medlemsforbundene som tilhører disse – og også Tippeligaklubber. En slik flerleddet hierarkisk oversettelseskjede kan både ha en oppbremsende og omformende virkning på konseptet, dette fordi det på hvert ledd i slike kjeder gjerne tolkes og bearbeides før det tas i bruk i neste ledd. Slik utvikles det stadig nye og flere lokale varianter av konseptet. FIFAs definisjon og forståelse av CSR er derfor ikke nødvendigvis det samme som en norsk Tippeligaklubb. Denne tolkningen av CSR kan også ha blitt omformet og omdefinert langt tidligere i den hierarkiske kjeden som overnevnt teori antyder.

3.6 Dekontekstualisering

Røvik (2007) presenterer to hovedformer for oversettelse ved overføring av ”beste praksis” eller en populær organisasjonsidé. Den første formen er *dekontekstualisering*. Det går ut på at en ønsket praksis hentes ut fra en annen organisasjon og forsøker å oversette den til en idemessig representasjon der formålet er å overføre den til andre organisasjoner (Røvik 2007). Den andre formen er *kontekstualisering* som jeg kommer tilbake til. Hovedgrunnen til dette skillet er fordi det gjerne er forskjellige aktører som gjennomfører disse prosessene, som også er ofte er ukoordinert i tid og rom (Røvik 2007).

Røvik (2007) innfører et analytisk skille der dekontekstualiseringsprosesser betraktes som bestående av to hovedfaser; ”*løsrivelse*” og ”*pakking*”. Løsrivelse er organisasjonens praksis som forsøkes å gis en idemessig og språklig presentasjon, mens pakking innebærer at ideen tas ut av en bestemt kontekst og omformes slik at den i størst mulig grad gjøres overførbar til andre kontekster (Røvik 2007).

Særlig løsrivelse sees på som en spesiell viktig del av dekontekstualiseringen. Når en idé skal løsrives gjøres dette gjennom ”*uthenting*” og ”*utbringning*”. Når aktører (personer og/eller institusjoner) som kommer utenfra – dvs. befinner seg utenfor organisasjonen der praksisen er lokalisert – skal oversette og overføre en praksis, kalles dette for uthenting (Røvik 2007). Dette er gjerne aktører som tilbyr en ”beste praksis”. I et slikt tilfelle vil Tippeligaklubber bli presentert med ideen CSR som en ”suksessoppskrift” i den organisasjonen det uthentes fra. Utbringning betyr derimot at en eller flere aktører med erfaring fra en bestemt praksis i en bestemt organisasjon, gjennom foredrag, presentasjoner etc., formidler praksisen på arenaer utenfor organisasjonen. Her vil personer med erfaring fra adoptering og implementering av CSR innen fotball formidle sin kunnskap til representanter for Tippeligaklubbene.

Det er imidlertid ikke så enkelt å oversette en praksis til en idemessig representasjon (Røvik 2007). I hovedsak er dette knyttet til spørsmålet om hvor *oversettbar* en praksis er, der det primært er tre trekk ved en praksis som må virke inn på dens oversettbarhet (Røvik 2007). *Eksplisitet* menes hvor stor grad praksisen er språkliggjort og konseptualisert, og dermed synliggjort og kommuniserbar. Her vil i så fall FIFA kunne være et forbilde for Tippeligaklubber. FIFA har en egen enhet for CSR og kommuniserer tydelig utad deres samfunnsansvar. De har i tillegg samarbeidsavtaler, prosjekter og aktiviteter med viktige organisasjoner som for eksempel FN. *Kompleksitet* sirkler seg rundt to aspekter ved en

praksis. Det ene er hvor teknisk praksisen er. Jo enklere teknologi og jo færre mennesker som er involvert i praksisen, desto mindre kompleks praksis. På den andre siden, jo mer teknisk og flere mennesker som er involvert, desto mer kompleks praksis (Røvik 2007). Det andre aspektet er sammenhengen mellom årsak-virkning. Hva er det ved den ønskede praksisen som gjør at organisasjonen har suksess? Klarer man å identifisere alle disse faktorene? CSR-begrepet er særlig innviklende. Dette resonnementet understøttes av Aguinis og Glavas (2012) sin litteraturgjennomgang av CSR der årsakssammenhengene mellom en organisasjons suksess og det å ta samfunnsansvar er uklare. Det kan være vanskelig å måle effekter og virkninger av når fotballklubber tar samfunnsansvar. Noe av dette kan muligens forklares av at klubbene opererer i ulike områder og på den måten må resultatene av prosjektene og aktivitetene til klubbene sees i kontekst. Det siste trekket, *innvevdhet*, vil si hvorvidt og hvor sterk praksisen er forankret og tilknyttet sin organisatoriske kontekst. Dersom praksisen har en sterk tilknytning til sin kontekst vil den være vanskeligere å gjøre oversettbar og overførbar enn hvis praksisen i mindre grad hadde vært ”innvevd” i den organisatoriske konteksten. Samfunnsansvar kan karakteriseres som en ”*institusjonalisert standard*” som i teorien vil passe inn i alle organisatoriske kontekster og vil derfor i større grad være mer oversettbar. Dette kan sees i sammenheng med CSR-standard ISO 26000 som i teorien skal passe inn i alle organisasjoner.

3.7 Kontekstualisering

Kontekstualisering er selve prosessen der ideer, som i varierende grad er representasjoner av praksiser, skal implementeres inn i den lokale konteksten og bli til en praksis. Fra dekontekstualiseringsprosessen reiser ideen inn i en organisasjon og møter der en kompleks kontekst med ulike fysiske strukturer, rutiner, prosedyrer, synlige og usynlige kulturer (Røvik 2007). I forhold til kontekstualisering er det ifølge Røvik (2007) spesielt viktig å tenke på kontekstualiseringens aktører og arenaer, samt kontekstualiseringsregler. Særs essensielt er terminologien *translatørkompetanse*, fordi den i stor grad avgjør om en implementering blir en suksess eller ikke.

En idé blir gjennom tolkning og tydeliggjøring utstyrt med ”markører”, som skaper en tilknytning til lokale forhold slik at ideen blir gjenkjennbar i en lokal kontekst (Christensen

mfl. 2004). Dette handler om å tolke ideen inn i riktig tid og rom og kalles av Røvik (2007) for *innskrivingsregler*. Denne fasen av kontekstualiseringen gjør at Tippeligaklubbene må fortolke og ”tidsmarkere” CSR-ideen inn i lokal tid.

Når selve implementeringen av en idé skal iverksettes er man ifølge Røvik (2007) nødt til å følge spesifikke oversettelses- og omformingsregler. Sentralt i dette spørsmålet er antall frihetsgrader oversetteren har til å utforme den ønskede ideen. Her kan det kanskje tenkes at klubbene muligens ønsker å lage en ”egen” versjon av CSR, eller at de velger direkte kopiering fra kilden de har hentet ideen fra. Normen om samfunnsansvarlighet er meget bred og i praksis kan det omfatte svært mange typer satsninger og aktiviteter. Det er derfor opp til hver enkelt klubb til å fortolke, og til å la den få ulike lokale uttrykk (Blindheim og Røvik 2011).

Man skiller mellom tre ulike strategier for hvordan oversettelsen skal gjennomføres. *Den reproduserende modus* betyr i praksis at ideen forsøkes å gjengis og gjenskape så nøyaktig som mulig, med minst mulig endringer når den oversettes mellom ulike kontekster (Røvik 2007). Faktorer som kan påvirke denne modusen er blant annet hvor oversettbar og omformbar ideen som skal overføres er. Ut ifra denne modusen vil Tippeligaklubber direkte kopiere et suksessfullt CSR-program eller tiltak fra andre organisasjoner for å forsøke å reproducere konseptet i sin egen klubb. I *den modifierende modus* tillates oversetteren visse tilpasninger og omforminger av det som oversettes, men man ønsker primært å være ”tro mot det opprinnelige”. De viktigste verktøyene for å tilpasse denne oversettelsen er ved hjelp av addering og fratrekking, altså at en idemessig presentasjon legges til noen elementer, mens at ved fratrekking trekkes det fra noen elementer når den skal inn i en ny organisatorisk kontekst. Her vil Tippeligaklubber forsøke å bevare grunnfundamentet bak ideen som forsøkes implementert, men legger til eller trekker fra elementer for å utvikle en egen variant av konseptet. *Den radikale modus* kaller Røvik (2007) for en ”omvandling” der oversetterne har stor frihet til å utforme sine egne og lokalt tilpassede varianter av oppskriften man ønsker å implementere. Forventningen her vil være at Tippeligaklubbene omvandler et populært CSR-tiltak for å få det til å framstå som en lokal innovasjon heller enn en representasjon av en ekstern praksis/idé.

Tidligere nevnte jeg *translatørkompetanse* som en viktig faktor for suksessfull adopteringsprosess. Røviks (2007) resonnement er at det i likhet med gode og dårlige

organisasjonsoppskrifter – finnes gode og dårlige oversettere og oversettelser og at det i moderne organisasjoner er et sterkt behov for translatørkompetanse.

3.8 Oppsummering

I dette kapitlet har det teoretiske rammeverket for oppgaven blitt belyst. I den første delen ble det skissert ut hvilke tre antakelser som blir resultatet når populære organisasjonsideer forsøkes implementert i en organisasjon. Disse tre antakelsene har sitt utgangspunkt fra det rasjonelle, institusjonelle og det ny-institusjonelle perspektivet. Ut ifra disse antakelsene kunne vi også forvente utfallet når 16 Tippeligaklubber forsøker å implementere CSR i sin organisasjon. De tre perspektivene gjør det også mulig å identifisere eventuelle drivkrefter for at klubbene implementerer samfunnsansvar. Allikevel kan det være vanskelig å betrakte organisasjoner og implementeringsprosesser ut ifra de ulike perspektivene hver for seg selv. Oversettelsesteori forsøker å løse dette problemet ved å tilby en mer komplementær teori ved å utvikle en pragmatisk orientert teori om spredning, overføring og virkninger av organisasjonsideer. Et viktig resonnement er at ideer og oppskrifter ikke er fysiske gjenstander, men immaterielle ideer (Røvik 1998) som hele tiden omformes og oversettes i løpet av sin ”idereise”. Det har blitt belyst hvordan en ønsket praksis skal bli til en idemessig representasjon (dekontekstualisering) og hvordan disse representasjonene skal implementeres inn i en organisasjon (kontekstualisering). Under hele denne idereisen har det også blitt lagt vekt på translatørkompetanse som en nøkkelfaktor under dekontekstualiserings- og kontekstualiseringsprosessen.

4 Metode

I dette kapitlet gjøres det rede for valg av forskningsmetode og design som er brukt for å samle inn og bearbeide datamaterialet med det formål å besvare oppgavens problemstilling. Videre begrunner jeg for rekruttering av utvalget i undersøkelsen før jeg kort drøfter de etiske betraktningene som må vurderes i et slikt prosjekt. Avslutningsvis drøfter jeg studiens styrker og svakheter med tanke på dets troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

4.1 Valg av metode og forskningsdesign

En del av undersøkelsen innebærer å ta stilling til hvordan datainnsamlingen skal foregå. Som tidligere nevnt er oppgavens problemstilling *”Hvordan og hvorfor tar norske Tippeligaklubber samfunnsansvar?”*

På bakgrunn av dette har jeg valgt å bruke et *kvalitativt* forskningsdesign. Dette fordi jeg undersøker et sosialt konstruert fenomen der en viktig målsetning med metoden er å fortolke og oppnå forståelse av sosiale fenomener (Thagaard 2003). For å oppnå den forståelsen har jeg har valgt å kombinere to kvalitative metoder for datainnsamling i denne undersøkelsen – dokumentanalyse og intervju. Ved å kombinere intervjuer og dokumenter vil en kunne medvirke til å styrke så vel validiteten som generaliserbarheten av ens analyser og konklusjoner (Duedahl og Jacobsen 2010).

4.2 Datainnsamling – dokumentanalyse og intervjuer

4.2.1 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse skiller seg fra data forskeren har samlet inn i felten, som for eksempel observasjoner og intervjuer (Justesen og Mik-Meyer 2010), ved at dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til (Thagaard 2003). Scott (1990, i Thagaard 2003) argumenter for at et dokument er alle slags skriftlige kilder og/eller bilder som er tilgjengelige for forskerens analyse, både av privat karakter som for eksempel dagbøker og brev eller offentlige skrifter som for eksempel stortingsmeldinger eller årsrapporter. I henhold til oppgavens problemstilling, og dermed hvordan denne studiens aktører arbeider med

samfunnsansvar, valgte jeg å bruke dokumenter hentet fra FIFA, NFF, NTF og Tippeligaklubbens nettsider. Det er som regel disse kanalene de overnevnte organisasjonene benytter for å publisere og kommunisere ut sitt arbeid med samfunnsansvar. Dokumentene benyttet i min studie var alle offentlige publiserte dokumenter og dermed tilgjengelig for alle.

Det er flere gode grunner til å bruke tekster som en form for kvalitativt materiale, spesielt innenfor organisasjons- og ledelsesstudier. En grunn for å studere dokumenter som kvalitativt innhold er at dokumenter i dag spiller en avgjørende rolle i forhold til handlinger og beslutninger i organisasjoner (Justesen og Mik-Meyer 2010). Det kan derfor være dokumenter som er relevante i forhold til min problemstilling og som derfor kan inngå som en del av empirien. For eksempel kan dette dreie seg om dokumenter som er produsert av virksomheten selv, blant annet hjemmesider, årsrapporter, budsjetter, CSR-rapporter, pressemeldinger og strategier (Justesen og Mik-Meyer 2010). Dette resonnementet er relevant i henhold til min undersøkelse og problemstilling. Alt av dokumenter som er analysert i mitt kvalitative design er produsert av Tippeligaklubbene, NFF, NTF og FIFA.

På bakgrunn av oppgavens teoretiske rammeverk er det flere ”faremomenter” ved å bruke dokumenter publisert av organisasjonen selv. Med utgangspunkt i det ny-institusjonelle perspektivet argumenteres det for at organisasjoner aktivt produserer og anvender dokumenter med det formål å fremstå som legitime overfor omverdenen. Produksjonen av en rekke dokumenter blir derfor koplet til et ønske om å signalisere rasjonalitet, ansvarlighet eller andre av de verdier som er fremhevet i organisasjonens institusjonelle omverden (Justesen og Mik-Meyer 2010). Denne problemstillingen kommer jeg tilbake til senere i kapitlet når oppgavens styrker og svakheter diskuteres.

4.2.2 Intervju

Intervju ble valgt som metode fordi det gir et særlig godt grunnlag for innsikt i informantens erfaringer, tanker og følelser (Thagaard 2003). I følge Thagaard (2003) kjennetegnes informasjonen fra intervjuet ved at begivenhetene som beskrives er gjenfortellinger av hendelser og at det på den måten preges av informantens forståelse av det han eller hun har opplevd. Hensikten i henhold til min studie var å få informasjon om informantenes

betraktninger og refleksjoner om hvordan organisasjonen deres uttrykker sitt samfunnsansvar og hva dette faktisk innebærer.

4.2.3 Rekruttering av utvalg

Utgangspunktet for rekruttering av utvalget til prosjektet var et ønske om intervjuer med ansatte i NFF, NTF og noen utvalgte Tippeligaklubber. Jeg valgte først å henvende meg til NFF og NTF for å skaffe meg et fundament for å undersøke CSR-begrepet videre nærmere hos Tippeligaklubbene. Dette fordi en del av oppgaven også går ut på å undersøke hvordan det arbeides med samfunnsansvar i de ”overordnede” organisasjoner. På den måten var tanken at jeg kunne ta med meg data fra NFF og NTF videre inn til intervjuene med de utvalgte klubbene. Prosessen rundt rekrutteringen av utvalget kalles *strategiske utvalg* fordi vi velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen (Thagaard 2003).

Jeg henvendte meg til NFF og NTF pr. e-post og telefon. Etter å ha sendt beskrivelse av mitt prosjekt og forespørsel om intervju til NFF ble jeg henvist videre til ”Fagansvarlig Inkludering” for nærmere avtale. Henvisningen videre til den personen tolker jeg dit hen som at de ønsket å ha en person som på best mulig måte kunne besvare mine forespørsler på bakgrunn av tilsendt informasjon av prosjektet mitt. Vedkommende takket ja til å delta i studien og vi avtalte møte for videre gjennomføring av personlig intervju. Hos NTF tok jeg direkte kontakt pr. telefon etter søk på deres hjemmesider. Organisasjonen har få ansatte, men jeg hadde tidligere blitt anbefalt å ta kontakt med en av de ansatte i organisasjonen. Vedkommende ville også stille til intervju og etter ytterligere utveksling av informasjon på e-post avtalte vi tid og sted for personlig intervju.

Etter bearbeiding med data fra NFF og NTF samt Tippeligaklubbenes hjemmesider valgte jeg ut klubber ut ifra kriterier jeg hadde satt. Utgangspunktet var klubber av ulik størrelse (organisatorisk, økonomisk, meritter) sett i et norsk perspektiv, i tillegg til at jeg studerte hva klubbene allerede hadde publisert om samfunnsansvar på nettsidene deres. Geografi var også ett av kriteriene fordi jeg ønsket å se arbeidet med samfunnsansvar til Tippeligaklubbene ut fra ulike lokale kontekster. Vålerenga IF, Rosenborg BK og Sogndal Fotball passet mine kriterier og jeg tok kontakt med de aktuelle klubbene pr. e-post. Bodø/Glimt og Sarpsborg 08 ble også kontaktet pr. e-post uten at mine henvendelser ble besvart.

Oversikt over informanter

Figur 1: Oversikt over informanter i utvalget

Informanter

Informant 1 Fagansvarlig Inkludering, Norges Fotballforbund

Informant 2 Prosjektleder, Norsk Toppfotball

Informant 3 Kommunikasjonsmedarbeider/Samfunnskontakt, Rosenborg BK

Informant 4 Omdømmeleder, Sogndal Fotball

Informant 5 Informant, Vålerenga Fotball

4.2.4 Utvalgets størrelse

Vanligvis vurderes størrelsen på utvalget i forhold til et ”metningspunkt” når flere enheter ikke gir ytterligere forståelse av de fenomenene som studeres (Thagaard 2003). For meg var det også interessant å se på hele oversettelseskjeden i forhold til ideen samfunnsansvar. Derfor er det også gjennomført intervjuer og dokumentanalyser med flere enn bare Tippeligaklubbene. Dette gjøres også som et ledd for å få bedre forståelse for hva samfunnsansvaret til klubbene egentlig innebærer. Min vurdering var altså å gjennomføre intervjuer med 3 av 16 Tippeligaklubber i tillegg til dokumentanalysen av samtlige 16 klubber. I kvalitative utvalg bør ikke antall informanter være større enn at det er mulig å gjennomføre dyptpløyende analyser, dette fordi forskeren skal ha anledning til å gå i dybden på de fenomenene undersøkelsen fokuserer på. Oppgavens omfang og begrenset tid var også medvirkende faktorer for at kun tre klubber ble intervjuet videre.

4.3 Intervjusituasjonen

3 av mine 5 intervjuer ble gjennomført på informantenes arbeidsplass, mens de to siste intervjuene ble gjort over telefon. Fordelen ved telefonintervju var at vi relativt raskt kunne planlegge og gjennomføre intervjuet, i motsetning til hvis jeg hadde måtte reist dit informantene holder til. Den største ulempen med telefonintervjuene var at jeg ikke fikk se informantene ansikt til ansikt. Dette gjør at man mister litt ”kontroll” over informantene, for eksempel ved at man ikke kan avsløre kroppsspråket til informanten. I tillegg var det også noen små stressfaktorer som kan påvirke intervjusituasjonen. Vil telefonen låse seg? Fungerer båndopptaker-programmet på dataen som den skal? Blir kvaliteten på opptakene bra? Jeg gjennomførte en rekke prøveintervjuer på telefonen for å være best mulig forberedt på disse elementene.

Forberedelsene til personintervjuene foregikk på samme måte som telefonintervjuene ved at jeg kjørte noen oppvarmingsrunder før selve intervjuet. På forhånd hadde jeg utformet en intervjuguide (se vedlegg) basert på oppgavens teoretiske rammeverk og problemstilling. Jeg benyttet meg av to forskjellige intervjuguider – en for NFF og NTF, og en for Tippeligaklubbene. Dette for å få best mulig forståelse for det sosiale fenomenet jeg studerer, i tillegg til at jeg ville se dette sammen fra et organisasjonsperspektiv.

Jeg valgte en delvis strukturert tilnærming til intervjuene der intervjuguiden ble bygd opp under dette. Temaene er fastlagt på forhånd, men rekkefølgen bestemmes underveis (Thagaard 2003). Dette gjør at jeg kan følge informantens fortelling, men allikevel få informasjon om temaene som er fastlagt i utgangspunktet (Thagaard 2003). På denne måten forløper intervjuet seg mer som en *samtale* mellom forsker og respondent (Ryen 2002). I følge Ryen (2002) bør åpningsspørsmålene være enkle og nøytrale for å skape en tillitsfull og fortrolig atmosfære som kan bidra til at informanten åpner seg om de temaene intervjueren ønsker å undersøke (Thagaard 2003). Dette var for eksempel spørsmål hvor lenge de hadde jobbet i organisasjonen og utdanningsbakgrunn. Deretter stilte jeg spørsmål om informantens subjektive oppfatning av samfunnsansvar før jeg kunne adressere mer konkrete spørsmål om samfunnsansvar i organisasjonen. På bakgrunn av den delvis strukturerte tilnærmingen til intervjuene, kunne jeg også avvike litt fra intervjuguiden ved å komme med oppfølgingsspørsmål dersom jeg fant dette nødvendig. Avslutningsvis spurte jeg alle informantene om det var noe de ønsket å få presisert eller eventuelt andre misforståelser.

Jeg takket for intervjuet og gjorde det klart at de bare måtte ta kontakt dersom noe skulle være uklart i ettertid.

Oppsummert syntes jeg informantene responderte godt og utfyllende på spørsmålene jeg stilte. Utgangspunktet mitt var at jeg var interessert i informantens kunnskap, forståelse og følelser knyttet til de spørsmålene jeg var ute etter. Allikevel kunne noen av spørsmålene vært bedre formulert, eller mer konsis, ettersom noen av informantene kunne besvare spørsmål som kunne oppfattes som litt like i utformingen. Det gjorde at noen av spørsmålene kunne gli inn i hverandre, men uten at det fikk stor innvirkning på intervjuet ettersom jeg noterte underveis og derfor kunne følge opp disse uklarhetene.

4.3.1 Hjelpemidler

På forhånd av intervjuene hadde jeg avklart med informantene om det var greit at jeg brukte båndopptaker på min mobil under intervjuene, noe samtlige av informantene ga sitt samtykke til. Fordelen ved å bruke båndopptaker er at absolutt alt som sies blir bevart (Thagaard 2003). Det gjorde at jeg kunne konsentrere meg for fullt under intervjuet, både om det informanten sa og om stikkordene jeg noterte til eventuelle oppfølgingsspørsmål. Etter at intervjuene var slutt overførte jeg lydopptaket til datamaskinen før jeg gikk i gang med transkriberingen. Lydopptakene ble så slettet etter at transkriberingen var ferdig. Dataen er passordbeskyttet.

4.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

I denne delen diskuteres oppgavens styrker og svakheter. Det gjøres gjennom en vurdering av oppgavens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

4.4.1 Troverdighet

Troverdighet er knyttet til at forskningen utføres på en tillitsvekkende måte (Thagaard 2003). Gjerne brukes også begrepet *pålitelighet*, eller *reliabilitet* i kvantitative studier. Leseren skal bli overbevist om at studien er utført på en tilstrekkelig måte. Et sentralt poeng er at forskeren må argumentere for troverdighet ved å redegjøre for hvordan dataene er blitt utviklet i løpet av forskningsprosessen (Thagaard 2003). Troverdighet innebærer at forskeren reflekterer over

konteksten for innsamling av data, og hvordan relasjonen til informanten kan påvirke den informasjonen forskeren får.

I forhold til intervjuene vil bruk av båndopptaker gi grunnlag for å utvikle data som i utgangspunktet er mer uavhengig av forskerens oppfatninger enn notater hvor forskeren rekonstruerer utsagn og hendelser (Thagaard 2003). Dette gjør at all relevant informasjon blir registrert. Noen dilemmaer kan knyttes opp til intervjuprosessen min. For eksempel var det intervjuer kun med én representant for hver organisasjon. Det gjorde at informanten potensielt kunne snakke på ”vegne” av organisasjonen og derfor bli preget av dette. Slik jeg har oppfattet det i ettertid var ikke dette noe som preget intervjuene i nevneverdig grad. Informantene kom både med kritiske og konstruktive refleksjoner over organisasjonens arbeid med samfunnsansvar.

En annen utfordring var knyttet til selve intervjusituasjonen. Jeg hadde aldri intervjuet noen før i en slik situasjon. Det gjorde at jeg var svært spent, og muligens litt nervøs før det første intervjuet. Allikevel følte jeg at det første intervjuet gikk bra, men der jeg selvfølgelig ble tryggere på meg selv for hvert intervju som gikk. Dette kan ha noe med at jeg informerte informantene om min manglende erfaring med intervjusituasjoner, noe som resulterte i tålmodighet og tillit fra informantene.

En siste utfordring med intervjusituasjonen går på såkalte *intervjueffekter* (Ryen 2002) der intervjueren både bevisst og ubevisst kan påvirke informantens svar. Derfor forsøkte jeg i mest mulig grad å inneha en nøytral rolle ved å være imøtekommende, rolig og interessert når informanten hadde ordet.

I dokumentanalysen var utfordringene knyttet til innsamling av data over internett. Tekst som publiseres kan endres, oppdateres eller slettes etter over tid. Denne utfordringen gjaldt særlig det Tippeligaklubbene publiserte på hjemmesidene sine. I og med at en stor del av oppgaven er avhengig av hva klubbene publiserer, ble løsningen at jeg tidlig i undersøkelsesprosessen utformet en tabell om klubbenes CSR-arbeid som jeg kontinuerlig oppdaterte til 01.03.15. En del nytt ble lagt til i løpet av prosessen, men uten at dette hindret meg fra å være oppdatert. Dokumentene publisert av FIFA, NFF og NTF var offisielle rapporter og redegjørelser om samfunnsansvar og kan karakteriseres som statiske og varige kilder som ikke endrer innhold og struktur (Thagaard 2003).

4.4.2 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet, eller validitet, viser til tolkningene av resultatene i undersøkelsen. Det betyr at man vurderer hvorvidt resultatene i undersøkelsen representerer virkeligheten av det vi har studert. Forskeren bør derfor gå kritisk igjennom datamaterialet og sin egen fortolkning av den (Thagaard 2003). På bakgrunn av dette har jeg gjennom hele undersøkelsesforløpet forholdt meg kritisk til datainnsamlingen og min fortolkning av resultatene.

Et annet validitetsproblem etter min oppfatning er knyttet til begrepet *samfunnsansvar*. I løpet av denne prosessen har jeg fanget opp utallige definisjoner, betraktninger og tilnærminger omkring begrepet. For å løse dette har jeg kontinuerlig forsøkt å oppklare og diskutere flere betydninger av begrepet under hele undersøkelsen. På den måten kan dette bidra til å styrke studiens bekræftbarhet ettersom det ikke finnes en universell enighet om hva samfunnsansvar egentlig innebærer. Sagt på denne måten vil studien min muligens bidra til en oppklaring hva begrepet *kan* innebære i den bestemte konteksten jeg studerer den i.

Spørsmål omkring bekræftbarhet gjelder også ved bruk av intervju som metode. Data som er innhentet i forbindelse med intervjuene er basert på informantens subjektive forståelse av virkeligheten de befinner seg i. I tillegg kan jeg som forsker bli påvirket over den personlige kontakten jeg har hatt med informantene slik at mine fortolkninger av dataene kan være ”farget” av dette.

4.4.3 Overførbarhet

Overførbarhet innebærer i følge Thagaard (2003) en rekontekstualisering, ved at den teoretiske forståelse som er knyttet til prosjektet settes inn i en videre sammenheng. For at resultatene skal være gjeldene i andre sammenhenger må altså funnene ha gyldighet ved senere forskning. I min oppgave har hensikten vært å forstå et sosialt konstruert fenomen over en bestemt tid – snarere enn et forsøk på å komme fram til en generaliserbar sannhet. Derfor kan det stilles spørsmål ved studiens overførbarhet.

4.5 Etske betraktninger

I vitenskapelig forskning kreves det at forskeren forholder seg til etiske prinsipper og retningslinjer gjennom hele forskningsprosessen (Thagaard 2003). Særlig står prinsippene om *informert samtykke*, *konfidensialitet* og *konsekvensene av forskningen for deltagerne* sterkt i

kvalitativt forskning (Thagaard 2003). Mitt prosjekt er meldt inn og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) på bakgrunn av at forskning som omfatter personopplysninger er meldepliktig. Samtidig har informantene gitt sitt informerte samtykke (se vedlegg). Konfidensialitet innebærer at informantene har krav på at all informasjon de gir blir behandlet konfidensielt. I tillegg skal forskeren i størst muligst grad anonymisere informantene når resultatene av undersøkelsen presenteres. Prinsippet om konsekvensene av å delta innebærer at forskeren gjennom hele forskningsprosessen forplikter seg til å beskytte deltakerens integritet ved å unngå at forskningen medfører negative konsekvenser for de som deltar (Thagaard 2003).

5 Feltgyldige oversettelser – veien mot Tippeligaen

5.1 Organisasjonsfelt

I dette kapitlet presenteres oversetting og håndtering av samfunnsansvar på feltnivå, rettet mot Det Internasjonale Fotballforbundet (FIFA), Norges Fotballforbund (NFF) og Norsk Toppfotball (NTF). Gjennom intervjuer og dokumentanalyser med de overnevnte organisasjonene ønsker jeg å presentere og diskutere hvordan det jobbes med samfunnsansvar på overordnet plan før jeg i det neste kapitlet presenterer og drøfter Tippeligaklubbene i 2014 sitt arbeid med samfunnsansvar. De empiriske funnene i undersøkelsen begynner med å se hvordan fotballens øverste organ, FIFA, arbeider med samfunnsansvar og hvordan dette til slutt kan komme til uttrykk i Tippeligaklubber etter at CSR-ideen også har vært innom NFF og NTF.

Når Tippeligaklubber arbeider med samfunnsansvar kan man spørre seg om dette er et resultat av en institusjonaliseringsprosess der organisasjoner forsøker å imitere større eller overordnede organisasjoner når det gjelder organisasjonstrekk som for eksempel prosedyrer, strategier og normer og verdier (DiMaggio og Powell 1983). Dette resonnementet vil jeg forsøke å belyse senere i oppgaven.

I følge DiMaggio og Powell (1991) vil aktører som konstituerer et organisasjonsfelt være organisasjoner som samarbeider, samhandler, eller har tilhørighet til hverandre. I tillegg har de også satt opp kriterier for hvem som kan delta i et organisasjonsfelt. Sahlin-Andersson (i Czarniawska og Sevón 1996) argumenterer for en mer subjektiv forståelse av et organisasjonsfelt der feltet kan konstitueres når organisasjonene *oppfatter* og blir *klar over* hvem som hører sammen med hvem. Begrepet organisasjonsfelt er relevant for denne studien i og med at jeg ønsker å se på hvordan, eller om, en moderne organisasjonsidé som CSR reiser fra organisasjon til organisasjon. Man snakker om feltgyldige oversettelser som beskrevet ovenfor fordi de involverte aktørene befinner seg innenfor samme felt og det antas at det finnes et samspill mellom dem. Dette samspillet kan illustreres ved at det som i utgangspunktet er lagt til rette for den hierarkiske kjeden er beskrevet i NFFs Handlingsplan 2012-2015:

”De overordnende rammer settes av FIFA og UEFA og linjen går videre til NFF via kretsene og ut til klubb og lagene med spillere, foreldre og frivillige.”⁹

Som påpekt tidligere eksisterer det ikke en universell definisjon av begrepet CSR. Å begrepsfeste CSR innenfor fotball er heller ingen ukomplisert oppgave. I takt med det økte fokuset på bedrifters samfunnsansvar har også betydningen av idrettsorganisasjoners rolle i samfunnet økt og på den måten er det heller ingen unntak for de i å engasjere seg i aktuelle samfunnsspørsmål.

5.2 Det Internasjonale Fotballforbundet (FIFA)

Innledningsvis ble det nevnt at FIFA fikk sin egen CSR-enhet i 2005, men at de en periode før dette hadde andre CSR-tiltak i samarbeid med diverse partnere. Det at FIFA har en egen CSR-enhet er i tråd med antakelsen om at det gjerne er innflytelsesrike organisasjoner med egne spesialiserte enheter som tar inn populære ideer (Røvik 1998). Som en mektig global aktør og kanskje den fremste eksponenten for *spillet* fotball, er det derfor ikke utenkelig at organisasjonen på mange måter kan fremstå som et ”utstillingsvindu” med tanke på det samfunnsarbeidet de gjør. Når det er sagt, er det vanskelig å finne en tydelig nedfelt eller eksplisitt definisjon på samfunnsansvar fra FIFA. I løpet av dette avsnittet skal jeg allikevel forsøke å drøfte organisasjonens arbeid med samfunnsansvar opp mot noen CSR-definisjoner.

FIFA omtaler seg som en ”non-profit organization” som har som hovedmål å forbedre og utvikle fotballen samtidig som de fremmer kvaliteter som går på utdanning, utvikling og menneskelige verdier. Et av deres ”oppdrag” er i følge nettsidene deres;

*”Football is for all. FIFA believes that everybody has the right to play football for free from discrimination or prejudice and we are striving to ensure that this is the case.”*¹⁰

På bakgrunn av deres *misjon* lanserer og igangsetter de en rekke tiltak som går under samfunns- og verdiarbeid. Med andre ord er ikke FIFAs oppgaver begrenset til det å arrangere og gjennomføre store internasjonale fotballmesterskap. Man kan hevde at dette er en rolle de også bør inneha som øverste organ for verdens mest populære idrett. FIFA har på sånn måte en unik mulighet til å bruke fotballen som et verktøy for å fremme utvikling i et globalt

⁹ Norges Fotballforbunds handlingsplan 2012-2015

¹⁰ http://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/explore-fifa.html?intcmp=fifacom_hp_module_corporate

perspektiv. I følge dokumenter FIFA har publisert er dette et ansvar de også tillegger seg.¹¹ I de samme dokumentene presenteres også en rekke av organisasjonens CSR-tiltak. På hjemmesiden til organisasjonen blir prosjektene detaljert beskrevet, og ut ifra informasjonen om prosjektene og dokumenter som er publisert, tar FIFA samfunnsansvar i en større skala. Det vil si at de tiltakene og prosjektene de har initiert tar plass i flere verdensdeler, de økonomiske investeringene er betydelige samt at de har et omfattende samarbeid med for eksempel nasjonale myndigheter, internasjonale organisasjoner og store globale selskaper. De har også nedfelt i strategiplaner at 40 % av FIFAs inntekter skal gå til prosjekter øremerket grasrota. Dette sikrer forutsigbarhet og bærekraftighet i CSR-prosjektene til organisasjonen.

At FIFAs samfunnsansvar går utover det å generere økonomisk profitt og følge lover og regler synes klart. På den måten strekker CSR-begrepet seg lengre enn det Friedman (1970) argumenterer for er organisasjoners ansvar. Gjennom sin strategi for bærekraftig utvikling i forbindelse med Fotball-VM i Brasil i 2014 uttaler FIFA at de ønsker å integrere ISO 26000 sine retningslinjer for samfunnsansvar. Det går på de 5 punktene *ansvarlighet, etikk og anti-korrupsjon, transparens, respekt for interessentenes interesser og respekt for loven*.¹² At store organisasjoner som FIFA gir uttrykk for at de forholder seg til transnasjonale standarder som ISO 26000 bidrar til at CSR-konseptet autoriseres, men samtidig kan man spørre seg om bruk av slike standarder bidrar til å ”fargelegge” organisasjonens samfunnsansvar. Dette kan sees i lys av at organisasjonen er blitt utsatt for omfattende korrupsjonsanklager.¹³ Ser man imidlertid historisk bak arbeidet til FIFA med samfunnsansvar, kan man argumentere for en overgang fra en slags begrenset eller passiv filantropisk rolle til en seriøs og ansvarlig aktør som vektlegger samfunnsarbeidet i omfattende grad. En fortolkning av FIFAs definisjon virker å fremheve de etiske og filantropiske elementene av samfunnsansvar – der de gjennom sin posisjon og innflytelse ønsker å synliggjøre de sosiale og miljømessige utfordringer den globale verden står overfor i dag. Parallelt med dette bruker de *fotball* som sitt fremste verktøy for å iverksette aktiviteter, tiltak og prosjekter for å løse disse utfordringene.

¹¹ <http://www.fifa.com/marketinghighlights/brazil2014/Marketing-Highlights/Engaging-the-Community/CSR-Initiatives/index.htm>

¹² http://www.fifa.com/mm/document/fifaworldcup/generic/02/11/18/55/sustainabilitystrategyconcept_neutral.pdf

¹³ <http://edition.cnn.com/2014/11/13/politics/fbi-fifa-corruption-probe/>

5.3 Norges Fotballforbund (NFF)

Norges Fotballforbund ble stiftet i 1902 og ble i 1908 medlem av FIFA. NFFs visjon er ”Fotballglede, muligheter og utfordringer for alle” og har som mål at fotballen skal være åpen og inkluderende der ingen skal stenges ute.¹⁴ NFF sine visjoner og verdier er på mange måter i tråd med FIFA sine visjoner og verdier. Det er ikke bare fotball som kjerneaktivitet som står i fokus, men at det heller er et middel for å forsøke å bidra i arbeidet med en rekke samfunnsutfordringer.

Det er utfordrende å tidfeste CSR-ideens inntog i norsk fotball og spesielt inn til fotballforbundet. Da prater jeg om CSR som en moderne organisasjonsidé. Fra forbundet ble stiftet i 1902 til den dag i dag har organisasjonen både ekspandert i størrelse, posisjon og arbeidsområder. Det som begynte med et fåtall lag har i dag vokst seg til ca. 2000 klubber og et sekssifret medlemsantall (aktive utøvere). En hensiktsmessig måte er derfor å se samfunnsarbeidet i norsk fotball igjennom en tidslinje. For selv om ulike studier hevder at CSR som konsept kun de siste 5-10 årene er blitt viet oppmerksomhet innenfor fotball, vil det være interessant å se på om en form for samfunnsansvar egentlig alltid har eksistert blant fotballklubber.

Som nevnt tidligere i kapitlet er utgangspunktet for en hierarkisk oversettelse at CSR kan overføres fra overordnet plan og ned til NFF. Men formelt foreligger det ingen retningslinjer, krav eller veiledninger fra FIFA ned til de nasjonale forbundene angående samfunnsansvar i følge informant 1:

”Det blir på frivillig basis, så de kan ikke beordre oss på den måten.” Informant 1

Basert på dette vil det kunne argumenteres for at det ikke foreligger en kopling til FIFA når det gjelder NFFs oversetting av samfunnsansvar. Samtidig kan man heller ikke avvise at det foreligger en kopling. Fra et ny-institusjonelt perspektiv hevder DiMaggio og Powell (1991) at organisasjoner ser til større og innflytelsesrike aktører i feltet for implementering av nye ideer og oppskrifter. På den ene siden foreligger et *ønske* om å identifisere seg med de andre betydningsfulle aktørene i omgivelsene, mens på den andre siden *forventes* det at organisasjoner forholder seg til de institusjonelle normene i feltet som gjerne styres av de

¹⁴ <http://www.fotball.no/toppmeny/Om-NFF/Om-Norges-Fotballforbund/>

dominerende aktørene. Dette kan blant annet inkludere adoptering av moderne organisasjonsoppskrifter som CSR. Ut ifra dette resonnementet er det derfor naturlig å anta at NFFs oversettelse av CSR-konseptet hentes fra sentrale aktører, som for eksempel FIFA.

Videre foreligger det heller ingen formell CSR-strategi i Norges Fotballforbund. Dette er basert på besøk hos deres hjemmesider og intervjuer;

”Vi har ikke sånn konkretisert...her er vår CSR, vi har ikke den. Veldig mye av det vi gjør kommer inn under en intuitiv forståelse av hva det handler om.” Informant 1

Det at nasjonale fotballforbund ikke har formelle CSR-strategier er ikke uvanlig i følge en studie gjort av Walters og Tacon (2011). De gjennomførte en undersøkelse blant alle de 53 medlemslandene i det europeiske fotballforbundet (UEFA) (43 responderte) og fant fram til at 61% av fotballforbundene manglet en klar strategi på samfunnsansvar.

5.3.1 Tar ”kvalitetsklubber” samfunnsansvar?

NFF har i likhet med FIFA ikke en begrepsmessig definisjon på hva samfunnsansvar er, men at det heller virker å ligge implisitt i verdier og visjoner, årsrapporter og i Handlingsplanen til fotballforbundet. De spesielle områdene NFF har som fokus sentralt i organisasjonen innenfor samfunnsansvar er *integrering, inkludering og fair play*. Deres prosjekter og aktiviteter går under disse områdene. Dette er også nedfelt i Handlingsplanen og disse kjerneområdene ønsker NFF også skal gjelde for klubbene, men at dette utarter seg i et lokalt perspektiv der man skal være en positiv drivkraft i lokalmiljøet, det skal handle om mer enn det som skjer på banen.¹⁵ NFF er spesielt opptatt av at man representerer nesten 2000 klubber og at det derfor skal være et breddeperspektiv over arbeidet med samfunnsansvar. For deres del handler det om å legge til rette for klubben i lokalmiljøet.

NFF Kvalitetsklubb-konsept er et klubb utviklingsprogram der klubbene skal oppfylle forskjellige kriterier på tre nivåer for å bli sertifisert som en ”kvalitetsklubb”. Kriteriene for nivå 2 og 3 er pr. dags dato ikke ferdig utarbeidet, mens klubber som er på nivå 1 må oppfylle en del kriterier innenfor samfunns- og verdiarbeid, i tillegg til andre områder. Et interessant poeng her er om ikke kvalitetsklubbprosjektet er NFFs oversettelse av CSR-konseptet.

¹⁵ http://www.fotball.no/Documents/PDF/2012/NFF/Handlingsplan_2012_2015.pdf

For å begynne med introduksjonen av NFF Kvalitetsklubb, er prosjektet i følge NFFs nettsider ”et produkt av en større erfaringsutveksling med andre store fotballnasjoner”.¹⁶ Det er derfor rimelig å anta at NFF har hentet inspirasjon fra andre aktører innenfor samme felt. Dette bekrefter også informanten:

”Kvalitetsklubbkonseptet vårt går ut på at du må oppfylle et visst sett av kriterier...da får du en stjerne på at du er en kvalitetsklubb, det er det i England. Charter Standard Clubs heter det der, og der har vi lagt inn dette som at det skal klubbene bli sjekket opp på.” Informant 1

Her refererer informanten til det engelske fotballforbundets (FA) ”FA Charter Standard Club”-program. Konseptet ble lansert i 2001, og har i likhet med NFF Kvalitetsklubb som hovedmål å utvikle den enkelte fotballklubb der man må oppfylle ulike kriterier for å bli en ”Charter Standard Club”.¹⁷ Det at en sentral aktør som FA bearbeider og oversetter et populært konsept bidrar til at konseptet får en autorativ status i feltet og på sånn måte kan FA sees på som et referansepunkt for de andre aktørene i feltet (Røvik 1998).

Nå som jeg har antydnet hvor denne oversettelsen har foregått er nødvendig å undersøke om konseptet kan klassifiseres som et CSR-prosjekt. At NFF Kvalitetsklubb inneholder elementer av kriterier som går på samfunnsarbeid synes klart. Sentralt i NFF Kvalitetsklubb er et verdigrunnlag som alle klubber må utarbeide. Disse skal være i tråd og veiledende fra NFFs egne visjoner og verdier. Videre fokuseres det på klubbens rolle som samfunnsaktør der klubbene skal være tydelige bidragsyttere i lokalsamfunnet.¹⁸ Gjennom dette skal klubbene ha nære relasjoner til nærmiljøet, bygge et godt omdømme og ha et bevisst forhold til omgivelsene. Arbeidet klubbene gjør skal ha som mål å inkludere alle grupper i samfunnet – uavhengig av alder, kjønn, etnisitet, legning og funksjonshemming. Klubben skal samtidig fremme sunne holdninger i lys av Fair Play-fanen. På det organisatoriske nivået fokuserer NFF Kvalitetsklubb blant annet på god økonomistyring og at klubbene følger og forholder seg til lovverk og regler. Summen av dette gjør at NFF Kvalitetsklubb virker å imøtekomme ulike definisjoner av CSR-begrepet. Det at klubbene skal ha sunn økonomi mens de samtidig forholder seg innenfor det juridiske lovverket tilfredsstillende ett snevert syn på CSR (Friedman 1970). Det fokuseres også på at klubbene må ha et bevisst forhold til omgivelsene og opptre

¹⁶ <https://www.fotball.no/Utdanning-og-kompetanse/NFF-Kvalitetsklubb/>

¹⁷ <http://www.thefa.com/my-football/community/fa-charter-standard-programme>

¹⁸ http://www.fotball.no/Documents/Kvalitetsklubb/pdf/Klubbens_rolle_som_samfunnsaktor.pdf

ansvarlig i nærmiljøet. Dette er i overensstemmelse med Campbell (2007) sin definisjon på samfunnsansvar. I tillegg er NFF Kvalitetsklubb opptatt av at klubbene har et godt omdømme. Vi kan derfor sette deler av innholdet i NFF Kvalitetsklubb i lys av et omdømmeperspektiv – der manglende etterlevelse av normer om samfunnsansvar kan resultere i tap av omdømme (Røvik 2007).

5.3.2 Inntreden, igangsetting og konkretisering av CSR hos NFF

Det er vanskelig å identifisere når NFF begynte å fokusere på samfunnsansvar. Som jeg antydte ovenfor, ble en rekke klubber stiftet for å gi et alternativt fritidstilbud.

”Når man først begynte klubber, man ser på type stiftelse av den første fotballklubben, eller idrettsklubben, så var det for å gi et positivt tilbud til barn og unge i nærmiljøet. Altså det å starte en klubb i idretten i Norge har jo et samfunnsperspektiv.” Informant 1.

Informanten mener at dette ligger naturlig i den norske idrettsmodellen der det fokuseres på folkehelse og sunnhet, slik at når klubbene gikk sammen og startet NFF lå dette i bunnen av. Det gjaldt å gi et tilbud til de unge slik at de kunne komme seg bort fra ”fyll og faenskap”.

”I dens tids forståelse var det veldig individfokusert og helserettet.” Informant 1

Samtidig erkjenner han at CSR-begrepet har blitt endret fra det som var tilfellet tidligere.

”Nå har det blitt mye mer tatt opp på makro-samfunnsplan. Klubben og idretten som enhet ut på et makroplan ut i samfunnet.” Informant 1

Det finnes liten tvil om at de historiske røttene til det vi den gangen kunne kalle for samfunnsansvar har blitt erstattet med et bredere og et utstrakt samfunnsperspektiv. De lokale klubbene hadde som formål å gi unge et tilbud i nærmiljøet. Selv om NFF fortsatt er like opptatt av å ha et breddeperspektiv, og dermed tilegne lokale klubber mer ansvar og selvstyring, har også forbundet økt sitt omfang og engasjement i viktige samfunnsutfordringer både nasjonalt og internasjonalt. Et dilemma for et nasjonalt fotballforbund er at den til dels utfordrer et sentralt element innenfor CSR om hvordan en organisasjon forholder seg til lokalmiljøet (Panton 2012). NFF som en sentral administrativ enhet har ingen lokal tilhørighet slik som deres medlemsklubber har. Derfor er NFF avhengig av et godt samarbeid med de forskjellige kretsene og klubbene når nye CSR-tiltak skal lanseres ut til ”grasrota”.

5.3.3 Prosjekter og aktiviteter

I denne delen presenteres de ulike tiltakene og det arbeidet som er rettet mot det å ta engasjere seg utover det som er de primære hovedoppgavene til NFF. Funnene er basert på besøk på deres nettside (www.fotball.no), dokumenter de har publisert og intervju med informant. NFFs aktiviteter bygger på de fire verdiene *trygghet, glede, respekt og likeverd*. Disse verdiene skal ikke bare gjelde på fotballbanen, men overalt NFFs medlemmer ferdes. Prosjektene som presenteres under vil i en viss grad kunne markere når ideen om samfunnsansvar i en større skala ble introdusert hos NFF.

Fair play

Ett av NFFs satsingsområder er Fair Play. I følge Handlingsplanen er Fair Play en samlebetegnelse på forbundets verdierarbeid og; *”handler om hvordan vi behandler og omgås andre mennesker, symbolisert gjennom fair play hilsen på fotballbanen”*. Ett av tiltakene i den forbindelse er etableringen av NFFs Fair Play-skole.¹⁹ Prosjektet går ut på å invitere klassetrinn, primært på barneskolen, der hovedmålene er *”å gi lærere, trenere og andre en mulighet til aktivt å utforske moralske og etiske problemstillinger sammen med barn”*. Videre ønskes det at programmet skal bidra til mindre mobbing, mer inkludering og positive atferdsendringer i skole-og fotballmiljøet.

Inkludering og Integrering

NFF har som nevnt et mål om å gi et fotballtilbud for alle som ønsker det og spesielt gjelder dette for de med ulik *”sosial eller kulturell bakgrunn, kjønn, funksjonshemming, alder eller seksuell orientering”*. Et nylig oppstartet (oktober 2014) prosjekt er CP-fotball i Oslo og Akershus-området. Dette er et lavterskel og uforpliktende tilbud til alle som ønsker å være med.²⁰ Videre har NFF årlig siden 1991 arrangert ”Landsturneringen” for utviklingshemmede både i håndball og fotball i samarbeid med Norges Håndballforbund.²¹ NFF skal også kjøre en norsk versjon av UEFAs nye program ”Captains of Change”. Dette er et tiltak som er rettet mot å få et større mangfold inn i lederroller i fotballen og er et prosjekt som retter fokus på kjønn, funksjonshemming, seksuell legning og minoriteter.

¹⁹ <http://www.fotball.no/nff/Fair-Play/Fair-play-skolen/Fair-play-skolen1/>

²⁰ <https://www.fotball.no/nff/Inkludering/2014/NFF-starter-opp-CP-fotball/>

²¹ <http://www.landsturneringen.no/home/index.rails?pid=9441>

Internasjonal bistand

NFFs eldste internasjonale prosjekt er ”Football For All In Vietnam” (FFAV). Prosjektet ble initiert av NFF i 1997 og formelt startet i 2001. Basert på NFFs overordnede visjon omfatter aktivitetene trening av instruktører, ledere og dommere. Det er også blitt bygget grusbaner, mens nye breddeklubber i barne-og ungdomsskoler og sosialsentre for HIV-smittede er stiftet. Prosjektet har et tydelig kjønnsperspektiv og ett av hovedmålene til FFAV-prosjektet er at minst 50% av de som spiller fotball skal være jenter, noe som er oppnådd.

Kjønnspektivet står også sentralt i NFFs ”Midtøsten-prosjekt” som ble startet i 2008 i samarbeid med Utenriksdepartement. I Irak har man utdannet en rekke kvinnelige instruktører for å få flere jenter til å spille fotball. I tillegg bygges det fotballbaner og utdannes trenere og dommere. Samtidig som konflikten i Syria pågår har NFF bygget 8 fotballbaner for syriske flyktninger i Jordan. På sikt er hovedmålene i NFFs internasjonale aktiviteter at alt ansvar for prosjektene til slutt overføres til de nasjonale fotballforbundene. Dette kan også demonstrere et nytt ledd i kjeden der fotballforbund i Midtøsten får overført og oversatt prosjekter fra NFF.

5.3.4 Oppsummering

I det ovenstående har jeg redegjort for NFFs konkretisering av samfunnsansvar. Selv om NFF ikke har en formell CSR-strategi synes fotballforbundets prosjekter og aktiviteter å være forankret i organisasjonens overordnede visjoner, kombinert med selve kjerneaktiviteten *fotball*, og gjenspeiler NFFs holdning til samfunnsansvar (Brønn og Ihlen 2009). Fotball brukes her som et verktøy for å løse de problemer NFF har satt som mål å arbeide med.

5.4 Norsk Toppfotball (NTF) - ”Orden i eget hus”

Der Norges Fotballforbund representerer nesten 2000 klubber, har Norsk Toppfotball kun 32 medlemsklubber bestående av alle klubbene i Tippeligaen og OBOS-ligaen. Deres hovedoppgave er å være et innovativt kompetansesenter og fremme interessene for alle

klubbene i Tippeligaen og OBOS-ligaen. NTF skal være sentral i arbeidet for vekst og fremgang for norsk toppfotball på områdene sport, marked, økonomi og omdømme.²²

Etter gode økonomiske år i norsk fotball på midten av 2000-tallet opplever toppfotballen i Norge i dag økonomiske utfordringer. Flere klubber har vært nære konkurs og bare 6 av 16 Tippeligaklubber ble i mai 2014 plassert i ”grønn sone” av NFF.²³ De økonomiske problemene til toppfotballklubbene har vært NTFs hovedprioritet de siste 5-6 årene.

”I 2008 skulle jeg egentlig jobbe med omdømme, men jeg ble satt over på økonomi fordi det var den største omdømmeutfordringen vi hadde.” Informant 2

”Sentralt i NTF jobbet vi i 2009 med et økonomiprojekt. Vi så jo at bærekraftig økonomi var en kjempestor utfordring i klubbene.” Informant 2

De økonomiske problemene til klubbene har derfor hatt et stort fokus hos NTF og tatt litt av oppmerksomheten bort fra de andre områdene organisasjonen ønsker å videreutvikle. Samtidig mener NTF at det å ha økonomisk orden kanskje er det største samfunnsansvaret de har.

”Når man snakker om samfunnsansvar så tenker man på det ansvaret du tar utover det du er pålagt og det å ha det ryddig i eget hus.” Informant 2

Selv om NTF de siste årene har jobbet aktivt for å forsøke å forbedre økonomien til toppfotballklubbene, har de også involvert seg i andre prosjekter som er rettet ut mot et samfunnsarbeid.

5.4.1 Gatelagsprosjektet og Toppfotballens Samfunnsregnskap

NTFs samfunnsarbeid kan plasseres under de to prosjektene ”Gatelagsprosjektet” og rapporten ”Toppfotballens Samfunnsregnskap”. NTFs store samfunnsansvarsprosjekt er ”Gatelagsprosjektet” som ble startet opp i 2013 etter inspirasjon fra Fredrikstad FK sitt gatelag som ble opprettet i 2011. Dette er et lavterskeltilbud for aktive rusavhengige der målet er å gi utøverne økt livskvalitet gjennom samhold og fysisk mestring slik at deltakerne på sikt blir rusfrie og kommer seg ut i jobb eller utdanning. Selve tiltaket er et samarbeid med NAV

²² <http://www.toppfotball.no/visions>

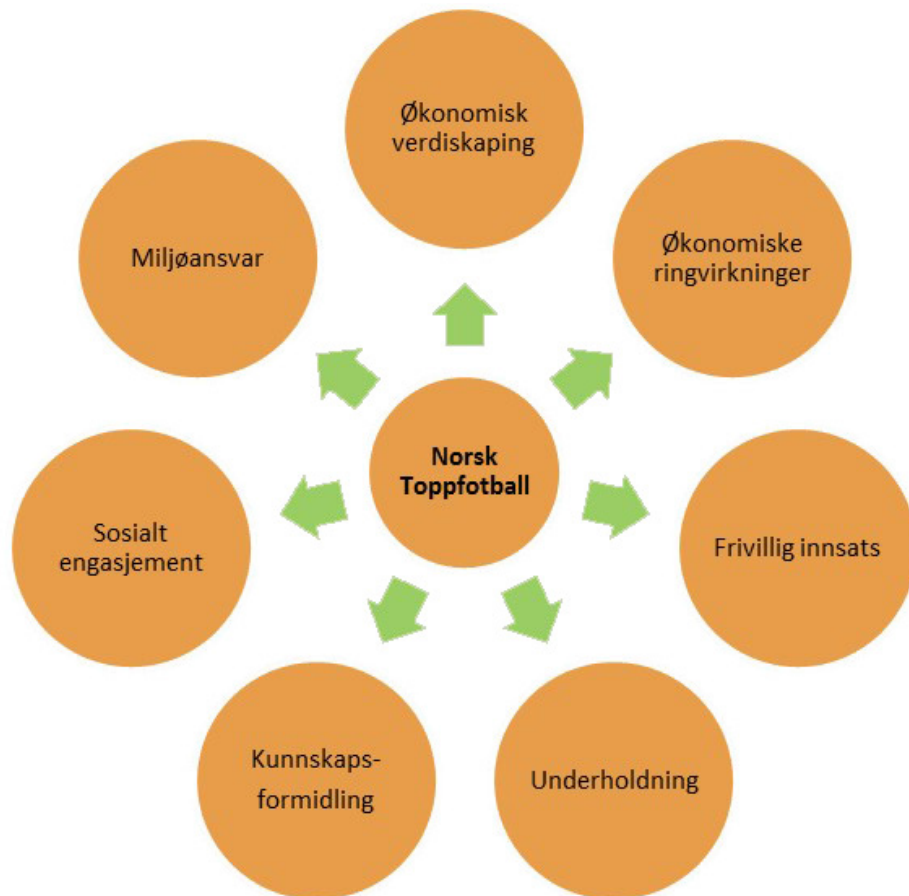
²³ <http://www.fotball.no/Documents/Bilder/NFF/2014/Klubblisens%20medapresentasjon%202013.pdf>

og lokal kommune. Ettersom prosjektet har vært svært vellykket i Fredrikstad har NTF fått bevilget 5 millioner kroner av regjeringen til prosjektet for at tilsvarende opplegg skal kunne opprettes i andre deler av landet.²⁴ NTFs adoptering av Gatelagsprosjektet kan sies å være en oversettelse av Fredrikstads modell der ideen er bearbeidet og tilpasset de betingelsene NTF ønsker. Verdt å merke er at Fredrikstad som OBOS-ligaklubb er medlemmer av NTF og dette kan tolkes dit hen at innføringen av Gatelags-konseptet utfordrer antakelsen om den hierarkiske oversettelseskjeden. Vi så i det ovenstående eksemplet at NFF Kvalitetsklubb blant annet var inspirert av det engelske fotballforbundets (FA) ”Charter Standard Club”, der sentrale aktører særlig har en autorativ status i feltet. I dette tilfelle har NTF adoptert et populært konsept av en av organisasjonens egne medlemmer – stikk i strid med antakelsen om at nye organisasjonsideer kommer inn øverst i den hierarkiske strukturen. Snarere viser det seg at oversettelsen har foregått på andre utvekslingsarenaer, som for eksempel gjennom samlingene til NTF uten at jeg har data til å understøtte akkurat dette. Dette kan være et eksempel på at oversettelseskjeden også kan ha en *spiralform* snarere enn et rent hierarki (Vikan 2000). Når den originale ideen tas opp av NTF kan man anta at den også tillegges noe og tas opp på et abstraksjonsnivå for så å bli ”pakket” på nytt og sendt ut til klubbene (Røvik 2007).

I 2013 publiserte NTF en omfattende rapport kalt ”Toppfotballens Samfunnsregnskap” for 2012-sesongen. Regnskapet skulle belyse toppfotballens rolle i det norske samfunnet i følge daværende direktør Niels Røine.²⁵ Rapporten inneholder en systematisk oversikt over bidraget norsk toppfotball har til samfunnet og sammenfatter hvilke økonomiske, sosiale og miljømessige virkninger toppfotballen har. Dette skal illustrere hvordan fotballen bidrar til en positiv samfunnsutvikling.

²⁴ <http://www.toppfotball.no/community/article/u1xdr1t99u3c1v5037gyntn17/title/ringberg-sentral-i-videre-satsning-pa-gatelag>

²⁵ <http://www.e-pages.dk/sportmgratis/14/>



Elementer i et samfunnsregnskap for Norsk Toppfotball²⁶

Denne grafikken viser at Tippeligaklubbene skaper aktivitet bare ved å være tilstede som et fotballag og at det kan argumenteres for å være et samfunnsansvar når vi ser effektene dette bidrar til. Som noen av de forannevnte definisjonene av CSR antyder, vil organisasjoner ta samfunnsansvar så lenge de følger de regler og lover i lokalmiljøet de opererer i, og på den måten skape positive ringvirkninger for samfunnet. På den andre siden ble det tidligere understreket at fotball har en så appellerende kraft utover det å bare være en konkurranseidrett. Strekker vi CSR-begrepet litt lengre kan man si at toppfotballen har et ansvar for å engasjere seg i lokalsamfunnet der idretten utspiller seg og tilrettelegge for aktivitet som går utenfor kjernevirksomheten til klubbene.

²⁶ <http://www.e-pages.dk/sportmgratis/14/>

5.5 Betraktninger av funn

I dette kapitlet har jeg redegjort for de empiriske funnene til tre sentrale aktører i min undersøkelse. Funnene viser at FIFA, NFF og NTF alle har prosjekter i ulik omfang, men at det gjennomgående synes å være at aktivitetene deres baserer seg på felles verdier og visjoner som de tre organisasjonene synes å dele. Selv om det er vanskelig å identifisere en nøyaktig tidsperiode CSR fikk økt fokus hos de ulike organisasjonene, virker det ut fra datamaterialet at CSR som konsept hadde sin inntreden på midten av 1990-tallet hos FIFA, mens NFF og NTF i løpet av starten og midten av 2000-tallet begynte å arbeide litt mer konkret med samfunnsansvar. Disse årstallene er i tråd med litteraturen som finnes på området.

Samfunnsansvaret som NFF og NTF utøver har ingen bindinger overfor Tippeligaklubbene. De er opptatt av at klubbene selv definerer og arbeider med samfunnsansvar, men at de kan fungere som et ”serviceorgan” for klubbene og muligens kommunisere ut til klubbene viktigheten av å være synlig i lokalmiljøet.

Jeg argumenterte tidligere i kapitlet at FIFA hadde et bredt syn på samfunnsansvar – der organisasjonen systematisk arbeider for å løse sosiale og miljømessige utfordringer globalt. NFFs samfunnsansvar kan deles opp i to - NFF Kvalitetsklubb har et klart breddeperspektiv der klubbens rolle som en sentral aktør i lokalmiljøet er fremhevet. Det andre samfunnsansvaret organisasjonen tar er mer knyttet opp mot FIFAs definisjon, der viktige verdier som *inkludering*, *integrering*, og *Fair Play* fremmes. Disse er oversatt og aktualisert gjennom prosjekter i utlandet samt NFFs egen Fair Play-skole. NTFs samfunnsansvar er mer rettet mot norsk toppfotballs største utfordring i dag – den økonomiske bunnlinsen. Organisasjonen ønsker derfor å arbeide for bedre økonomi for toppfotballklubbene.

Gjennom hele dette kapitlet kan det argumenteres for at det finnes en oversettelseskjede mellom aktørene i dette feltet. Vi har sett hvordan prosjekter og aktiviteter har spredd seg mellom ulike aktører der det gjerne er de autorative aktørene som sprer sine konsepter videre. Samtidig ble det gitt eksempler på at oversettelser ikke nødvendigvis forløper seg hierarkisk i kjeden, eksempelvis gjennom ”Gatelagsprosjektet”. Videre er FIFAs fokus på Fair Play-verdier markant hos NFF, og videre inn i deres Kvalitetsklubb-konsept. Vi så også at NFF er en viktig pådriver i Midtøsten der deres prosjekter på sikt skal overføres til de nasjonale forbundene i regionen. Oversettelseskjeden illustrert i dette kapitlet kan gi oss en bedre forståelse for hvordan Tippeligaklubbene tar samfunnsansvar, samtidig som vi senere i

oppgaven identifiser årsakene bak dette. Dataene presentert i dette kapitlet tas altså videre med til hoveddelen av analysen for å bygge opp under oppgavens problemstilling der jeg ser på hvordan CSR kommer til uttrykk i norske Tippeligaklubber, altså enda et steg videre i en potensiell kjede.

6 Tippeligaklubbene samfunnsansvar

Dette kapitlet presenterer Tippeligaklubbene samfunnsansvar i 2014. Denne delen tar for seg del 1 av problemstillingen og skal dermed besvare hvordan klubbene tar samfunnsansvar. Deretter utdypes tre Tippeligaklubbene arbeid og betraktninger omkring samfunnsansvar. Dette er også gjort for å utforske tilnærmingen klubbene har til den moderne organisasjonsideen *samfunnsansvar*, og for å forstå motivene bak dette. I tillegg vil de empiriske funnene lagt fram i forrige kapittel kunne støtte opp under den delen av problemstillingen.

6.1 Tippeligaen 2014

Eliteserien – eller ”Tippeligaen” er betegnelsen på landets øverste fotballdivisjon for herrer og har siden 2009 bestått av 16 klubber. Klubbene er geografisk spredt over hele landet. Bodø/Glimt er eneste representant fra Nord-Norge, mens man har sju klubber fra Vestlandet, seks fra Østlandet og til slutt Start og Rosenborg som representant for henholdsvis Sørlandet og Midt-Norge. Rosenborg har flest seriemesterskap (22) siden 1937 i den øverste divisjon og regnes som den mest suksessfulle klubben gjennom tidene i norsk fotball, mens Molde ble seriemester sesongen 2014.²⁷

I europeisk målestokk er Tippeligaen av moderat størrelse både sportslig og økonomisk. UEFA legger til grunn deres ”nasjonskoeffisient” når de rangerer deres medlemsland. Denne er basert på prestasjonene til de respektive medlemslandenes klubber i Champions League og Europe League de siste fem årene. Norge ligger på en 26.plass, bak både Danmark (22) og Sverige (23) (01.02.15).²⁸ Listen toppes av de folkerike nasjonene og de store ligaene som Primera División (Spania), Premier League (England) og Bundesliga (Tyskland).

Forskjellene er også synlige når det gjelder økonomi. Tippeligaklubbene hadde i 2012 en samlet omsetning på 1,41 milliarder kroner,²⁹ mens klubbene i Premier League omsatte i 2012/2013-sesongen for hele 2,52 milliarder pund.³⁰ Men for Tippeligaklubber – og andre fotballklubber - handler det ikke bare om å prestere sportslig og overleve økonomisk. Norske

²⁷ http://www.fotballen.eu/Emner/norsk_fotball_statistikk.html

²⁸ <http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/index.html>

²⁹ <http://www.e-pages.dk/sportmgratis/14/11>

³⁰ <http://www.bbc.com/news/business-27667472>

klubber er også opptatt av å bidra i samfunnet. Den følgende delen presenterer de 16 Tippeligaklubbene for 2014-sesongen og hvordan de arbeider med samfunnsansvar.

For å presentere dette mest mulig oversiktlig er de ulike tiltakene til klubbene kategorisert og operasjonalisert slik at likheter og ulikheter kan identifiseres. Kategoriseringen er basert på det klubbene har publisert på deres egne hjemmesider, i tillegg til informasjon fra intervjuer gjort med Rosenborg, Vålerenga og Sogndal. NTFs rapport ”Toppfotballens Samfunnsregnskap 2013” er også brukt som datagrunnlag.

6.2 Tippeligaklubbenes samfunnsansvar 2014 – funn

Tabell 1. CSR i Tippeligaen 2014

Klubb	Prosjekt og tiltak	Type initiativ
Aalesund	Prosjekt:MÅL er et initiativ hvor AaFK ønsker å bidra til bedre og korrekte holdninger på øverste trinn i barneskolen, der respekt er hovedtanken. Klubben ønsker å være tilstede i samfunnet og bidra med holdningsskapende undervisning til ungdommer i lokalmiljøet. 7. klasser på Sunnmøre besøker stadion for å lære om <i>respekt, lagarbeid, toleranse, mot mobbing, barn og internett/digitale medier.</i>	Tiltak rettet mot barn og unge. Holdnings- og verdiskapende formål. Initiert i 2009.
Bodø/Glimt	Gratis inngang for barn under 16 år på alle hjemmekamper 2014-sesongen.	Tilbud for barn og unge der man kan underholdes uavhengig av foreldres økonomi.
Brann	Jobbsjansen tar sikte på å hjelpe ungdom i arbeid eller utdanning. Rekrutteres gjennom NAV og gjennomføres med samarbeidspartnere til Brann. Arbeidstreningsprogram som går over 5 måneder der målet er at flest mulig får seg jobb eller velger å gå skole etter perioden. Bry oss er et holdningsskapende tiltak der 7.klasser fra Hordaland inviteres på stadion. <i>Respekt, mobbing og kosthold</i> i fokus. Samarbeidet med CARF sitt Kolibri-prosjekt skal bidra med oppmerksomhet og midler til gatebarna i Brasil. Fotballer og drakter sendes til Brasil.	Rettet mot unge voksne mellom 19 og 27 år. Klubben tar inn 13 kandidater to ganger i året. Lansert i 2011 etter inspirasjon fra Vålerenga Fotball. Rettet mot barn og unge der formålet er gode holdninger og å fremme inkludering. Humanitært
Haugesund	UngJobb er et arbeidstreningsprogram på 6 måneder for ungdom som har falt utenfor jobb, skole og andre fritidstilbud. Samarbeid mellom FKH, Haugesund kommune, Haugaland Industri og NAV.	For unge voksne mellom 18 og 25 år. Ønske at deltagerne skal komme tilbake i skole eller jobb.

	<p>Bry deg: Informere ansatte, spillere, frivillige og supportere og skape sunne holdninger, samt å ta avstand fra all bruk av prestasjonsfremmende midler.</p> <p>Drømmefondet: Gir muligheten for unge å realisere en drøm.</p>	<p>Rus og holdningsskapende</p> <p>Livskvalitet for unge</p>
Lillestrøm	<p>Vann for livet: Lillestrøm promoterer et veldedig formål på hovedsponsor-plassen på spillerdrakten. Donerer en sum til prosjektet "Vann for livet" som bygger brønner på landsbygda i Afrika.</p>	Humanitært
Molde	<p>Prosjekt Tilhørighet: Mulighet for frivillige lag/foreninger og organisasjoner å selge sesongkort på Aker Stadion og få tilført penger for hvert solgte kort.</p>	Lokalt engasjement/Inkluderende
Odd	<p>Miljøklubben Odd: Har innført en rekke miljøvennlige tiltak, blant annet – <i>kildesortering på stadion, bioenergi som undervarme på Skagerak Arena, sykkelparkering m/tak, reduserte billettpriser for syklister, hurtigladestasjon for elbil.</i></p>	Miljø
Rosenborg	<p>Vi bryr oss: Heve livskvaliteten til noen som trenger en oppmuntring i hverdagen for eksempel alvorlig syke, økonomiske utfordringer eller mobbing. Kontakt mellom RBK og aktuell person.</p> <p>RBKs Støttefond: For hvert "RBK-brød" du kjøper, går det kr. 2,- til "RBKs Støttefond" som igjen fordeler midler til tiltak hvor andre får nytte av pengene.</p> <p>Kenyaprojektet: Rosenborg House i Nairobi bygget i samarbeid med Røde Kors. Samlingssted og et ressurscenter for barn, unge og voksne som bor i slumområder hvor HIV/AIDS har stor utbredelse.</p> <p>Ung i Jobb: Samarbeidsprosjekt mellom flere aktører for å hjelpe ungdom som står utenfor skole/arbeid. Praksisplasser hos RBK eller hos samarbeidspartnere.</p> <p>Samfunnsbilletten: 300 billetter til hver hjemmekamp til hjelpetjenesten i Trondheim Kommune som formidles til barn, ungdom og voksne på institusjoner i kommunen, og som ikke har midler til å kjøpe billetter selv.</p> <p>Gjestebudet: Årlig julemiddag for byens rusmisbrukere og bostedsløse. Samarbeid med Kirkens Bymisjon og Frelsesarmeen.</p> <p>Barne- og ungdomsklinikken: Årlige besøk på barne- og ungdomsklinikken på St. Olavs</p>	<p>Sosialt – heving av livskvalitet</p> <p>Innskudd til eget fond. Pengene brukes på ulike tiltak.</p> <p>Humanitært</p> <p>Kunnskapsformidling</p> <p>Ungdom mellom 18-25 år</p> <p>Tilbud til utsatte grupper i alle aldre.</p> <p>Rus</p> <p>Livskvalitet for barn og unge</p>

	Julegaven: Pengebeløp til ideelle organisasjoner som arbeider for å bedre livsvilkårene for sykdomsrammede mennesker eller har andre utfordringer med tilværelsen.	Livskvalitet
Sandnes Ulf	<p>”Det er mitt valg” er et undervisningsopplegg om klassemiljøutvikling og forebyggende arbeid i grunnskolen og i videregående skoler støttet av Lionsklubbene i Sandnes, og i Norge. 5.klassinger i Sandnes-regionen vil få besøk av A-lagsspillere med det formål å bidra som gode ambassadører og hjelpe barn og unge til å ta gode og sunne valg.</p> <p>Tijan Foundation*: Prosjektet ble startet av Sandnes Ulf-spilleren Tijan Jaiteh i 2009, og er et prosjekt som driver med innsamling av klær, sykler, fotballer, sko, PCer, telefoner og lignende til barn og voksne i Gambia.</p>	<p>Holdningsskapende tiltak rettet mot barn og unge.</p> <p>Humanitært</p>
Sarpsborg 08	Skolebesøk: Sarpsborg 08 spillere besøker barneskoler i Sarpsborg-området og engasjerer seg i temaer som handler om barn og unges holdninger og verdier.	Holdnings- og verdiskapende
Sogndal	Fosshaugane Campus: Nærings- og idrettsbygg med 650 arbeidsplasser.	Utdanning og kunnskapsutviklende
Stabæk	<p>Del Drømmen sammen med oss: I 2014 ønsker Stabæk å gi barn og unge med en utfordrende og vanskelig hverdag et lite ”avbrekk” ved å kunne komme gratis på kamp gjennom hele sesongen. A-laget besøker sykehus med overraskelser til de små og barnevernstjenesten vil kunne komme med sine aktivitetsgrupper på besøk på Nadderud.</p> <p>Stabæk Gatefotball: Stabæks gatelag for rusmisbrukere i Bærum kommune.</p>	<p>Livskvalitet for barn og unge</p> <p>Rus</p>
Start	Start Life Support: Egen stiftelse for IK Starts samfunnsansvar. Jobber for de svakstilte og har en rekke prosjekter og aktiviteter lokalt, nasjonalt og internasjonalt, blant annet et fotballanlegg for gatebarn i Mbale, Uganda.	<p>Egen stiftelse</p> <p>Humanitært</p> <p>Holdnings- og verdiskapende</p> <p>Rus og vanskeligstilte</p>
Strømsgodset	Blå ressurs: Samarbeid mellom Enter Kompetanse og Strømsgodset for å hjelpe mennesker som av ulike grunner står utenfor arbeidslivet til å få muligheten til å komme ut i jobb.	Jobb
Viking	<p>Vennskap og entusiasme: Gir ungdommer en dag på Viking Stadion i den hensikt å blant annet skape gode holdninger, forebygge mobbing og skape et inkluderende nærmiljø.</p> <p>Viking gatefotball: Gatefotball for kvinner og menn over 20 år med rusproblemer.</p>	<p>Holdningsskapende tiltak</p> <p>Rus</p>

	Positivløsjen: Organisasjoner og mennesker som trenger en ekstra klapp på skulderen blir invitert på positivløsjen på Viking Stadion.	Livskvalitet
Vålerenga	<p>Stiftelsen Vålerenga Fotball Samfunn**: Stiftelse for de sosiale prosjektene i klubben fra 01.01.2015.</p> <p>Vålerenga mot Rasisme: Mangeårig engasjement mot vold og rasisme i fotballen.</p> <p>Jobbsjansen: Praksisplass i klubben eller hos samarbeidspartnere for ungdom mellom 17 og 25 år for de som står uten skoleplass eller jobb.</p> <p>Vålerenga Gatefotball: Vålerengas gatelag for rusavhengige.</p> <p>Inkluderingsprosjektet: Hjelpe flest mulig familier med dårlig økonomi. Ønske om å inkludere og integrere de svakeste i samfunnet. Rettet mot stønadsfamilier, minoritetsspråklige kvinner og ungdom som har falt ut av videregående skole.</p>	<p>Egen stiftelse</p> <p>Rasisme</p> <p>Jobbtilbud for ungdom</p> <p>Rus</p> <p>Inkludering og integrering</p>

*Kontrakten mellom Sandnes Ulf og Tijan Jaiteh ble avsluttet Januar 2015, dermed også samarbeidet mellom klubben og stiftelsen.³¹

**Stiftelsen Vålerenga Fotball Samfunn operativ fra 01.01.15, prosjektene i 2014 er tatt inn i stiftelsen.³²

Tabellen ovenfor viser hver enkelt Tippeligaklubbens samfunnsengasjement som er publisert på nettsidene til klubbene pr. 01.03.2015. Selve prosjektene er kommentert i forkortet format og kategorisert ut ifra fem kategorier som de forskjellige prosjektene kan plasseres under. Kategoriene er *holdninger og verdier; jobb og kompetanse; rus og helse; humanitær/internasjonalt bistand; og miljø*. Kategoriene dekker for det meste de ulike initiativene til klubbene. De fleste kategoriene er sosiale tiltak rettet mot barn og ungdom, og utsatte og vanskeligstilte grupper i samfunnet mens miljø er i mindre grad et prioritert område for Tippeligaklubbene. Tre klubber har egne stiftelser eller fond (Rosenborg, Start, Vålerenga) som forvalter klubbens samfunnsansvar og disse prosjektene er integrert i denne tabellen.

³¹ <http://www.sandnesulf.no/news/article/65m1mgc5fd6811ekwlnn3g87s/title/pm-tijan-jaiteh-ferdig-i-sandnes-ulf>

³² <http://www.vif-fotball.no/community/article/4g2bg5rffue11x3mmmyy8nvk/title/styremote-i-stiftelsen-valerenga-fotball-samfunn>

6.2.1 Sosiale institusjoner

Fire Tippeligaklubber har egne eller har nær tilknytning til stiftelser eller fond. I 2014 var Starts stiftelse Start Life Support den eneste egne stiftelsen i Tippeligaen, mens Vålerenga lanserte i november 2014 Stiftelsen Vålerenga Fotball Samfunn. Rosenborg Ballklubs Støttefond ble opprettet i 2005 hvor inntektene kom fra salg av ”RBK-Brødet”. Pengene går uavkortet til humanitær virksomhet og støtte til tiltak innen trøndersk idrett. Stiftelsen Tijan Foundation er grunnlagt av den tidligere Sandnes Ulf-spilleren Tijan Jaiteh og er et tett samarbeid med Sandnes Ulf. Stiftelsen samler inn klær og materiell og sendes nedover til Jaitehs hjemland Gambia to ganger i året.

6.2.2 Holdnings- og verdiarbeid – økt livskvalitet

Hele 11 av 16 Tippeligaklubber har tiltak rettet mot å fremme holdninger og verdier i samfunnet. Jeg har i tillegg plassert aktiviteter som har den hensikt å bidra til en oppmuntrende hverdag, eller det jeg har kalt ”økt livskvalitet” i denne kategorien. Arbeidet klubbene gjør er i stor grad rettet mot barn og unge samt de vanskeligstilte i samfunnet. Fem klubber besøker skoler i nærområdet eller inviterer skoleklasser til stadion for å snakke om ulike samfunnstemaer som for eksempel mobbing, rasisme og inkludering i tillegg til at verdier som respekt, toleranse og likhet diskuteres. Aktiviteter som fremmer økt livskvalitet er eksempelvis kontakt mellom klubb og enkeltperson som har vanskeligheter i hverdagen, enten relatert til økonomi, mobbing, sykdom eller andre utfordringer. Særlig Rosenborg utmerker seg med fire ulike aktiviteter rettet mot dette.

6.2.3 Jobb og kompetanse

I denne kategorien har Brann, Haugesund, Rosenborg og Vålerenga tilnærmet helt like prosjekter. Jobbsjansen, Ung i Jobb og UngJobb er alle arbeidstreningsprogram som er et samarbeid mellom hjemkommune, NAV, samarbeidspartnere og klubb. Ungdommer mellom 17-25 år har mulighet til å bli utplassert i klubb eller hos samarbeidspartnere. Formålet med tiltakene er få ungdom som har falt utenfor jobb eller skole tilbake i jobb eller i utdanning. Fosshaugane Campus i Sogndal er et nærings- og idrettsbygg med 650 arbeidsplasser og dermed en viktig institusjon for kunnskap og utdanning i regionen. Strømsgodset har et samarbeid med Enter Kompetanse om å få mennesker som står utenfor arbeidsmarkedet tilbake i jobb.

6.2.4 Rus og Helse

De aller fleste tiltakene som er rettet mot rus har som formål å tilby sunn aktivitet i et rusfritt nettverk på en sosial arena. Frivillige organisasjoner som Frelsesarmeen og Kirkens Bymisjon er viktige samarbeidspartnere for klubbene. Stabæk, Viking og Vålerenga er involvert i Gatelagsprosjektet til NTF. Rosenborg arrangerer en årlig julemiddag for byens rusmisbrukere og bostedsløse. Bry Deg kampanjen til Haugesund formidler sunne holdninger til personer tilknyttet klubben og tar avstand fra all bruk av narkotika. Rosenborg og Start besøker henholdsvis barne- og ungdomsklinikken på St. Olavs og kreftforeningen i Kristiansand.

6.2.5 Miljø

Her er Odd i særstilling blant landets Tippeligaklubber og de har et uttalt mål om å bli referert som ”Miljøklubben Odd”.³³ Skiensklubben har en rekke miljøvennlige tiltak og har også som ambisjon å være ledende i Norge på dette området. Klubben har en egen miljø-strategi som er helt unik blant norske klubber. De har spesielt valgt å satse på tiltak rettet mot *kamp/arrangement; publikum; daglig drift; og sponsorer*. Odds innsats på dette området har sørget for at klubben som eneste i Norge er blitt miljøsertifisert. Ingen andre Tippeligaklubber har publisert noen spesifikke miljøprosjekter på sine nettsider og derfor fremstår Odd som et forbilde for andre klubber på dette området. I rapporten ”Toppfotballens Samfunnsregnskap” nevnes det riktignok at noen Tippeligaklubber har et bevisst forhold til miljøet og at tiltak som resirkulering, renovasjon og grønne innkjøp er innført hos noen av klubbene. En del klubber legger også til rette for kollektivtransport på kampdag i tillegg til at klubbene aktivt prøver å motivere publikum til å sykle eller gå til stadion på kampdag.

6.2.6 Humanitær/Internasjonal Bistand

Dette er prosjekter, aktiviteter eller tiltak som i hovedsak strekker seg utenfor landets grenser. Målgruppen er barn og unge i slumområder, personer smittet av HIV/AIDS og mennesker i fattigdom. Lillestrøm, Rosenborg, Start og Sandnes Ulf har Afrika som sitt nedslagsfelt, mens Brann arbeider i Brasil.

³³ <http://www.odd.no/news-environment/article/1047tvxsejwqh17do7hjxuwqe9/title/miljoklubben-odd>

6.3 Oppsummering - Tippeligaklubbens CSR-tiltak

På bakgrunn av datainnsamling fra klubbens nettsider har samtlige Tippeligaklubber prosjekter og aktiviteter på det som kan sies å gå utover deres kjernevirksomhet. Klubbene fra de største byene i Norge (Vålerenga, Brann, Rosenborg) tilbyr flere initiativ i ulike kategorier. Også stiftelsen Start Life Support har en rekke forskjellige prosjekter både innenlands og utenlands, mens Odd skiller seg ut med å være den eneste klubben som aktivt satser på miljø. Skolebesøk/besøk på stadion, gratisbilletter og arbeidspraksis er de mest populære tiltakene som klubbene iverksetter lokalt, mens materielle gaver og økonomiske bidrag gjøres internasjonalt.

En del av klubbens tiltak fremstår som relativt like i utforming og innhold. En antakelse kan være at klubbene imiterer hverandre – og at spredning og oversetting derfor også skjer mellom klubbene. Dette kan være på grunn av at Tippeligaklubbene identifiserer seg med hverandre og at adoptering forekommer som et ønske om å være lik de andre klubbene. Dette er et resonnement jeg skal se nærmere på i neste kapittel.

Når det gjelder selve innholdet i klubbens tiltak er en umiddelbar tolkning at klubbens initiativer begrunner seg på frivillighet, eller filantropi. Mange av prosjektene tar også sikte på å hjelpe sårbare mennesker i samfunnet. Tilhengere av en smal definisjon av CSR vil hevde at dette ikke er organisasjoners ansvar – men snarere myndighetenes oppgave. Så hvorfor investerer klubbene tid og ressurser i dette arbeidet? Basert på det klubbene publiserer på egne hjemmesider er det ikke mulig å fullstendig gripe tak i klubbens CSR. Ved hjelp av de teoretiske perspektivene fremstilt i denne oppgaven kunne jeg gjøre noen antakelser for bakgrunnen for dette. I tillegg ønsker jeg gjennom intervjuer med tre klubber å komme mer i dybden på begrunnelser og motiver for klubbens samfunnsansvar. Hvordan kan dette koples opp mot de andre aktørene i feltet, og deres samfunnsansvar?

6.4 Samfunnsansvar hos tre Tippeligaklubber

6.4.1 Rosenborg Ballklub

Rosenborg regnes som Norges mest suksessfulle klubb gjennom tidene på bakgrunn av klubbens totale dominans i hjemlig serie på 90-tallet og første halvdel av 2000-tallet.

Klubben deltok kontinuerlig i Champions League mellom 1995-2007 med unntak av i 2003 og 2006. Som et resultat av dette er Rosenborg en sterk merkevare lokalt og nasjonalt, og klubben har fortsatt et navn ute i Europa på tross av at klubben ikke har vært like dominerende de siste årene.

Rosenborgs samfunnsansvar er bygd på klubbens uttalte verdigrunnlag *åpenhet, samfunnsengasjement, folkelighet, humor og "godfoten"*.

"Samfunnsansvar for oss er å vise at vi bryr oss, at vi er mer enn bare en fotballklubb. Klubben skal komme fram på den arenaen...det at den folkeligheten og åpenheten skal gjøre at vi skal være inkluderende og vi skal være en klubb som bryr seg...gi noe tilbake."

Informant 3

Rosenborg har hatt sosiale prosjekter som strekker seg tilbake til midten av 1990-tallet, blant annet samarbeidet med sykehuset St. Olavs, uten at dette fremsto som særlig bevisst eller strategisk. Informanten påpeker at de sosiale initiativene startet som relativt enkle tiltak som har utviklet seg til å bli mer omfangsrikt.

"Jeg vil anta at dette startet litt av seg selv på en måte. På den tiden besto klubben av svært få mennesker. Det kan være at det startet naturlig, og så har det utviklet seg, og så har det blitt ganske omfattende etter hvert". Informant 3

Samtidig fremstår klubbens engasjement i Kenya (2005-2014) som et skifte i tenkningen omkring CSR. Klubben gikk fra lokale prosjekter til humanitære bidrag i Afrika og det var første gang klubben systematisk utarbeidet en detaljert plan for sitt engasjement.

"Når Kenya-prosjektet kom inn var det jo et bevisst valg om å dra samfunnsengasjement-begrepet litt utover det å være i nærmiljøet. Så det var den gang et strategisk valg om at man hadde lyst til å gjøre noe større en annen plass. Jeg antar at det var et lite tidskifte, det var det nok." Informant 3

Klubben har allikevel ingen formell CSR-strategi, men på sine nettsider uttrykker klubben ansvar og villighet til å involvere seg i prosjekter klubben anser som passende:

"I Rosenborg bryr vi oss om samfunnet omkring oss. Vårt engasjement skal gå langt utover det å vinne fotballkamper."

”Som klubb og medmennesker stiller vi med glede opp der det er naturlig for oss å bidra, både i humanitære og sportslige prosjekter.”³⁴

Tidligere hadde Rosenborg én person med hovedansvar for alle prosjektene, mens man i dag har spredt oppgavene utover flere personer i klubben. Som de aller fleste Tippeligaklubbene har også Rosenborg opplevd økonomiske utfordringer. Det har ifølge informanten ikke påvirket omfanget av de sosiale prosjektene til klubben.

”Det var en liten diskusjon ved juletider om at siden vi har blitt så få her, om vi skal fortsette å gjøre alt dette her eller om vi skal velge ut noen satsingsområder. Da ble vi enige at vi skal fortsette med alt det vi gjør.” Informant 3

Dette kan tyde på at klubben tar samfunnsansvaret sitt på alvor på tross av ressursutfordringer. Når fotballklubber må kutte i organisasjonen er det sannsynlig å forestille seg kutt i de utenom-sportslige aktivitetene, men her uttrykker Rosenborg et ønske om å holde samfunnsengasjementet sitt vedlike. Dette kan forklares av at klubben i kraft av sin posisjon ønsker å gjøre en forskjell i samfunnet:

”Vi skal være mer enn bare en fotballklubb, vi skal vise at vi bryr oss, vise at vi engasjerer oss og at vi ønsker å bruke den posisjonen vi har til å gjøre en forskjell. Vi skal gi tilbake, det er sånn klubben alltid mener den har vært. Du har de fem grunnverdiene i bunnen og det er ganske naturlig for klubben å ha et samfunnsengasjement.” Informant 3

6.4.2 Sogndal Fotball

Sogndal Fotball regnes som en av de mindre klubbene i Tippeligaen, men deres tilstedeværelse og posisjon i regionen er unik. Noe av dette kan forklares ved at det kun er ca. 7000 innbyggere i kommunen.³⁵ Derfor er tilknytningen til lokalsamfunnet meget sterk, samtidig som at klubben også har gjort seg bemerket i den øverste divisjonen med tanke på

³⁴ <http://www.rbk.no/verdigrunnlag>

³⁵ <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkendrkv/kvartal/2015-02-19?fane=tabell&sort=nummer&tabell=218463>

begrenset kapasitet og ressurser. Klubben er den eneste i Norge med egen omdømmeleder og deres samfunnsansvar handler om å utvikle nærområdet.

”Vi definerer det som tilrettelegging for utvidet aktivitet. Da gjelder det infrastruktur. Vi har jobbet voldsomt mye med å legge til rette for aktivitet, altså bygge infrastruktur for idretten og næringsutvikling.” Informant 4

Sogndal har tidligere hatt sosiale prosjekter og aktiviteter på et lavere nivå, men klubben begynte å øke sitt fokus på samfunnsansvar da Fosshaugane Campus ble bygd i 2005. Med en prislapp på over 200 millioner kroner er Fosshaugane Campus det fremste næringsbygget i Sogndal med både videregående skole, høyskole og andre næringsvirksomheter plassert på området, i tillegg til å være hjemmebane for Sogndal Fotball.³⁶ Klubben har en institusjonell rolle i Sogndal og ser på mange måter også på seg som en bedrift i tillegg til å være en fotballklubb.

”Sogndal gikk i fra å være et rent allianseidrettslag til å lage sitt eget eierskap fordi de ville bli oppfattet som en seriøs næringsaktør. Og i det ligger det selvsagt at du har et ansvar.” Informant 4

Sogndal har heller ingen formell CSR-strategi, men med egen omdømmeleder ansatt i klubben virker det naturlig å anta at arbeidet med samfunnsansvar er et viktig område for klubben, noe som også informantene bekrefter. Omdømmelederen er opptatt av hvordan klubben blir oppfattet i lokalområdet og at det investeres i dette arbeidet:

”Store deler av våre investeringer handler om å tilrettelegge for utvikling og i denne utviklingen ligger det en del muligheter, som gir muligheter til flere. Tanken er å være god på dette fordi vi i Sogndal må være voldsomt fokuserte på hvem vi blir oppfattet som”. Informant 4

Klubben skiller seg allerede ut med å være den eneste i Tippeligaen med egen omdømmeleder. På bakgrunn av informantens betraktninger omkring samfunnsansvaret klubben har, virker det også som om klubben i større grad ser omdømme i lys av samfunnsansvar. Klubben er bevisst på at deres ansvar går utover det å sørge for best mulig

³⁶ <http://www.sogndalfotball.no/fosshaugane-campus>

bunnlinje i og med at de er en av de større næringsaktørene i området. I den sammenheng er det nødvendig for Sogndal at de oppfattes som en seriøs aktør, slik at betydningen av et godt omdømme er essensiell for organisasjonen. Samtidig erkjenner Sogndal sin posisjon og status i nærområdet og føler også at det å ta samfunnsansvar er en forpliktelse:

”Vi er av den oppfatning av dette er vår plikt. Vi er en stor organisasjon, vi er en stor arbeidsplass, vi er en betydende samfunnsaktør med en sterk merkevare og forhåpentligvis et godt omdømme og da er det vår plikt til å bidra og legge til rette for at flere får mulighet.”

Informant 4

6.4.3 Vålerenga Fotball

Stiftet i 1913 er Vålerenga Fotball hovedstadens eneste representant i Tippeligaen. Klubben har sin opprinnelse fra Oslo indre øst og tok sitt foreløpige siste seriemesterskap i 2005 og cupgull i 2008. Klubben er spesielt kjent for sitt mangfold og har over 70 nasjonaliteter representert totalt i hele klubben.³⁷ Vålerengas samfunnsengasjement har en enorm status i Norge og mange regner Vålerenga som den ledende klubben på dette området. Klubben arbeider systematisk med samfunnsansvar, hovedsakelig mot vanskeligstilte på østkanten av Oslo.

”Vi jobber overfor marginaliserte grupper i Oslo og spesielt på indre øst for å gi de et tilbud og å være supplerende i forhold til offentlige tilbud. Vi har ikke noe konkret definisjon på vårt samfunnsansvar, vi har bare en visjon om at vi skal gjøre Oslo til en bedre by å bo i og gjøre det på flere fronter. En ting er jo det å ha et lag i Tippeligaen og gi supporterne gode opplevelser, men selvfølgelig er det sosiale fokuset vårt ekstremt viktig i forhold til den visjonen”. Informant 5

Vålerengas samfunnsansvar er bygd rundt de tre store prosjektene til klubben; *Vålerenga mot Rasisme, Jobbsjansen* og *Inkluderingsprosjektet*. Aktiviteter som gjennomføres i regi av klubben baserer seg og faller inn under disse prosjektene. Klubbens første store prosjekt,

³⁷ <https://www.norsk-tipping.no/grasrotandelen/artikler/valerenga-har-mottatt-12-millioner-fra-grasrotandelen>

Vålerenga mot Rasisme, ble initiert i 1996 og regnes som oppstart for Vålerengas samfunnsansvar.

”Ideen den gang var en motkraft mot den dårlige supporterkulturen som var i Vålerenga, hvor egentlig ledelsen i supportergrupperingen og klubben gikk sammen mot å ta et oppgjør mot de som var rasistiske og voldelige den tiden. Det var et klart og tydelig standpunkt i forhold til Vålerenga mot Rasisme, men hvordan man så at vi kommer fra en bydel hvor en andel er minoriteter og at vi tilhører Oslo Øst. For oss var det naturlig å se på det, ikke bare som et perspektiv mot rasisme, men også i forhold til det å få til en god integrering og hvor vi så at vi kunne bruke idretten som et verktøy for å skape gode arenaer for integrering og inkludering og mestring og positive holdninger.” Informant 5

Vålerenga investerer betydelige ressurser i sitt arbeid med samfunnsansvar. Vålerengas samfunnsavdeling har 4,5 årsverk ansatt i tillegg til en rekke frivillige som hjelper til på de ulike aktivitetene. Økonomisk varierer det avhengig av hva slags prosjekter og aktiviteter som gjennomføres, men i følge informanten bruker klubben ca. fire millioner kroner hvert år totalt. Dette har resultert i gode resultater for prosjektene, blant annet ble Jobbsjansen i 2011 nominert til beste samfunnsprosjekt i europeisk fotball.³⁸

6.5 Samfunnsansvar i Tippeligaen – enestående eller sedvanlig praksis?

Etter å ha gått igjennom litteratur på samfunnsansvar i fotball og inn i fotballklubber, vil jeg i denne delen kort diskutere Tippeligaklubbens tiltak opp mot andre studier og på den måten kunne identifisere om dette fremstår som noe særs nytt eller om klubbens CSR faktisk er en veletablert praksis andre steder også. En betraktning som ble skissert tidligere er at fotballklubber i økende grad ligner på hverandre i forhold til strukturer, prosedyrer og verdier og normer på bakgrunn av at de befinner seg innenfor samme organisasjonsfelt. Det kan derfor antas at dette gjenspeiler seg i fotballklubbers samfunnsansvar der tilsvarende prosjekter og aktiviteter også vil finnes i andre klubber.

En generell oppfatning er at fotballklubber har en sterk tilhørighet i lokalsamfunnet klubbene befinner seg i. Det er derfor ikke så overraskende at Tippeligaklubbens samfunnsengasjement for det meste synes å ha sitt nedslagsfelt lokalt geografisk sett. I sin

³⁸ <http://www.vif-fotball.no/latest-news/article/qilhhbowywyb1id3ov6qtgovi/>

studie av CSR i europeiske fotballklubber viser Panton (2012) at over 70 % av klubbene er involvert i lokale prosjekter. Blant disse klubbene var arbeid med lokale skoleprosjekt det mest vanlige tiltaket etterfulgt av støtte til lokale utviklingsprogram for barn og unge. Reiche (2014) sin studie av den tyske Bundesligaen understreker at nøkkelaspektet til klubbenes CSR var arbeid rettet mot barn og ungdom. Tippeligaklubbene som tilbyr arbeidstreningsprogram er heller ikke helt unikt i europeisk fotball. Panton (2012) indikerer at 65 % av klubbene som arbeider med samfunnsansvar har lignende program. Det som er mindre vanlig i europeisk fotball er at klubber involverer seg i samfunnsprosjekt i utviklingsland. Kun 37 % av klubbene i undersøkelsen arbeider med prosjekter i disse landene. Rosenborg og Start's prosjekter i Kenya og Uganda tilhører derfor en minoritet som har engasjement i utviklingsland.

Miljøinitiativ er ikke i like stor grad som sosiale initiativ utbredt i europeisk fotball. Panton (2012) konkluderer med at 50.5% av europeiske klubber er involvert i enkle miljøtiltak som resirkulering og gjenvinning. I Norge er Odd den eneste klubben som i større grad satser på miljøvennlige tiltak. Klubben har et omfattende fokus på miljøet som innebærer en egen miljøstrategi. Studien av CSR i den tyske Bundesligaen (Reiche 2014) viser også at de tyske klubbene har miljø som et satsingsområde. Samtlige klubber var i 2011/2012 sesongen involvert i miljøprosjekter eller hadde initiert ulike miljøtiltak.

6.6 Samfunnsansvar i Tippeligaklubber – resultat en oversettelseskjede?

Så langt i denne oppgaven har jeg presentert samfunnsansvaret til flere aktører som jeg har argumentert for konstituerer innenfor samme felt der jeg i dette kapitlet la fram Tippeligaklubbene konkretisering av CSR for sesongen 2014. I forlengelsen av dette er det også viktig å minne om de ulike definisjonene og forståelsene av begrepet CSR. Jeg har påpekt flere ganger hva en generell oppfattelse av hva CSR er - det handler om hva organisasjoner gjør på frivillig basis utover deres kjerneaktivitet. Samtidig har jeg forsøkt å knytte FIFA, NFF og NTFs samfunnsansvar opp mot noen dimensjoner, eller definisjoner av CSR. FIFAs samfunnsarbeid var klart og tydelig integrert i organisasjonen, best illustrert gjennom klare strategier, mål og budsjetter satt av en egen CSR-avdeling. Basert på en antakelse om at organisasjonen fremstår som en autorativ aktør i feltet, argumenteres det for

at det finnes en kopling til NFFs samfunnsansvar. Koplingen virker å være knyttet opp til et institusjonelt perspektiv der autorative aktører antas å ha et slags forbildestatus for andre organisasjoner i feltet (DiMaggio og Powell 1983). Dette resulterer i at organisasjoner adopterer oppskrifter fra de organisasjonene man identifiserer seg med. Funnene i denne undersøkelsen indikerer at oversettelsen av CSR fra FIFA til NFF og Tippeligaklubbene skjer igjennom felles mål, visjoner og verdsett. En midlertidig slutning her er at CSR-ideen trolig sirkulerer mellom aktørene i feltet, uten at det passer med forestillingen om en fast hierarkisk oversettelseskjede.

6.7 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg beskrevet Tippeligaklubbens CSR-tiltak for 2014-sesongen. Funnene viser at klubbene har prosjekter og aktiviteter i ulik størrelse og omfang. Flesteparten av klubbene har tiltak i lokalmiljøet der hovedfokuset er rettet mot barn, ungdom og vanskeligstilte. En del av prosjektene er tilsynelatende like i innhold og en antakelse var derfor at en oversettelse også foregår mellom klubbene. Ingen av Tippeligaklubbene har formelle CSR-strategier, men et gjennomgående funn hos de fleste klubbene var at samfunnsansvar var utledet fra organisasjonens verdier og visjoner. Avslutningsvis så jeg på koplingen mot de andre aktørene i feltet. I det siste kapitlet drøftes årsakene til Tippeligaklubbens samfunnsansvar.

7 Drivkreftene bak klubbene CSR – institusjonell myte eller genuin filantropi?

I denne avsluttende analysedelen ønsker jeg å se på årsakene og drivkreftene bak klubbene prosjekter og aktiviteter. Basert på datamaterialet som ble presentert i den første analysedelen, skal jeg nå i denne delen forsøke å svare på del 2 av min problemstilling; *”Hvorfor tar norske Tippeligaklubber samfunnsansvar?”* For å besvare dette spørsmålet er det nødvendig å se på hvordan oversettelse av en moderne organisasjonsoppskrift kan virke inn på en organisasjon. I tillegg vil tre organisatoriske perspektiver kunne forklare drivkrefter og årsaker til at Tippeligaklubbene tar samfunnsansvar.

Introduksjon og gjennomføring av CSR i Tippeligaen

Etter å ha besøkt samtlige Tippeligaklubbens hjemmesider og gjennomført intervjuer med tre klubber virker det tilsynelatende som om alle klubber har en eller annen form for sosiale prosjekter eller aktiviteter som kan være i tråd med en bred definisjon av CSR. Etter å ha undersøkt hva samfunnsansvar blant fotballklubber innebærer, ser det ut til at en omforent forståelse blant Tippeligaklubbene og mine informanter, er tiltak rettet mot å formidle gode verdier og holdninger blant barn og unge for å fremme utvikling, samt å hjelpe vanskeligstilte og utsatte grupper i alle aldre i lokalmiljøet. Det er også et økende fokus på miljø i fotballen, men etter en litteraturgjennomgang på feltet virker det som hovedfokuset er på de overnevnte gruppene. Det er viktig å presisere at samfunnsansvar er kontekstavhengig for fotballklubber, i den forstand at fotballklubber opererer i forskjellig geografiske områder der de lokale samfunnsutfordringene varierer fra sted til sted. De sosiale tiltakene til klubbene må derfor i stor grad tilpasses etter de til enhver tid utfordringer som eksisterer i lokalmiljøet. For eksempel har storbyer gjerne helt andre sosiale utfordringer enn et lite tettsted.

7.1 Lokal drivkraft i nærmiljøet som strategi?

Som nevnt tidligere har ingen av de 16 Tippeligaklubbene i 2014 formelle samfunnsansvarstrategier eller andre lignende dokumenter rettet direkte mot samfunnsansvar publisert på nettsidene sine. Men på tross av dette har Sogndal opprettet en egen omdømmestilling mens Vålerenga har etablert en samfunnsavdeling som forvalter klubbens samfunnsansvar. Dette kan indikere at CSR-ideen har fått et visst fotfeste i klubbene. I følge Røvik (1998) kan organisasjoner opprette øremerkede ”spesial”-stillinger for å ta inn nye, populære konsepter

som sirkulerer i omgivelsene for så å tilpasse disse til lokale vilkår. Om dette faktisk dreier seg om en konkret og kalkulert oversettelse av en idé eller om dette er gjort for å tilfredsstille kravene fra omgivelsene (dekopling) forsøkes belyst videre i oppgaven.

En del av klubbene kommuniserer at de ønsker å være tilstede i nærmiljøet, men ingenting håndfast som ytterligere kan forklare drivkreftene bak klubbenes samfunnsansvar. Fra et rasjonelt perspektiv kan det argumenteres for at klubbene ønsker å styrke sitt omdømme og CSR vil i dette perspektivet bli brukt med det formål å skape økonomiske verdier, slik tilfellet var i studien av CSR i den skotske toppdivisjonen (Hamil og Morrow 2011).

Tippeligaklubbene har i dag økonomiske utfordringer og vil muligens ha en oppfatning om at et godt omdømme vil gjøre klubben attraktiv for sponsorer og andre samarbeidspartnere. Vi så i kapitel fem at ett av NTFs fokusområder var knyttet til *økonomi* og *omdømme* der organisasjonens uttalte visjon var å forbedre norsk toppfotball på disse områdene. Selv om jeg ikke har data til å underbygge dette, kan det tenkes at de oppfordrer medlemsklubbene til å initiere tiltak som kan fremme disse punktene. Derfor vil implementering og initiering av CSR i dette perspektivet brukes som et verktøy for måloppnåelse fordi ledelsen i klubbene anser det som et problem at man ikke er attraktiv nok på sponsormarkedet. I et slikt scenario vil NTFs visjoner ha blitt oversatt fra organisasjonen til konkrete CSR-tiltak ned til klubbene. Dette er i tråd med en rasjonell implementeringsprosess der abstrakte ideer kommer inn toppen av organisasjonen før det materialiserer seg til konkrete tiltak nedover i kjeden – altså til NTFs medlemsklubber (Røvik 2007).

Funnene mine viser at ingen klubber uttrykker eksplisitt på sine hjemmesider at de sosiale tiltakene er drevet av slike motiver, men samarbeidspartnere og sponsorer presenteres og omtales flittig på klubbenes hjemmesider. Dette tolker jeg dit hen at dette er viktige aktører for klubbene å ha en god relasjon med. Intervjuer med informantene bekrefter dette:

”Det er jo som sagt en verdi (å ta samfunnsansvar) for samarbeidspartnerne våre og de ser en verdi at Rosenborg er engasjert.” Informant 3

”Vi er helt avhengig at vi blir oppfattet som en seriøs handelsaktør” Informant 4

Samtalene med informantene for de tre klubbene avdekket at det er viktig for klubbene på et generelt grunnlag å ha et godt omdømme, men at det ikke er primært derfor de tar

samfunnsansvar. På direkte spørsmål om klubbene bruker samfunnsansvar for å forbedre omdømme eller tiltrekke seg sponsorer svarer to av informantene:

”Det er ikke en bevisst strategi på noen måte, det har jeg ikke oppfattet i det hele tatt.”

Informant 3

”Det er jo helt klart ikke derfor vi tar et samfunnsansvar. Det ligger nok mer i ryggmargen til klubben og det har det på en måte gjort siden klubben ble stiftet.” Informant 5

Selv om klubbene oppgir at det er av betydning å ha et godt omdømme, er det ingenting som tyder på at klubbene bevisst bruker samfunnsansvar som et verktøy for å bygge omdømme, som på sikt kan føre til økonomisk gevinst. Et vesentlig poeng her ligger at fotballklubber i Norge er organiserte som foreninger der klubbens medlemmer er like-eiere. En forening er ikke-kommersielle aktører, og i dette tilfellet en samling av personer med felles interesse for fotballen der medlemmene gjerne har en kulturell, historisk eller geografisk tilknytning til klubben. Derfor blir ikke Tippeligaklubbene i like stor grad sett på som en ”business” som sine kolleger i de store europeiske ligaene der det gjerne er eksterne investorer og aksjonærer som er hel-eiere i klubbene. I tillegg vil en fotballklubbs omdømme i større grad være avhengig av lagets *sportslige resultater* fremfor dens økonomiske prestasjon, selv om dette ofte kan gå hånd i hånd. Ut ifra dette resonnementet og intervjuer gjort med informanter, kan man argumentere for at klubbene ikke ser på CSR som en oppskrift for høyere effektivitet og måloppnåelse slik som det rasjonelle perspektivet vil anta.

7.2 Tippeligaklubber som verdibærende institusjoner

Fra et klassisk institusjonelt perspektiv vil Tippeligaklubbens fremste funksjon være knyttet til bevaring og videreutvikling av institusjonens utviklede normer og verdier, samt å ivareta virksomhetens legitimitet (Blindheim og Røvik 2011). Selznick (1984) hevder at organisasjoner må overholde eksisterende normer og verdier fremfor effektivitet og det er i følge Scott (2008) dette som vil være avgjørende om moderne oppskrifter kommer inn og får innpass i organisasjonen. Dersom ideen om samfunnsansvar skal inn i Tippeligaklubbene må den være kompatibel med klubbens allerede eksisterende verdier, kulturer og normer. I dette perspektivet fremstår klubbene som komplekse og integrerte institusjoner som er

motstandsdyktige mot nye ideer som er i konflikt med de sentrale verdiene til klubbene. Datamaterialet jeg har funnet viser at flere av Tippeligaklubbens verdier og visjoner kan være kompatible og forenelige med det å utvise samfunnsansvar:

”Som en av Norges ledende klubber er SK Brann opptatt av å ha høy etisk standard og et godt omdømme. Vårt etikkfundament skal bidra til bevisstgjøring av hva som kreves av den enkelte i klubben. Høy etisk standard er en forutsetning for å oppnå tillit hos omverdenen og et varig godt omdømme. Det bygger opp under vår bedriftskultur og vårt felles verdigrunnlag, og det bidrar til å ivareta klubbens samfunnsansvar.”³⁹

Starts kjerneverdier er *engasjerende, presise og inkluderende*. Deres samfunnsansvar er basert på dette og i følge nettsidene har klubben som mål;

”Start har som klubb og merkevare lenge jobbet for de svakstilte gjennom vår humanitære satsing Start Life Support. Vi har nedfelt et fokus i våre verdier om at alle ansatte, inkludert spillere og administrasjon, skal ha et større perspektiv enn kun de sportslige og forretningsmessige resultater. Videre ønsker vi ikke minst å tilby vårt sterke merkenavn til å kunne hjelpe andre.”⁴⁰

Sandnes Ulf skriver på sine nettsider:

”Sandnes Ulf vil skape gode opplevelser for medlemmer, spillere, motspillere, dommere, lagledere, supportere og samarbeidspartnere som gir minner for livet. Våre verdier skal beskrive oss som den klubben vi ønsker å fremstå, og slik vi ønsker å bli oppfattet i hverdagen.”⁴¹

”Sandnes Ulf er klar på sitt samfunnsansvar som den største og ledende fotballklubben for barn, unge og voksne i Sandnes.”

Andre Tippeligaklubber baserer også sitt samfunnsansvar ut fra organisasjonens uttalte verdier og visjoner. Særlig et eksempel kan trekkes fram som viser hendelser i deres samfunnsengasjement som kan utfordre klubbens grunnverdier. I 2013 kuttet Rosenborg sin støtte på 25.000,- til Frelsesarmeen grunnet en sak som Rosenborg ikke fant forsvarlig i forhold til hva klubben står for. En korpsekretær i Frelsesarmeen fikk ikke lengre beholde jobben sin på bakgrunn av sin seksuelle legning. Dette var i følge organisasjonsleder i

³⁹ <http://www.brann.no/club-values>

⁴⁰ <http://www.ikstart.no/have-you-heard>

⁴¹ <http://www.sandnesulf.no/vision-and-values>

Rosenborg, Trond Alstad, diskriminering og dermed ett brudd på klubbens verdigrunnlag.⁴² Informant 3 forklarer nærmere:

”Vi ønsker å ta standpunkt i ulike samfunnsspørsmål som kan dukke opp. Klubben tok et standpunkt og da ble det litt bråk rundt det, men jeg tror Rosenborg er der i dag at det er en posisjon klubben ønsker å ha.” Informant 3

Her viser saken seg at tiltaket til klubben (økonomisk støtte til Frelsesarmeen) utfordret de grunnleggende normer og verdier som klubben Rosenborg ønsker å ivareta. I dette perspektivet vil organisasjoners handlingsrutiner ifølge Brunsson og Olsen (1990) styres av de kulturbestemte reglene. Siden Rosenborg ikke fant dette forenelig med det klubben står for, ble dette CSR-tiltaket avvirket den gangen og pengene heller gitt til et annet formål.

I det klassiske institusjonelle perspektivet må nye organisasjonsideer som CSR bestå en kompatibilitetstest. Som jeg antydte ovenfor var samfunnsansvar noe som medlemmene av klubben ønsker å bli assosiert med. Et dilemma som kan oppstå i dette perspektivet er at medlemmene ikke føler at klubben arbeider nok med samfunnsansvar, slik at et ytterligere fokus på CSR blir et krav fra medlemmene i klubben. For eksempel forklarer informant 3 om et sosialt tiltak som kommer som et eget initiativ fra en av klubbens spillere:

”Det merker man på engasjementet når de blir spurt om å være med på noen ting. Det er et ekte engasjement der, de har lyst til å bidra. Tore Reginiussen kom jo selv, det var jo hans eget initiativ og han har jo gjort en god del med det prosjektet uten at vi har dokumentert det særlig.” Informant 3

Her forklarer informanten at Rosenborg-prosjektet ”Vi bryr oss” er et eget initiativ fra klubbens kaptein Tore Reginiussen. På hjemmesiden til Rosenborg oppfordres de med en kanskje tøffere hverdag enn andre til å ta direkte kontakt med Reginiussen. Fra et rasjonelt perspektiv kunne dette være et ekstraordinært tiltak for å kaste lys over hva klubben gjør for samfunnet rundt, slik at man i større grad kunne få positiv oppmerksomhet som på sikt vil komme klubben til gode. Slik jeg velger å tolke mine empiriske funn er dette et naturlig tiltak for klubben på bakgrunn av klubbens verdigrunnlag som tydeligvis gjennomsyrrer hele organisasjonen. Slik åpner klubben for enkeltpersoners initiativ for nye prosjekter og

⁴² <http://www.adressa.no/100Sport/fotball/eliteserien/article407497.snd>

aktiviteter. Videre forteller informanten at klubben bevisst ikke gjør noen stor greie ut til omgivelsene om sine tiltak:

”Vi er litt sånn bevisst på at det vi gjør ikke er for å slå oss på brystet og derfor er vi veldig bevisst på hvor mye støy vi lager rundt de tingene vi driver på med. Selvefølgelig har vi lyst å vise fram at vi er med på forskjellige tiltak, og at det blir synlig, men det er noe vi bevisst tenker på. Du skal nødvendigvis ikke fronte det så voldsomt.” Informant 3

Dette kan knyttes opp mot farer ved å overdimensjonere kommunikasjonen av samfunnsansvar. Kommunikasjon av samfunnsansvar defineres av Morsing (2006:171, i Brønn og Ihlen 2009:221) som *”kommunikasjon som er utformet og formidlet av selskapet selv, om sitt arbeid innen samfunnsansvar”*. Et dilemma er hvis kommunikasjonen fremstår som symbolsk og retorisk der organisasjonen ikke følger opp det de kommuniserer. Mens et annet dilemma er hvordan de samfunnsnyttige initiativene henger sammen med organisasjonens uttalte visjon og misjon (Brønn og Ihlen 2009). Tippeligaklubbenes samfunnsansvar må derfor sees i lys av klubbenes holdning til samfunnsansvar – altså hvordan dette ligger forankret i klubbene ut ifra deres visjon, verdier og misjon.

Som vist ovenfor har flere Tippeligaklubber organisasjonsverdier og visjoner som griper over i deres uttalte samfunnsansvar. I tillegg skriver noen av klubbene eksplisitt at de har et samfunnsansvar. Det tilsier at det klassiske institusjonelle perspektivet kan forklare hvorfor samtlige klubber tar en eller annen form for samfunnsansvar. I henhold til denne teorien vil klubbenes verdier, kultur og oppfatninger være kompatible med at en moderne organisasjonsidé som samfunnsansvar kommer inn i klubbene og etter hvert blir en etablert praksis. Selv om ingen av de 16 Tippeligaklubbene har formelle strategier for CSR-tiltak virker det som om klubbenes verdier og visjoner gjenspeiler organisasjonens holdninger til samfunnsansvar og på denne måten er styrende for hva slags samfunnsprosjekter og tiltak klubbene engasjerer seg i. Dette gjør også at de aktuelle tiltakene sjelden opplever motstand fra medlemmene i organisasjonen. Til en viss grad kan man basert på datamaterialet argumentere for at ideen relativt raskt har fått innpass og blitt installert i klubbene. Det er dette Røvik (1998) kaller for rask tilkobling av en moderne organisasjonsoppskrift.

7.3 Samfunnsansvar som ”prat” blant Tippeligaklubber?

Denne delen av analysen tar for seg samfunnsansvar som dekopling. Kan det være andre drivkrefter enn klubbens verdi- og samfunnsgrunnlag som gjør at klubbene organiserer sosiale tiltak utover deres egentlige kjerneaktivitet? Jeg skal i det følgende forklare Tippeligaklubbens samfunnsansvar ut ifra et ny-institusjonelt perspektiv.

Som presentert i teorikapitlet må moderne organisasjoner innenfor det ny-institusjonelle perspektivet håndtere press fra institusjonelle omgivelser til å implementere de organisasjonsoppskrifter som til enhver tid oppfattes som tidsriktig og legitim. Samtidig må organisasjonen ta hensyn til effektivitet, som gjerne oppnås ved innarbeidede og erfaringsbaserte løsninger. I det ny-institusjonelle perspektivet fremstår CSR som en institusjonalisert standard som gjør at organisasjoner i større grad må ta samfunnsansvar fordi omgivelsene krever dette. Dette kan illustreres ved en stadig økende grad av litterære publiseringer av samfunnsansvar innenfor sport og fotball. I tillegg har store, viktige institusjoner som FIFA og UEFA egne CSR-avdelinger, samt at de har klare, formelle strategier for CSR-aktivitetene deres. Dette kan bidra til å forsterke inntrykket av at Tippeligaklubber opplever press fra omgivelsene til å implementere CSR. Tabellen i kapittel 6 presenterer klubbens CSR-aktiviteter sesongen 2014 og viser at samtlige 16 Tippeligaklubber har prosjekter og aktiviteter i ulik grad og har kommunisert dette ut til omgivelsene. Dette er i tråd med forventningene jeg hadde i teorikapitlet om at klubbene i en eller annen form tar samfunnsansvar ut ifra et ny-institusjonelt perspektiv. I følge Meyer og Rowan (1977) vil organisasjoner bevisst holde disse populære organisasjonsoppskriftene dekoplet fra kjernevirksomheten fordi man utsettes for mange krav fra omgivelsene som kan kollidere med hverandre eller være inkonsistente, som for eksempel økonomi (effektivitet) og samfunnsansvar (legitimitet). Ideer og oppskrifter som organisasjonen oppfatter som inkonsistente holdes avskjermet fra kjerneaktiviteten samtidig som det kommuniseres at oppskriften er tatt inn i organisasjonen. I disse tilfeller vil Tippeligaklubbens arbeid og tiltak med samfunnsansvar være kommunisert ut til omgivelsene samtidig som de har ikke har, eller i mindre grad, en styrende virkning for den daglige aktiviteten. På en slik måte vil Tippeligaklubbene være i stand til å tilfredsstille omgivelsene samtidig som CSR-ideen ikke har innvirkning på den hverdagslige aktiviteten til klubben.

Noen av mine funn i datamaterialet kan i en viss grad støtte opp om dette resonnementet. Hos noen av klubbene har arbeidet med samfunnsansvar tilsynelatende ikke stor påvirkning på klubbens dagligdagse rutiner og primære aktiviteter. Det er tre empiriske funn som kan bygge opp under denne påstanden. For det første har klubbene verken egne nedfelte strategier, rapporter eller andre konkrete dokumenter om sitt samfunnsansvar. For det andre er organisasjonsstrukturen til klubbene upåvirket av CSR – kun Vålerenga har egen avdeling knyttet opp mot samfunnsarbeid. For det tredje foreligger det ingen krav fra NFF eller NTF om at Tippeligaklubbene må ta samfunnsansvar. Dette betyr imidlertid ikke at klubbene i minst mulig grad forsøker å la CSR-konseptet ha en innvirkning på den daglige driften slik som det ny-institusjonelle perspektivet antar. Den første – og kanskje mest åpenbare årsaken – er klubbens økonomiske hverdag. Flesteparten av Tippeligaklubbene har økonomiske utfordringer og dermed kan fokuset og tilbøyeligheten for omfattende CSR-aktivitet bli redusert. Har vi Carrolls opprinnelige CSR-pyramide i bakhodet, er det det økonomiske ansvaret som bør være førsteprioritet for bedrifter. Dette synet støttes av Godfrey (2009) som mener at organisasjoner som sliter økonomisk ikke bør fokusere på CSR-tiltak. Flere av informantene peker også på at økonomiske ressurser er en av utfordringene når det kommer til å ta samfunnsansvar:

”Vi som fotballklubb har jo i utgangspunktet ikke satt av ressurser til å drive arbeidstrening for personer da eksempelvis. Økonomisk handler det om å ha forutsigbarhet i investeringene vi gjør.” Informant 4.

”Det er litt det med ressurser som gjør det til en større utfordring rett og slett. Det er klart at ressurser betyr en del.” Informant 3

”Det er helt klart forutsigbarhet i forhold til økonomi. I forhold til det å ha prosjekter som har en bærekraftig økonomi”. Informant 5.

Fra et ny-institusjonelt perspektiv kan disse funnene tenkes å utfordre klubbens hensyn til effektivitet. Kravene fra omgivelsene om å ta samfunnsansvar kan gå på bekostning av en sunn og fornuftig økonomi, samtidig som klubbene er nødt til å implementere samfunnsansvar i organisasjonen for å opprettholde sin legitimitet i omgivelsene. Meyer og Rowan (1977) vil fra Tippeligaklubbens ståsted argumentere for at CSR-ideen fremstår som en rasjonalisert myte, altså at den er en ”mote”, som de institusjonelle omgivelsene anser som

effektiv og moderne. Allikevel vil klubbene holde CSR-oppskriften i størst mulig grad vekk fra praksisfeltet slik at ideen ikke får en innvirkende kraft i klubbene. Brunsson (1989) kaller en lignende prosess for ”organisert hykleri” der organisasjoner bevisst prater på en måte, men handler annerledes. De foreløpige empiriske funnene tilsier at dette ikke er en tilnærming som Tippeligaklubbene benytter seg av. Det virker å være sammenheng mellom det samfunnsansvaret klubbene kommuniserer at de både har, og det de faktisk gjør til slutt. Men på bakgrunn av undersøkelsens design og omfang må det allikevel nevnes at jeg ikke har hatt muligheten til å studere klubbens CSR i praksisfeltet i og med at undersøkelsen i stor grad baserer seg på hva klubbene selv publiserer på sine nettsider.

En annen årsak til at klubbene ikke ønsker å dekoppe CSR-ideen er at det vil innebære en viss risiko for klubbene å ikke etterleve det man kommuniserer. Normen om å ta samfunnsansvar vil formidles og voktes på av en rekke ulike institusjoner og aktører, blant annet internasjonale organisasjoner, arbeids- og miljøorganisasjoner, myndigheter, politiske partier og medier (Blindheim og Røvik 2011). At Tippeligaklubber kommuniserer sitt samfunnsansvar, men i praksis ikke gjør det, kan være svært skadelig for omdømmet og legitimiteten til organisasjonen (Blindheim og Røvik 2011). Dette fordi det finnes sosiale konvensjoner og forventninger som rettes til virksomheter når det gjelder kravene om å opptre samfunnsansvarlig. Den ”ekte” samfunnsansvarlige virksomhet er den som kommuniserer utad om sine tiltak (for eksempel i rapporter, planer, taler, etc.), men som også samtidig gjennomfører virksomheten innad, i form av at det er nedfelt i formelle strukturer, rutiner og i ansattes utførelse av sine daglige arbeidsoppgaver. Dette går på at det er et tydelig moralsk – etisk aspekt over seg som gjør det meget vanskelig og sosialt risikabelt å prate om samfunnsansvar på en måte – og praktisere det på helt andre måter (Blindheim og Røvik 2011). Mine empiriske funn antyder at dette er noe informantene er oppmerksomme på:

”Utfordringen er hvis du får en smell i tjenesteleveranse. Hvis du ikke leverer det du sier du skal levere, der folk ikke leverer der vi har kommunisert at vi skal.” Informant 4

”Skal man på en måte klappe seg selv på skuldra og fortelle hvor flinke man er? Klart det er positivt å vise det, men er det nødvendigvis viktig å kommunisere det i full offentlighet? Det er noe med hvorfor man faktisk gjør det. Det ligger i klubben at det her er så verdifullt, inn for vår egen stolthet, for egen klubbfølelse.” Informant 2

Det skal også nevnes at under denne studien har jeg avdekket flere prosjekter og aktiviteter til klubber som ikke er nevnt på Tippeligaklubbens egne hjemmesider. Dette tilsier at klubbene ikke over-kommuniserer sitt samfunnsansvar. Fra et ny-institusjonelt perspektiv kan disse funnene indikere at det ikke foreligger noen dekopling blant Tippeligaklubber, men som det ble nevnt må dette tas med et forbehold på bakgrunn av at klubbens prosjekter og aktiviteter ikke er studert i praksis.

7.4 Samfunnsansvar som oversettelse av en idé – fra FIFA til Aspmyra?

Forrige del forsøkte å forklare drivkreftene og motivene bak klubbens CSR-tiltak ut ifra tre organisasjonsteoretiske perspektiver. Funnene viste at det var vanskelig å peke på en spesiell tilnærming som kunne forklare Tippeligaklubbens samfunnsansvar. Røviks (1998, 2007) oversettelsesteori tar sikte på å identifisere hvordan ideer oppstår og hentes ut av andre organisasjoner og kan muligens forklare de resterende, ubesvarte spørsmål som denne oppgaven ønsker å undersøke.

Det man allerede vet er at mange fotballklubber ble stiftet på bakgrunn av ulike samfunnsproblemer som eksisterte i nærmiljøet, men dette skjedde lenge før CSR fikk status som en ”institusjonalisert standard”. En antakelse som ble skissert i teorikapitlet var at spredning og oversettelse av populære oppskrifter skjer mellom aktører innenfor samme organisasjonsfelt. Jeg definerte aktørene som er presentert i denne studien inn i samme felt og antok at FIFA som en mektig, autorativ sentra fremstår som en organisasjon der deres konsepter og oppskrifter forsøkes oversatt og implementert av organisasjoner innenfor samme felt. FIFAs innflytelse skal ikke undervurderes, men organisasjonen har ingen formelle bestemmelser over andre nasjonale forbund når det gjelder initiering og implementering av CSR-tiltak. Informantene for Tippeligaklubbene informerer også om at NFF eller NTF ikke har direkte føringer eller krav om samfunnsansvar.

Allikevel har jeg identifisert funn som kan tyde på at FIFAs samfunnsprosjekter har forplantet seg videre til norske Tippeligaklubber. Ett av FIFAs hovedprogram er ”My Game Is Fair Play” og ble initiert i 1993. FIFA ønsker ikke bare å promotere Fair Play på fotballbanen, men samtidig integrere Fair Plays prinsipper som likhet, respekt, rettferdighet og solidaritet i deres prosjekter. Et slikt arbeid er også identifiserbart i NFF, både i form av at det er nedfelt i

Handlingsplanen (2012-2015), men også at det er ett av de fremste grunnverdiene til fotballforbundet og som blant annet har resultert i NFFs Fair Play-skole. Som vi så i forrige kapittel har også en del av Tippeligaklubbene lignende tiltak der formålet er å formidle og diskutere gode holdninger og verdier til barn og unge. Forskjellen er at klubbenes tiltak er forankret i lokalmiljøet og oversatt og gitt lokale markører. Dette kan illustreres ved at aktiviteter som ”Prosjekt:MÅL”, ”Bry Deg”, ”Det Er Mitt Valg” og ”Vennskap og Entusiasme” er relativt like i design og innhold. Oversettelsen av de ulike tiltakene kan i dette tilfellet ha forløpt seg nærmest som en kopieringsprosess, altså ved hjelp av kopiering mellom klubbene (Røvik 2007). En umiddelbar tolkning er derfor at FIFAs arbeid og tiltak rettet mot god moral og sunne verdier er blitt oversatt og omformet av norske Tippeligaklubber med lokale tilpasninger før de deretter er blitt spredd mellom klubbene som antatt i forrige kapittel. Også andre av Tippeligaklubbenes prosjekter kan knyttes opp mot FIFA, NFF og NTFs arbeid med samfunnsansvar. Her kan man også identifisere en tydelig hierarkisk oversettelseskjede, uten at Tippeligaklubber på noen måter er forpliktet til å oversette og implementere CSR-oppskrifter eller lignende. En forklaring på dette som ble skissert er at organisasjoner forsøker å imitere større eller overordnede organisasjoner når det gjelder organisasjonstrekk som for eksempel prosedyrer, strategier, normer og verdier. Selv om klubbenes implementering av CSR ikke er *tvunget* fram av dominerende aktører i feltet kan det i følge DiMaggio og Powell (1991) være et tilfelle av *imiterende isomorfi*. Dette fordi organisasjoner ønsker å etterligne eller kopiere andre vellykkede organisasjoner som anses som ha legitimitet i omgivelsene.

NTF arrangerer stadig samlinger for medlemsklubbene og på disse møtene bekrefter informantene at arbeid med samfunnsansvar blir tatt opp på dagsorden. Her kan det tenkes at ideer, kunnskap og enkeltprosjekter blir spredd mellom klubbene. Dette kan også i følge Røvik (2007) fungere som en utvekslingsarena for dekontekstualisering og kontekstualisering, der ønskede praksiser skal bli til en idemessig representasjon (dekontekstualisering) som igjen kan overføres og implementeres til andre organisasjoner (kontekstualisering). Men det er ikke nødvendigvis kun igjennom møter i regi av NTF utveksling av ideer kan foregå. Vålerenga er blant annet medlem av et europeisk nettverk for fotballklubber som tar sosialt ansvar og henter ideer og inspirasjoner derfra. Det er også blitt vanlig at både klubber og forbund besøker sine kolleger i andre land for å hente inspirasjon og lærdom, ikke bare i form av sportslige impulser, men også på det organisatoriske nivået. Poenget er at både FIFA, nasjonale forbund, interesseorganisasjoner og fotballklubber

utveksler ideer, suksesshistorier og kunnskap på flere arenaer og på denne måten åpner opp for at såkalte ”beste praksiser” blir formidlet ut til medlemsorganisasjoner innenfor samme felt. Men selv om prosjekter blir fanget opp av aktører innenfor samme felt er det ikke sikkert det samme prosjektet lykkes i en annen organisasjon. Informant 2 nevner en utfordring der foreningen for de europeiske profesjonelle fotballigaene (EPFL) som NTF er medlem av, ønsket at et prosjekt de hadde ble videreformidlet til medlemsklubbene av NTF.

”De kjørte et prosjekt, ”matchday against hunger”. Det var en kampanje som handlet om manglende mat sør for Sahara. Det var for så vidt en kjempe kampanje, de samarbeidet med verdens matvareprogram, men så skal vi ta det videre ut til klubbene. For eksempel skulle Lillestrøm lansere sitt samarbeid med Røde Kors og Vann for Livet. Det fortrenger hverandre, derfor er det positivt at de har de lokale tilpasningene, for da er det noe som de brenner for helt klart og tydelig”. Informant 2

Her presiserer NTF tydelig at det er klubbene som må legge til rette for prosjekter og aktiviteter ut ifra en lokal kontekst. På den måten kan det virke mer ”autentisk”, snarere enn at det virker presset på fra en overordnet organisasjon. Dette er svært interessant funn, og det fanger kanskje opp essensen hva samfunnsansvar har utviklet seg til i dag, der *frivillighet* er kjernen. Klubbene må selv stå bak prosjektene og ikke minst implementeringen av sosiale tiltak dersom de ønsker å se til andre organisasjoner for ideer. Dette skal vi i neste del se hvordan fungerer i praksis.

7.4.1 Jobbsjansen – fra idé til praksis

Enkelte Tippeligaklubber har prosjekter som fungerer som inspirasjonskilder for de andre klubbene. I det følgende illustrerer jeg hvordan en potensiell oversettelsesprosess mellom Tippeligaklubbene kan forløpe.

”Det er mange klubber i Norge som man bør se på. Rosenborg kan du ta som en forlegger, de har jo en voldsom merkevare. Vålerenga mot Rasisme, Jobbsjansen. Det er mange klubber det er verdt å beundre for arbeidet de setter i gang. Det kan være skummelt å kopiere noen, men å lytte til erfaringer er jo selvsagt viktig.” Informant 4

Eksemplet jeg tar for meg er Vålerengas prosjekt ”Jobbsjansen”. Dette prosjektet har fått internasjonal anerkjennelse og er forsøkt innført i andre Tippeligaklubber. På den måten fremstår prosjektet som et forbilde for andre i feltet. ”Jobbsjansen” ble etablert i 2006 og har inspirert flere Tippeligaklubber til å gjøre lignende tiltak. Brann uttrykker på klubbens hjemmeside at deres prosjekt med samme navn er lansert etter Vålerengas modell. Flere andre klubber har også prosjekter lik ”Jobbsjansen”, og det vil være interessant å se på hvordan denne ideen kan ha blitt en etablert praksis i klubbene eller hvordan *kontekstualiseringen* av en populær idé har foregått (Røvik 2007). Det er viktig å presisere at ingen andre klubber enn Brann har uttalt eksplisitt at de har hentet inspirasjon fra Vålerenga på dette prosjektet, men at jeg selv har forsøkt å bruke dette tiltaket som case for å se de forskjellige prosjektene opp mot hverandre ved hjelp av teori og empiriske funn. Flere av informantene har også nevnt Vålerenga som en av de fremste på samfunnsarbeid blant norske fotballklubber slik at det ikke er utenkelig at deres prosjekter og aktiviteter tiltrekker seg oppmerksomhet fra andre klubber.

Kort fortalt går prosjektet ut på at ungdom mellom 17 og 25 år som står utenfor skole eller jobb har arbeidstrening/praksis i klubben eller hos en av samarbeidspartnerne til klubben. Senere har prosjektet inkludert kvinner med minoritetsbakgrunn og tidligere rusmisbrukere. Tiltaket har oppnådd meget gode resultater og konseptet har etter hvert blitt etablert i andre klubber i Norge.⁴³

Basert på tidligere antakelser og betraktninger gjort med utgangspunkt i teori og de empiriske funnene mine vil et sosialt tiltak av typen Jobbsjansen ha gode muligheter for å få aksept inn i nye kontekster, altså inn i andre Tippeligaklubber. Dette fordi det gjennom flere år har utviklet seg en organisasjonskultur i klubbene som kan sies å være kompatibel med et slikt prosjekt. Men selv om forutsetningene ligger tilstede for implementering, i den forstand at dette er noe ledelsen og medlemmene i organisasjon ønsker, i tillegg til at omgivelsene ser på dette som en idé som er tidsriktig og akseptabel, er det ingen garanti for at ideen til slutt blir en suksessfull praksis.

Oversetterne, eller translatørene, er i følge Røvik (2007) den fremste aktøren under denne prosessen. De fleste klubbene har en eller to personer som arbeider med de sosiale tiltakene i

⁴³ http://js.vif-samfunn.no/index.php?option=com_content&view=article&id=82&Itemid=74

klubbene, i tillegg til hjelp fra frivillige og samarbeidspartnere og som derfor har ansvar for initieringen av prosjektene. Et suksesskriterie for vellykket implementering er at vedkommende translatør har kjennskap til klubbens fysiske struktur og kulturen innad. Informantene i studien med ansvar på området ”samfunn” hadde forholdsvis lang fartstid i klubbene og på den måten lært seg å kjenne organisasjonen gjennom formelle strukturer, rutiner og prosedyrer. Et annet vesentlig element i innskrivingsprosessen er at klubbene knytter prosjektet til lokale forhold slik at klubbene fortolker ideen og tidsmarkerer den inn i lokal tid (Røvik 2007). Et prosjekt lik Jobbsjansen krever at deres ”egen” versjon av konseptet er tilpasset området klubben er lokalisert i. For Vålerenga som spesifikt jobber opp mot marginaliserte grupper, fortrinnsvis på Oslo Øst, finnes det lokale utfordringer i nærområdet som gjør at klubben kan arbeide systematisk slik at prosjektet på sikt blir bærekraftig. På bakgrunn av demografien i området er det nærliggende å tro at de lokale utfordringene også vil eksistere i nærmeste fremtid, noe som gjør at klubben kontinuerlig kan arbeide for å forbedre dette. Dette kan verifiseres gjennom at klubben har vist til gode resultater slik at de har fått støtte til å utvide deltakergruppen fra å gjelde ungdom mellom 17 og 25 år til kvinner med minoritetsbakgrunn og tidligere rusmisbrukere. En klubb som er lokalisert på mindre steder har kanskje andre utfordringer enn de som eksisterer på Oslo Øst:

”Ideer som tilpasser seg, som klekkes ut etter hvert og som får den lokale tilpasningen. Hvis du ser på Oslo i forhold til gatelaget, så har man en stor rusproblematikk, andre steder har man nødvendigvis ikke det.” Informant 2

Det forsterker også ett av hovedresonnementene innenfor sport og CSR – at samfunnsansvar må tilpasses de lokale utfordringene. På bakgrunn av dette må også de Tippeligaklubbene – eller andre klubber – som skal innføre liknende tiltak som Jobbsjansen bestemme seg for oversettelsesregler. Hvor mye skal de endre på ideen? Eller bør man gå for en ren kopi? Hvor mye frihet skal oversetteren ilegges?

Ved første øyekast ser arbeidstrening-prosjektene til de fire klubbene betydelig like ut. Hensikten til klubbene er å hjelpe ungdom ut i arbeid eller tilbake i skole, og aldersgruppen varierer i liten grad mellom klubbene. Alle prosjektene involverer aktører som den lokale kommunen og NAV, i tillegg til klubbens samarbeidspartnere, som i en del tilfeller skal brukes som praksisplasser. Tidsperioden programmene går over er også relativt likt mellom klubbene (5-6 måneder). Et slikt tilnærmet lik design av en ny idé som er tatt inn i klubbene

kaller Røvik (2007) for *reproduserende modus*, som først og fremst kjennetegnes av kopiering, med det formål at praksisen (Jobbsjansen) gjenskapes hos de andre klubbene med få endringer. Det kan være flere fordeler med denne oversettelsesmodusen. For det første er prosjektet *oversettbar* i den forstand at den er tydelig konseptualisert og språkliggjort. Prosjektet er detaljert beskrevet av Vålerenga og resultatene er godt dokumenterte. For det andre er den organisatoriske konteksten det skal oversettes mellom identiske – det er fotballklubber fra samme nasjon. Dette i tillegg til at Jobbsjansen har oppnådd sterke resultater og fått internasjonal anerkjennelse, kan forklare hvorfor klubbene ønsker å ta dette konseptet inn i sitt arbeid med samfunnsansvar og på den måten overføres en ønsket praksis ut av en organisasjon og inn i en annen.

7.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg drøftet de empiriske funnene mine i lys av oppgavens teoretiske rammeverk og CSR som moderne organisasjonsidé. På den måten har jeg sett på hvordan Tippeligaklubbene tar samfunnsansvar og hva som kan sies å være drivkreftene bak. Samtidig har jeg også sett på hvordan ideen om samfunnsansvar utveksles, formidles og oversettes gjennom ulike aktører i samme felt, alt fra internasjonale forbund til den lokale fotballklubben.

8 Avslutning og konklusjon

I dette kapitlet vil jeg foreta en oppsummering av studiens viktigste funn. I forlengelsen av denne studien vil jeg komme med egne refleksjoner og forslag til videre forskning.

Tilbakeblikk

På bakgrunn oppgavens problemstilling har jeg analysert og drøftet hvordan og hvorfor Tippeligaklubber tar samfunnsansvar sesongen 2014. En del av denne oppgavens formål i tillegg til problemstillingen har vært å identifisere hvordan en global organisasjons arbeid med samfunnsansvar kommer til uttrykk i 16 Tippeligaklubber.

8.1 Nøkkelfunn – samfunnsansvar i et organisasjonsfelt

På bakgrunn av analysen som helhet fremstår FIFA som en sentral kilde for spredning og overføring av den moderne organisasjonsideen samfunnsansvar. I kraft av sin posisjon som en mektig internasjonal organisasjon kan man argumentere for at FIFA har en status som autorativ aktør innenfor feltet. Dette betyr at andre aktører innenfor samme felt gjerne bruker FIFA som referansepunkt når det kommer til implementering og oversettelse av populære konsepter, som CSR i denne undersøkelsens tilfelle.

FIFAs konkretisering av CSR omfatter et verdensomspennende perspektiv, der globale problemer og utfordringer arbeides med på tvers av kontinenter. Sporten *football* brukes som det fremste verktøyet for å promotere bærekraftig utvikling der sentrale elementer som menneskerettigheter, fattigdom, utdanning, helse og miljø er viktige områder.

En aktør som tilhører samme felt er NFF. I analysen ble det avdekket at NFF ikke får noen formelle retningslinjer angående sitt samfunnsansvar fra FIFA. Dette betyr ikke at FIFAs samfunnsansvar ikke har innvirkning på NFFs fokusområder innenfor samfunnsarbeid. Selv om omfanget av de to organisasjonenes samfunnsarbeid ikke kan sammenlignes, er forbindelsen til FIFA spesielt synlig innenfor rammen av Fair Play-konseptet. NFF har også hentet inspirasjon fra andre store aktører til sitt Kvalitetsklubb-prosjekt. Dette konseptet spres videre ned til den lokale klubben ut fra et breddeperspektiv, der i prinsippet alle klubber har mulighet til å bli en "kvalitetsklubb". Forbindelsen til NTF er ikke i like stor grad synlig i forhold til samfunnsansvar etter min oppfatning. Dette kan ha sammenheng med at NTF representerer toppfotballklubbene og må i større grad arbeide med de dagsaktuelle

utfordringene til klubbene – som for eksempel økonomi – på bekostning av omfattende CSR-tiltak. Allikevel står samfunnsansvar på agendaen til NTF, best illustrert gjennom ”Gatelagsprosjektet” og ”Toppfotballens Samfunnsregnskap”. Samtidig er NTF en møteplass for klubbene der erfaringer, ideer og kompetanse utveksles, også når det gjelder *samfunnsansvar*.

8.2 Implikasjoner av de empiriske funnene

8.2.1 Tippeligaklubbens CSR (hvordan tar Tippeligaklubber samfunnsansvar?)

I denne delen følger en avsluttende refleksjon på hvordan Tippeligaklubbene tar samfunnsansvar. Ved å vise til de andre aktørene i feltet og ulike begreper av samfunnsansvar kan man få en bedre forståelse av hvordan klubbene tilnærmer seg dette konseptet.

Ser vi Tippeligaklubbens samfunnsansvar koplet opp mot en smal eller klassisk definisjon av CSR kan klubbens samfunnsansvar argumenteres for ved sin tilstedeværelse i lokalsamfunnet. Som NTF-rapporten ”Toppfotballens Samfunnsregnskap” forsøker å avdekke, skaper Tippeligaklubbene økonomiske verdier i samfunnet i form av arbeidsplasser, skatteinntekter og andre indirekte virkninger. Samfunnsansvaret blir altså i et slikt perspektiv at klubbene bidrar til lokal og regional utvikling i form av sin status som en toppklubb. Denne klassiske tilnærmingen til CSR vektlegger at organisasjoner produserer økonomisk overskudd mens de samtidig overholder det juridiske lovverket som eksisterer i samfunnet.

I nyere tid har imidlertid forståelsen av samfunnsansvar blitt utvidet på grunn av årsaker nevnt i kapitel 2. Forestillingen nå er at organisasjoners samfunnsansvar strekker seg lengre enn det å skape økonomisk gevinst. Organisasjoner skal nå involvere seg i samfunnets utfordringer og problemer – altså de har et ansvar utover sin egen kjernevirksomhet. Særlig er det etiske og det filantropiske ansvaret en vesentlig del av en ny tilnærming. CSR-tabellen med tiltakene og prosjektene til Tippeligaklubbene i kapitel 6 kan understøtte argumentet mot et utvidet samfunnsansvar for Tippeligaklubbene. Mine empiriske funn kan bygge opp under dette ved at tabellen viser at klubbene har iverksatt prosjekter og aktiviteter som retter seg mot lokalsamfunnets utfordringer og problemer.

Koplingen til andre aktører i feltet ligger i konkretiseringen av tiltakene. For Tippeligaklubbene er verdier og holdninger – eller Fair Play – rettet mot barn og unge ett

fokusområde. Dette har jeg benevnt som et viktig område for FIFA og NFF. Utover dette er det de lokale utfordringene som former klubbens CSR-tiltak.

8.2.2 Årsaker og drivkrefter bak Tippeligaklubbens CSR (hvorfor tar Tippeligaklubber samfunnsansvar?)

Ved hjelp av oppgavens teoretiske rammeverk har jeg forsøkt å finne årsaker og drivkrefter bak klubbens CSR-tiltak. Resultatene fra undersøkelsen sammenfatter svar fra de fire forskjellige organisasjonsteoretiske perspektivene brukt i oppgaven. Fra et *rasjonelt perspektiv* kan NTFs fokus på områdene *økonomi* og *omdømme* resultere i at organisasjonen formidler ideer og løsninger til sine medlemsklubber. En antakelse her vil være at klubbene oversetter dette til konkrete CSR-tiltak som etter hvert vil forbedre disse områdene. I et *klassisk institusjonelt perspektiv* så vi at klubbene fremstår som verdibærende institusjoner der det over tid har opparbeidet seg en organisasjonskultur som er i tråd med det å ta samfunnsansvar. Særlig indikerer organisasjonenes verdier og visjoner at klubbene har et viktig ansvar i lokalsamfunnet – slik at det å utøve samfunnsansvar nærmest er en selvfølge for klubbene. Det *ny-institusjonelle perspektivet* hevder at samfunnsansvar er et krav fra omgivelsene og det forventes at klubbene implementerer dette inn i organisasjonen. Samtidig vil dette kollidere med hensyn til klubbens allerede anstrengte økonomi. Midlertidige funn tyder på at klubbene *ikke* dekopler som dette perspektivet antar, samtidig som at det må tas et visst forbehold i og med at tiltakene til klubbene som ble presentert ikke er studert i praksis. Ved hjelp av *oversettelsesteorien* tyder funnene på at FIFA fremstår som en sentral aktør for spredning og oversettelse av CSR-konseptet. Aktørene i organisasjonsfeltet ønsker samtidig å fremstå som like i utformingen av struktur, prosedyrer, rutiner og strategier. Dette viser seg gjennom at Tippeligaklubbens CSR-tiltak er relativt like innholdsmessig.

8.3 Refleksjoner og videre forskning

I denne delen foretar jeg noen selvstendige refleksjoner omkring oppgaven. Inntrykket jeg sitter igjen med etter denne studien er at CSR-konseptet fremstår som en veldig vag idé. På en måte virker det nesten mer naturlig å *omtale* samfunnsansvar, enn å faktisk vise til hva dette

innebærer i praksis. Derfor kan man initiere konkrete tiltak som omfatter en rekke prosjekter og aktiviteter – og kommunisere det som *samfunnsansvar*. At Tippeligaklubbene initierer aktiviteter som kan plasseres under et samfunnsansvar virker innlysende. En antydning jeg hadde før denne studien var at Tippeligaklubber alltid har tatt en form for samfunnsansvar. Flere fotballklubber ble jo også startet opp som et tilsvarende på samfunnets utfordringer som det har blitt presisert i oppgaven. Det er heller ingen tvil om at toppklubber har hatt sosiale tiltak lenge før denne CSR-ideen ble ansett som en av samtidens populære konsepter. Mine refleksjoner etter denne undersøkelsesprosessen er at norsk fotball i større grad er *bevisste* på denne tanken om samfunnsansvar. Det snakkes mer, det omtales mer og betydningen av samfunnsansvar bevisstgjøres i større grad enn tydeligere. Det er tydelig at denne *ideen* har kommet inn i norsk fotball. For aktørene i norsk fotball er samfunnsansvaret pakket inn i det som særlig kommer til uttrykk gjennom et større omdømmefokus, tydeliggjøring av klubbens verdier og visjoner samt omfattende prosjekter som for eksempel NFF Kvalitetsklubb og Toppfotballens Samfunnsregnskap.

Det som har vært en utfordring gjennom hele denne oppgaven har vært å identifisere *hvor* denne ideen faktisk kommer fra. Studiens hovedantakelse er at ideen reiser fra FIFA gjennom ulike nivåer og aktører og til slutt konkretiseres som CSR-tiltak i Tippeligaklubbene. Det kompliserte – men også spennende – med CSR er at konseptet fremstår som et uklart begrep som gjør det vanskelig å slå fast at noe er oversatt *fra* noe *til* noe annet. Allikevel virker det som om konseptet CSR har gjennomført sin reise fra store, mektige aktører og inn til norske Tippeligaklubber.

Videre forskning

I fremtiden hadde det vært interessant med ytterligere forskning på samfunnsansvar innenfor en norsk fotballkontekst. Spesielt spennende hadde det vært å studert CSR som praksis i norske klubber. Blant annet er det foretatt en feltstudie av gatelaget til Fredrikstad der spillernes opplevelser knyttet til deltakelsen på laget sammenfattes (Mikaelsen og Tonholm 2012). Lignende studier av andre klubber kan blant annet bidra til å dokumentere effekter og virkninger av tiltakene. På sikt vil derfor kunnskapen og kompetansen på dette området heves.

Referanseliste

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Anagnostopoulos, C. (2013) Decision-making in English football: the case of corporate social responsibility. Unpublished Thesis. Coventry: Coventry University.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2006). More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15, 214-222
- Blindheim, B. (2010). *Towards a Convergent Institutional Perspective on Corporate Social Responsibility (CSR)*, No. 97.
- Blindheim, B., & Røvik, Kjell Arne. (2011). *Ledelse og bedrifters samfunnsansvar*. I Ottesen, O (2011): *Ledelse : å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206.
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy : Talk, decisions and actions in organizations* (2nd ed.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Brunsson, N., & Olsen, Johan P. (1990). *Makten att reformera : Intressen, institutioner och näringspolitik* (Maktutredningens publikationer). Stockholm: Carlssons.
- Brønn, P., Ihlen, Øyvind, & Sjøbu, Ane. (2009). *Åpen eller innadvendt : Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Campbell, J. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B., & Schwartz, M. S. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-598.
- Christensen, T., Læg Reid, Per, Roness, Paul G., & Røvik, Kjell Arne. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor : Instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforl.
- Czarniawska, B., & Sevón, Guje. (1996). *Translating organizational change* (Vol. 56, De Gruyter studies in organization). Berlin: Walter de Gruyter.

- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160
- DiMaggio, P., & Powell, Walter W. (1991). *The New institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Drucker, Peter F. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26, 53-63.
- Duedahl, P., & Hviid Jacobsen, Michael. (2010). *Introduktion til dokumentanalyse* (Vol. Vol. 394, Metodiserie for Social- og Sundhedsvidenskaberne). Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Fombrun, C., & Riel, Cees B. M. van. (2004). *Fame & fortune : How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, N.J: FT Prentice Hall.
- Glac, Katherina. (2014). The influence of shareholders on corporate social responsibility. *Economics, Management, and Financial Markets*, 9(3), 34.
- Godfrey, P. (2009). *Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues*. *Journal of Sport Management*, 2009, 23, 698-716. Human Kinetics , Inc.
- Hamil, S., & Morrow, S. (2011). Corporate social responsibility in the scottish premier league: Context and motivation. *European Sport Management Quarterly*, 11(2), 143-170.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, Nanna. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Mahon, J., & Wartick, S. (2003). Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 19-35.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(1), 340.
- Mikaelsen, F., & Tonholm, Trude 1975. (2012). *En for alle - alle for en! : Et tiltak for å redusere sosial ulikhet i helse for rusavhengige i Fredrikstad* (Vol. 2012:3, Oppdragsrapport (Høgskolen i Østfold : online). Halden: Høgskolen i Østfold.
- Panton, M. (2012) Football and Corporate Social Responsibility. *Birkbeck Sport Business Centre*, 5, No. 2.
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations : 1. 2. *Administrative Science Quarterly : ASQ ; Dedicated to Advancing the Understanding of Administration through Empirical Investigation and Theoretical Analysis*, 63-85.
- Ratten, V., & Babiak, K. (2010). The role of social responsibility, philanthropy and entrepreneurship in the sport industry. *Journal of Management and Organization*, 16(4), 482-487.
- Reiche, D. (2014). Drivers behind corporate social responsibility in the professional football sector: A case study of the German Bundesliga. *Soccer and Society*, 15(4), 472-502.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet : Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.

Røvik, K. (1998). *Moderne organisasjoner : Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlag.

Røvik, K. (2007). *Trender og translasjoner : Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlag.

Scott, W. (2008). *Institutions and organizations : Ideas and interests* (3rd ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Scott, W., & Davis, Gerald F. (2007). *Organizations and organizing : Rational, natural, and open systems perspectives*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.

Selznick, P. (1984). *Leadership in administration : A sociological interpretation*. Berkeley, Calif: University of California Press.

Smith, Aaron C.T., & Westerbeek, Hans M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, (25), 43.

Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse : En innføring i kvalitativ metode* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlag.

Vikan, H., & Universitetet i Tromsø. (2000). *Implementering Av Reform-ideer, - Ferdigdefinert Standard Eller Kontinuerlig Transformasjon? : En Studie Av Reform-ideen Internkontroll (av Helse, - Miljø Og Sikkerhet) På Ulike Organisatoriske Nivå*.

Walters, G., & Chadwick, S. (2009). Corporate citizenship in football: Delivering strategic benefits through stakeholder engagement. *Management Decision*, 47(1), 51-66.

Walters, G. and Tacon, R. (2011) Corporate social responsibility in European football: A report funded by the UEFA Research Grant Programme, London, Birkbeck Sport Business Centre.

Walters, G., & Panton, M. (2014). Corporate social responsibility and social partnerships in professional football. *Soccer & Society*, 15(6), 828-846.

Wærness, M. (1990): *Treårsbudgetering som rationalisering*, i N. Brunsson og J. P. Olsen (red.): *Makten att reformera*. Carlssons. (28 s.).

Offentlige dokumenter og andre internett kilder:

Adressa, Artikkel. Bråten og Opland 10.12.13. ”RBK kutter støtte etter homoavskjed.”
<http://www.adressa.no/100Sport/fotball/eliteserien/article407497.snd>

BBC, Artikkel. Wilson 05.06.2014. ”Premier League revenues break 3£bn mark”
<http://www.bbc.com/news/business-27667472>

CNN, Artikkel. Perez og Prokupecz 13.11.2014. ”*FBI moves ahead with FIFA corruption probe*”
<http://edition.cnn.com/2014/11/13/politics/fbi-fifa-corruption-probe/>

DailyMail, 06.12.2013 ”*Sport has the power to change the world*”: *Inspirational leader Mandela hailed after his death aged 95.*”
<http://www.dailymail.co.uk/sport/article-2519097/Nelson-Mandela-dead-95-Sport-power-change-world.html>

FN, pressemelding FNs-generalsekretær 18.06.1999. ”*Secretary-general announces partnership between United Nations and Federation Internationale de Football Association.*”
<http://www.un.org/press/en/1999/19990618.sgsm7036.html>

Fotballstatistikk – Norsk Fotball
http://www.fotballen.eu/Emner/norsk_fotball_statistikk.html

Friedman, M. (1970). *The New York Times Magazine*, September 13, 1970. Copyright © 1970 by The New York Times Company.
<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

Labor & Worklife. The Labor and Worklife Program at Harvard Law School.
http://www.law.harvard.edu/programs/lwp/NLC_childlabor.html

Landsturneringen, Landsturneringen i håndball og fotball
<http://www.landsturneringen.no/home/index.rails?pid=9441>

Norsk Tipping, Annonsering. Storholm Skaret 04.09.14 ”*Vålerenga har mottatt over 12 millioner fra Grasrotandelen.*”
<https://www.norsk-tipping.no/grasrotandelen/artikler/valerenga-har-mottatt-12-millioner-fra-grasrotandelen>

SSB, Befolkning 19.02.15. Folkemengde og befolkningsendringer, 4.kvartal 2014
<https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/folkendrkv/kvartal/2015-02-19?fane=tabell&sort=nummer&tabell=218463>

St. meld nr. 10 2008-2009 (2009). *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi*. (Oslo): Utenriksdepartementet. Lest 06.10.2014.
<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/stmeld-nr-10-2008-2009-/id542966/?docId=STM200820090010000DDDEPIS&ch=1&q=>

The FA, FA Charter Standard Programme
<http://www.thefa.com/my-football/community/fa-charter-standard-programme>

UEFA, UEFA rankings for club competitions
<http://www.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/index.html>

Dokumenter, FIFA

Fédération Internationale de Football Association
www.fifa.com

FIFA, About FIFA: What We Stand For
http://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/explore-fifa.html?intcmp=fifacom_hp_module_corporate

FIFA, FIFA Brazil – Marketing Highlights: CSR Initiatives
<http://www.fifa.com/marketinghighlights/brazil2014/Marketing-Highlights/Engaging-the-Community/CSR-Initiatives/index.htm>

FIFA, Financial Report 2013
http://www.fifa.com/mm/document/affederation/administration/02/30/12/07/fifafr2013en_neutral.pdf

FIFA, Pressemelding 26.08.2004. Blatter: ”*Football can help bring about peace.*”
<http://www.fifa.com/tournaments/archive/mensolympic/athens2004/news/newsid=93969/>

FIFA, Statutes 2014
http://www.fifa.com/mm/document/affederation/generic/02/41/81/55/fifastatuten2014_e_neutral.pdf

FIFA, Sustainability
<http://www.fifa.com/sustainability/>

FIFA, Sustainability Strategy – Concept
http://www.fifa.com/mm/document/fifaworldcup/generic/02/11/18/55/sustainabilitystrategyconcept_neutral.pdf

Dokumenter, NFF

Norges Fotballforbund
www.fotball.no

NFF, Annonsering 10.09.2014. Madsen. ”*NFF starter opp CP-fotball*”
<https://www.fotball.no/nff/Inkludering/2014/NFF-starter-opp-CP-fotball/>

NFF, Fair Play-skolen
<http://www.fotball.no/nff/Fair-Play/Fair-play-skolen/Fair-play-skolen1/>

NFF, Handlingsplan 2012-2015
http://www.fotball.no/Documents/PDF/2012/NFF/Handlingsplan_2012_2015.pdf

NFF, Klubblisens 2013
<http://www.fotball.no/Documents/Bilder/NFF/2014/Klubblisens%20medapresentasjon%202013.pdf>

NFF, NFF Kvalitetsklubb – Klubbens rolle som samfunnsaktør
http://www.fotball.no/Documents/Kvalitetsklubb/pdf/Klubbens_rolle_som_samfunnsaktor.pdf

NFF, NFF Kvalitetsklubb

<https://www.fotball.no/Utdanning-og-kompetanse/NFF-Kvalitetsklubb/>

NFF, Om Norges Fotballforbund

<http://www.fotball.no/toppmeny/Om-NFF/Om-Norges-Fotballforbund/>

Dokumenter, NTF

Norsk Toppfotball

www.toppfotball.no

NTF, Visjoner

<http://www.toppfotball.no/visions>

NTF, Annonsering 21.02.2014. Torjusen. ”*Ringberg sentral i videre satsing på Gatelag.*”

<http://www.toppfotball.no/community/article/u1xdrlt99u3c1v5037gyntn17/title/ringberg-sentral-i-videre-satsning-pa-gatelag>

NTF, Toppfotballens Samfunnsregnskap 2013

<http://www.e-pages.dk/sportmgratis/14/>

Tippeligaklubbenes hjemmesider

Aalesunds Fotballklubb, Prosjekt:Mål

<http://www.aafk.no/project-goals>

Bodø/Glimt

www.glimt.no/season

Brann

www.brann.no/social-responsibility

<http://www.brann.no/club-values>

FK Haugesund, Ung Jobb

<http://www.fkh.no/youth-jobs>

FK Haugesund, Bry Deg

<http://www.fkh.no/other-projects/article/5a7dfbi39olfl64t9edmzzv5w/title/bry-deg>

FK Haugesund, Drømmefondet

<http://www.fkh.no/the-dreamfund>

Lillestrøm Sportsklubb, Vann For Livet

<http://www.lsk.no/main-sponsor>

Molde Fotballklubb, Prosjekt Tilhørighet

<http://www.moldefk.no/what-is-project-belongs>

Odds Ballklubb, Miljøklubben Odd

<http://www.odd.no/news-environment/article/1047tvxsejwqh17do7hjxuwqe9/title/miljoklubben-odd>

Odds Ballklubb, Miljøstrategi

<http://www.odd.no/environmental-strategy>

Odds Ballklubb, Miljøtiltak

<http://www.odd.no/measures>

Rosenborg Ballklub, Vi Bryr Oss

<http://www.rbk.no/engasjement/article/16dsmnxg2vfh61efk7smzm7f80/title/vi-bryr-oss>

Rosenborg Ballklub, RBKs Støttefond

<http://www.rbk.no/latest-news/article/uofejwp7rg891ee15zdvppl7f/title/rbk-brodet-relanseres>

Rosenborg Ballklub, Kenyaprojektet

<http://www.rbk.no/engasjement/article/1jt0hkayzshh11s449bva9af5n/title/i-mal-med-kenya-prosjektet>

Rosenborg Ballklub, Ung i Jobb

<http://www.rbk.no/lokale-prosjekt/article/1q2vyrowrj28x1uueekq7a0n24/title/ung-i-jobb>

Sandnes Ulf

<http://www.sandnesulf.no/social-responsibility>

<http://www.sandnesulf.no/vision-and-values>

Sandens Ulf, Tijan Foundation

<http://www.sandnesulf.no/news/article/65m1mgc5fd6811ekwlnn3g87s/title/pm-tijan-jaiteh-ferdig-i-sandnes-ulf>

Sarpsborg 08 Fotballforening

www.sarpsborg08.no

Sogndal Fotball, Fosshaugane Campus

<http://www.sogndalfotball.no/fosshaugane-campus>

Stabæk Fotball, Del Drømmen sammen med oss

<http://www.stabak.no/latest-news/article/ots2xf4vnytf1iau1cklv6zg/title/del-drommen-sammen-med-oss>

Stabæk Fotball, Gatelaget

<http://www.stabak.no/gatelag>

Start, Start Life Support

<http://www.ikstart.no/start-life-support>

<http://www.ikstart.no/have-you-heard>

Strømsgodset Idrettsforening, Blå Ressurs

<http://www.godset.no/partner-news/article/8a7hz0a4xtdp157hn5z1wsymo/title/far-flere-ut-i-arbeidslivet>

Viking Fotballklubb, Vennskap og entusiasme
<http://www.viking-fk.no/friendship-enthusiasm>

Viking Fotballklubb, Gatefotball
<http://www.viking-fk.no/viking-and-the-world/article/141sk4o2yq0wj1gffza64326w6/title/bli-med-pa-vikings-gatefotball>

Viking Fotballklubb, Positivlosjen
<http://www.viking-fk.no/positivity-lounge>

Vålerenga Fotball, Annonsering. 04.09.2011. ”*Nominert til ECA-pris*”
<http://www.vif-fotball.no/latest-news/article/qi1hhbowywyb1id3ov6qtgovi/>

Vålerenga Fotball, Stiftelsen Vålerenga Fotball Samfunn
<http://www.vif-fotball.no/community/article/4g2bg5rfftue11x3mmyy8nvk/title/styremote-i-stiftelsen-valerenga-fotball-samfunn>



**Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging**

SAMTYKKEERKLÆRING

Jeg bekrefter med dette at jeg har mottatt informasjon om studien
og er på bakgrunn av dette villig til å delta i studien.
Jeg bekrefter også å ha mottatt en kopi av denne samtykkeerklæringa.

STED OG DATO

Deltakers underskrift

Intervjuers underskrift

Intervjuguide NFF, NTF

Generell informasjon og innledningsspørsmål

1. **Hvor lenge har du jobbet her (NFF/NTF) ?**
2. **Hva slags arbeidsoppgaver har du?**
3. **Hva slags bakgrunn har du? (Utdanning, yrkeserfaring)**

Fokusspørsmål

NFF og NTF om samfunnsansvar

4. **Hvordan definerer NFF/NTF ”samfunnsansvar?”**
5. **Hvor har dere fått ideen om samfunnsansvar fra?**
 - Bakgrunn for at NFF/NTF tok tak i dette? Når skjedde det? Hvorfor? Hvem introduserte det og i hvilken sammenheng?
 - Hva ble fremhevet som kjernen i samfunnsansvar og fordelene med det?
 - Ble det gitt eksempler på hvordan fotballklubber ivaretar dette ansvaret?
 - Eventuelt, ble andre organisasjoner enn fotballklubber hentet fram som forbilder (imitasjon)?
6. **Hvordan arbeider dere med samfunnsansvar og hvordan har dette utviklet seg gjennom årene?**
 - Har de laget en ”mal” for klubbene? Har de laget noen eksempler? –
 - Kan du fortelle om prosjekter, aktiviteter eller lignende dere jobber med og hvor mange er dere i organisasjonen som arbeider med dette?
7. **Får dere retningslinjer eller veiledning fra FIFA/UEFA til å utforme en CSR-strategi?**
 - Samarbeider dere med FIFA/UEFA om samfunnsansvar?
 - Har dere mye frihet i utformingen av CSR-strategien, eller har dere visse rammebetingelser dere må forholde dere til?
 - Gir NFFs/NTFs ”mal” handlingsfrihet for klubbene? Er det noen minimumskriterier?
8. **Hva slags utfordringer ser du på ved gjennomføring av samfunnsansvar?**
9. **Hva er motivasjonen og årsaker til at dere arbeider med samfunnsansvar?**
 - Hvordan formidles dette ut til klubbene?
10. **Vil du si at det å ta samfunnsansvar gjør at man blir en attraktiv samarbeidspartner? På hvilken måte i så fall?**

11. Hvordan formidler og kommuniserer dere budskapet om å ta samfunnsansvar videre ned til Tippeligaklubbene?

- Gir dere eksempler, forbilder, maler eller oppskrifter etc.

12. Planlegger dere å pålegge klubbene til å ta samfunnsansvar, med tanke på å inkorporere dette i lisensordningen eller i Kvalitetsklubb for eksempel, eller er dette et frivillighetsspørsmål?

13. Er det noen spesielle klubber som utmerker seg særlig godt med tanke på det å ta samfunnsansvar? Og motsatt, er det noen klubber som har litt å gå på?

- Hva er det som gjør at disse klubbene lykkes bedre enn andre?

14. Føler du Tippeligaklubber har forbedringspotensial med tanke på å ta samfunnsansvar? Eventuelt hva?

15. Hvordan synes du Tippeligaklubbene kommuniserer sitt samfunnsansvar utad?

Avslutning

Intervjuguide – Tippeligaklubber

Generell informasjon og innledningsspørsmål

- 1. Hvor lenge har du vært ansatt i klubben?**
- 2. Hva slags arbeidsoppgaver har du?**
- 3. Hva slags bakgrunn har du? (Utdanning, yrkeserfaring)**

Fokusspørsmål

- 4. Hvordan definerer dere (klubben) samfunnsansvar?**
- 5. Hvor har dere fått ideen om samfunnsansvar fra?**
 - Bakgrunn for at dere tok tak i dette?
 - Når skjedde dette?
 - Hvorfor?
 - Hvem introduserte dere for dette og i hvilken sammenheng?
 - Ble det gitt eksempler, mal eller oppskrifter på hvordan fotballklubber ivaretar dette ansvaret?
 - Ble andre organisasjoner enn fotballklubber tatt fram som eksempler som forbilder?
- 6. Hvordan arbeider dere med samfunnsansvar?**
 - Hvordan har dere utformet deres plan for samfunnsansvar?
 - Er samfunnsansvar nevnt i klubbens strategi eller retningslinjer?
 - Kan du fortelle om prosjekter, aktiviteter eller lignende dere jobber med?
 - Hvor mange er dere i organisasjonen som arbeider med dette?
 - Samarbeider dere med andre aktører?
 - Hvem rapporteres det til?
- 7. Hvor mye ressurser bruker dere på samfunnsansvar?**
 - Økonomi
 - Tid, personell
- 8. Får dere veiledning, råd eller tips fra NFF og NTF om samfunnsansvar?**
- 9. Hva slags utfordringer ser du på ved gjennomføring av samfunnsansvar?**
 - Hva er det som kan hemme denne prosessen?
- 10. Hva er motivasjonen og årsaker til at dere arbeider med samfunnsansvar?**
 - Vil du si at det å ta samfunnsansvar gjør at man blir en attraktiv samarbeidspartner?
 - På hvilken måte i så fall?

11. Hvordan kommuniserer dere samfunnsansvar-tiltakene deres?

12. Representerer denne ideen om samfunnsansvar noe nytt i klubben eller har dere egentlig alltid drevet en form for samfunnsansvar i lokalsamfunnet?

- Hva er i så fall nytt?

