

NÅR FOTBALLMÅLENE ER FOR HØYE

Hallgeir Gammelsæter, 1.amanuensis Høgskolen i Molde
Frode Ohr, forsker Møreforskning Molde AS

Kronikk i Bergens Tidende 9. januar 2003

Knapt noen bedrifter eller organisasjoner kikker så tett i kortene av offentligheten som de største fotballklubbene. Selv midtvinters, når det ennå er flere måneder til det skal spilles om poeng og avansement, er klubbens økonomi og satsingen på nye trenere, spillere og ledere i medienes fokus.

Medienes objekt er naturligvis de valgene som tas i klubbene. Hvordan posisjonerer de seg foran en ny sesong? Hvordan blir spillerstallen? Hvilke trenere velges? Hvor mye kan det satses for? Hvem blir vinnerne på overgangsmarkedet?

Bakom ligger selvfølgelig min og din interesse for spørsmålet: Hvem vinner neste sesong? Når klubbliderne gjør sine disposisjoner vet vi fra psykologi og organisasjonsteori at deres beslutninger springer ut av mer eller mindre bevisste og gjennomdrøftede antakelser om hva som vil gi størst positiv effekt for klubben - i den situasjonen klubben er i. Men hvilke ideer og filosofier er det egentlig klubbliderne forankrer sine valg i?

Norsk fotball har de siste årene vært preget av to filosofier som når de rendyrkes åpenbart er motstridende. Den ene ser på tålmodighet, kunnskapsutvikling og prestasjonsfokusering som selve nøkkelen bak gode resultater. Den forbindes ofte med begrepet *kontinuitet*, et begrep som til tider har fått status som moteord blant norske fotballedere, uten at alle dermed lever opp til det. I norsk fotball er det først og fremst Rosenborg og Sogndal – pluss landslaget - som i praksis har vist evne til å arbeide tålmodig mot prestasjonsforbedring, med de samme lederteamene, trenertypene og delvis spillerne – også når resultatene buttrer imot. Disse klubbene har greid å skape klubbfilosofier som står seg både i medgang og motgang.

Selv om de kommersielle vilkårene for å drive en fotballklubb er ulike i Bergen, Sogndal, Bodø og Kristiansand, kan de sportslige resultatene tyde på at forskjellene mellom klubbene i like stor grad handler om hvordan ressurser utnyttes. Noen klubber synes å ha skapt klubbfilosofier basert på fotballkunnskaper som andre har vanskelig for å kopiere. Dermed får de mer ut av ressursene sine og av de vilkårene som omgir dem.

Den andre filosofien fremmer i praksis utålmodighet og i beste fall kortsiktig resultatforbedring, og en kjøp-og-kast mentalitet. Vi ser at ideen om profesjonalitet også innen fotballen er i ferd med å bli synonym med ideer om målstyring og profesjonell ledelse. Både kommersielle investorer og profilerte idrettspsykologer har bidratt til at denne ideen har slått rot. Å drive profesjonelt handler om å sette ambisiøse resultatmål i form av plassering på tabellen og kvalifisering til internasjonale turneringer. Høye mål er avgjørende for å lykkes. Siden spill i mesterligaen i dag er det eneste som virkelig klinger, er det ikke få norske lag som har mål om mesterligaspill – og det ganske snart. Ledernes og trenernes framtid avhenger av at de kan nå de ambisiøse målene raskt, og ledernes virkemiddel er å ansette 'geniene'

innen trenerstanden for raskest mulig å nå målene. Trenerne på sin side ønsker seg naturligvis de beste spillerne, koste nesten hva det koste vil.

Hvorfor fremmer en slik filosofi utålmodighet og diskontinuitet? Det ligger i idrettens natur at alle vil gjøre det bedre enn i forrige sesong. Men selv høye mål fjerner ikke nødvendigheten av at noen må tape: Når noen rykker oppover tabellen må nødvendigvis andre rykke nedover. At noen klubber ikke når sine mål er like naturlig som at noen når dem. Det er slik all idrett er konstruert. Problemet i fotballen er turbulensen som oppstår når mål ikke nås og noen – ifølge målstyringsfilosofien – mer eller mindre frivillig må ta ansvaret.

Inngår denne enkle kjensgjerningen i klubbledernes antakelser og praktiske disponeringer når planer legges og spillere og trenere kjøpes og lønnes? Eller er antakelsen om at det er satsingen og vinnerviljen som avgjør, en bærebjelke i investorenes og klubbledernes filosofi?

Som så ofte før er Brann et takknemlig eksempel. Klubben er nå i ferd med å ansette sin 10. hovedtrener bare siden 1982. Enhver kan regne ut hvor mange sesonger i gjennomsnitt hver Branntrener har hatt til å skape et vinnerlag som har kunnet tilfredsstille klubbens publikum og investorer. De fleste vet også at turbulensen i kjølvannet av brustne forhåpninger på Brann stadion mer enn en gang har gått hardt ut over både direktører, klubbledere og spillerstall. Resultatet? To medaljer i toppserien de siste 20 årene er vel langt under det en kan forvente fra klubben fra Norges nest største by?

Brann-investoren Bjarne Rieber har bedt klubbens ledere om å jenke seg og for en gangs skyld være fornøyd med de trenerne klubben allerede har. Har han sett at klubbens nyere historie er en historie der tålmodigheten er omvendt proporsjonal med ambisjonene? En historie der profilerte spillere og trenere, som regel kjøpt dyrt utenfra, har vært Branns filosofi – og ulykke? Rieber er nok redd for at historien er i ferd med å gjenta seg. Få klubber burde vite bedre at ikke alle kan nå sine kortsiktige mål i fotball. Men hva hjelper det når de lederne som gjør erfaringene stadig forsvinner?

Seriemesteren 2003 heter Stabæk – eller Molde. Det må den hete, om bare en av disse klubbene skal nå sitt mål om å spille kvartfinale i Mesterligaen innen 2005. Minst en må feile, med de følger det måtte få. Når vi vet at også Rosenborg, Lillestrøm, Brann, Viking, Lyn, Vålerenga og sågar Start har som mål å være etablerte helt i toppen av norsk fotball i de nærmeste årene, skjønner vi at veien for de fleste er brolagt med mål som ikke nås. Hvis det er lederne og trenerne som skal ta konsekvensene av disse skuffelsene, hvordan blir det da med den lovpriste kontinuiteten?

Det er ikke lenger bare i Brann at høye mål og manglende tålmodighet er i ferd med å bli en klubbtradisjon. Godt hjulpet av andre investortyper enn Bjarne Rieber, er mange klubber i de øverste divisjonene i ferd med å komme etter. Resultatene må værsågod serveres i tråd med visjoner, strategier og handlingsplaner. Skjer ikke det må de ansvarlige stå til rette – og gå. Og så er det på'n igjen! Nåde finnes bare i klubber som har tatt seg tid til å utvikle klubbfilosofier der motgang forstås som et skritt på veien til bedre prestasjoner.